

Drejebog for implementering af ny skolereform: ”Projekt Endnu bedre skole i Varde Kommune”

Indhold

1. Indledning, baggrund og rammer for projektet.....	3
2. Foreløbig procesplan for det politiske niveau og for overordnet interessentinddragelse	5
3. Overordnet formål med skolereform 2014	6
4. Hovedaktører i implementeringsprocessen.....	7
5. Målsætninger med tilknyttede indsatser og arbejdsgrupper	8
6. Overordnet tidsplan - Arbejdsgrupper til de forskellige målsætninger	10
7. Målsætning – Læringsmiljøer for elever.....	11
Indsats 1: Læringsmiljøer for specialklasser for elever med generelle indlæringsvanskeligheder.....	11
Indsats 2: Læringsmiljøer for specialklasser for elever med specifikke indlæringsvanskeligheder ...	12
Indsats 3: Læringsmiljøer for særlige talenter	13
Indsats 4: Læringsmiljøer – Indskoling og samarbejde med dagtilbud	14
Indsats 5: Læringsmiljøer - Melletrin	16
Indsats 6: Læringsmiljøer – Samarbejde om udskoling.....	18
8. Målsætning - Arbejds miljøindsatser	19
Indsats 1: Kurser for MED-udvalgene	19
Indsats 2: Deltagelse i KL’s kursus for skoleleder og TR	21
Indsats 3: Etablering af gode læringsmiljøer for medarbejdere	22
9. Målsætning – Kompetenceudvikling af ledere	23
Indsats 1: Kompetenceudvikling for ledere	23
10. Målsætning - Kompetenceudvikling af medarbejdere	24
Indsats 1: Kompetenceudvikling af medarbejdere	24
Indsats 2: 45 min. Bevægelse – 45 minutter i gennemsnit om ugen.....	26
11. Målsætning - Den åbne skole – samarbejde med eksterne parter	27
Indsats 1: Formaliseret samarbejdsaftale med Musik & Billedskolen.....	27
Indsats 2: Samarbejde med lokale idræts- og fritidsforeninger	29

Indsats 3: Samarbejde med erhvervslivet.....	30
Indsats 4: Samarbejde med skolen med NaturKulturVarde og Museet for Varde og Omegn.....	32
12. Målsætning - Inddragelse og samarbejde med brugere	34
Indsats 1: Ny styrelsesvedtægt for skolerne.....	34
13. Målsætning - Ressourcetildelingsmodel til skoler og SFO.....	35
14. Målsætning – Arbejdstidsbestemmelser for lærere og pædagoger	36
Indsats1: Aftaler for lærerne	36
Indsats 2: Aftaler for pædagogerne	37
15. Målsætning - Højt informationsniveau - kommunikationsgruppe.....	38

UDKAST - I PROCES

1. Indledning, baggrund og rammer for projektet

Baggrund:

I juni 2013 blev der vedtaget en aftale om et fagligt løft af folkeskolen. I løbet af folketingssamlingen 2013/2014 behandles tilhørende lovforslag. Regeringen og KL er enige om finansieringen af reformen, jf. den indgåede økonomiaftale for 2014.

Reformen sætter fokus på øget resultatstyring i folkeskolen med afsæt i få, klare nationale mål, der baserer sig på forskning og viden. Kombineret med de nye arbejdstidsregler gives mulighed for at gentænke indhold og tilrettelæggelse af skoletilbuddet herunder SFO. Regeringen og forligspartierne har med aftalen lagt vægt på, at eleverne skal møde en anden skoledag med ”varierede og nye læringsaktiviteter, som motiverer eleverne, så de lærer mere”.

Byrådet har det overordnede ansvar for, hvordan den nye skole kan realiseres via inddragelse af skolens aktører og interessenter.

På baggrund af at erfaring viser, at implementering af større forandringsprojekter kun lykkes, hvis centrale parter – både interne og eksterne – er tæt involveret i processen og er med til at kvalificere udmøntningen, er der etableret en styregruppe til varetagelsen af opgaven. Opgaven organiseres som et kvalitetsudviklingsprojekt ”Endnu bedre skole i Varde Kommune”.

Nedsættelse af styregruppe:

Styregruppen for projektet består af:

- Merete Lauesen, fællestillidsrepræsentant BUPL
- Jonna Gudmundsen, faglig sekretær BUPL
- Kim Jørgensen, fællestillidsrepræsentant Lærereforeningen
- Dorthe Bjerre, næstformand i Lærerkredsen
- Ruth Nykjær, formand FOA
- Kjeld Mathiasen, skoleleder Thorstrup Skole
- Oluf Nissen, skoleleder Brorsonskolen
- Lis Solvang Nielsen, skoleleder Blåvandshuk Skole
- Claus Haahr Larsen, Skolelederforeningen
- Jørn Andersen, leder Personaleafdelingen
- Kirsten Mørch-Hansen, leder HR
- Jette Poulsen, konsulent Økonomiafdelingen
- Flemming Karlsen, chefkonsulent Økonomiafdelingen
- Ole Klüver, leder Pædagogisk Psykologisk Rådgivning
- Ole Holdgaard, konsulent Skoleafdelingen
- Lotte Cortsen, chef for Sekretariatet Børn og Unge
- Skolechef (vakant frem til 1. november 2013)
- Louise Raunkjær, direktør Børn og Unge

Styregruppen kvalificerer udmøntningen af implementeringen af kvalitetsprojektet, sikrer et højt informationsniveau samt inddragelse af relevante interessenter.

Inddragelse af interessenter:

Der vil ske en inddragelse af en bred interessentkreds i det kommende år med henblik på at sikre input fra centrale aktører og interessenter som medarbejdere og ledere, bestyrelser, idræts-, kultur og fritidslivet, Musik & Billedskolen, erhvervslivet, dagtilbud og ungdomsuddannelserne med videre. Inddragelsen vil ske via deltagelse i workshops, møder og arbejdsgrupper.

Udarbejdelse af drejebog

Styregruppen udarbejder ”Drejebog for skolereform i Varde Kommune – Endnu bedre skole i Varde Kommune”, hvori der løbende formidles information om processen og implementering af målsætninger for projektet. Formålet med drejebogen er at skabe overblik, sammenhæng og helhed i de kommende indsatser, og drejebogen udgør således den overordnede procesplan for implementering af folkeskolereformen.

Drejebogen henvender sig til såvel politikere, skolens centrale aktører som skolens interessenter: Drejebogen er i nogen grad dynamisk, idet den viden og de informationer, der fortløbende vil blive genereret såvel lokalt som centralt, søges anvendt til kontinuerlig optimering af planerne for udmøntningen af reform og overenskomst. – Såvel KL som Ministeriet for Børn og Undervisning har planlagt en række aktiviteter og indsatser, der endnu ikke er detailplanlagt og lokalt forventes de forskellige indsatser og aktiviteter at bidrage til en mere detaljeret og målrettet drejebog i takt med at implementeringsarbejdet skrider frem.

Den senest opdaterede udgave af planen vil ligge på <http://www.vardekommune.dk/Borger/Skole-og-uddannelse/Endnu-bedre-skole.aspx>, på kommunens interne intranet og desuden løbende blive publiceret på skolernes fællesnet. Første udgave af drejebogen forventes færdiggjort i september 2013.

Rammerne for implementeringsarbejdet

Arbejdet med ”Endnu bedre skole i Varde Kommune” foregår inden for rammerne af kommunens styringshierarki bestående af kommuneplanen, overordnede politikker samt strategier. Implementering af folkeskolereformen igangsættes derfor under hensyntagen til kommunens Børne- og Ungepolitik, Ungepolitikken samt Det fælleskommunale Børnesyn.

Indsæt ikoner m. links:

http://publikationer.vardekommune.dk/vk/politikker_strategi/27/1/,

http://publikationer.vardekommune.dk/vk/born_og_unge/31/1/

Desuden tages afsæt i Varde Kommunes aftalestyringsmodel, som skal udvikles i form af en forbedret mål- og resultatstyring af elevernes udbytte af skolernes indsats – og formidling heraf.

I januar-februar 2014 udarbejder Udvalget for Børn og Undervisning og Byrådet en visionsstrategi for skoleområdet. I arbejdet med visionsstrategien vil indgå input fra de aktiviteter, der er planlagt afviklet i perioden fra august 2013 – januar 2014.

Kommunikation om projektet ”Endnu bedre skole i Varde Kommune”

Der nedsættes en kommunikationsgruppe ved projektets start, der udarbejder kommunikationsstrategi og løbende sikrer høj grad af information om projektet til de berørte parter, nære interessenter og offentligheden generelt.

Partnerskab vedrørende børn og unges læringsmiljøer.

Parallelt med arbejdet med projekt ”Endnu bedre skole i Varde Kommune” etableres et partnerskab om udvikling af børn og unges læringsmiljø i Varde Kommune. Partnerskabet forventes at arbejde med en række workshops, hvis input og fokus kan være med til at supplere projekt ”Endnu bedre skole i Varde Kommune”. - Partnerskabet har et eksplicit formuleret fokus på 0-18 åriges læringsmiljø og tilsvarende sættes der i oplægget bag skolereformen spot på hele uddannelseskæden fra dagtilbud og folkeskole til ungdomsuddannelse.

