



UNDERSVISINGS
MINISTERIET

Anerkendelse, dialog og feedback

*Pædagogisk ledelse på uddannelsesinstitutioner
– med eksempler fra erhvervsskolerne*

Undervisningsministeriets temahæfteserie nr. 7 – 2009

Anerkendelse, dialog og feedback

Pædagogisk ledelse på uddannelsesinstitutioner – med eksempler fra erhvervsskolerne

Inge Lauridsen, Nationalt Center for Erhvervspædagogik (NCE)

Undervisningsministeriets temahæfteserie nr. 7 - 2009
Afdelingen for erhvervsfaglige uddannelser

Undervisningsministeriet

Anerkendelse, dialog og feedback

Pædagogisk ledelse på uddannelsesinstitutioner – med eksempler fra erhvervsskolerne

Publikationen indgår i Undervisningsministeriets temahæfteserie som nr. 7 – 2009

Forfatter: Lektor Inge Lauridsen, Nationalt Center for Erhvervspædagogik (NCE), Professionshøjskolen Metropol, inge.lauridsen@delud.dk med bidrag fra:
Uddannelsesleder John Evers, Randers Tekniske Skole, je@randersts.dk
Uddannelseschef Lone Damgaard Knudsen, Aalborg Handelsskole, ldk@ah.dk

Tekstbearbejdelse: Kitt Andersen, journalist
Vibe Aarkrog, Undervisningsministeriet, Afdelingen for erhvervsfaglige uddannelser
Karen Ormstrup Søndergaard, Undervisningsministeriet, Kommunikationsenheden

Korrektur: Tine Munch Schumann, Undervisningsministeriet, Kommunikationsenheden

Serieredaktion og produktion: Karen Ormstrup Søndergaard, Undervisningsministeriet, Kommunikationsenheden

Design: Sanne Mains
Fotos: Lars Skaaning og Heine Pedersen
Omslag: Lars Skaaning

1. udgave, 1. oplag, oktober 2009: 2.400 stk.

ISBN ISBN 978-87-603-2817-6
ISBN (WWW) 978-87-603-2818-3
Internetadresse: www.uvm.dk/adf

Udgivet af Undervisningsministeriet, Afdelingen for erhvervsfaglige uddannelser

Bestilles (ISBN 978-87-603-2817-6) hos:
NBC Ekspedition
Telefon 5636 4040, fax 5636 4039 eller ekspedition@nbcas.dk
Telefontid: Mandag-torsdag 9.30-16, fredag 9.30-15
eller hos boghandlere

Repro og tryk: Schultz Grafisk
Trykt med vegetabiliske trykfarver på miljøcertificeret papir
Printed in Denmark 2009

Eventuelle henvendelser af indholdsmæssig karakter rettes til Kommunikationsenheden i Undervisningsministeriet, telefon 3392 5057 eller pub@uvm.dk

Indhold

Forord	7
Hvorfor pædagogisk ledelse?	8
Pædagogisk ledelse i relation til øvrige ledelsesopgaver	10
Anerkendelse i pædagogisk ledelse	13
At rammesætte lærende dialoger	20
Ledernes egen læring	26
Medarbejdere som aktive deltagere i pædagogisk ledelse	32
Pædagogisk ledelse som manipulation	37
Litteratur	40
Bilag	41



Forord

Uddannelsesinstitutionerne står lige nu over for en række markante udfordringer i den pædagogiske ledelse. Derfor har Undervisningsministeriet fået udarbejdet denne publikation, som henvender sig til ledere og lærere.

Målet er at sætte fokus på de udfordringer, du som leder eller lærer står over for, og give dig nogle redskaber til, hvordan du selv kan blive bedre til pædagogisk ledelse i det daglige.

Forfatterne har gennemført en række interview med ledere og lærere. Interviewene peger på, hvor der er brug for en ekstra indsats. Og af interviewene fremgår det også, hvor der er størst gevinst at hente, hvis man som leder vil forbedre sin daglige praksis.

Publikationen er inddelt i temaer med lettilgængelige cases og eksempler fra erhvervsuddannelsesområdet, som kan inspirere læseren til at se den daglige ledelse fra en ny synsvinkel. Temaerne kan læses i kronologisk rækkefølge eller efter interesse og behov.

Jeg håber, at temahæftet vil inspirere ledere til fortsat at udvikle deres pædagogiske ledelse.

Vibe Aarkrog

Chefkonsulent

Undervisningsministeriet

Oktober 2009

Hvorfor pædagogisk ledelse?

¹Den systemiske tilgang er optaget af, hvordan forskellige personer i et "system" – for eksempel en afdeling – cirkulært påvirker hinanden, og af, hvordan vores sprog skaber bestemte virkelighedsopfattelser (Finn Kanstrup Hansen, Selandia-CEU).

²Lov om erhvervsuddannelser.

Begrebet pædagogisk ledelse har mange forskellige definitioner i den uddannelsespolitiske debat. Vi definerer det således:

Pædagogisk ledelse på en skole beskæftiger sig på en systemisk måde¹ med udvikling af læreprocesser blandt ledere, lærere og andre medarbejdere.

Formålet er at udvikle lederes, læreres og medarbejders kernekompetencer med henblik på at realisere skolens fælles mål: Den bedst mulige undervisning.

Behovet for pædagogisk ledelse er de senere år blevet større på grund af en række faktorer, der stiller nye og anderledes krav til lederne:

1. Lærerarbejdet er blevet mere komplekst og uforudsigeligt. Eleverne er meget forskellige, og 95-procent-målsætningen betyder, at lærerne skal kunne fokusere på den enkeltes særlige forudsætninger for at kunne fastholde eleven i uddannelse.

2. Ud over at undervise skal lærerne også kunne fungere som kontaktlærere, uddannelsesudviklere, projektledere med mere.
3. Der er et konstant krav om nye initiativer og projekter og sjældent ro til fordybelse.
4. Evnen til at samarbejde med både elever og lærere er central. Lærere har ofte sig selv som person i spil i det daglige arbejde.
5. En leder skal kunne favne en mangfoldig medarbejderskare. Den unge generation af lærere forventer i stigende grad mulighed for selvrealisering og personlig udvikling i jobbet. De har lært at arbejde selvstændigt, tage initiativ og få ideer. Lederne skal kunne imødekomme og anerkende disse forventninger. Men de skal samtidig kunne bruge og anerkende den erfaring, som ældre lærere besidder.
6. En leder skal kunne formulere en strategi for skolen, tage ansvar for at realisere den og kunne dokumen-



Vi vil med denne publikation vise, at en skole i konstant udvikling let kan integrere pædagogisk ledelse i det daglige arbejde.

tere handlinger og effekt i for eksempel handleplaner og resultatkontrakter.

En moderne organisation

Når både ledere og medarbejdere oplever konstante krav om nye initiativer og forandring på de ydre linjer, kræver det i stigende grad, at lederen kan give tid og ro til eftertanke for medarbejderne og sig selv på de indre linjer.

Samtidig kan det opleves som et dilemma, at jo flere krav der stilles, jo mindre tid synes der at være til refleksion og genopladning i den pædagogiske ledelse.

Vi vil med denne publikation vise, at en skole i konstant udvikling let kan integrere pædagogisk ledelse i det daglige arbejde.

Formålet med pædagogisk ledelse er enkelt formuleret at gøre mere af det, der virker, og mindre af det, der ikke virker.

Der er følgende målsætninger for ungdomsuddannelserne:

1. I 2015 skal mindst 95 procent af en ungdomsårgang gennemføre en ungdomsuddannelse.
2. Ungdomsuddannelserne skal være attraktive og kvaliteten i top.

I eksempelvis erhvervsuddannelserne betyder det, at de dygtigste elever skal udfordres, og at uddannelserne skal rumme realistiske uddannelsesstilbud til elever med svage faglige forudsætninger².

Der er allerede igangsat mange gode initiativer af dygtige ledere og lærere på skolerne for at realisere disse målsætninger. Vi vurderer dog, at skolerne kan blive bedre på særligt ét område, nemlig den pædagogiske ledelse.

En reflekteret og kontinuerlig pædagogisk ledelsespraksis er afgørende, både for den daglige drift og for nye initiativer. Drift uden refleksion giver ikke udvikling. Og uden pædagogisk ledelse får skolerne ikke det fulde udbytte af deres initiativer.

Derfor skal medarbejderne på forskellig vis støttes i at reflektere over deres daglige arbejde. Med publikationen ønsker vi både over for den enkelte og gruppen at:

1. Tydeliggøre tanker og værdier i arbejdet
2. Sætte fokus på fortolkninger og erfaringer i relation til arbejdet
3. Åbne dørene for alternativer
4. Fokuserer på det, der fungerer
5. Skabe indsigt, der kan kvalificere den enkeltes daglige praksis.

Refleksionen giver medarbejderne mulighed for at lære af deres arbejde og opdage, hvad der fungerer godt eller mindre godt. Den giver også mulighed for efterfølgende at få nye ideer til forandring eller justeringer i det daglige arbejde.

