

CMU-Undervisnings Handleplan for Tillid og fremdrift i skolevæsenet i Dragør Kommune, efteråret 2016.

Baggrund:

I efteråret 2016 har der været gennemført en ekstraordinær Trivselsundersøgelse i skolevæsenet i Dragør, rekvireret af ØU den 2/8-2016. Undersøgelsen har været kvalitativ og har involveret lærere, pædagoger og ledelse på samtlige skoler/matrikler samt forvaltningens skolemedarbejdere.

Det har været vigtigt at LYTTE til lærere og pædagoger og en dialogbaseret form har været velegnet hertil. Data har derfor været indsamlet gennem afholdelse af involverende workshops, faciliteret af en ekstern konsulent, hvor man individuelt og i 35 grupper har arbejdet med:

1. Hvor "trykker skoen mest" ift trivsel? (brainstorm og dialog i grupper)
2. Uddybning og prioritering af temaer fra brainstormen (i grupper)

CMU-Undervisning har på baggrund af de gennemførte trivselsworkshops modtaget 217 kvalitative uddybende input beskrevet på hver sit A4-ark. CMU har derefter foretaget en grundig gennemlæsning. De mange input er sorteret i overordnede temaer og efterfølgende prioriteret. Alle temaer fra undersøgelsen fremgår af bilag og alle 217 input (rådata) er samlet i et excel-ark.¹

Handleplanens temaer:

CMU's prioritering udtrykker en afvejning af vigtighed, omfang, hvor meget det haster, om det er et tema der arbejdes med i anden regi osv. De temaer som CMU har vurderet bør prioriteres først, og har lavet handleplan for, omfatter:

1. Struktur, roller og ledelse (*punkter a – c*)
2. Ressourcer/prioriteringer (*punkter d – g*)
3. Inklusion (*punkt h*)
4. Tid (*punkt i - j*)
5. Kultur/Tillid (*punkt k-p*)

Handlingsplanen er blevet til på arbejds møder i CMU afholdt 10. oktober, 26. oktober, 7. november og endelig færdiggjort på mødet 18/11-2016 . Pejlemærker for handleplanen har været:

- CMU bakker op om og er tovholder på planen
- Planen er realistisk
- Planen bringer CMU jer tættere på målet om mere tillid/bedre samarbejde
- Planen har afsæt i de workshops der har været afholdt
- Planen Kan indeholde både lokale og tværgående aktiviteter, aktiviteter i CMU, i ledelsesgruppe, forvaltning osv.
- Planen tager højde for snitflader ift. Forvaltningens handleplan?

¹ Samtidig opfordrer CMU til, at de 217 input tilgår skolerne, via ledelse og TR, til videre arbejde lokalt på skolerne/matriklerne også. Det foreslås, at CMU følger det lokale arbejde også (naturligt gennem LMU), og formidler i CMU, hvad der er opnået og hvilke aktiviteter der er i gang.

Det er såvel CMU's som konsulentens vurdering, at nærværende handleplan lever op til CMU's egne mål for en god handleplan, og imødekommer formålet med at skabe et mere samarbejdende, tillidsfuldt klima i skolevæsenet og dermed bidrage til et stærkere, samlet skolevæsen i Dragør Kommune. Ydermere er planen realistisk at gennemføre.

Forankring af handleplanen:

Et enigt CMU har på mødet 18. november besluttet følgende roller/ansvarsfordeling for at sikre, at handleplanen følges godt på vej – og til dørs.