2. Foreløbig procesplan for det politiske niveau og for overordnet interessentinddragelse

Udvalget for Børn og Undervisning og Byrådet vil i det kommende år være involveret i en række aktiviteter i projekt ”Endnu bedre skole i Varde Kommune”. Skolens aktører og den brede interessentkreds vil ligeledes være aktive i projektet. Af nedenstående fremgår en overordnet tidsplan for den politiske behandling af reformen:

Juni 2013:

- 18. juni: Direktionen og Udvalget for Børn og Undervisning godkender sag om organisering af arbejdet med implementering af reformen - doknr. 91303-13.

Juli 2013:

- 2. juli: Byrådet vedtager anvendelse af provenuet for lock-out i foråret – doknr. 98869-13.

August 2013:

- 8. august: Byrådet orienteres om reformen – doknr. 111158-13 (Oplæg til Byrådet).
- 13. august: Udvalget for Børn og Undervisning fremsender budgetoplæg 2014 til budgetforhandlingerne – doknr. 116311-13.
- 26. august: Skolens brede interessentkreds inviteres til workshop om reform og partnerskab - doknr. 96417-13 (Invitation til dagen).

September 2013:

- 17. september: Udvalget for Børn og Undervisning beslutter, hvordan aktører og interessenter inddrages via orientering om bemanning af arbejdsgrupper med tilhørende kommissorium.

Oktober 2013:

- 1. oktober: Byrådet vedtager budgettet med den økonomiske ramme for skoleområdet
- 30. oktober: Udvalget for Børn og Undervisning afholder dialogmøder med skolerne

November 2013:

- Primo november: Partnerskabet for Børn og Unge området er vært ved Workshop II i november 2013.

December 2013:

- 17. december: Udvalget for Børn og Undervisning godkender aftalestyringens mål for 2014.

Januar 2014:

- Ultimo januar: Temamøde for byrådet om visionsstrategi for skoleområdet

Februar 2014:

- Udvalgsmødet: Udvalget for Børn og Undervisning udarbejder visionsstrategi for skoleområdet som videresendes til Byrådets endelige beslutning

Marts 2014:

- Byrådet beslutter efter indstilling fra Udvalget for Børn og Undervisning en visionsstrategi for skolen.

Marts – juni 2014:

- Skolerne udmønter visionsstrategien i samråd med bestyrelse og MED-udvalg i forhold til planlægning af skoleåret 2014/2015.

Overblik over inddragelse af nedenstående grupper udarbejdes:

- Ledere
- Personale
- FællesMED
- Faglige organisationer
- Frivillige og foreninger
- Forældre
- Elever

3. Overordnet formål med skolereform 2014

Det overordnede formål med reformen er at give et fagligt løft til skolen, så alle elever lærer mere.

Overordnede mål for reformen

De overordnede mål for folkeskolereformen kan opsummeres til:

- ✓ Folkeskolen skal udfordre alle elever
- ✓ Folkeskolen skal mindske betydningen af social baggrund i forhold til faglige resultater
- ✓ Tilliden og trivslen i folkeskolen skal styrkes gennem respekt for professionel viden og praksis
- ✓ Mindst 80 % af eleverne skal være gode til at læse og regne, målt i de nationale test
- ✓ Andelen af de allerdygtigste elever i dansk og matematik skal stige år for år
- ✓ Andelen af elever med dårlige resultater i de nationale test for læsning og matematik skal reduceres år for år
- ✓ Elevernes trivsel skal øges

Reformens nye fokus

Kerneydelsen i folkeskolen er fortsat grundlæggende den samme i forhold til at give eleverne kompetencer til at uddanne sig og til et liv som aktive og demokratiske borgere men med reformen:

- ✓ skal politikerne i højere grad styre efter mål for elevernes resultater, fremskridt og trivsel og mindre efter timeantal
- ✓ bør der sættes endnu tydeligere mål for inklusionen
- ✓ kommer eleverne til at gå længere tid i skole, hvorved der skabes nye rammer for fritidslivet
- ✓ indføres 'understøttende undervisning' som blandt andet forventes at indeholde flere aktiviteter
- ✓ forventes skole og lokalsamfund og eksterne aktører at indgå i et tættere samspil

Paradigmeskifte, der kræver forandring af skolen

Med reformen er der lagt op til at fokus skifter fra at have været på undervisning og timeantal til at være på elevernes læring og trivsel. Det er således ikke tilstrækkeligt at gennemføre spændende undervisningsforløb. Fokus skal fremadrettet være på elevernes udbytte – hvad lærte eleverne – bidrog det til, at alle lærer mere? Kommunerne vil fremover blive målt på elevernes faglige resultater og trivsel.

Hovedelementerne i reformen:

Første fase - Fra august 2014:

- Lektiehjælp bliver obligatorisk for skolerne at tilbyde, men frivilligt for eleverne at deltage i. Lektiehjælpen placeres om eftermiddagen i ydertimerne.
- Timetallet hæves, så en skoleuge udgør 30 timer i børnehaveklassen til 3. klasse, 33 timer i 4.-6. klasse og 35 timer i 7.-9. klasse. Eleverne vil dog – hvis de fravælger lektiehjælp – kun

skulle have en skoleuge på 28 timer i børnehaveklassen til 3. klasse, 30 timer i 4.-6. klasse og 33 timer i 7.-9. klasse. Dette gælder kun i perioden frem til næste folketingsvalg.

- Ny tid til understøttende undervisning.
- Mere idræt, motion og bevægelse svarende til 45 minutter i gennemsnit om dagen.
- Pædagoger og andre medarbejdere med relevante kompetencer vil kunne varetage den understøttende undervisning. I indskolingen vil pædagoger også kunne varetage afgrænsede undervisningsopgaver (permanentgørelse og afgrænsning af skolestartforsøgene).
- En række regelforenklinger, der skal øge kommunernes og skolernes frihed og fleksibilitet. For eksempel lempelse af holddannelsesreglerne, enklere timestyringsmodel, præcisering af Fælles Mål med videre.
- Mål om fuld kompetencedækning i 2020: Samtlige lærere skal i 2020 have undervisningskompetence (svarende til linjefag) i de fag, de underviser i.

Anden fase – Efter næste folketingsvalg:

- En skoleuge på 30 timer fra børnehaveklassen til 3. klasse, 33 timer i 4.-6. klasse og 35 timer i 7.-9. klasse.
- Faglig fordybelse og lektiehjælp inden for skoletiden.

Hovedindholdet i folkeskoleaftalen er generelt:

- En lektion med idræt, motion og bevægelse hver dag.
- Flere timer til dansk og matematik fra 4.-9. klasse.
- Eleverne får engelsk allerede fra 1. klasse.
- Eleverne får tysk eller fransk fra 5. klasse.
- Håndværk og design bliver nyt fag og erstatter sløjd og håndarbejde.
- Hjemkundskab fornyes til madkundskab.
- Nyt Nationalt videncenter for historie og kulturarv.
- Flere valgfag fra 7. klasse.
- Folkeskolens afgangsprøver skal have øget betydning for optagelse på ungdomsuddannelserne.
- Øget forældreindflydelse og elevinddragelse.
- Styrket klasseledelse og mindsket uro i folkeskolen.
- Mere fleksible holddannelsesregler med tydeligere vægt på stamklassen.
- Alle lærere skal senest i 2020 have undervisningskompetence svarende til linjefag i de fag, de underviser i.
- Efteruddannelse af skoleledere, lærere og pædagoger i skolen.
- Et tættere samarbejde mellem lærere, pædagoger og medarbejdere med andre kompetencer.
- Korps af læringskonsulenter.
- Nyt Råd for Børns Læring.

4. Hovedaktører i implementeringsprocessen

Her indsættes visuel model:

Politikere – byråd og fagudvalg

Skoleledere – Forvaltning – øvrige ledere

Personale – MED – faglige organisationer/ medarbejdere

Kommunale og selvejende institutioner – NaturKulturVarde, Musikskolen, Museet

Forældre – bestyrelser mm.

Eleverne – elevråd

Erhvervslivet

Råd og nævn (Handicap-, Unge- og Integrationsråd)

Frivillige foreninger/organisationer Foreninger

5. Målsætninger med tilknyttede indsatser og arbejdsgrupper

For at udmønte de overordnede mål med reformen er der identificeret en række målsætninger, hvis realisering til sammen skal medvirke til en hensigtsmæssig implementering. Til indfrielse af hver af målsætningerne er tilknyttet en række indsatser, der arbejdes med i en række arbejdsgrupper.

Af det følgende fremgår, at de respektive arbejdsgrupper har meget forskellige opgaver, hvilket afspejler sig i gruppernes sammensætning. – Nogle grupper er sammensat med repræsentation fra skolens aktører mens andre er bredt sammensat med en bredere interessentkreds. Nogle arbejdsgrupper arbejder med oplæg der skal godkendes i styregruppen andre med oplæg, der skal politisk behandles. Noget skal sendes i 'bred' høring, andet ved bestyrelserne og det meste i MED-systemet – enten i lokalMED eller i FællesMED Børn og Unge.

Målsætning vedrørende læringsmiljøer der fremmer faglig progression for alle elever

Det er et mål, at alle elever lærer mere og at læringsforløb og –miljøer baserer sig på forskning om, hvad der virker.