En leder fortæller om sin pædagogiske ledelse:

– Jeg prøver bevidst at sætte underviseren i gang med refleksion over egen praksis. Forhåbentlig med det resultat, at han tænker sin nye indsigt ind i sin daglige undervisning.

Pædagogisk ledelse i relation til øvrige ledelsesopgaver

I det daglige spiller lederens forskellige typer opgaver sammen og overlapper hinanden på en forhåbentlig frugtbar måde. Og vægtningen mellem hovedtyperne af ledelsesopgaver vil være forskellig, alt efter om der er tale om en strategisk leder eller en mellemleder.

³ I den forbindelse gøres der opmærksom på, at leder- og bestyrelsesforeningerne for de selvejende uddannelsesinstitutioner og Undervisningsministeriet i fællesskab har udarbejdet en kodeks for ledelse af uddannelsesinstitutioner, der er en anden måde at beskrive en opgave for ledelsen på en ungdomsuddannelsesinstitution. Kodeksen består af målsætninger og handleanvisninger for god ledelse inden for otte ledelsesarenaer: Vision, værdier, pædagogik, politisk virksomhed, personale, marked, arkitektur og æstetik. Kodeksen kan læses i sin helhed på www.uvm.dk/ledelse

Den følgende opdeling er én måde³, hvorpå en skoleleders opgaver kan grupperes:

- **Strategisk ledelse**
Lederen skal kunne spørge til og forstå omverdenens krav til uddannelser, kunne tolke disse og foretage nødvendige prioriteringer sammen med medarbejderne. En leder skal kunne kommunikere overbevisende og med gennemslagskraft i forhold til de mange interessenter i og omkring skolen og kunne handle ud fra de rammer og betingelser, som erhvervsliv og samfund sætter for skolen.
- **Personaleledelse**
Daglig personaleledelse: Løse konflikter, tage stilling til frihed og ferie, godkende kurser, fordele opgaver og sikre skemalægning.
- **Taktisk personaleledelse**
Gennemføre medarbejderudviklingssamtaler, drøfte medarbejdernes fremtidsplaner, sikre udvikling af kompetencer og personale-sammensætning.
- **Strategisk personaleledelse**
Planlægge rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, analysere kompetencebehov til fremtidige opgaver.
- **Administrativ ledelse**
Økonomi, budgetter, regnskab og tjenestetidsaftaler, it-ressourcer.
- **Pædagogisk ledelse**
Som nævnt i indledningen beskæf-



tiger pædagogisk ledelse sig med at udvikle medarbejdernes kernekompetencer for at opnå den bedst mulige undervisning. Pædagogisk ledelse kan indgå som et element i de øvrige ledelsesopgaver og vil med fordel kunne være en del af personaleledelsen. Den kan også være et konstruktivt redskab i den strategiske ledelses arbejde med at fastsætte mål for skolen. I denne publikation præsenteres følgende temaer i den pædagogiske ledelse på skolen: anerkendelse, lærende dialog, ledernes egen læring, medarbejderne som aktive deltagere samt pædagogisk ledelse som manipulation.

- **Udfordring**
Pædagogisk ledelse kan med udbytte

eksistere som et fundament eller en overskrift for skolens samlede ledelsesopgaver. Men måske skal udtrykket “pædagogisk ledelse” erstattes med et andet. Ordet pædagogisk giver ofte forkerte associationer, i forhold til hvad det egentlig dækker over. Pædagogisk ledelse kommer til at betyde alt lige fra ledelse af pædagoger, til at ledere i almindelighed bør være særligt pædagogiske i betydningen forstående, tålmodige og rummelige.

- **Løsninger og gode råd**
I stedet for at opfinde et nyt ord skulle vi måske blot bruge Peter Senges begreb “Den lærende organisation” (1999). Pædagogisk ledelse er således ledelse i en lærende organisation.

Refleksionsspørgsmål

Overvej, hvilke kompetencer du mener, den gode pædagogiske leder skal have?

Hvordan adskiller de sig fra øvrige ledelseskompetencer?

Hvilke er du allerede selv i besiddelse af?

Hvad kan du konkret gøre for at bidrage til, at du eller dine strategiske ledere udvikler endnu flere af disse kompetencer?

Diskuter gerne med ledelseskolleger.



Anerkendelse i pædagogisk ledelse

At udvise anerkendelse er en effektiv kompetence for den pædagogiske leder. Der er divergerende opfattelser af, hvad forskellen er på at anerkende, at værdsætte og at rose. Derfor er det en god idé at være opmærksom på forskellene, så det, du som leder havde tænkt at give udtryk for, bliver opfattet korrekt.

- Anerkendelse er lig med accept af den andens udsagn og handlinger. At vi som udgangspunkt behandler den andens udsagn, erfaringer, opfattelser og handlinger som fornuftige. Vi vurderer og korrigerer ikke og ønsker ikke at forsvare os. Vi leder ikke efter fejl, men hellere styrker. Anerkendelse er at have sin opmærksomhed rettet mod den anden, så vedkommende føler sig værdsat.
- Værdsættelse i sin rene form er lig med, at vi – efter at have udforsket den andens udsagn, erfaringer, opfattelser og handlinger – giver udtryk for, at vi sætter pris på vedkommende. Den anerkendende tilgang i pædagogisk ledelse rummer ofte elementer af værdsættelse.
- Ros ligger tæt op ad værdsættelse. Vi roser vores børn for en flot tegning. I rosen angives ofte en asymmetri mellem den rosende og den, der får rosen. Ros kan ofte være en tom gestus. Spørgsmålet er, om ros bør være et element i pædagogisk ledelse?

En lærer formulerer det således:

– Hvis man er på en fabrik, hvor der sættes hanke på gulvspande, skal lederen spørge: “Hvordan går det med at stå med armen i samme stilling?” På en erhvervsskole skal den pædagogiske leder anerkendende spørge: “Hvordan går det egentlig med det projekt, du er i gang med?”

Vores motivation for at flytte os i vores arbejde bliver endnu større, når vi via den anerkendende pædagogiske ledelse og i dialog med kolleger og leder får øje på nye kompetencer, vi kan bruge i vores arbejde.

Det er dog vigtigt at sikre, at der ikke blot bliver tale om ren værdsættelse eller ros fra leder til medarbejder. Formålet med anerkendelse i pædagogisk ledelse er at støtte medarbejderen i selv at få øje på det, der virker i hendes arbejde, for at kunne bruge det aktivt. Og det er netop anerkendelsen, der giver medarbejderen lyst til at udforske egne oplevelser og praksis og giver mulighed for læring. Hvilket også gør sig gældende for lederen.

Eksempler på anerkendelse

Om anerkendelse i pædagogisk ledelse siger en strategisk leder:

– Pædagogisk ledelse er at bringe mennesker i samspil, for at de kan bruge hinanden på vej mod et fælles mål. Vores tilgang er den anerkendende, det er at få de positive historier frem, det er kommunikation og feedback. Det er personaleledelse. Og pædagogisk ledelse rammesættes forskelligt, alt efter hvilken afdeling vi taler om, og om det er en undervisningsafdeling eller kantinen.

Når den pædagogiske leder agerer anerkendende, skaber han eller hun en kultur, der fremmer lysten og modet til at kaste sig over nyt, og hvor det er i orden at begå fejl undervejs: Enhver fejl er lig med en læringsmulighed.

Et eksempel fra en leder i en sådan innovativ kultur, hvis fundament er den anerkendende pædagogiske ledelse:

– Mine lærere og jeg manglede et lokale til et svendeprøvehold. De foreslog at bruge et af værkstederne. Og det gør vi så og flytter ind med tavle, borde og overheadprojektor. Og så ender det med at være det bedste svendeprøvelokale, vi har haft, og eleverne gav lærerne meget ros.

En lærer siger:

– Hvis jeg kommer til min mellemleder og siger: Det gik ikke særlig godt, det her projekt. Så er jeg ikke mindre værd i hans øjne. Jeg er stadigvæk en del af teamet.

En anden leder siger:

– Jeg oplever faktisk, at når der er krise på en skole, forsvinder refleksionen og den pædagogiske ledelse. Det er ærgerligt, at så mange løsningsforslag ikke kommer i spil, fordi det ender med en styret top-down-proces. Netop i kriser er der ekstra meget kreativitet blandt medarbejdere, hvis ellers ledelsen tør udføre anerkendende pædagogisk ledelse.

Men anerkendelse skal ikke forstås som en roseklub for forkælede medarbejdere. Og det betyder ikke, at der ikke må tales om det svære og konfliktfyldte. Tværtimod giver den anerkendende tilgang mere overskud

til at forholde sig konstruktivt til konfliktstof, netop på grund af den anerkendende nysgerrighed og optagethed af dét, der virker.