- ✓ CMU fungerer som styregruppe for handleplanen og CMU-møderne som styregruppemøder for denne.
- ✓ Det anbefales at lave en overordnet procesplan, som giver overblik over den samlede tidsplan, således at initiativerne tilrettelægges realistisk – at der ikke er "for mange skibe i søen" på samme tid...
- ✓ LMU er ansvarlig for implementering af de aktiviteter der skal foregå lokalt på matriklerne.
- ✓ I praksis er CMU-formandsskabet, v./formand og næstformand "projektejere" og ansvarlige for, at der følges op planen på hvert CMU-møde. Dette skal i første omgang sikres via faste dagsordenspunkter og god disponering af tid og rette proces til dette dagsordenspunkt. Til dette er CMU blevet enige om:
 - a) Handleplanen er fast punkt på hvert CMU-møde – hvor der følges op på de handlinger der ifølge planen burde være gennemført – fremdriften.
 - b) På hvert CMU-møde afsluttes med at kigge på de næste skridt i handleplanen og dermed hvilke initiativer der skal på dagorden til næste CMU-møde, hvilke aktiviteter der evt. skal sættes i gang, og hvem der evt. har et særligt ansvar ift. dem inden næste møde.
 - c) CMU skal ligeledes på hvert møde sikre, at man har drøftet, hvorledes der skal kommunikeres efterfølgende. Om der f.eks. skal særlige indsatser til – nyhedsbreve, møder eller andet. Dette både ift. at fremhæve og anerkende fremskridt, men også for at sikre, at forskellige interessenter får en gode og ensartet kommunikation ift. planens aktiviteter, samt eventuelle tidsforskydninger eller ændringer. Dette også i erkendelse af, at CMU-referater ikke nødvendigvis læses af den målgruppe man gerne vil sikre er informeret.
- ✓ Der er nogle yderligere naturlige anledninger til opfølgning på handleplanen som bør benyttes. På individuelt niveau er det f.eks. i forbindelse med MUS-samtaler, hvor man kan drøfte de temaer for handleplanen der har særlig relevans. Her har både leder og medarbejder et ansvar. Og på organisationsniveau er det oplagt, når der gennemføres 3-i-1 undersøgelse/trivselsundersøgelse at få indsat nogle få særspørgsmål rettet mod at "måle" fremdriften ift. handleplanens temaer, hvis dette er muligt, og det ikke er dækket af basis spørgerammen.

CMU-Undervisning, November 2016.

Oversigt og uddybning af handleplan.

Således omfatter handleplanen i alt 16 områder som CMU har prioriteret, at der skal arbejdes med. Uddybes på de følgende sider.

Oversigt – handleplanens prioriterede temaer og deadlines.

Temaer	Initiativ	Ca. deadline (skal evt tilpasses yderligere)
1. Struktur, roller, ledelse	a) Strukturen og rollefordelingen opleves uklar	Jan 2017
	b) Mødestruktur	Feb 2017
	c) Tilgængelighed (ledelsens tilgængelighed)	Ej fastsat
2. Ressourcer og prioriteringer	d) De mange samtidige tiltag	Feb-marts 2017
	e) Ressourcer til medarbejdere i klasserne	April 2017
	f) Forberedelse til undervisning, individuelt og i teams o.a.	2017
	g) Ressourcer til undervisningsmidler, herunder bøger, redskaber og lignende	Feb 2017
3. Inklusion	h) Inklusion er et stort og komplekst emne – de mange input kalder på, at vi lytter mere samt finder et fælles sprog og indsatser på området efterfølgende.	Dec 2017 (første drøftelse)
4. Tid	i) Samarbejdstid – lærere og pædagoger	Marts-april 2017
	j) Tid til at mødes - Det er en konstant udfordring at finde tid til fælles møder og planlægning i tmas, med ledelse osv..	Ongoing – status forår 2017
5. Kultur og Tillid	k) Forståelse af forvaltningens rolle i skolevæsenet	Vedvarende opgave – men også faste kadencer. Skal nuanceres yderligere.
	l) Forståelse på tværs	
	m) Kommunikation mellem de forskellige led	
	n) ”Fortællingen” om skolen	
	o) Behov for lydhørhed	
	p) Forståelse af de udfordringer der opleves hos medarbejdere	

Ad 1) CMU trivsel – Struktur, roller og ledelse

Mange input fra wokrhops omhandlede ledelse, struktur og klarheder i den nuværende struktur. I alt 34 input blev efterfølgende grovsorteret i følgende undertemaer: Ledelsesstruktur – Skolestruktur – Ledelse - Roller, afklaring og respekt.