Målsætning vedrørende dokumentation af faglighed og trivsel

Det er et mål, at der arbejdes målrettet og systematisk med at skabe rammerne og forudsætningerne for, at alle elever lærer mere og trives. Dette skal kunne dokumenteres på alle niveauer i organisationen – herunder også det politiske.

Der arbejdes med målsætningen gennem kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere, samt gennem videreudvikling af aftalestyringsmodellen. Der nedsættes således ikke nye arbejdsgrupper for denne målsætning. Der arbejdes desuden med dokumentation for trivsel for eleverne gennem sundhedsprofilerne, som udbredes til alle skoler fra skoleåret 2014/15.

Målsætning vedrørende arbejdsmiljøindsatser

Det er et mål, at der fastholdes og videreudvikles et godt arbejdsmiljø som forudsætning for gode læringsmiljøer; - et godt arbejdsmiljø, der er karakteriseret ved:

- ✓ høj trivsel
- ✓ inddragende processer som forudsætning for klare mål og beslutninger
- ✓ dialog og gennemsigtighed

Målsætning vedrørende kompetenceudvikling af ledere

Det er et mål, at skolelederne understøttes i rollen som forandringsledere.

Målsætning vedrørende kompetenceudvikling af medarbejdere

Det er et mål, at skolen fremover fokuserer på effekten af undervisningen i forhold til den enkelte elevs læring og baserer sig på forsknings om, hvad der virker:

- ✓ alle elever skal have mere ud af at gå i skole – fokus på læring frem for undervisning
- ✓ det skal være tydeligt, hvad eleverne skal lære – såvel for elever som for lærerne

Målsætning vedrørende ”Den åbne skole” – samarbejde med eksterne parter

Det er et mål, at alle skoler har et overblik over de lokale muligheder for inddragelse af erhvervslivet, idræts- og fritidslivet og lokalsamfundet i øvrigt med henblik på at lave et mere alsidigt og afvekslende læringsmiljø for eleverne.

Målsætning vedrørende inddragelse og samarbejde med brugerne

Det er et mål, at der er et formaliseret og gensidigt samarbejde med brugerne - inddragelse og indflydelse for forældre og elever.

Målsætning vedrørende resursetildelingsmodel til skoler og SFO

Det er et mål, at tildelingsmodellen til skolerne revideres, således at den tilpasses reformen.

Målsætning vedrørende implementering af ny overenskomst for lærere og tilsvarende for pædagoger

Det er et mål, at der i løbet af skoleåret 2013/2014 gennemføres de relevante forhandlinger med de faglige organisationer og Varde Kommune i forhold til at overgå til ny overenskomst for lærerne pr. august 2014, og at der er relevante aftaler for pædagogerne i skolen pr. august 2014.

Målsætning vedrørende et højt informationsniveau om den endnu bedre skole

Det er et mål, at såvel interne aktører som eksterne interessenter har et højt informationsniveau om, hvad der igangsættes i forhold til at fremme projekt "Endnu bedre skole i Varde Kommune", da kvalitetsudviklingen blandt andet fordrer, at parterne omkring og i skolen via informationer får gode vilkår for at involvere sig i projektet.

6. Overordnet tidsplan - Arbejdsgrupper til de forskellige målsætninger

På de følgende sider beskrives organiseringen af arbejdet med de beskrevne målsætninger, og af nedenstående GANT-diagram fremgår en overordnet tidsplan. *Udarbejdes i foreløbig udgave og rettes til efter de enkelte konkrete tidsplaner, når grupperne er i gang*

Ar	2 0 1 3				2 0 1 4											
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Målsætning - indsatser																
1. Læringsmiljøer for elever																
Specialklasserækken - generelle indlæringsvanskeligheder																
Specialklasserækken - specifikke indlæringsvanskeligheder																
Særlige talenter																
Indskoling - samarbejde med dagtilbud																
Mellemtrin																
Samarbejde om udskoling																
2. Arbejdsmiljøindsatser																
Kurser for MED-udvalgene																
KLs kursus for skoleleder og TR																
Etablering af gode læringsmiljøer for medarbejdere																
3. Kompetenceudvikling af ledere																
Kompetenceudvikling af ledere																
4. Kompetenceudvikling medarbejdere																
Kompetenceudvikling af medarbejdere																
45. minutters bevægelse																
5. Den åbne skole - samarbejde med eksterne parter																
Formaliseret samarbejdsaftale med Musik & Billedskolen																
Samarbejde med lokale idræts- og fritidsforeninger																
Samarbejde med erhvervslivet																
Samarbejde med NaturKulturVarde og Museet																
6. Inddragelse og samarbejde med brugere																
Ny styrelsesvedtægt for skolerne																
7. Resursetildelingsmodel - skoler og SFO																
Resursetildelingsmodel for skoler og SFO																
8. Ny overenskomst for lærere og pædagoger																
Aftaler for lærerne																
Aftaler for pædagogerne																
9. Højt informationsniveau - kommunikationsgruppe																
Kommunikationsplan																
Løbende kommunikation																

P = Eventuel politisk behandling

	= Planlægning
	= Implementering/afvikling

7. Målsætning – Læringsmiljøer for elever

Der nedsættes følgende arbejdsgrupper, der skal arbejde med de indsatser, der kan indfri målsætningerne:

- 1 – Læringsmiljøer for specialklasser for elever med generelle indlæringsvanskeligheder
- 2 – Læringsmiljøer for specialklasser for elever med specifikke indlæringsvanskeligheder
- 3 – Læringsmiljøer for særlige talenter
- 4 – Læringsmiljøer - Indskoling
- 5 – Læringsmiljøer - Mellemtrin
- 6 – Læringsmiljøer og samarbejde om udskoling

Indsats 1: Læringsmiljøer for specialklasser for elever med generelle indlæringsvanskeligheder

Mål for indsatsen:	Det er et mål, at der udvikles gode læringsmiljøer for elever med generelle indlæringsvanskeligheder i overensstemmelse med folkeskolereformens intentioner for området, herunder at de ny fag implementeres.
Indsats	Arbejdsgruppen kulegraver tilrettelæggelsen af undervisningen i specialklasserækkerne for elever med generelle indlæringsvanskeligheder i Varde Kommune og undersøger, hvor der er brug for en ekstra indsats i forhold til intentionerne med folkeskolereformen. Herudover analyseres tilrettelæggelsen af tilbuddet med henblik på at lave oplæg om, hvordan tilbuddet mest hensigtsmæssigt kan tilrettelægges fremover.
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde igangsættes oktober 2013 og skal færdiggøres februar 2014.
Samarbejdspartnere/ involverede	<u>Arbejdsgruppen består af:</u> Bent Graversen, konsulent i Skoleafdelingen Anne Grethe Østergaard, afdelingsleder specialklassen Lykkesgårdskolen Ulrik Thøstesen, leder af SFO-klubben på Lykkesgårdskolen Inger Juhl, pædagog Lykkesgårdskolen Merete Lauesen, FTR/BUPL Kim Jørgensen, FTR Lærerforeningen Medarbejderrep. (Lærer) Susanne Houlberg, adm. medarbejder i Skoleafdelingen Marianne Schmidt Kjærgaard, teamleder Børn, Unge og Familie Ole Klüver, leder af PPR Jette Poulsen, økonomikonsulent i Økonomi Skolechefen/Louise Raunkjær Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc, herunder to-sprogskonsulent Heidi Jacobi Madsen. I forhold til kørselsdelen inddrages: Mads Peder Poulsen, viceskoleleder på Brorsonskolen Heidi Østergaard, adm. medarbejder i Skoleafdelingen

Ressourcer/Økonomi	
Ansvarlig	Bent Graversen. Gruppen refererer til styregruppen.
Kommunikation	Der er brug for kommunikation til skoler og omverdenen om resultatet af arbejdsgruppens arbejde samt at relatere dette til en videre plan for implementering.

Målsætning – Læringsmiljøer

Der nedsættes følgende arbejdsgrupper, der skal arbejde med de indsatser, der kan indfri målsætningerne:

- 1 – Læringsmiljøer for specialklasser for elever med generelle indlæringsvanskeligheder
- 2 – Læringsmiljøer for specialklasser for elever med specifikke indlæringsvanskeligheder
- 3 – Læringsmiljøer for særlige talenter
- 4 – Læringsmiljøer - Indskoling
- 5 – Læringsmiljøer - Melletrin
- 6 – Læringsmiljøer og samarbejde om udskoling

Indsats 2: Læringsmiljøer for specialklasser for elever med specifikke indlæringsvanskeligheder

Mål for indsatsen:	Det er et mål, at der udvikles gode læringsmiljøer for elever med specifikke indlæringsvanskeligheder i overensstemmelse med folkeskolereformens intentioner for området herunder at de nye fag implementeres.
Indsats	Arbejdsgruppen kulegraver tilrettelæggelsen af undervisningen i specialklasserækkerne for elever med specifikke indlæringsvanskeligheder i Varde Kommune og undersøger, hvor der er brug for en ekstra indsats i forhold til intentionerne med folkeskolereformen. Herudover analyseres tilrettelæggelsen af tilbuddet med henblik på at lave oplæg om, hvordan tilbuddet mest hensigtsmæssigt kan tilrettelægges fremover.
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde igangsættes oktober 2013 og skal færdiggøres februar 2014.
Samarbejdspartnere/ involverede	<u>Arbejdsgruppen består af:</u> Bent Graversen, konsulent i Skoleafdelingen Peter Prior, afdelingsleder Labyrinten, Tistrup Skole Ole Holm Johansen, skoleleder Tistrup skole Kim Jørgensen, FTR Lærerforeningen Marianne Burgdorf, TR, BUPL Susanne Houlberg, adm. medarbejder i Skoleafdelingen Marianne Schmidt Kjærgaard, teamleder Børn, Unge og Familie Ole Klüver, leder af PPR Louise Raunkjær/Skolechefen

	<p>Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc – herunder særligt: Jette Poulsen, økonomikonsulent i Økonomi Jørn Andersen, Personale Heidi Jacobi Madsen, tosprogskonsulent Skoleafdelingen</p> <p>I forhold til kørselsdelen inddrages: Mads Peder Poulsen, viceskoleleder på Brorsonskolen Heidi Østergaard, adm. medarbejder i Skoleafdelingen</p>
Ressourcer/Økonomi	
Ansvarlig	Bent Graversen. Gruppen refererer til styregruppen.
Kommunikation	Der er brug for kommunikation til skoler og omverdenen om resultatet af arbejdsgruppens arbejde samt at relatere dette til en videre plan for implementering.