En hg-inspektør:

– Jeg oplevede en lærer, som kom for at vise mig et lille grammatikhæfte, hun lige havde lavet – utrolig flot og med mange farver osv. For det første var jeg stolt over, at hun havde lyst til at vise mig hæftet. Og for det andet kan sådan et lille hæfte nemt give anledning til en snak om hendes undervisning. Hvordan vil du bruge hæftet? Hvilke tanker har du gjort dig om layout? Hvad er de eventuelle ulemper ved hæftet? Det er utrolig vigtigt, at jeg hører, hvilke tanker hun har gjort sig. Måske kan mine spørgsmål også sætte gang i endnu flere og nye tanker hos hende om hendes undervisning.

En lærer:

– Det betød meget for mig, at vores ledelse endelig anerkendte elevernes og lærernes udsagn om, at der var for varmt i klasselokalerne.

Over samme situation reflekterer lederen senere:

– Jeg havde ikke tænkt, at jeg først ikke-anerkendte lærerne ved ikke at have forståelse for deres situation, både med elevgruppen og med de fysiske rammer. Jeg troede nok, at jeg havde forståelsen, men fik åbenbart ikke vist den stærkt nok.

Her er der netop tale om anerkendelse i betydningen accept af/respekt for lærernes udsagn og oplevelse.



En leder:

– Jeg har erfaret, at når jeg stiller konstruktive og befordrende spørgsmål til vores arbejde, vokser vores fælles ansvar og bevidsthed, og samtidig oplever jeg, at mange blomstrer op, og helt nye kompetencer hos de enkelte kommer op til overfladen.

En leder:

– Jeg prøver at besvare e-mails fra for eksempel en lærer således: Tak for din e-mail med dine overvejelser om... Jeg vender snarest tilbage.

Lederen lader ikke lærerens e-mail ligge ubesvaret i indbakken. Også det udtrykker anerkendelse af læreren.

En mellemlider:

– I min afdeling fik vi landet en kontrakt på 4,6 millioner kroner. Det var der stort set ingen fra direktionen, der opdagede. Jeg har også brug for anerkendelse som mellemlider. Vi har brug for samme sparring og involvering fra vores chefer, som vores medarbejdere har brug for fra os.

Case 1

*En uddannelseschef og en lærer.
Uddannelseschefen fortæller i jeg-form.*

"Sikke en dag med Sofie"

Midt på formiddagen kommer en lærer ind på mit kontor og dumper tungt ned på den ene af mine bløde stole foran skrivebordet.

Lærer: "Sikke en dag med Sofie! Nu orker jeg bare ikke mere."

Hun ser træt ud, lyder opgivende, og jeg tænker, at der er et eller andet i vejen. Jeg henter en kop kaffe og lukker døren, så vi har fred og ro.

Sofie er en elev, som CC er kontaktlærer for, og som hun har bokset en del med siden skolestart. Eleven har ikke nævneværdigt fravær, men hun udviser en uhensigtsmæssig adfærd; vil bestemme i klassen, tryner flere af de andre elever og giver højlydt udtryk for det, når noget er "totalt åndssvagt". Hun er negativ i sit sprog og sine handlinger – hun er kort sagt en pestilens for klassen og dens trivsel. CC har allerede haft en del samtaler med Sofie om hendes adfærd.

Lærer: "Jeg aner simpelthen ikke, hvad jeg skal stille op med hende."

Det påvirker efterhånden klassen så meget, at stemningen er negativ, og de er ikke længere gode til at hjælpe og støtte hinanden – nærmere onde ved hinanden."

Vi taler frem og tilbage om, hvad hun har talt med Sofie om alene, og hvad hun har talt med klassen om i kontaktlærertimerne. I fællesskab afdækker vi, hvad der er sket. Det tager cirka et kvarters tid. Jeg kan mærke, at hun slapper mere af – hun har fået luft.

Uddannelseschef: "Jeg synes, du har gjort et fantastisk stykke arbejde med Sofie og med klassen. Du reagerer, og du er aktiv i din kontaktlærerrolle. Jeg er sikker på, at både Sofie og klassen kan mærke, at du tager dem alvorligt, og at du er aktiv sammen med dem om at skabe en mere positiv stemning i klassen. Hvad tror du, der ville ske, hvis du spurgte Sofie om, hvad der er allerbedst ved at gå i skole? Hvorfor kan hun godt lide at gå her – hvorfor kommer hun hver dag?"

Jeg tænkte, at en anerkendende tilgang til Sofie måske kunne løsne

op for den hårde og negative facon hos hende. Vi taler kort om åbne spørgsmål, før CC hopper op fra stolen og kigger på uret: "Jeg kan lige nå at fange Sofie inden middagspausen," og så er hun ellers ude af døren.

Læreren kommer tilbage til mit kontor, da undervisningen slutter den dag.

Lærer: "Der er sket noget fantastisk! Jeg spurgte Sofie om, hvad hun synes er det allerbedste ved at gå i skole, og vi har bare haft en rigtig god samtale på en hel time." Sofie havde fortalt om mobning i folkeskolen, at hun har det svært hjemme, om sit mindreværd, sin ensomhed og sin manglende tro på sig selv.

Læreren boblede af glæde, og sikke en energi, vi begge fik. Jeg fik et stort knus, da hun gik.

Uddannelseschefens refleksion

Denne dag skærpede mit fokus på vigtigheden af, at jeg fortsætter med:

- At lytte aktivt – at lytte mere end at tale
- At tage mig tid (og hvordan skaffer jeg mig mere tid i hverdagen?)
- At anerkende det svære
- At skabe tillidsfulde relationer.

Det fik mig til at tænke på, hvorfor hun kom ind til mig og ikke gik til for eksempel kolleger, og hvorfor jeg oplever en tæt kontakt med læreren?

Det fik mig også til at tænke på, hvordan jeg kan komme tættere på de lærere, der ikke kommer dumpende – hvordan jeg i højere grad kan se og anerkende deres indsats og arbejde med eleverne.





Udfordringer

- Kulturen på skolen: Anerkendelse og værdsættelse kan føles kunstigt i den vestlige kultur. Og på mange erhvervsskoler er der udviklet en drillende og endog negativ omgangstone. En sådan kultur lægger ikke op til udvikle og dele refleksioner på en seriøs og ikke-fejlfokuserende facon.
- Effekten: Hos nogle ledere og medarbejdere er der en tendens til at overgå værdsættelsen og til gengæld glemme vigtigheden af den neutrale anerkendelse i betydningen den ikke-vurderende og ikke-fejlfindende relation. Andre ledere undervurderer betydningen af anerkendelse for deres medarbejders læring, innovation og arbejdsglæde. Og lederne overser de simple, dagligdags og ukomplicerede måder at skabe anerkendende relationer på.
- En leder siger efter at have lyttet med de to første timer på et afdelingsinternt lærerseminar: "Det var overraskende for mig. Vi behøvede bare at være til stede. Sad bare og lyttede. Lærerne følte sig anerkendt i deres arbejde."
- Lederrollen: Ledere forbinder ofte ledelse udelukkende med at jonglere med tal, træffe beslutninger og holde PowerPoint-oplæg. De går glip af den lettelse, der ligger i at opdage, at pædagogisk ledelse også er blot det at være til stede og højst stille et enkelt nysgerrigt spørgsmål.
- Interessen: Ledere overser også ofte, at det at vise interesse for et andet menneskes arbejde er anerkendende i sig selv. Og ofte også værdsættende. Vi har hørt mange lærere sige: "Jeg får meget ud af de gange, hvor jeg taler med min leder om for eksempel mine timer dagen før. Det er dejligt, at han er interesseret i mit arbejde."

Løsninger og gode råd

1. Giv kulturen og omgangstonen et servicetjek. Lægger kulturen kun op til drillende, rappe replikker eller diskvalificerende udsagn, så tag det op. Udøvn pædagogisk ledelse ved at lade emnet være et

tema til en lærende dialog for medarbejderne – se næste kapitel.

2. Øv dig i at anerkende. Næste gang dit eget barn fortæller, at hun ikke har fået lavet engelsk stil til timen, så sig: “Det var da irriterende for dig. Hvad skete der, så du ikke fik lavet stilen? Hvordan kan jeg hjælpe dig, så det ikke sker igen?” Sig ikke: “Det var da også for dårligt.” Kommentér det, hvis medarbejderne falder i lignende fælder i deres omgang med hinanden.
3. Se/hør dig selv med medarbejdernes øjne. Genkald dig sidste gang, du selv blev anerkendt af en anden. Hvilken effekt havde det på dit humør, dine tanker eller dit energiniveau? Overvej, hvor lidt den anden kunne nøjes med at sige/gøre, for at du alligevel havde en stærk oplevelse af anerkendelse. Overvej så, hvilke udsagn dine medarbejdere vil kunne opfatte som anerkendende. Og overvej, om de bliver opfattet på den måde, du havde tænkt. Eller om du skal formulere dig anderledes.