CMU har omsat inputtene i følgende handlingsplan under temaerne:

- a) Strukturen og rollefordelingen opleves uklar
- b) Mødestruktur
- c) Tilgængelighed (ledelsens tilgængelighed)

Uddybning af temaet	Processen videre	Hvad gør vi allerede	Kommunikation	Deadline	Succeskriterium	Næste skridt	Tovholder
a. Strukturen - Rollefordeling ledelsen imellem opleves uklar. Det er en udfordring, at man som medarbejder ikke helt har overblik over, hvilke ledere der har hvilke opgaver så man er klar over hvor man som medarbejder kan hente sparring og hjælp til at løse konkrete problemstillinger.	Vide hvem der har ansvaret for hvilke opgaver. Funktionsbeskrivelser skal kommunikerer.	Funktionsbeskrivelser foreligger.	Funktionsbeskrivelser skal kommunikerer.	Januar 2017	At ledere og medarbejdere ved, hvem der har ansvaret for hvilke opgaver.		Lokale ledelser

Uddybning af temaet	Processen videre	Hvad gør vi allerede	Kommunikation	Deadline	Succeskriterium	Næste skridt	Tovholder
<p>b. Mødestruktur</p> <p>De oplysninger som lærer og pædagoger får er ikke overensstemmende, hvordan sikres det, at man som medarbejder får de samme oplysninger, når man ikke er tilstede på de samme tidspunkter og i samme kontekst?</p>	<p>Det er væsentligt at etablere en mødestruktur på mange niveauer som er kendt for alle. Både mht. formål, deltagerkreds samt beslutningskompetence.</p> <p>Både møder på ledelsesniveau, mellem medarbejdere og på tværs af faggrupper. Møder medarbejder og ledere i mellem, LMU og CMU.</p> <p>Evt. faste dage hvor forvaltning kan booke skoleledelse – så det ikke forstyrrer andre strukturer.</p>		Mødestrukturer og formål skal kommunikeres.	Februar 2017	At man som medarbejder ved, hvor man kan få svar, drøfte forskellige problemstillinger eller hvor lederne drøfter konkrete problemstillinger.	Skolelederen faciliterer etableringen af mødestrukturer og kommunikation af dem.	Skoleledelsen.
<p>c. Tilgængelighed (ledere)</p> <p>Skabe fælles forståelser, sprog og udgangspunkt.</p>	<p>Der ligger en opgave i at opnå et fælles sprog og forståelse af, hvad det vil sige at være synlig og tilgængelig som leder. Fælles forventninger.</p> <p>Lederen skal ikke være tilgængelig 24/7 – men medarbejderne oplever at der er en stor forandring her ift tidligere – nogle steder en forandring indebærer</p>				Medarbejdere oplever ledelsen som tilpas tilgængelig og synlig.		Dialog og forventningsafstemning via LMU.

Uddybning af temaet	Processen videre	Hvad gør vi allerede	Kommunikation	Deadline	Succeskriterium	Næste skridt	Tovholder
	at der .p.t. nogle steder er mindre tilgængelighed. Tilstedeværelse, tilgængelighed og synlighed.						

Ad 2) CMU trivsel – Prioriteringer og Ressourcer

Emnet ”prioriteringer og ressourcer” var et emne som stort set alle grupper rejste som en udfordring. De i alt 35 A4-ark med uddybninger er yderligere sorteret ift.: For mange skibe i søen - AP Møller projekt - Min Uddannelse - Ressourcer/Økonomi generelt

CMU’s behandling af de mange input fører til følgende overvejelser og input til handleplan:

- d) De mange samtidige tiltag
- e) Ressourcer til medarbejdere i klasserne
- f) Forberedelse til undervisning, individuelt og i teams o.a.
- g) Ressourcer til undervisningsmidler, herunder bøger, redskaber og lignende