Målsætning – Læringsmiljøer

Der nedsættes følgende arbejdsgrupper, der skal arbejde med de indsatser, der kan indfri målsætningerne:

- 1 – Læringsmiljøer for specialklasser for elever med generelle indlæringsvanskeligheder
- 2 – Læringsmiljøer for specialklasser for elever med specifikke indlæringsvanskeligheder
- 3 – Læringsmiljøer for særlige talenter
- 4 – Læringsmiljøer - Indskoling
- 5 – Læringsmiljøer - Melletrin
- 6 – Læringsmiljøer og samarbejde om udskoling

Indsats 3: Læringsmiljøer for særlige talenter

Mål for indsatsen:	Det er et mål, at der udvikles gode læringsmiljøer for elever med særlige talenter i overensstemmelse med folkeskolereformens intentioner for området, herunder at de ny fag implementeres.
Indsats	<ul style="list-style-type: none"> • Inklusion • Tosprogsområdet
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde igangsættes oktober 2013 og skal færdiggøres februar 2014.
Samarbejdspartnere/ involverede	<u>Arbejdsgruppen består af:</u>

	Øvrige resursepersoner inddrages ad hoc – herunder særligt tosprogskonsulent Heidi Jacobi Madsen.
Ressourcer/Økonomi	
Ansvarlig	Gruppen refererer til styregruppen.
Kommunikation	Der er brug for kommunikation til skoler og omverdenen om resultatet af arbejdsgruppens arbejde samt at relatere dette til en videre plan for implementering.

Målsætning – Læringsmiljøer

Der nedsættes følgende arbejdsgrupper, der skal arbejde med de indsatser, der kan indfri målsætningerne:

- 1 – Læringsmiljøer for specialklasser for elever med generelle indlæringsvanskeligheder
- 2 – Læringsmiljøer for specialklasser for elever med specifikke indlæringsvanskeligheder
- 3 – Læringsmiljøer for særlige talenter
- 4 – Læringsmiljøer - Indskoling
- 5 – Læringsmiljøer - Melletrin
- 6 – Læringsmiljøer og samarbejde om udskoling

Indsats 4: Læringsmiljøer – Indskoling og samarbejde med dagtilbud

Mål for indsatsen:	Det er et mål, at der udvikles gode læringsmiljøer for elever i indskoling i overensstemmelse med folkeskolereformens intentioner for området herunder at de ny fag implementeres. Herudover er det et mål at sikre en god overgang mellem dagtilbud og skole samt at få kontinuitet i læringsforløbene.
Indsats	Der arbejdes blandt andet med: <ul style="list-style-type: none"> • Videreudvikling af helhedsskolen • Sammenhæng mellem dagtilbud og indskoling (læreplan og elevplan) • Lektiehjælp • Bevægelse • Engelsk fra 1. klasse • Understøttende undervisning • Inklusion • Tosprogsområdet • Mv.

Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde igangsættes oktober 2013 og skal færdiggøres februar 2014.
Samarbejdspartnere/ involverede	<u>Arbejdsgruppen består af:</u> Rikke Nielsen, konsulent i dagtilbudsafdelingen Merete Lauesen, FTR/BUPL Malene Brink, pædagog på Brorsonskolen Charlotte Rasmussen, leder Janderup skole Torben Antonsen, filialskoleleder, Billum Skole Kim Jørgensen, FTR Lærerforeningen Ruth Nykjær, FOA Anette Brodde, dagtilbudschef Repræsentant fra Børn, Unge og familie (fx Sundhedsplejen) Repræsentant fra PPR Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.
Ressourcer/Økonomi	
Ansvarlig	Rikke Nielsen, konsulent i dagtilbudsafdelingen
Kommunikation	Der er brug for kommunikation til skoler og omverdenen om resultatet af arbejdsgruppens arbejde samt at relatere dette til en videre plan for implementering.

Målsætning – Læringsmiljøer

Der nedsættes følgende arbejdsgrupper, der skal arbejde med de indsatser, der kan indfri målsætningerne:

- 1 – Læringsmiljøer for specialklasser for elever med generelle indlæringsvanskeligheder
- 2 – Læringsmiljøer for specialklasser for elever med specifikke indlæringsvanskeligheder
- 3 – Læringsmiljøer for særlige talenter
- 4 – Læringsmiljøer - Indskoling
- 5 – Læringsmiljøer - Mellemtrin
- 6 – Læringsmiljøer og samarbejde om udskoling

Indsats 5: Læringsmiljøer - Mellemtrin

Mål for indsatsen:	Det er et mål, at der udvikles gode læringsmiljøer for elever på mellemtrinnet.
Indsats	<i>Der arbejdes blandt andet med:</i> <ul style="list-style-type: none">• Andet fremmedsprog• Håndværk og design• Madkundskab• Lektiehjælp• Bevægelse • Understøttende undervisning • Inklusion • Tosprogsområdet • Mm.
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde igangsættes oktober 2013 og skal færdiggøres februar 2014.
Samarbejdspartnere/ involverede	<u>Arbejdsgruppen består af:</u> Ole Thøstesen, pædagog på Blåvandshuk Skole Ervin Hansen, viceskoleleder, Næsbjerg Skole Vita Mortensen, filialskoleleder, Lunde-Kvong Skole Kim Jørgensen, FTR Lærerkredsen Ruth Nykjær, FOA Repræsentant fra PPR Repræsentant fra Børn, Unge og Familie (evt. Sundhedsplejen) Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.
Ressourcer/Økonomi	Arbejdsgruppens arbejde kræver ingen særskilt økonomi.
Ansvarlig	Medarbejder i Sekretariatet Børn og Unge

	Gruppen refererer til styregruppen.
Kommunikation	Der er brug for kommunikation til skoler og omverdenen om resultatet af arbejdsgruppens arbejde samt at relatere dette til en videre plan for implementering.

UDKAST - I PROCES

Målsætning – Læringsmiljøer

Der nedsættes følgende arbejdsgrupper, der skal arbejde med de indsætter, der kan indfri målsætningerne:

- 1 – Læringsmiljøer for specialklasser for elever med generelle indlæringsvanskeligheder
- 2 – Læringsmiljøer for specialklasser for elever med specifikke indlæringsvanskeligheder
- 3 – Læringsmiljøer for særlige talenter
- 4 – Læringsmiljøer - Indskoling
- 5 – Læringsmiljøer - Melletrin
- 6 – Læringsmiljøer og samarbejde om udskoling

Indsats 6: Læringsmiljøer – Samarbejde om udskoling

Mål for indsatsen:	Det er et mål, at der udvikles et samarbejde med eksterne parter om gode læringsmiljøer for elever i udskoling.
Indsats	Der arbejdes blandt andet med: <ul style="list-style-type: none">• Valgfagsudbuddet• Vejledningsindsatsen• Overgangen til ungdomsuddannelserne• Alsidige læringsmiljø• Understøttende undervisning• Lektiehjælp• Mv.
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde igangsættes oktober 2013 og skal færdiggøres 2014.
Samarbejdspartnere/ involverede	<u>Arbejdsgruppen består af:</u> Bent Graversen, konsulent i Skoleafdelingen Conny Andersen, SFO-leder (2-3), Samuelsgården, Blåvandshuk Skole Kirsten Falk, UU – vejleder, Ungdommens Uddannelsesvejleder Dorthe Gønge Nielsen, afd.-koordinator udskoling, Blåvandshuk Skole Birthe Christensen, skoleleder på Ansager Skole Lis Boe-Hansen, afdelingsleder for 10iCampus Merete, Lauesen, FTR BUPL Kim Jørgensen, FTR Lærerkredsen Peder Muusmann, leder af Produktionsskolen Peter Guldberg, leder af Ungdomsskolen Aksel Rask, leder af Tippen Jørgen Borg, leder af brobygnings og indslusningsaktiviteter, EUCVest Per Eslund, pædagogisk instruktør, Varde HF og Gymnasium Ann Jakobsson, uddannelsesleder, Varde Handelsskole og Handelsgymnasium Rep. fra BUF Rep. fra PPR Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.