4. Øv dig i at anerkende kritik. Vi kritiserer som regel kun det, som har positiv betydning for os. Når en medarbejder gang på gang kritiserer, hvad han oplever som for knappe ressourcer til undervisningen, er kritikken som regel udtryk for hans engagement i sin undervisning: Jeg er en god lærer, og jeg ville ønske, at jeg kunne få lov at opnå endnu mere med mine elever. Læreren, der kritiserer, at lederen ofte er ude af huset, siger måske i virkeligheden: Vi har glæde af din tilstedeværelse. Det er vigtigt for os, at du er inden for rækkevidde.

Refleksionsspørgsmål

Hvilke to til tre udsagn i kapitlet lægger du mest mærke til? Måske fordi du er enig/uenig, eller fordi udsagnet provokerer eller forvirrer dig.

Overvej, hvilken kollega du kunne have glæde af at drøfte udsagnene med og uddybe over for, hvorfor de konkrete udsagn er centrale for dig.

Udfør denne sparring med din kollega.

Afslut sparringen med at overveje:

1. Hvad kan vi på vores skole lære af de udsagn, vi har talt om, så den pædagogiske ledelse bliver endnu bedre?
 2. Hvad skal være min første handling i pædagogisk ledelse for at realisere det, jeg har lært af min refleksion over udsagnene?
-

At rammesætte lærende dialoger

Lærende dialoger drejer sig om at se drift og udvikling som samtidige og gensidigt afhængige størrelser. Det drejer sig om i bogstavelig forstand at sætte læring på dagsordenen på for eksempel afdelingsmødet, så læring og refleksion bliver en naturlig del af praksis.

I nogle ledes ører lyder begrebet lærende dialog mere kompliceret og tidskrævende, end det er.

Definition

En lærende dialog er en samlende betegnelse for formaliserede eller uformaliserede samtaler, hvor flere personer – lærere, ledere eller teknisk-administrativt personale – mødes med det formål, at deltagerne reflekterer over deres arbejde og lærer af refleksionerne for at kvalificere deres praksis. Den lærende dialog kan indgå som en del af for eksempel et driftsmøde. Læringen og refleksionen kan også være mødets eneste formål.

En strategisk leder siger:
– Pædagogisk ledelse er at give medarbejderne mulighed for refleksion, så der kan tænkes nye tanker om egen praksis. Pædagogisk ledelse er ikke

bare at tale med en medarbejder på gangen. Læring kræver en særlig slags dialog.

Konkret kan en lærende dialog foregå, ved at en afdelingsleder mødes med et lærerteam for at reflektere over afdelingens kontaktlærerarbejde. Ønsket er at opnå nuanceret indsigt i, hvad der fungerer godt/mindre godt i kontaktlærerarbejdet, og hvad der skal gøres anderledes for at få mere af det, der virker.

Den lærende dialog kan handle om specifikke aspekter ved kontaktlærerarbejdet, for eksempel samarbejdet mellem leder og lærere, det svære ved konkrete kontaktlærersamtaler eller om behovet for kompetenceudvikling.

Eksempel

En leder ønsker indsigt i lærernes individuelle erfaringer fra og overvejelser om kontaktlærerarbejdet, for at afdelingen fremover kan træffe hensigtsmæssige beslutninger og handle derefter. Med samme formål ønsker lederen også, at lærerne får indsigt i hinandens overvejelser.

Lederen tilrettelægger og rammesætter derfor nøje mødets forløb, så det passer til formålet. Der afsættes en tidsramme, og lederen redegør præcist for mødets formål og spilleregler.

Det aftales:

1. At ingen afbryder hinanden. Man kan ikke lytte med munden fuld af egne ord.
2. At det er i orden at tænke højt og dermed være søgende i sine udsagn. Vi taler for at finde ud af, hvad vi tænker.
3. At ingen udsagn i udgangspunktet er mere rigtige end andre. Vi er forskellige og fortolker det samme på forskellig vis.
4. At formålet er at lade sig inspirere af mangfoldigheden i udsagnene og ikke nødvendigvis at opnå enighed eller overbevise andre. At være åbne og nysgerrige.

Det kræver stramme rammer at kunne slippe sine tanker fri. Derfor er det vigtigt, at lederen eller en deltager fungerer som tydelig mødeleder.

Eksempel på et forløb:

1. Der startes med en runde, hvor alle har fem minutter til at tænke højt om emnet.
2. Refleksion i makkerpar i 10 minutter. Parrene fortæller hinanden, hvilke overvejelser og ny indsigt runden har givet anledning til.
3. Parrene fortæller i plenum om de en til to mest indsigtsgivende overvejelser.
4. Der udvælges et par centrale temaer. På resten af mødet reflekteres over disse temaer mere eller mindre styret efter ovennævnte spilleregler.

5. Lederen fortæller, hvilke overvejelser han finder centrale. Det diskuteres, hvordan man kan arbejde videre, og om noget skal gøres anderledes.

Om udbyttet af en sådan dialog siger en lærer:

– Som lærere har vi brug for at få rusket op i den måde, vi gør tingene på. Vi skal lære at lade os udfordre, at få et åndeligt spark.

En mellemleder, som har deltaget i en lærende dialog rammesat af sin chef, siger:

– Det var åndelig massage. Som mellemledere har vi jo også os selv i spil på samme måde, som lærerne har. Så det var rigtig dejligt – dels at få luft, dels at få tænkt over tingene. Vi har bestemt brug for noget pædagogisk ledelse fra vores chefer.

Sådan kan lærende dialoger tilrettelægges

- **Afdelingsmøder:** Lederen har sat følgende punkt på dagsordenen: Refleksion i makkerpar over grundforløbspakken “Kom godt i gang”. Hvad gik godt, hvad gik mindre godt, og hvad kan vi bruge det til fremover? Mod slutningen af afdelingsmødet taler deltagerne om spørgsmålet: Fungerede dette møde godt? Hvis ikke, hvem og hvad kan bidrage til, at næste møde bliver anderledes?
- **Ledermøder:** Der anvendes til tider en intern konsulent som mødeleder, hvis opgave det er at fastholde læringsperspektivet undervejs i mødet.



- Coaching: Den strategiske ledelse beslutter, at alle ledere skal gennemføre et internt kursus i coaching. Der dannes efter kurset forpligtende makkerpar, som coacher hinanden. Aktiviteten lægges ind i driftsplanen. Den strategiske ledelse deltager selv.
- Lærende spørgeteknik: En leder fortæller: "Vi ledere er måske o.k. til løst at spørge vores lærere: Hvordan går det så? Men for de fleste er det svært at svare meningsfuldt på så diffust et spørgsmål. Jeg prøver i stedet at spørge, hvordan går det med det eller det konkrete forløb eller projekt. Det fokus får læreren til at tænke: Hvad gjorde jeg konkret i dette forløb, og hvordan gik det så? Når så læreren formidler sine tanker til mig, får han sat ord og billeder på, får synliggjort sit eget arbejde. Det er mig, som skal sørge for, at refleksionen kommer på dagsordenen."

I lærende dialoger stilles åbne, katalysatorspørgsmål, hvor svarene er lige så meget til glæde for den svarende person som for spørgeren.

- Egendialog: En leder har en digital optager i bilen. På vej til og fra møder tænker han/hun højt til optageren. Det vigtigste er at formulere tankerne og ikke nødvendigvis at aflytte båndet senere.

Læg mærke til, at ingen af ovenstående eksempler er specielt tidskrævende. Der er blot brug for en lidt anderledes adfærd i forbindelse med de aktiviteter, der i forvejen foregår i det daglige arbejde på skolen.

Case 2

*En uddannelseschef og en lærer.
Uddannelseschefen fortæller i jeg-form.*

“Sparring med lederkollega”

En kollega ringer og vil drøfte en sag med mig. En nøglemedarbejder har sagt sit job op, hvilket har rystet min kollega, da afdelingen har et stort behov for nøglemedarbejderens stærke faglige og personlige kompetencer. Vi taler i telefon, hvor jeg først og fremmest lytter. Jeg stiller nogle få spørgsmål undervejs:

“Kunne du forestille dig, at andre i organisationen kan løse nogle af opgaverne?”

“Hvordan kan vi rekruttere en ny medarbejder?”

“Hvilken profil forestiller du dig, at den nye medarbejder skal have?”

Efter cirka 20 minutter, hvor min kollega har talt meget og jeg lidt, siger kollegaen: “Tak for snakken. Det var rigtig dejligt at få vendt sagen med dig. Nu er jeg afklaret om mit næste skridt, og hvordan jeg vil gribe det an.”

Uddannelseschefens refleksion

Aktiv lytning er altid vigtigt, når jeg taler med en anden person, der har noget på hjerte og vender og drejer en problemstilling. Samtale og coachende spørgsmål kan åbne for nye tanker og ideer, når man i en presset situation mindst venter det. At få sat ord på det, der er svært i situationen, kan vise sig frugtbart og udviklende. Lederjobbet kan være ensomt, og det er naturligt ikke altid at have løsninger på alt. Det er snarere et sundhedstegn end et svaghedstegn.