Uddybning af temaet	Processen videre	Hvad gør vi allerede?	Kommunikation	Deadline	Succeskriterium	Næste skridt	Tovholder
d. De mange samtidige tiltag	1) Der skal være en drøftelse i CMU mhp. prioritering af tiltag, hvad er det vigtigste og hvor mange fokusområder kan vi have i gang samtidigt, så vi løfter kvaliteten. 2) Ved konkrete større, nye tiltag tilstræbes en forudgående drøftelse/dialog i CMU.	På skolerne er der allerede taget initiativ til, at f.eks. Min Uddannelse har fået fastsat konkrete mål for undervisningsforløb, således at niveauet for implementering er kendt.	På baggrund af dialog i CMU henholdsvis LMU’erne skal alle medarbejdere orienteres om tiltag, prioriteringer og begrundelse for valg. Der skal være en tydelig implementeringsplan og klare mål for tiltagene.	Februar 2017 (drøftelse i CMU mhp prioritering) Marts 2017 (drøftelser i LMU mhp implementering)	At der skabes overblik og sammenhæng ift. tiltag, der skal implementeres på skolerne. Checkpoint af CMU-dagsordener og referater – har tiltag været drøftet? Drøftes som fast punkt på MUS-samtaler .	Drøftelse i CMU Drøftelser i LMU	CMU og LMU

Uddybning af temaet	Processen videre	Hvad gør vi allerede?	Kommunikation	Deadline	Succeskriterium	Næste skridt	Tovholder
	3) Der skal ligeledes være en dialog i LMU på skolerne om, hvorledes tiltag implementeres på skolerne.						
e. Ressourcer til medarbejdere i klasserne	<p>1) Der skal lokalt gennemføres en dialog i forbindelse med forberedelse af fagfordelingen, hvor ledelsen og medarbejderne drøfter hvilke opgaver – udover undervisningen – der prioriteres på skolerne. Fora for drøftelse er LMU'erne samt personalemøder.</p> <p>2) Der skal skabes gennemsigtighed omkring hvilke ressourcer skolerne har til timer hos medarbejderne.</p> <p>3) Der skal i CMU være en drøftelse af, om vi skal prioritere anderledes i en periode, f.eks. kanalisere</p>	I forbindelse med fagfordelingen til Indeværende år, var der drøftelser om tid til samarbejde, mødetid, m.fl.	<p>Der kommunikeres ud til alle medarbejdere om prioriteringer ift. tid og hvilke ændringer, det medfører ift. andre opgaver.(ledelse)</p> <p>Drøftes i CMU om det er muligt at synliggøre timerressourcen for den enkelte...</p> <p>Der etableres en oversigt over hvilke ressourcer skolerne reelt har til undervisningsopgaven mv., der kan kommunikeres ud internt på skolerne. (ledelse).</p>	April 2017	<p>At ressource-mulighederne er kendte på skolerne.</p> <p>At ressourcerne opleves som prioriteret inden for de rammer, der er givet skolerne af Kommunalbestyrelse.</p>		Lokale ledelser sammen med TR (både skole og sfo)

Uddybning af temaet	Processen videre	Hvad gør vi allerede?	Kommunikation	Deadline	Succeskriterium	Næste skridt	Tovholder
	kompetencetimer over til undervisningsopgaven						
f. Forberedelse til undervisning, individuelt og i teams o.a.	1) Helt generelt er der overordnede arbejdstidsaftaler , der følges. 2) I regi af LMU kan der nedsættes arbejdende udvalg , der ifm. opgave-/timefagfordeling konkret arbejder med optimerende løsninger ift. drift og normal proces	Der er aftaler om arbejdstid mm., som altid forholder sig til konfrontationstid – og dermed mere eller mindre direkte også til forberedelse. Det er et løbende issue, der arbejdes konstant på, så kvaliteten er høj og tilfredsheden så god som mulig hos de involverede	Kommunikationen følger vanlige modeller, fx medarbejdermøder, LMU-referater mm.	Timefagfordeling og generelle forhandlinger 2017	At der er tilstrækkelig mulighed for at forberede lærings- og trivselsaktiviteter uden at gå på kompromis med de økonomiske rammer.		
g. Ressourcer til undervisningsmidler, herunder bøger, redskaber og lignende	Der skal på skolerne etableres en gennemsigtighed ift. skolernes midler til undervisningsmidler. Der skal skabes en procedure for brugen af undervisningsmidler, især bøger, således af ressourcerne anvendes efter en inddragelse af medarbejderne og ud fra en faglig begrundelse.	Der er på St. Magleby Skole etableret en procedure for indkøb i 2016, der giver mulighed for prioritering af indkøb. Der tages nu de første skridt mod at ensarte f.eks. budgetprocedurer på tværs af skolerne.	Der skal løbende kommunikeres ud om skolernes faktuelle ressourceforbrug, hvilke bøger, der indkøbt, mv. Kommunikationsfrekvens fremgår af proceduren – pt 2 x årligt.	Februar 2017	Der er sikret en anvendelse af skolernes ressourcer til indkøb, der i høj grad giver alle mulighed for at ønske, giver mulighed for at prioritere på baggrund af faglige valg og endelig at der er en oplevet gennemsigtighed i prioriteringen af anvendelsen af ressourcer til indkøb.	Dialog i LMU og på personalemøder med afsæt i modellen fra St. Magleby.	