Ressourcer/Økonomi	Arbejdsgruppens arbejde kræver ingen særskilt økonomi.
Ansvarlig	Bent Graversen Gruppen refererer til styregruppen
Kommunikation	Der er brug for kommunikation til skoler og omverdenen om resultatet af arbejdsgruppens arbejde samt at relatere dette til en videre plan for implementering. Dette sker i koordination med kommunikationsgruppen.

8. Målsætning - Arbejds miljøindsatser

Det er et mål, at der fastholdes og videreudvikles et godt arbejdsmiljø som forudsætning for gode læringsmiljøer; - et godt arbejdsmiljø, der er karakteriseret ved:

- ✓ høj trivsel
- ✓ inddragende processer som forudsætning for klare mål og beslutninger
- ✓ dialog og gennemsigtighed

Der nedsættes 3 arbejdsgrupper, der skal arbejde med de indsatser, der kan indfri målsætningerne:

- 1 – Kurser for MED-udvalgene
- 2 – Kurser for skoleledere og TR i regi af KL
- 3 – Etablering af gode læringsmiljøer for medarbejderne

Indsats 1: Kurser for MED-udvalgene

Mål for indsatsen:	Det er et mål, at der planlægges og afholdes lokalt tilrettelagte kurser for MED-udvalgene, således at MED-udvalgsarbejdet ses i et nyt perspektiv, der skaber gode processer, involvering og skaber klare mål og klarhed om beslutninger på skolen.
Indsats	<p>I samarbejde med skolen udfærdiger HR et program for et lokalt tilrettelagt kursus, som rammer det aktuelle behov, som skolen har for at udvikle på MED-arbejdet - de nye udfordringer taget i betragtning. Det lokalt tilrettelagte kursus skal supplere det, der måtte blive udbudt i KL-regi.</p> <p>Omfangsmæssigt kan kurset tilrettelægges til et ½ dagsmøde til 1-2 dage afhængigt af, om MED-udvalget vurderer, at der blot er brug for et 'serviceeftersyn', eller om der er brug for udvikling af nye samarbejdsformer. På kurserne kan der fx sættes fokus på:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hvilken funktion tillægges arbejdet i MED-udvalget fremover • hvordan kan procesmetoder og nye mødeformer skabe effektive og kvalitative samarbejdsformer og udviklingsprocesser • osv. <p>Kurserne tilrettelægges naturligvis inden for rammerne af aftale- og lovttekster. Kurserne kan kombineres med proceshjælp 'on the spot' ved et</p>

	konkret MED-møde.
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppen igangsætter planlægningsarbejdet september 2013. Kurserne afvikles i perioden november 2013 – marts 2014.
Samarbejdspartnere/involverede	<u>Arbejdsgruppen består af:</u> Kirsten Mørch-Hansen, teamleder for HR Kim Jørgensen, FTR/Varde Lærerkreds John Johannesen, BUPL Kjeld Mathiasen, skoleleder på Thorstrup Skole Kurt Hansen, SFO-leder på Brørsonskolen Lis Bang Troelsen, arbejdsmiljøkoordinator i HR Ole Holdgaard, konsulent i Skoleafdelingen
Ressourcer/Økonomi	Der er afsat 200.000 kr. til afvikling af kurserne. Ressourcerne forventes anvendt til: <ul style="list-style-type: none"> • Ekstern underviser/proceskonsulent • Undervisningsmateriale og lign.
Ansvarlig	Kirsten Mørch-Hansen. Gruppen refererer til styregruppen.
Kommunikation	Der er brug for løbende information til formand og næstformand i MED-udvalgene i forhold til planlægningen. Når oplægget vedrørende kurserne er færdige formidles disse til deltagerkredsen. Information til målgrupper og evt. offentlighed koordineres med kommunikationsgruppen.

Målsætning - Arbejdsmiljøindsatser

Det er et mål, at der fastholdes og videreudvikles et godt arbejdsmiljø som forudsætning for gode læringsmiljøer; - et godt arbejdsmiljø, der er karakteriseret ved:

- ✓ høj trivsel
- ✓ inddragende processer som forudsætning for klare mål og beslutninger
- ✓ dialog og gennemsigtighed

Der nedsættes 3 arbejdsgrupper, der skal arbejde med de indsatser, der kan indfri målsætningerne:

- 1 – Kurser for MED-udvalgene
- 2 – Kurser for skoleledere og TR i regi af KL
- 3 – Etablering af gode læringsmiljøer for medarbejderne

Indsats 2: Deltagelse i KL's kursus for skoleleder og TR

Der henvises til KL's hjemmeside (*oplysningerne er endnu ikke tilgængelige*).

Målsætning - Arbejds miljøindsatser

Det er et mål, at der fastholdes og videreudvikles et godt arbejdsmiljø som forudsætning for gode læringsmiljøer; - et godt arbejdsmiljø, der er karakteriseret ved:

- ✓ høj trivsel
- ✓ inddragende processer som forudsætning for klare mål og beslutninger
- ✓ dialog og gennemsigtighed

Der nedsættes 3 arbejdsgrupper, der skal arbejde med de indsatser, der kan indfri målsætningerne:

- 1 – Kurser for MED-udvalgene
- 2 – Kurser for skoleledere og TR i regi af KL
- 3 – Etablering af gode læringsmiljøer for medarbejderne

Indsats 3: Etablering af gode læringsmiljøer for medarbejdere

Mål for indsatsen:	Det er et mål, at der udarbejdes et inspirationskatalog – og oplæg til indretning af gode læringsmiljøer med mulighed for samarbejde, forberedelse såvel individuelt som fælles for medarbejdere. Dette skal bidrage til beslutning om anvendelsen af de 3 mio.kr. der er afsat til formålet.
Indsats	Arbejdsgruppen udarbejder inspirationsmateriale og oplæg til, hvordan de 3 mio. kr. kan anvendes til etablering af gode læringsmiljøer for medarbejdere. Inspirationsmaterialet skal kunne anvendes til at der lokalt tages beslutning om, hvordan de respektive skolars midler til formålet mest hensigtsmæssigt kan anvendes. Arbejdsgruppen skal komme med oplæg til kriterier for fordeling af midlerne samt en overordnet og koordineret tidsplan for udmøntning/etablering af 'miljøerne' med henblik på at få mest for pengene.
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde skal færdiggøres ultimo december 2013.
Samarbejdspartnere/ involverede	<u>Arbejdsgruppen består af:</u> Rikke Nielsen, konsulent i Skoleafdelingen Bjarne Alsaker, lærer på Nr. Nebel Skole Lone Vendelboe, skoleleder på Outrup Skole Mads Peter Poulsen, viceskoleleder på Brorsonskolen Bjarne Christensen, viceskoleleder Ansager Skole Lis Bang Troelsen, arbejdsmiljøkoordinator i HR Ken Eriksen, Team Byggeri og Ejendomme (deltager efter gruppens behov) Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.
Ressourcer/Økonomi	Der er afsat 3 mio. kr. til lærerarbejdspladser – se doknr. 98869-13.
Ansvarlig	Rikke Nielsen. Gruppen refererer til styregruppen

Kommunikation	Der er brug for kommunikation til skoler og omverdenen om resultatet af arbejdsgruppens arbejde samt at relateret dette til en videre plan for implementering.
---------------	--

9. Målsætning – Kompetenceudvikling af ledere

Skolelederne og skolernes ledelsesteam skal understøttes i rollen som forandringsledere og personaleledere.

Indsats 1: Kompetenceudvikling for ledere

Mål for indsatsen:	Det er et mål, at der planlægges indsatser for den samlede skoleledelse på skolerne med henblik på at være klædt på til den nye ledelsesopgave.
Indsats	<p>KL har udbudt et særligt tilrettelagt kompetenceudviklingsforløb for skoleledere. Skolernes lederteams deltager den 7. oktober og den 4.-5. november 2013. Varde Kommune er blevet sparringspartner med Esbjerg Kommune.</p> <p>Herudover skal arbejdsgruppen planlægge yderligere aktiviteter lokalt for såvel den samlede skoleledelse som for skolelederen specifikt. Der er afsat 1,4 mio. kr. til formålet i perioden 2014-2019. Udvalget for Børn og Undervisning har den 18. juni 2013 besluttet, at forslag til udmøntning skal forelægges udvalget.</p> <p>'Aktiviteterne' kan være såvel fælles/obligatoriske som individuelt tilrettelagt.</p> <p>Den 27. og 28. januar 2014 holdes lederinternat for alle aftaleholdere i Børn og Unge, hvor der sigtes på at arbejde med ledelsesopgaven i et bredt perspektiv i forhold til at sikre sammenhæng og helhed til øvrige områder i Børn og Unge. Indsatserne kan evt. tilrettelægges i samarbejde med nabo- og samarbejdskommuner.</p>
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde igangsættes september 2013 og udarbejder en plan for det kommende års kompetenceudvikling men arbejder forventeligt over de næste par år.
Samarbejdspartnere/ involverede	<p><u>Arbejdsgruppen består af:</u> Kirsten Mørch-Hansen, teamleder for HR Kim Jørgensen, FTR/Varde Lærerkreds Morten Jensen, SFO-leder på Nr. Nebel Skole Kenneth Bjerre, skoleleder på Agerbæk Skole</p>

	Bitten Eilenberg, skoleleder på Nordenskov Skole Lene Jeppesen, skoleleder på Lykkesgårdskolen Louise Raunkjær, direktør Børn og Unge Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.
Ressourcer/Økonomi	Arbejdsgruppens arbejde kræver ingen særskilt økonomi.
Ansvarlig	Kirsten Mørch Hansen og Louise Raunkjær
Kommunikation	Derudover sikres løbende kommunikation via hjemmeside, intranet og skolernes fællesnet gennem koordinering med kommunikationsgruppen – i relevant omfang.