Udfordringer

De fleste ledere har eller kan let udvikle de kompetencer, der skal til for at kunne rammesætte, lede og deltage i lærende dialoger. Når dette alligevel ikke sker i større udstrækning, kan det skyldes følgende faktorer:

1. Tab af kontrol: Lederens rolle i lærende dialoger er meget anderledes end den, de fleste forbinder med at være leder. Lederen skal skabe tid og rum til den lærende dialog, men hverken styre eller kontrollere indholdet, der oftest er uforudsigeligt sammenlignet med en samtale om drift eller en økonomiberegning. Han/hun skal stille åbne spørgsmål frem for at give svar, lytte mere end at tale og stille sig til rådighed frem for at præstere.

Lederen, der spørger sin medarbejder: Hvad tænker du om det FoU-projekt, du deltager i?, kan ikke på forhånd vide, hvor svaret fører samtalen hen, og det tab af kontrol skal man kunne mestre og måske oven i købet se som en lettelse. Det er i forvejen en illusion, at en leder kan kontrollere og styre alt.

2. Kritik: En leder kan være nervøs for at åbne for medarbejdernes refleksioner og eventuel kritik af hendes handlinger, og det kan være svært for lederen at få øje på den konstruktive kritiks potentiale for kvalitetsforbedring.
3. Fejl: Lederen kan også risikere at begå fejl. Lederen kan stille et spørgsmål, der har en anden effekt, end det var hensigten, kan uforva-

rende have et kropssprog, der af den anden tolkes som diskvalificerende, eller kan have svært ved at give tilstrækkelig tid og ro til at overveje svaret. Også dette kan opfattes som tab af kontrol, og lederen kan få en følelse af at risikere at miste sin autoritet som leder ved at deltage i og rammesætte lærende dialoger. Derfor er kunsten at acceptere det at begå fejl og undlade at opfatte det som en trussel mod ens egen autoritet.

Derfor kan nogle mangle modet til at kaste sig ud i denne mere uvante del af deres lederfunktion. I stedet henvises ofte til manglende tid. Faktum er, at lærende dialoger efterspørges af medarbejderne på erhvervsskolerne, og at udbyttet som regel er større, end man kunne have fantasi til at forestille sig.

Løsninger og gode råd

1. Lederen skal tydeligt over for medarbejderne formulere, hvornår man for en stund forlader driftens domæne og går ind i en lærende dialog. Det gør det meget nemmere for begge parter at føle sig trygge i dialogen.
2. Lederen skal øve sig i at rammesætte lærende dialoger og måske mest af alt øve sig i at tie stille og blot lytte.
3. Lederen skal turde udnytte de ressourcer, der ligger i at trække på eksterne eller skolens interne konsulenter.
4. Lederen skal vende blikket mod sig selv, gerne sammen med lederkolleger, og reflektere over følgende:

Hvad er ledelse egentlig for mig?
Hvornår synes jeg selv, at jeg er en god leder? Hvilke værdier har jeg for god ledelse? Kun på den måde kan lederen blive opmærksom på egne blinde pletter, som kan stå i vejen for at turde kaste sig ud i at rammesætte lærende dialoger.

En leder fortæller:

– Vi skulle på et afdelingsmøde diskutere nogle emner, som jeg personligt var dybt involveret i. Jeg frygtede, at jeg ikke kunne lede mødet med tilstrækkeligt overblik. Jeg bad en af vores konsulenter rammesætte og lede mødet, så det kunne blive lærerigt for os alle.

Lederen skal ikke kunne alt selv. At trække på andre er ikke udtryk for manglende kompetencer hos lederen, men for overblik og rettidig omhu. Lederen skal også huske, at ord i sig selv er handling, der kan skabe frugtbare muligheder for, at ledere og medarbejdere kan forstå hinanden.

En leder siger:

– Det er en central del af pædagogisk ledelse først at igangsætte udviklingsinitiativer og dernæst blive

proceskonsulent. Jeg skal kunne træffe valg undervejs og vide, hvornår jeg skal være styrende, og hvornår jeg skal trække mig tilbage og lade processen køre af sig selv. Jeg skal faktisk kunne være tæt på og holde mig væk på samme tid.

Dermed har lederen udført pædagogisk ledelse via sine ord. Hun behøver ikke altid at høre svaret på sit spørgsmål. Hovedformålet er at sætte gang i refleksion og læring. Til gengæld skal hun både kunne bevare overblikket og vide, hvornår det er nødvendigt at ændre kurs undervejs i et forløb.

Refleksionsspørgsmål

Hvad i det ovenstående afsnit har du været mest glad for at læse?

Hvad giver dig mest energi og får dig til at tænke: Er det ikke sværere, lad mig komme i gang?

Ledernes egen læring

⁴ Management drejer sig om at styre medarbejderne mod et mål – det vil sige, hvordan vi gør det. Strategisk og økonomisk/administrativ ledelse i højsædet. Leadership drejer om at lede medarbejderne mod en vision – det vil sige, i hvilken retning skal vi og hvorfor. Kilde: Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co

Ledernes egen læring er det område, der for øjeblikket ser ud til at være mest overset i erhvervsskoleledernes kompetenceudvikling i relation til pædagogisk ledelse.

Definition

Skolens pædagogiske ledelse skal rumme muligheden for, at ikke blot lærerne samt øvrige medarbejdere, men også lederne løbende lærer af deres daglige arbejde. Lederne på alle niveauer skal både udføre og “udsættes for” pædagogisk ledelse.

Ledernes egen læring er et område, hvor der er stort udbytte at hente for skolen. Men det er også et område med tankevækkende modsætninger i skolernes nuværende måde at gribe det an på.

På den ene side er ledelsesarbejdet gradvist blevet mere professionaliseret. Både den strategiske ledelse og mellemlidelsen på disse skoler har deltaget i kompetenceudviklingsforløb. Lederne har i forskellig grad både praktisk erfaring og teoretisk viden om ledelse. Som en lærer siger: “Vores direktør kan sine ledelsesteorier.”

Flere ledere har teoretisk viden om både management og leadership⁴, og der er dermed sket et skift i ledelsesforståelsen på nogle skoler. En direktør siger: “Vi prøver at gå fra hardcore management til leadership. Og leadershipbegrebet implicerer i høj grad pædagogisk ledelse.”

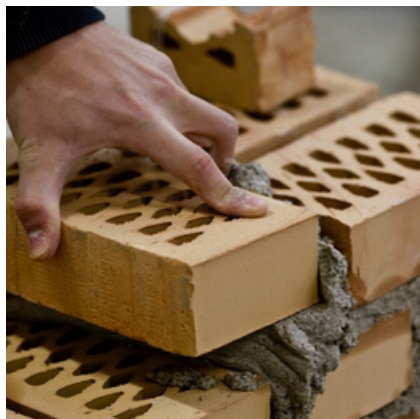
Lederne er altså blevet mere bevidste om deres rolle som pædagogiske ledere og om, at der skal skabes mulighed for, at medarbejderne løbende lærer af egne handlinger for at blive bedre kvalificeret til deres job.

På den anden side kan lederne være fastlåste i en lineær og instrumentel opfattelse, hvor medarbejderne bliver udsat for pædagogisk ledelse, der er styret fra toppen af organisationen og ned. Lederen opfattes som det agerende subjekt og medarbejderne som passive objekter, hvor man glemmer, at lederen også selv skal “udsættes for” pædagogisk ledelse, fordi løbende kvalificering er relevant for alle, uafhængig af jobfunktion på skolen.



Som et eksempel siger en direktør efter at have deltaget i et interview med direktionskolleger i forbindelse med denne publikation:

– Det har været givtigt at være med i dette interview. Bare det, at vi aftalte tid til at reflektere over pædagogisk ledelse. Vi har fået reflekteret over, hvad det egentlig er, vi går og laver i dagligdagen. Det er nok for sjældent, at man har tid til det. Før interviewet tænkte jeg, at det kan vi da ikke bruge to timer på. Men nu ville jeg ønske, at vi havde mere tid.



Blot det, at konsulentent tilrettelagde og styrede en samtale blandt direktionsmedlemmer på skolen, blev til pædagogisk ledelse for direktørerne. Samtalen kunne lige så vel have handlet om andre dele af ledelsespraksis. Det afgørende var måden, samtalen blev gennemført på – jævnfør tidligere afsnit om lærende dialoger.

En mellemleder siger:

– Når man har et lederjob, har man sin egen person i spil, akkurat ligesom lærerne har. Vi har brug for, at vores strategiske ledelse udøver pædagogisk ledelse over for os som mellemledere. De måtte gerne tvinge os til at reflektere over egen praksis internt på skolen eller sammen med ledere fra andre skoler. To timers refleksion om måneden, der er lagt ind i kalenderen på forhånd.

Eksempler på ledernes egen læring

Der skal ikke meget til, før der kan skabes en kultur, som fører til kompetenceudvikling for lederne i de daglige møder og relationer. En kultur, hvor det er legalt for en leder at kontakte

en anden leder og sige: “Jeg har brug for, at du lytter til mig.” Og hvor den anden leder reelt er i stand til det og samtidig kan stille de igangsættende og nysgerrige spørgsmål og ellers tie stille.