Uddybning af temaet	Processen videre	Hvad gør vi allerede?	Kommunikation	Deadline	Succeskriterium	Næste skridt	Tovholder
	<p>Der skal tildeles midler til udvalgte fag, således at lærerne har mulighed for at prioritere anvendelsen af midler ift. netop deres undervisningsopgave.</p> <p>Ressourceanvendelse n skal tilrettelægges på baggrund af dialog i LMU og evt. på personalemøde.</p>				<p>At medarbejdere kender procedurer for indkøb.</p> <p>At medarbejderne ved, hvor de kan finde faktuelle oplysninger om ressourceforbrug g hvilke bøger der er indkøbt mm.</p>		

Ad 3) CMU trivsel – Inklusion

Temaet inklusion var fremme i alle grupper. Der var i alt 26 uddybende beskrivelser af udfordringerne. Efterfølgende ved gennemlæsning er der især to forhold, som CMU har fundet vigtige at skelne imellem, men samtidig er der behov for yderligere uddybning og forståelse af de mange input. Fokuspunkter i temaet er bl.a. Børn med særlige behov - Inkluderende fællesskaber.

h) Inklusion er et stort og komplekst emne – de mange input kalder på, at vi lytter mere samt finder et fælles sprog og indsatser på området efterfølgende.

Uddybning af temaet	Processen videre	Hvad gør vi allerede	Kommunikation	Deadline	Succeskriterium	Næste skridt	Tovholder
<p>h. Emnet er komplekst og stort! Taler vi egentlig om det samme, når vi siger inklusion?</p> <p>Brug for et fælles sprog.</p> <p>F.eks. brug for at</p>	<p>Vi er ikke færdige med at lytte. Få gode ideer.</p> <p>Bør have en workshop – og derefter handle...få fælles begreber, afklare forventninger, få</p>	<p>Inklusionsstrategi i kommunen.</p> <p>Åben rådgivning. Vejledning.</p> <p>SMITTE-modeller.</p>		Dec. 2016	<p>Systematik, forretningsgange, gennemsigtighed, skarp prioritering og overblik af ressourcer</p>	<p>Drøfte på skoleledermøde, lave mere konkret plan som på sigt sikrer f.eks. fælles afsæt/sprog.</p> <p>Indsatser - Formentlig workshop med begrebsafklaring, forventningsafstemning</p>	Ledelsen.

skelne mellem Børn med særlige behov / Inkluderende fællesskaber mm. Ex. Brug for Indsats inden man er "fyldt op" Ex. Hvis man har elever med særlige behov, skal man kunne forvente løbende tilbagemeldinger / afklaring / sparring.	tydelige rammer mm. Opgaver og "forretningsgange" bør præciseres.					mm. Bringe erfaringer i spil, afklare fremtidige behov. Herefter på CMU / LMU.	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------	--

Ad 4) CMU trivsel – tid (til fx samarbejde, undervisning og forberedelse)

Temaet "TID" omhandler de input som har med forberedelsestid, samarbejdstid at gøre. På de afholdte workshops var der ikke mindre end 35 uddybende kvalitative input der omhandlede "tid". Umiddelbart faldt de i følgende "grovkategorier": Tid til samarbejde, undervisning og forberedelse (input om forberedelsestid flyttet til temaet "ressourcer og prioriteringer") - Pauser - og skoledagens længde – Flexdage.

CMU ønsker at bearbejde inputtene yderligere, men den foreløbige bearbejdning fremgår nedenfor.