10. Målsætning - Kompetenceudvikling af medarbejdere

Det er et mål, at skolen fremover fokuserer på effekten af undervisningen i forhold til den enkelte elevs læring og baserer sig på forskning om, hvad der virker:

- ✓ Alle elever skal have mere ud af at gå i skole – fokus på læring frem for undervisning
- ✓ Det skal være tydeligt, hvad eleverne skal lære – såvel for elever som for lærerne

Der igangsættes 2 indsats til sikring af, at målsætningerne indfris.

Indsats 1: Kompetenceudvikling af medarbejdere

Mål for indsatsen:	Der skal udvikles en langsigtet plan for kompetenceudvikling af skolens medarbejdere med henblik: <ol style="list-style-type: none"> 1) øget anvendelse af digitale læremidler 2) opfyldelse af de nationale mål vedr. linjefagsdækning 3) at arbejde efter konkrete læringsmål, der evalueres og dokumenteres med henblik på at fremme elevernes progression i fagene. – Forskningen viser, at elever, der har tydelig læringsmål og hyppig dialog med læreren om resultaterne alt andet lige lærer mere. 4) Fortsat fokus på videreudvikling af arbejde med inklusionsindsatser 5) Understøttende undervisning
Indsats	Der skal udvikles oplæg til konkret specifik plan for kompetenceudviklingen og en generel plan for, hvordan skolevæsenet kontinuerligt tilføres viden om læring. - Skolens medarbejdere er vidensmedarbejdere, der kontinuerligt skal have mulighed for at basere sit arbejde på den nyeste viden om, hvad der virker. Der er afsat 5,3 mio.kr. til kompetenceudvikling af lærerne i perioden 2014-2020. Oplægget forelægges Udvalget for Børn og Undervisning til godkendelse.

	Det skal iagttages, at der forventeligt skal ske udbud.
Implementeringsperiode	<p>Arbejdsgruppen igangsætter arbejdet i oktober 2013. Der udarbejdes en overordnet plan for kompetenceudvikling i et kort og et langt perspektiv. Planen behandles i Udvalget for Børn og Undervisning.</p> <p>Arbejdsgruppen forventes at arbejdet over de kommende år, jf. den langsigtede indsats, der lægges op til.</p>
Samarbejdspartnere/ involverede	<p><u>Arbejdsgruppen består af:</u> Bente Sloth, konsulent i Skoleafdelingen Bent Graversen, konsulent i Skoleafdelingen Ruth Nykjær, FOA Merete Lauesen, FTR/BUPL Jonna Gudmundsen, BUPL Dorthe Bjerre, næstfmd. for Varde Lærerkreds Ole Klüver, leder af PPR Lene Bech Jeppesen, skoleleder på Lykkesgårdskolen Thomas Wollerup, viceskoleleder på Agerbæk skole Lykke Kelså, Pædagogisk Central – Læring, Leg og IT Ditte Nørskov, skoleleder på Næsbjerg skole Lis Solvang Nielsen, skoleleder på Blåvandshuk Skole Rikke Nahnsen, SFO-leder på Thorstrup Skole Malene Brydsø, SFO-leder på Alslev Skole Rikke Nielsen, konsulent Skoleafdelingen (Resurseperson blandt andet i forhold til rotationsprojekt generelt) Jens Juulsgaard, Efter- og videreuddannelse, UCSyd</p> <p>Ad hoc (eller i undergrupper på deres respektive områder): Anne Grethe Østergaard, afdelingsleder fra specialområdet Peter Prior, afdelingsleder fra specialområdet. Heidi Jacobi Madsen, konsulent tosprogsområdet Lis Boe-Hansen, afdelingsleder for 10iCampus</p> <p>Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.</p> <p>Arbejdsgruppen kan deles sig i 5 eller flere grupper, der målrettes hvert af fokusområderne efter behov.</p>
Ressourcer/Økonomi	<p>Arbejdsgruppens arbejde kræver ingen særskilt økonomi. Der er afsat 5,3 mio. kr. til kompetenceudvikling til lærerne.</p> <p>Derudover indtænkes lokale taskforce midler. Indsatsen supplerer de nationalt afsatte midler.</p>
Ansvarlig	<p>Konsulent i skoleafdelingen Bente Sloth. Gruppen refererer til styregruppen.</p>

Kommunikation	Der sikres løbende kommunikation via hjemmeside, intranet og skolernes fællesnet gennem koordinering med kommunikationsgruppen.
---------------	---

Målsætning – Kompetenceudvikling af medarbejdere

Det er et mål, at skolen fremover fokuserer på effekten af undervisningen i forhold til den enkelte elevs læring og baserer sig på forskning om, hvad der virker:

- ✓ Alle elever skal have mere ud af at gå i skole – fokus på læring frem for undervisning
- ✓ Det skal være tydeligt, hvad eleverne skal lære – såvel for elever som for lærerne

Indsats 2: 45 min. Bevægelse – 45 minutter i gennemsnit om ugen

Mål for indsatsen:	Der udarbejdes inspirationskatalog til skolerne og det vurderes i den forbindelse, hvad der er brug for at sikre faglig kvalitet i de 45 minutters bevægelse i gennemsnit pr. dag.
Indsats	En del af arbejdsgruppens arbejde er, at kortlægge eksisterende projekter i kommunen med henblik på videndeling. Derudover skal udarbejdes inspirationskatalog til brug for skolerne.
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde skal færdiggøres ultimo februar 2014.
Samarbejdspartnere/ involverede	<u>Arbejdsgruppen består af:</u> Karen Bloch, konsulent i Skoleafdelingen Kathrine Bilotft Hansen, konsulent i Sundhedsafdelingen Jes Nyboe Lauersen, viceskoleleder på Sct. Jacobi Skole Charlotte Rasmussen, skoleleder på Janderup Skole Trine Dalgas, SFO-leder på Ølgod Skole Dorthe Sørensen, AKT-lærer på Lykkesgårdskolen Marianne Hansen, bhv.kl.leder på Næsbjerg Skole Kim Christensen, lærer på Årre Skole Eva Maria Reventlow Husted, fysioterapeut i PPR Repræsentation fra foreningerne / Foreningerne inddrages løbende. Derudover undersøges repræsentation og/eller samarbejde med UCSyd – Videncenter. Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.
Ressourcer/Økonomi	Arbejdsgruppens arbejde kræver ingen særskilt økonomi.
Ansvarlig	Karen Bloch. Gruppen refererer til styregruppen.

Kommunikation	Der sikres løbende kommunikation via hjemmeside, intranet og skolernes fællesnet gennem koordinering med kommunikationsgruppen.
---------------	---

11. Målsætning - Den åbne skole – samarbejde med eksterne parter

Det er et mål, at alle skoler har et overblik over de lokale muligheder for inddragelse af brugere og eksterne parter som eksempelvis erhvervslivet, idræts- og fritidslivet og lokalsamfundet i øvrigt.

Der foreslås nedsat 4 særskilte indsatser og arbejdsgrupper:

- 1) Formaliseret samarbejdsaftale med Musik & Billedskolen
- 2) Samarbejde med lokale idræts- og fritidsforeninger
- 3) Samarbejde med erhvervslivet
- 4) Samarbejde med NaturKulturVarde og Museet for Varde og Omegn

Indsats 1: Formaliseret samarbejdsaftale med Musik & Billedskolen

Mål for indsatsen:	Der udarbejdes oplæg til skabelon til formaliseret samarbejde mellem skoler og Musik & Billedskolen.
Indsats	<p>Arbejdsgruppen udarbejder et idékatalog herunder en vejledende skabelon til hvordan samarbejdet mellem Musik & Billedskolen og den enkelte skole kan foregå, herunder blandt andet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad skal der samarbejdes om? • Hvordan afgrænses opgaver og roller? • Udarbejdelse af værktøjer: Samarbejdsaftaler, årshjul mm <p>Arbejdsgruppen tilrettelægger en proces for inddragelse af relevante interessenter og videnspersoner</p>
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppen igangsætter arbejdet i oktober 2013 Oplæg skal fremlægges til politisk behandling i marts 2014.
Samarbejdspartnere/invo lverede	<p><u>Arbejdsgruppen består af:</u> Ole Holdgaard, konsulent i Skoleafdelingen Hanne Grønlund, leder af Musik & Billedskolen Henrik Gantzel, leder, Musik & Billedskolen Ditte Østergaard, medarbejder på Musik & Billedskolen Medarbejder fra Musikskolen Oluf Nissen, skoleleder på Brorsonskolen Morten Jensen, SFO-leder på Nr. Nebel Skole Lissy Bech-Petersen, konsulent i Pædagogisk Central, Læring, leg og IT Kim Jørgensen, FTR Lærerkredsen Musiklærer - folkeskolen</p>

	Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.
Ressourcer/Økonomi	Arbejdsgruppens arbejde kræver ingen særskilt økonomi.
Ansvarlig	Ole Holdgaard. Gruppen refererer til styregruppen.
Kommunikation	Der sikres løbende kommunikation via hjemmeside, intranet og skolernes fællesnet gennem koordinering med kommunikationsgruppen.