En administrerende direktør:

– Jeg har sagt til ledergruppen, at jeg finder det helt naturligt, at man har en sparringspartner – internt eller eksternt. Jeg har også selv en sparringspartner.

– Da vi i ledelsesgruppen skulle formulere vores mission og vision, var vi tilfældigvis på et kursus sammen. Om aftenen endte det med, at vi sad sammen og diskuterede og reflekterede. Bare ordet strategi. Hvad betyder det egentlig for den enkelte? Alle de ord, der flyver rundt. Vi tog os god tid til at finde ud af, hvordan vi hver især kunne være med til at realisere vores vision. Hvis vi ikke selv ved, hvor vi skal hen, hvordan skal medarbejderne så kunne følge med?

– Jeg fik en e-mail fra en mellemleder, der var temmelig utilfreds med os i direktionen i forbindelse med en konkret sag. Jeg blev via e-mailen opmærksom på, at direktionen havde overset at kommunikere nogle bestemte informationer ud til mellemlederne. Situationen er på plads nu. Men jeg lærte noget af den e-mail, fordi der både var konkrete oplevelser og forslag til, hvordan vi kunne gøre det anderledes. Kritik er som regel udtryk for engagement og interesse – så længe man går efter bolden.

Case 3

*En uddannelseschef og en lærer.
Uddannelseschefen fortæller i jeg-form.*

“Coaching blandt lederkolleger”

På min skole besluttede den strategiske ledelse, at hele ledergruppen skulle kompetenceudvikles og blive bedre til at coache medarbejderne. Ledergruppen var på et todages kursus, og efter kurset blev vi inddelt i grupper a tre til fire personer.

Grupperne var sammensat på tværs af organisationen, og vi skulle øve os i coaching sammen i gruppen ud fra nogle definerede rammer. De fleste grupper kom i gang, og min gruppe mødtes to-tre gange. Så begyndte et nyt skoleår med diverse meget travle driftsopgaver – en enkelt i min gruppe fandt projektet “latterligt”. Grupperne led en stille død.

Uddannelseschefens refleksion

Vi havde brug for, at den strategiske ledelse dikterede os, at grupperne skulle fortsætte coachingarbejdet og dermed vores kompetenceudvikling. På den måde kunne de have signaleret, at coaching er vigtigt i lederjobbet, og at det prioriteres så højt, at driftsopgaver må vente et par timer.

Måske skal coachingarbejdet have en anden form eller et andet indhold, og det kan den strategiske ledelse jo kommunikere med ledergruppen om.



Lederen skal forstå, at udbyttet af pædagogisk ledelse er lige så stort og relevant for lederen selv som for øvrige medarbejdergrupper. Lederen har også glæde af at reflektere over sit eget arbejde.

Casen er et eksempel på pædagogisk ledelse, hvor intentionerne er i top, men hvor der ikke bliver holdt fast. Den er også et eksempel på, at opfølgning og evaluering er vigtigt, når der sættes processer i gang. Den viser samtidig, hvor meget den daglige drift fylder i en leders hverdag.

Udfordringer

Relevans: Lederen skal forstå, at udbyttet af pædagogisk ledelse er lige så stort og relevant for lederen selv som for øvrige medarbejdergrupper. Lederen har også glæde af at reflektere over sit eget arbejde.

Prioritering

Det er gennem refleksionen, at lederens handlinger i den daglige drift kvalificeres. Men fordi lederen reelt har mange driftsopgaver, der kræver opmærksomhed og tid, kan det være svært at prioritere egen læring. Derfor er det centralt, at ledernes egen læring – for eksempel i form af løbende lærende dialog uden dagsorden – rammesættes og lægges ind i kalenderen. Som ovenstående case viser, er lederne nødt til at hjælpe hinanden med at

diktere pædagogisk ledelse og dermed egenlæring. De skal agere djævelens advokat over for hinanden.

Tvivl

Mange definerer en god leder som en, der altid har svar på rede hånd, og som er i stand til at træffe beslutninger. Men når en leder involverer sig selv i pædagogisk ledelse for at kvalificere egen praksis, kræver det refleksion, og det er i orden at være i tvivl, at begå fejl eller være stolt af sig selv. Frem for alt er det i orden ikke nødvendigvis at nå frem til en beslutning. Her har den gode leder altså mulighed for at agere anderledes end normalt.

En leder fra en skole, hvor lederne arbejder med pædagogisk ledelse, beskriver det som en kulturændring: – Der er ikke længere så mange, der desperat kæmper for ikke at tabe ansigt eller bevare deres status. Før indrømmede man ikke noget; det var en del af identiteten at bevare kontrollen. En sådan kulturændring udfordrer ikke lederens autoritet, snarere tværtimod.



Styr på kaos

Pædagogisk ledelse er ikke at reducere kaos, men at øge evnen til at navigere i kaos – også hos lederne selv. Den opfattelse afviger en del fra gængs ledelsesforståelse. Ledere skal turde kaste egen praksis ind i pædagogisk ledelse for derved konstant at blive dygtigere – og gladere.

Løsninger og gode råd

1. Lederen skal tilrettelægge en lærende dialog for sig selv: Sluk telefonen, tænd den røde optaget-lampe og reflekter over følgende: Hvad er ledelse egentlig for mig? Hvornår synes jeg selv, at jeg er en god leder? Hvilke værdier har jeg for god ledelse? Gør det efter samme metode, som vi beskrev i afsnittet om lærende dialog.
2. Lederen skal indse, at det at rammesætte pædagogisk ledelse for sig selv og kolleger og dermed engagere sig i egen læring er identisk med kompetenceudvikling for hende, både som pædagogisk leder og i øvrige ledelsesopgaver. Dels får hun træning i metoder til etablering af

lærende dialoger for medarbejderne. Dels får hun et udbytte af sin fokuserede sparring med kolleger, som er med til at kvalificere hendes handlinger.

3. Ledernes kompetenceudvikling kan foregå på et eksternt eller et internt kursus.

Refleksionsspørgsmål

Beslut dig for, hvordan du på mandag vil sætte skub i jeres egen læring som ledere på din skole. Hvem skal du kontakte, og hvornår gør du det?

Hvad tror du bliver den største udfordring for jer? Og for dig? Hvad forestiller du dig, at udbyttet kunne blive for jer?

Medarbejdere som aktive deltagere i pædagogisk ledelse

Ud over at der sagtens kunne foregå mere pædagogisk ledelse rundt om på erhvervsskolerne, må den, der allerede foregår, gerne hente inspiration fra en mindre lineær og instrumentel organisationsforståelse, end tilfældet ofte er.

Definition

En cirkulær organisationsforståelse stiller krav til alle på arbejdspladsen. Dette kapitel handler om kravene til medarbejderne og om, hvordan den pædagogiske ledelse kan uddelegeres eller deles, så medarbejderne kan deltage i pædagogisk medledelse.

Vi har, som tidligere nævnt, hørt lærere efterspørge pædagogisk ledelse således: “Jeg ville ønske, at min leder spurgte, hvordan det gik med at inddrage idræt i grundforløbet.” Det udsagn kan i sin yderste konsekvens tolkes på denne måde: “Jeg ville ønske, at min leder ville “udføre” pædagogisk ledelse over for mig. Det lærer jeg af, og det gør, at jeg oplever, at mit arbejde bliver anerkendt.”

Men det er også medarbejdernes opgave selv tydeligt at formulere over for deres

leder, at de ønsker pædagogisk ledelse og under hvilke rammer. Og de skal også hjælpe deres leder til at lede på den måde, de gerne vil have det.

Negative historier om ledere, der fortælles på nogle lærerværelser, kan i høj grad være med til at reducere mulighederne for, at lederen kan imødekomme lærernes ønske om mere pædagogisk ledelse.

En leder siger:

– Lærerne skal blive bedre til at gøre deres leder følgeskab. De skal gøre sig ledelsesbare.

En anden leder siger:

– Mellemlederens opgave er at være nærværende, holde fast og følge op. Nærværet ligger i at huske at spørge ind til medarbejdernes forskellige projekter, når det passer ind i situationen. Det skal jeg huske. Til gengæld skal jeg jo ikke udføre projekterne eller gennemføre undervisningen. Der skal jeg have distance. Jeg skal involvere mig og give lærerne opmærksomhed, men jeg skal ikke tage vikartimer, selv om nogle synes, det er oplagt: Jeg sidder jo alligevel



bare inde på kontoret. Men nej, det er ikke der, jeg bruger min tid bedst.

Ledere og medarbejdere er cirkulært afhængige af hinanden – også i pædagogisk ledelse – for at kunne udføre hver deres job bedst muligt. Og hvis lærere ønsker pædagogisk ledelse, kræver det noget af dem. De skal kunne trives med at blive udfordret af deres pædagogiske leder, og de skal bevidst undgå en dem og os-kultur. Måske trykker skoen på dette område på visse lærerværelser?