- i) **Samarbejde mellem lærer og pædagog**, herunder fælles planlægningsmulighed og forståelse af, hvad samarbejdstiden skal bruges til.
- j) **Tid til at mødes** - Det er en konstant udfordring at finde tid til fælles møder og planlægning i tmas, med ledelse osv..

Uddybning af temaet	Processen videre	Hvad gør vi allerede	Kommunikation	Deadline	Succeskriterium	Næste skridt	Tov-holder
i. Samarbejde mellem lærer og pædagog , herunder fælles planlægningsmulighed og forståelse af, hvad samarbejdstiden skal bruges til.	Der er forskellig praksis for fx flexdag på de to skoler. Selve strukturen skal tales på plads , så der efterfølgende kan	Der samarbejdes naturligvis allerede – men en tydeligere strukturel fælles tilgang på baggrund af de	I de respektive teams (årgange, lærere, pædagoger) kan LMU som styregruppe igangsætte indhentning af inputs, sikre inddragelse og	Marts-april 2017	At flexdage organiseres efter samme grundlæggende principper – og at disse er kendte, samt at årsagen bag		LMU

Uddybning af temaet	Processen videre	Hvad gør vi allerede	Kommunikation	Deadline	Succeskriterium	Næste skridt	Tov-holder
	skabes mulighed for fælles planlægning af uuv, fleksdage mm. mellem lærere og skolepædagoger. Adresseres i LMU'erne	erfaringer vi allerede har gjort os kan give mulighederne for større logistiske løsninger.	ekspertviden ved at kommunikere projektorienteret.		er kendt (formålet). At lærer og pædagoger oplever at have tid til fælles planlægning		
j. Tid til at mødes Det er en konstant udfordring at finde tid til fælles møder og planlægning.	Den daglige ledelse vil sammen med teamkoordinatorer m.fl. liste de nødvendige elementer, der så efterfølgende foldes ud ift. daglig drift	Det er en konstant udfordring at finde tid til fælles møde og planlægning. Derfor arbejdes der også allerede meget på at få "det fælles" til at lykkes	Ifm. de daglige opgaver og arbejdet med optimere teams og samarbejde, kommunikerer der ud om muligheder og udfordringer.	Ongoing – men status forår 2017	At det opleves, at der er tid til at mødes og planlægge sine aktiviteter i de forskellige samarbejdende fora		Daglig ledelse sammen med teamkoordinatorer.

Ad 5) CMU trivsel –Kultur og tillid

På de afviklede workshops var der mange input der berørte kultur og tillid. I alt 34 direkte, som kunne grovsorteres ift følgende kategorier: Tillid – Ytringsfrihed - "Vi-kultur"/fælles mål – privat praksis.

At genskabe tillid fordrer respekt, samarbejdsvilje og helt konkrete eksempler der viser, at man kan have tillid til hinanden – at man er troværdig og holder hvad man lover. Det er grundsten. At genskabe tillid er derfor ikke noget man kan definere et par konkrete handlinger på, og så er det "fikset". Her skal derimod investeres tid og tålmodighed.

CMU finder at mange af de ovenstående tiltag vil bidrage positivt til at genoprette tillid. Men de 34 input peger også på andre konkrete, fremadrettede handlinger, som CMU ønsker at indarbejde i handleplanen. Dette er samlet under punkterne k-p:

- k) Forståelse af forvaltningens rolle i skolevæsenet
- l) Forståelse på tværs
- m) Kommunikation mellem de forskellige led
- n) "Fortællingen" om skolen
- o) Behov for lydhørhed
- p) Forståelse af de udfordringer der opleves hos medarbejdere