UDKAST - I PROCES

Målsætning – Den åbne skole – samarbejde med eksterne parter

Det er et mål, at alle skoler har et overblik over de lokale muligheder for inddragelse af brugere og eksterne parter som eksempelvis erhvervslivet, idræts- og fritidslivet og lokalsamfundet i øvrigt.

Der foreslås nedsat 4 særskilte indsatser og arbejdsgrupper:

- 1) Formaliseret samarbejdsaftale med Musik & Billedskolen
- 2) Samarbejde med lokale foreninger og udviklingsråd
- 3) Samarbejde med erhvervslivet
- 4) Samarbejde med NaturKulturVarde og Museet for Varde og Omegn

Indsats 2: Samarbejde med lokale idræts- og fritidsforeninger

Mål for indsatsen:	Der udarbejdes oplæg til fælleskommunale principper for skolernes inddragelse af idræts- og fritidsforeninger.
Indsats	<p>Arbejdsgruppen udarbejder et idékatalog til hvordan samarbejdet mellem de lokale idræts – og fritidsforeninger og skoler kan foregå, herunder blandt andet:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvad skal der samarbejdes om?• Hvordan afgrænses opgaver og roller?• Udarbejdelse af værktøjer: Samarbejdsaftaler, årshjul mm <p>Arbejdsgruppen tilrettelægger en proces for inddragelse af relevante interessenter og videnspersoner.</p>
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde igangsættes i oktober 2013 og skal færdiggøres ultimo januar 2014 med henblik på evt. politisk behandling i marts 2014.
Samarbejdspartnere/ involverede	<p>Arbejdsgruppen består af:</p> <p>Torben Antonsen, filialskoleleder, Billum Skole Jan Rohde Nielsen, viceskoleleder Ølgod Skole Henning Olesen, viceskoleleder Thorstrup Skole Repræsentant fra foreningslivet* Udviklingsrådene* Medarbejder fra Kultur og Fritid* Merete Lauesen, FTR/BUPL Kim Richard, lærer på Årre Skole Stefan K. L. Petersen, SFO-leder på Starup Skole Ole Holdgaard, konsulent i Skoleafdelingen</p> <p>Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.</p> <p>*Udpeges med bistand fra Kirstine Gottlieb, kultur- og fritidschef.</p>

Ressourcer/Økonomi	Arbejdsgruppens arbejde kræver ingen særskilt økonomi.
Ansvarlig	Ole Holdgaard. Gruppen refererer til styregruppen.
Kommunikation	Der sikres løbende kommunikation via hjemmeside, intranet og skolernes fællesnet gennem koordinering med kommunikationsgruppen.

Målsætning – Den åbne skole – samarbejde med eksterne

Det er et mål, at alle skoler har et overblik over de lokale muligheder for inddragelse af brugere og eksterne parter som eksempelvis erhvervslivet, idræts- og fritidslivet og lokalsamfundet i øvrigt.

Der foreslås nedsat 4 særskilte indsatser og arbejdsgrupper:

- 1) Formaliseret samarbejdsaftale med Musik & Billedskolen
- 2) Samarbejde med lokale idræts- og fritidsforeninger
- 3) Samarbejde med erhvervslivet
- 4) Samarbejde med NaturKulturVarde og Museet for Varde og Omegn

Indsats 3: Samarbejde med erhvervslivet

Mål for indsatsen:	Der udarbejdes oplæg til fælleskommunale principper for skolernes inddragelse af erhvervslivet.
Indsats	<p>Arbejdsgruppen udarbejder et idékatalog til, hvordan samarbejdet mellem erhvervslivet og skoler kan foregå, herunder blandt andet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad skal der samarbejdes om? • Hvordan afgrænses opgaver og roller? • Udarbejdelse af værktøjer: Samarbejdsaftaler, årshjul mm <p>Arbejdsgruppen tilrettelægger en proces for inddragelse af relevante interessenter og videnspersoner.</p>
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde skal færdiggøres februar 2014 med henblik på evt. politisk behandling i marts 2014.
Samarbejdspartnere/ involverede	<u>Arbejdsgruppen består af:</u> Aksel Rask, leder af Tippen Bitten Eilenberg, skoleleder på Nordenskov Skole Jan Rohde, viceskoleleder Ølgod Skole Conny Andersen, SFO-leder på Blåvandshuk Skole Per Rask og én rep. fra Turist—og Erhvervsrådet Henrik Nielsen, leder af Ungdommens Uddannelsesvejledning (UU)

	<p>Kim Jørgensen, FTR Lærerkredsen Lis Boe-Hansen, afdelingsleder af 10icampus Ole Holdgaard, konsulent Skoleafdelingen</p> <p>Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.</p>
Ressourcer/Økonomi	Arbejdsgruppens arbejde kræver ingen særskilt økonomi.
Ansvarlig	<p>Ole Holdgaard. Gruppen refererer til styregruppen.</p>
Kommunikation	Der sikres løbende kommunikation via hjemmeside, intranet og skolernes fællesnet gennem koordinering med kommunikationsgruppen.

UDKAST - I PROCES

Målsætning – Den åbne skole – samarbejde med eksterne parter

Det er et mål, at alle skoler har et overblik over de lokale muligheder for inddragelse af brugere og eksterne parter som eksempelvis erhvervslivet, idræts- og fritidslivet og lokalsamfundet i øvrigt.

Der foreslås nedsat 4 særskilte indsætter og arbejdsgrupper:

- 1) Formaliseret samarbejdsaftale med Musik & Billedskolen
- 2) Samarbejde med lokale idræts- og fritidsforeninger
- 3) Samarbejde med erhvervslivet
- 4) Samarbejde med NaturKulturVarde og Museet for Varde og Omegn

Indsats 4: Samarbejde med skolen med NaturKulturVarde og Museet for Varde og Omegn

Mål for indsatsen:	Der udarbejdes oplæg til fælleskommunale principper for skolernes inddragelse af NaturKulturVarde og Museet for Varde og Omegn.
Indsats	<p>Arbejdsgruppen udarbejder et idékatalog til hvordan samarbejdet mellem NaturKulturVarde /Museet for Varde og Omegn og skoler kan foregå, herunder blandt andet:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvad skal der samarbejdes om?• Hvordan afgrænses opgaver og roller?• Udarbejdelse af værktøjer: Samarbejdsaftaler, årshjul mm <p>Arbejdsgruppen tilrettelægger en proces for inddragelse af relevante interessenter og videnspersoner.</p>
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde igangsættes oktober 2013 og skal færdiggøres med henblik på evt. politisk behandling i marts 2014.
Samarbejdspartnere/ involverede	<p><u>Arbejdsgruppen består af:</u> Thomas Jessen, skoleleder på Sct. Jacobi Skole Inga Søndergaard, afdelingsleder Starup Skole Mette Alsaker, viceskoleleder, Nr. Nebel Skole Karen Bloch, konsulent i Skoleafdelingen Xenia Salomonsen, leder af NaturKulturVarde Claus Jensen, direktør for Museet for Varde og Omegn Tanja Lund, lærer på Sct. Jacobi Skole Egon Julius, lærer på Starup Skole</p> <p>Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.</p>
Ressourcer/Økonomi	Arbejdsgruppens arbejde kræver ingen særskilt økonomi.
Ansvarlig	Konsulent i skoleafdelingen Karen Bloch. Gruppen refererer til styregruppen.

Kommunikation	Der sikres løbende kommunikation via hjemmeside, intranet og skolernes fællesnet gennem koordinering med kommunikationsgruppen.

UDKAST - I PROCES

12. Målsætning - Inddragelse og samarbejde med brugere

Det er et mål, at skabe et mere formaliseret og gensidigt samarbejde med brugerne: Forældre og elever.

Indsats 1: Ny styrelsesvedtægt for skolerne

Mål for indsatsen:	Der udarbejdes oplæg til ny styrelsesvedtægt.
Indsats	<p>Derudover udarbejdes oplæg til ny styrelsesvedtægt, som er tilpasset reformen vedrørende bestyrelsens sammensætning mv.</p> <p>Der skal laves udkast til tidsplan med høring mv. under hensyntagen til lovens vedtagelse og det nye byråds tiltrædelse.</p>
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde igangsættes oktober 2013 og skal færdiggøres med henblik på forventet politisk behandling i januar.
Samarbejdspartnere/ involverede	<p><u>Arbejdsgruppen består af:</u> 2 bestyrelsesrepræsentanter 2 elevrepræsentanter Medarbejderrepræsentation fra nuværende bestyrelser: Jonna Bjerg, lærer på Næsbjerg Skole Merete Lauesen, FTR/BUPL Peder Brogaard, skoleleder på Årre skole Lars Lassen, viceskoleleder på Lykkesgårdskolen Ann Tina Langgaard, Skoleafdelingen Ole Holdgaard, Skoleafdelingen Bent Ole Gelmer, Skoleafdelingen</p> <p>Dzenana Causevic, jurist i Ledelsessekretariatet – tilknyttes som sparring og deltagelse i arbejdsgruppen efter gruppens behov.</p> <p>Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.</p>
Ressourcer/Økonomi	Arbejdsgruppens arbejde kræver ingen særskilt økonomi.
Ansvarlig	Konsulent i Skoleafdelingen Ole Holdgaard. Gruppen refererer til styregruppen.
Kommunikation	<p>Arbejdsgruppen vurderer evt. kommunikationsbehov i forhold til gruppens arbejde. Der sikres løbende kommunikation via hjemmeside, intranet og skolernes fællesnet gennem koordinering med kommunikationsgruppen.</p> <p>Den færdige styrelsesvedtægt kommunikeres i forbindelse med den politiske vedtagelse.</p>

13. Målsætning - Ressourcetildelingsmodel til skoler og SFO

Det er et mål, at tildelingsmodellen for skolerne revideres og tilpasses reformen.