Eksempler på medarbejdere i pædagogisk ledelse

En leder fortæller om sine forventninger til sine medarbejdere i pædagogisk ledelse:

– Jeg er gennem tiden blevet mere og mere bevidst om, at ledelse er mange ting. Pædagogisk ledelse er ikke bare noget, jeg lige gør. Det kræver en hel del af mig, men så sandelig også af mine medarbejdere. Jeg er bevidst om, at der finder læring og udvikling sted, når vi fejler. Derfor er det vigtigt, at vi anerkender og accepterer, at der sker fejl. Jeg påtager mig det ansvar, at jeg bevidst opfordrer og udfordrer mine medarbej-

dere, også når vi ikke ved, hvor og med hvilken effekt bolden lige lander.

En leder siger:

– Det ender så let med lejrtenkningen hos medarbejderne – ledelsen over for medarbejderne.

I vores interview i forbindelse med udarbejdelsen af denne publikation spurgte vi lærerne: “Hvad er pædagogisk ledelse for dig, og hvordan viser den sig?”

Svaret var oftest i stil med dette:

– Hvis lederen ikke ser mit arbejde, er det som om, at det er ligegyldigt.

Et andet svar var:

– Hvis jeg føler, at jeg bliver set, og der bliver lagt mærke til det, jeg gør, vil jeg gerne gøre det så godt som muligt. Lederen skal helst se mig og effekten af det, jeg gør.

Disse svar fra lærerne overraskede os. Svarene drejer sig mere om behovet for at blive set end om ønsket om via den pædagogiske ledelse at få mulighed for selv at blive klogere på eget arbejde.



Case 4

*En uddannelseschef og en lærer.
Uddannelseschefen fortæller i jeg-form.*

“Hvad har du tænkt dig?”

Jeg er i fuld gang med årsplanlægningen for det kommende skoleår – den såkaldte fagfordeling. Det er altid et puslespil at få det hele til at gå op i en højere enhed, og lærerne ser altid med stor forventning på offentliggørelsen: Hvilke fag og hvilke faglige niveauer skal jeg have i det kommende skoleår? Hvilke klasser? Skal jeg være kontaktlærer? Hvilke andre opgaver er tiltænkt mig?

Årsplanlægningen er vigtig for alle involverede parter, og jeg bruger meget tid på det. Lærernes opgaver planlægger jeg naturligvis ud fra de behov, der er i det kommende skoleår, men jeg tager i høj grad udgangspunkt i lærernes ønsker fra medarbejderudviklingssamtalerne. Min rolle er blandt andet at være den, der leder og fordeler arbejdet, og det kan sagtens foregå gennem dialog.

Lærer AA står i døren med hænderne i siden, og stemmen er skarp: “Jeg er rigtig utilfreds! Jeg hører, at z. a skal have en ny lærer i salg og service. Hvad har du tænkt dig?”

Uddannelseschefen: “Ja, jeg har sat lærer BB på holdet, så du har hørt helt

rigtigt. Lærer BB hører jo til det team af undervisere, som klassen har.”

Læreren: “Jamen, klassen fik mig som underviser i faget efter et halvt år, da holdets første lærer skiftede job. Når du så sætter lærer BB på, er det den tredje lærer, klassen skal have i faget. Det synes jeg er synd for klassen, de bliver da helt forvirrede.”

Uddannelseschefen: “Hov, det har jeg da fuldstændig overset! Jeg har glemt, at klassen allerede har skiftet lærer i faget én gang. Jeg er rigtig glad for, at du fortæller mig det, og jeg sætter stor pris på, at du har fokus på kvaliteten for eleverne.”

Vi kigger i fællesskab på fagfordelingen og finder en løsning, så lærer AA kan fortsætte med klassen i faget. Det tager højst fem minutter.

Læreren – stemmen lyder tilfreds: “Jamen, det var jo nemt. Var det bare det?” siger hun overrasket.

Uddannelseschefen: “Ja, det var det. Igen, tak for din hjælp. Vi fandt en god løsning for alle parter.”

Uddannelseschefens refleksion

Refleksionen hos mig efterfølgende var: Sikke heldig jeg er, at en lærer kommer og brokker sig over en åbenlys fejl, som jeg ganske enkelt har overset. Jeg er stolt over, at hun lægger vægt på, at eleverne skal opleve kvalitet i undervisningen. Det er jo i høj grad et fælles mål, vi har med vores arbejde. Her blev det for mig meget synligt, men det var også meget konkret eksempel.

Jeg er også stolt over, at hun turde sige det til mig. At kulturen er sådan, at hun har tillid til mig som leder og har tillid til, at jeg vil lytte til hende, frem for at hun går og brokker sig til kollegerne. At hun går direkte til mig, i stedet for at jeg bliver den sidste, der hører om min svips. På denne måde påtager læreren sig pædagogisk medledelse.

Refleksionsspørgsmål

Drøft med et par kolleger jeres tanker om begreberne “følgeskab” og “medarbejderskab”.

Pædagogisk medledelse

Muligheden for pædagogisk medledelse skal dyrkes og styrkes, for der kan være mindst lige så meget gevinst at hente, som når det kun er lederen, der gør det. Men det er den pædagogiske leders opgave at sørge for, at disse muligheder er til stede. Det viser de næste eksempler.

Eksempler på pædagogisk medledelse

En lærer:

– Når noget er vanskeligt, er det slet ikke sikkert, at det er en leder, jeg bruger, men mere mine kolleger.

En lærer:

– Vi er gode til at bruge hinanden til at vende tingene her i afdelingen. Men vores afdeling er ikke bare blevet sådan ved et tilfælde. Vores mellemleder har gjort det muligt for os at skabe vores unikke korpssånd og vores fællesskab.

En leder:

– Jeg er god til at have en tilgang til tingene, der gør, at mine lærere formår at være pædagogiske ledere for både eleverne og hinanden. At de tør sparre på tværs af forskellige fagområder. Det er jeg stolt af.

Udfordringer

Dem og os-kulturen: Medarbejderne skal tydeligt formulere over for deres leder, at de har brug for pædagogisk ledelse og under hvilke rammer. Det kan af mange årsager opleves vanskeligt for medarbejderne. Den traditionelle organisationsforståelse fører let til, at medarbejderne hellere brokker sig til hinanden over manglende pædagogisk ledelse frem for at henvende sig til deres leder.

Løsninger og gode råd

1. Lederen skal arbejde bevidst på at skabe en kultur i afdelingen, der inviterer til, at medarbejderne tør formulere deres ønsker til pædagogisk ledelse. Det kan for eksempel gøres ved at få medarbejderne til at se skolen/afdelingen som et sammenhængende system eller puslespil, hvor de enkelte brikker er afhængige af hinanden – også i den pædagogiske ledelse. Lærere og øvrige medarbejdergrupper får dermed også et ansvar for at fravælge dem og os-kulturen i relation til deres ledelse.
2. Lederen skal forsøge at være den, der rammesætter den pædagogiske ledelse og dermed læring af praksis.
3. Lederen kan i indledningen på dagsordenen til et afdelingsmøde skrive: “Refleksion i makkerpar om vores grundforløbspakker” eller “Runde om, hvad vi hver især har gjort for nylig for at sikre, at vores elever ikke falder fra”.
4. Kollegial supervision er fortsat et formidabelt værktøj i pædagogisk medledelse og dermed i udviklingen af lærerkompetencer.
5. Sæt begreberne “medarbejdernes følgeskab” eller måske slet og ret “det gode medarbejderskab” på dagsordenen i afdelingen. Sæt en eftermiddag af til drøftelse af begrebets realisering i netop jeres afdeling.
6. Bed dine medarbejdere/kolleger læse denne publikation – særligt dette kapitel – og drøft det efterfølgende.

Pædagogisk ledelse som manipulation

Temaerne i denne publikation var ikke nye for de ledere, vi interviewede. Alle havde i forskellig grad arbejdet med temaerne i deres egen pædagogiske ledelse.

Undervejs i ledernes refleksioner over pædagogisk ledelse dukkede imidlertid et nyt tema op, som gav ny erkendelse og indsigt for lederne. Nemlig erkendelsen af, at pædagogisk ledelse også rummer elementer af manipulation og forførelse af medarbejderne. Og at sådan skal det være.

I interviewene nævner de pædagogiske ledere, at de gerne vil skabe refleksion hos underviserne. En refleksion, der derpå afstedkommer forfinet handling hos selvsamme. Og i vores publikation definerer vi da også pædagogisk ledelse som “ledelse af refleksions- og læringsprocesser i organisationen”. Så langt så godt.

Men samtidig blev lederne meget bevidste om, at de refleksioner, der skabes, skal styres i en bestemt retning, så de korresponderer med skolens overordnede målsætninger og aktiviteter. Lykken er ikke gjort, blot fordi medarbejdere og ledere sidder og reflekterer over hvad som helst. De refleksioner og handlinger, som er resultater af pædagogisk ledelse, skal give mening set ud fra skolens

strategiske mål. Det lyder måske oplagt, men viste sig at blive et centralt pejlemærke for disse ledere.