Uddybning af temaet	Processen videre	Hvad gør vi allerede	Kommunikation	Deadline	Succeskriterium	Næste skridt	Tovholder
<p>k. Der skal være en større forståelse for forvaltningens rolle i skolevæsenet.</p> <p>l. Hvis skolevæsenet skal fungere i mellem de forskellige led, er det nødvendigt at have en forståelse på tværs og.....</p> <p>m. ...en kommunikation dem imellem.</p> <p>n. Der bør tages ansvar fra alle aktører om "fortællingen" om skolen.</p> <p>o. Afstanden mellem de medarbejdere, der er på "gulvet" forvaltningen og det politiske liv er større og har der er behov for en</p>	<p>Vi har et ønske om at mindske afstanden mellem de forskellige led i skolevæsenet. Herunder tydeliggøre roller, ansvar og sammenhænge.</p> <p>Der bør arbejdes hen mod at forvaltningen ikke opfattes som en modspiller. Der skal være en tydelig opfattelse af, hvilke led der er i spil i hvilke rum.</p> <p>En tydeliggørelse af den konkrete rammesætning af, hvor man som medarbejder kan gøre sin stemme gældende. Kunne det tydeliggøres, hvordan beslutninger træffes.</p> <p>CMU og LMU har en tyngde i beslutningsprocessen.</p>	<p>Der er et større arbejde i gang i forhold til at fortælle om, hvad der forgår på skolen i de ugentlige nyhedsbreve.</p> <p>Samstemme kommunikationen i forhold til lederne, i forhold til, hvad der skal videre og hvilken form det skal have.</p>	<p>Det skal kommunikeret tydeligere, når et konkret budskab/emne har været drøftet. Det kan også betyde, at det ikke kommer videre i fx det politiske forløb, hvilket da også kommunikeret.</p> <p>Der bør være en klarhed hos alle aktører i skolevæsenet, hos hvem og hvordan beslutninger træffes. Det er nødvendigt at emner behandles i de rette fora.</p> <p>Tydelige forretningsgange kan også understøtte dette.</p>	<p>En vedvarende opgave, hvor der er faste kadencer.</p>	<p>At der bliver genskabt tillid og respekt.</p> <p>At CMU og alle aktører i skolevæsenet oplever, at der er sket en forandring.</p>	<p>Fortsættelse af den i gangværende proces afledt af trivselsundersøgelsen – implementering af handlinger.</p> <p>Arbejdet med alle de øvrige punkter.</p>	<p>Ledelsen og TR og alle andre i skolevæsenet.</p>

Uddybning af temaet	Processen videre	Hvad gør vi allerede	Kommunikation	Deadline	Succeskriterium	Næste skridt	Tovholder
<p>større lydhørhed.</p> <p>p. Forvaltningen bør være medarbejdernes garant for, at politikerne forstår de udfordringer, der opleves ude hos medarbejderne.</p>							

BILAG

Samtlige temaer, fremkommet efter sortering af de 217 kvalitative input. Markerede er omfattet af handleplanen.

TEMA	UNDEROPDELING
Inklusion	<i>Ikke yderligere opdelt</i>
Ressourcer og prioriteringer	3a Ressourcer og prioriteringer - for mange skibe i søen 3b Ressourcer og prioriteringer - AP Møller projekt 3c Ressourcer og prioriteringer - Min Uddannelse 3d Ressourcer og prioriteringer - Ressourcer/Økonomi
Kultur og Tillid	4a Kultur og tillid - Tillid 4b Kultur og tillid - Ytringsfrihed 4c Kultur og tillid - Vi-kultur/fælles mål - privat praksis
Struktur, roller og ledelse	5a Struktur, roller og ledelse - ledelsesstruktur 5b Struktur, roller og ledelse - skolestruktur 5c Struktur, roller og ledelse - ledelse 5d Struktur, roller og ledelse - Roller, afklaring og respekt
Information/Kommunikation	
SFO/Pædagog samarbejde	7a SFO/Pædagoger - 2 arbejdspladser - 2 kasketter 7b SFO/Pædagoger kastebold 7c SFO/Pædagoger - bruges til brandslukning 7d SFO/Pædagoger - lærer/pædagogsamarbejde 7e SFO/Pædagoger - overgang bh.kl. - 1 kl.og videre
Tid	8a Tid - tid til samarbejde, undervisning og forberedelse 8b Tid - pauser - og skoledagens længde 8c Tid - flexdage
IT	<i>Ikke yderligere opdelt</i>
Diverse	9a DIV Fysiske rammer 9b DIV Kompetenceudvikling 9c DIV diverse "stand-alone"