Indsats 1: Ressourcetildelingsmodel til skoler og SFO

Mål for indsatsen:	Det er et mål at revidere tildelingsmodeller til såvel skole som SFO, således at disse er klar til planlægningen af skoleåret 2014/2015.
Indsats	Der udarbejdes oplæg til politisk godkendelse.
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde igangsættes efter vedtagelse af budget 2014 og skal færdiggøres til politisk behandling i februar 2014. Der skal indlægges tid til høring i bestyrelser og MED-udvalg, samt FællesMED for Børn og Unge.
Samarbejdspartnere/ involverede	<u>Arbejdsgruppen består af:</u> Lotte Cortsen, sekretariatschef i Sekretariatet Børn og Unge Kjeld Mathiasen, skoleleder på Thorstrup Skole Oluf Nissen, skoleleder på Brorsonskolen Kurt Hansen, SFO-leder på Brorsonskolen Merete Lauesen, FTR/BUPL Jonna Gudmundsen, BUPL Kim Jørgensen, FTR/Varde lærerkreds Jørn Andersen, Teamleder, Personale Jette Poulsen, konsulent i Økonomi Lissy Andersen, økonomimedarbejder i Sekretariatet Børn og Unge Flemming Karlsen, Økonomi Louise Raunkjær, Børn og Unge Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.
Ressourcer/Økonomi	Arbejdsgruppen har ikke særskilt økonomi. Ved udarbejdelsen af tildelingsmodellen tages udgangspunkt i den fastlagte budgetramme i forbindelse med vedtagelsen af budget 2014.
Ansvarlig	Lotte Cortsen. Gruppen refererer til styregruppen
Kommunikation	Resultatet af gruppens arbejde kommunikeres i forbindelse med behandlingen i det politiske system.

14. Målsætning – Arbejdstidsbestemmelser for lærere og pædagoger

Det er et mål, at der i løbet af skoleåret 2013/2014 gennemføres de relevante forhandlinger med de faglige organisationer og VK i forhold til at overgå til nye arbejdstidsregler for lærerne pr. august 2014, og at der er relevante aftaler for pædagogerne i skolen pr. august 2014.

Der igangsættes 2 indsatser med tilhørende arbejdsgrupper.

Indsats1: Aftaler for lærerne

Mål for indsatsen:	Det er et mål at overenskomsten for lærerne er fuldt implementeret pr. august 2014.
Indsats	Der gennemføres de nødvendige forhandlinger som forudsætning for, at alle læreres løn pr. august 2014 er bygget op efter den nye overenskomst.
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppen igangsætter sit arbejde september 2013 og færdiggør oplægget til foråret 2014.
Samarbejdspartnere/ involverede	<u>Arbejdsgruppen udgøres af forhandlingsudvalget og består af:</u> Oluf Nissen, skoleleder på Brorsons skolen Kim Jørgensen, FTR/Varde Lærerkreds Olga Skov, TR på Agerbæk Skole Dorthe Bjerre, næstfmd. Varde Lærerkreds Ole Holm Johansen, skoleleder på Tistrup Skole Claus Haahr Larsen, skoleleder på Alslev Skole Jørn Andersen, teamleder i Personale Skolechefen/ Louise Raunkjær. Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.
Ressourcer/Økonomi	Den økonomiske ramme for tildelingsmodellen er fastlagt ved budgettet. Derudover er der ikke yderligere resurser.
Ansvarlig	Oluf Nissen Gruppen refererer til styregruppen.
Kommunikation	Der er brug for kommunikation til skoler og omverdenen om resultatet af arbejdsgruppens arbejde samt at relateret dette til en videre plan for implementering. Gruppen har til opgave at planlægge og gennemføre dette i koordination med kommunikationsgruppen.

Målsætning – Ny overenskomst for lærere og pædagoger

Det er et mål, at der i løbet af skoleåret 2013/2014 gennemføres de relevante forhandlinger med de faglige organisationer og VK i forhold til at overgå til ny overenskomst for lærerne pr. august 2014, og at der er relevante aftaler for pædagogerne i skolen pr. august 2014.

Der igangsættes 2 indsatser med tilhørende arbejdsgrupper.

Indsats 2: Aftaler for pædagogerne

Mål for indsatsen:	Det er et mål at aftalerne for pædagoger i skolen pr. 1. august 2014 er tilpasset skolereformen.
Indsats	Der gennemføres de nødvendige forhandlinger med BUPL i løbet af skoleåret 2013/2014 med henblik på at virkningerne af skolereformen er indarbejdet pr. august 2014
Implementeringsperiode	Arbejdsgruppens arbejde igangsættes september 2013 og skal færdiggøres foråret 2014.
Samarbejdspartnere/ involverede	<u>Arbejdsgruppen består af:</u> Merete Lauesen, FTR/BUPL Jonna Gudmundsen, BUPL Maibritt Kørner, SFO-leder på Outrup Skole Ole Holm Johansen, skoleleder på Tistrup Skole Oluf Nissen, skoleleder på Brorsonskolen Claus Haahr, skoleleder på Alslev Skole Jørn Andersen, Personale Skolechefen/Louise Raunkjær Øvrige ressourcepersoner kan inddrages ad hoc.
Ressourcer/Økonomi	Den økonomiske ramme for tildelingsmodellen er fastlagt ved budgettet. Derudover er der ikke yderligere resurser.
Ansvarlig	Ole Holm Johansen. Gruppen refererer til styregruppen.
Kommunikation	Der er brug for kommunikation til skoler og omverdenen om resultatet af arbejdsgruppens arbejde samt at relateret dette til en videre plan for implementering. Gruppen har til opgave at planlægge og gennemføre dette i koordination med kommunikationsgruppen.

15. Målsætning - Højt informationsniveau - kommunikationsgruppe

Det er et mål, at såvel interne aktører som eksterne interessenter har et højt informationsniveau om, hvad der igangsættes i forhold til at fremme projekt ”Endnu bedre skole i Varde Kommune”, da kvalitetsudviklingen blandt andet fordrer, at parterne omkring og i skolen via informationer får gode vilkår for at involvere sig i projektet.

Mål for indsatsen:	<p>Det er et mål, at der kommunikeres rettidigt og til relevante målgrupper om projektet - herunder særligt skolens nære interessenter: forældre, medarbejdere og elever.</p> <p>Derudover skal offentligheden mere bredt have adgang til information om projektet, så der sikres et højt informationsniveau og gennemsigtighed om processen.</p>
Indsats	<p>Der udarbejdes tidligt i projektet en kommunikationsstrategi, der beskriver kommunikation om projektet i forhold til interessenter og offentligheden. Kommunikationsstrategien justeres løbende efter udviklingen i projekt Endnu bedre skole i Varde Kommune.</p> <p>Som kommunikationskanaler, anvendes Varde Kommunes hjemmeside, nyhedsbrev, intranet samt skolernes fællesnet. Andre kanaler og kommunikationsværktøjer overvejes i gruppen.</p>
Tidsplan	<p>Kommunikationsstrategien udarbejdes i september-oktober 2013. Derudover følger kommunikationsgruppen løbende projektet indtil skoleåret start august 2014. Herefter tages stilling til, om gruppen skal fortsætte.</p>
Samarbejdspartnere/ involverede	<p><u>Kommunikationsgruppen består af:</u> Lotte Cortsen, sekretariatschef for Sekretariatet Børn og Unge Bent Ole Gelmer, chefkonsulent i Sekretariatet Børn og Unge Jens Bytoft, kommunikationsmedarbejder, KOMUD Bent Graversen, konsulent i Skoleafdelingen Kim Jørgensen, FTR/Varde Lærerkreds Merete Lauesen, FTR/BUPL Claus Haahr Larsen, skoleleder på Alslev Skole Louise Raunkjær, direktør for Børn og Unge (deltager ad hoc og efter behov)</p>
Ressourcer/Økonomi	<p>Kommunikationsgruppen mødes i begyndelsen hver 14 dag, ca. ½ time. Herefter vurderes behovet. Der kommunikeres desuden via mail.</p>
Ansvarlig	<p>Lotte Cortsen er ansvarlig og har i tæt samarbejde med direktøren for Børn og Unge samt skolerne ansvaret for, at kommunikationsstrategien følges og</p>

	løbende revideres. Kommunikationsgruppen refererer til styregruppen.
Kommunikation	

UDKAST - I PROCES