Et udsagn lyder:

– Pædagogisk ledelse er at overbevise mine medarbejdere om, at jeg har ret, når jeg siger, at vi skal arbejde mere teamorganiseret.

Et andet udsagn:

– På en måde er pædagogisk ledelse manipulation. Det kræver, at jeg ved, hvad jeg vil som leder. Når jeg ved det, kan jeg spørge om de rigtige ting, når chancen byder sig. Jeg er ikke så meget til formelle måder at sige tingene på. Jeg kan godt lide at snakke stille og roligt, og så går det som regel sådan, at vi pludselig alle sammen synes det samme.

Et tredje udsagn:

– Pædagogisk ledelse er manipulation. Det er rigtigt. Det der med, at man måske ikke opdager, at man bliver ud-sat for det, men at det er der alligevel.

Eller som en lærer meget præcist formulerer det:

– Pædagogisk ledelse er at påvirke de mennesker, der skal påvirke eleverne.

Vi mener, at disse udsagn understreger en helt central pointe. Refleksionen og indsigten skal rammesættes af lederen, så den resulterer i handlinger, der er til gavn for skolen og dens strategi. Den styring og magt, der rummes i pædagogisk ledelse, må lederen erkende og tage på sig.

Refleksionsspørgsmål

Hvad er din egen holdning til ovenstående problematik?

Hvad tror du, at dine lederkolleger mener?

Vil nogle af dine kolleger indtage et særstandpunkt på området?

Afsluttende refleksion

Du har nu læst en række nedslag i begrebet pædagogisk ledelse på erhvervsskolerne. Du har også mødt en række cases. Vi vil bede dig færdiggøre følgende indledning til en case og på den måde udarbejde din egen historie om pædagogisk ledelse på din skole eller i din afdeling.

I modsætning til de øvrige cases i publikationen er din formentlig indtil videre fiktiv. Men når du har fortalt din egen historie ud fra vores indledning, vil du med det samme have skabt ideer til at gøre den til virkelighed.

Case 5

Leder XX på YY skole.

“Hvordan vi fik sat gang i god pædagogisk ledelse på min skole”

Jeg har fået en henvendelse fra en leder på vores naboskole. Han har hørt, at vi har gode erfaringer med pædagogisk ledelse på vores skole. Nu vil han gerne høre, hvordan vi konkret fik sat skub i processen, hvordan vi løbende vedligeholder den, og hvilket udbytte lærere, ledere og øvrige medarbejder oplever, at pædagogisk ledelse giver for den fælles opgave på skolen.

For at besvare henvendelsen har jeg holdt et frokostmøde med mine lederkolleger for at få klarhed over svarene på spørgsmålene. For det første var det givende at skulle spole filmen tilbage og reflektere over vores handlinger for et år siden. For det andet ved jeg nu nogenlunde, hvad jeg vil svare lederen fra naboskolen.

Jeg vil svare som følger:



Litteratur

Andersen, Grete (2008), *Anerkendende skoleledelse*, Dansk psykologisk forlag

Digmann, A., Dall, M. (2003), *Offentlig ledelse i forandring*, Børsens forlag

Hornstrup, C. m.fl. (2005), *Systemisk ledelse*. Dansk psykologisk forlag

Senge, P. (1999), *Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis*. Klim, Aarhus

Bilag

Undersøgelsesmetoder

Kvalitative gruppeinterview

Empiri, daglig praksis og konkrete handlinger blandt aktører i pædagogisk ledelse på skolerne står centralt i publikationen.

Grundlaget for publikationen er en række kvalitative gruppebaserede interview, som vi har gennemført med:

- Direktionsmedlemmer for henholdsvis Randers Tekniske Skole (tre deltagere) og Aalborg Handelsskole (to deltagere)
- Mellemledere fra Erhvervsskolerne Aars (hg-afdelingen), Randers Tekniske skole, Aalborg Handelsskole samt Aarhus tekniske Skole
- Lærere fra Aalborg Handelsskole (to deltagere) og Randers Tekniske Skole (to deltagere).

De deltagende mellemledere er valgt ud fra følgende kriterium: Hvem kender vi, som vi tror tænker nogle tanker om pædagogisk ledelse, og som også prøver at udfolde tankerne i praksis? Mange andre mellemledere kunne derfor også have været valgt i stedet.

De deltagende lærere er fundet, ved at Lone Damgaard Knudsen og John Evers (medforfattere til denne publikation) i deres respektive lærerkollegier har efterspurgt lærere, der kunne tænke sig at deltage.

Interviewene er blevet optaget digitalt og derefter transskriberet. Inge Lauridsen (forfatter) har derpå udvalgt de udsagn, som var mest tankevækkende og informative i relation til vores definition af pædagogisk ledelse på erhvervsskolerne.

Deltagere i interviews:

Lærere fra Aalborg Handelsskole og Randers Tekniske Skole.

Mellemlederne:

Gitte Møller, hg, Erhvervsuddannelserne Aars
Jan Nørskov Jørgensen, Randers Tekniske Skole
Marianne Klitgaard Würtz, Aarhus tekniske Skole
Direktør Poul Søb Jeppesen, Aalborg Handelsskole
Vicedirektør Hanne Muchitsch, Aalborg Handelsskole
Direktør Lars Michael Madsen, Randers Tekniske Skole
Uddannelsesdirektør Nanna Skuldvad, Randers Tekniske Skole
Økonomidirektør Jørgen Møller Christensen, Randers Tekniske Skole.

Undervisningsministeriets temahæfteserie

I denne serie udsender Undervisningsministeriet publikationer om generelle eller mere specifikke aktuelle emner. Formålet er at skabe debat og inspirere til udvikling i uddannelserne.

2009:

- Nr. 1 – 2009: Inspiration til fællessang (internetpublikation) (Grundskolen)
- Nr. 2 – 2009: Den lyttende læser – eksempler på it som støtte til læseusikre elever på folkeskolens mellemtrin (internetpublikation) (Grundskolen)
- Nr. 3 – 2009: Kodeks for ledelse på uddannelsesinstitutioner (internetpublikation) (Tværgående)
- Nr. 4 – 2009: Dansk som andetsprog – gode eksempler fra fem frie grundskoler (internetpublikation) (Grundskolen)
- Nr. 5 – 2009: Inspiration til obligatorisk sprogvurdering i børnehaveklassen (internetpublikation) (Grundskolen)
- Nr. 6 – 2009: Ord- og regneværksteder. Ideer og erfaringer fra erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse
- Nr. 7 – 2009: Anerkendelse, dialog og feedback. Pædagogisk ledelse på uddannelsesinstitutioner – med eksempler fra erhvervsskolerne (978-87-603-2817-6) (Erhvervsfaglige uddannelser)

2008:

- Nr. 1 – 2008: Plads til forskellighed – at arbejde med kultur og konflikt i folkeskolen (978-87-630-2660-8) (Grundskolen)
- Nr. 2 – 2008: Inspiration til folkeskolens sundhedsundervisning (internetpublikation) (Grundskolen)
- Nr. 3 – 2008: Sproget med i alle fag – andetsprogspædagogiske perspektiver på fagundervisningen i folkeskolen (978-87-603-2697-4) (Grundskolen)
- Nr. 4 – 2008: Det afsluttende projekt på grundforløbet i EUD (internetpublikation, dvd og booklet) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 5 – 2008: Portfoliometoden i erhvervsuddannelserne (internetpublikation, dvd og booklet) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 6 – 2008: Kreativitet, produktion og identitet – fra produktionsskole til erhvervsuddannelse (ISBN 978-87-603-2721-6) (Erhvervsfaglige uddannelser)

2007:

- Nr. 1 – 2007: Introduktion til den nye karakterskala. 7-trins-skalaen og bedømmelser i erhvervsfaglige uddannelser (dvd og booklet) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 2 – 2007: Det bli'r sjovere og sjovere. Bedre erhvervsuddannelser med it (978-87-603-2650-9) (Erhvervsfaglige uddannelser)

Nr. 3 – 2007: Innovationskraft på professionshøjskoler (978-87-603-2654-7) (Videregående uddannelser)
Nr. 4 – 2007: Hvis det skal gi' mening... Elevernes udbytte af praksisrelateret undervisning i erhvervsuddannelserne (978-87-503-2652-3) (Erhvervsfaglige uddannelser)

2006:

Nr. 1 – 2006: Åbne læringsmiljøer i erhvervsuddannelser – læringsforløb og sammenhænge (UVM 7-369) (Erhvervsfaglige uddannelser)
Nr. 2 – 2006: Praktikuddannelse med elevens læring i fokus – kompetenceudvikling i SOSU-uddannelserne (UVM 7-370) (Erhvervsfaglige uddannelser)
Nr. 3 – 2006: Entreprenørskab i de videregående uddannelser. Innovation og iværksætteri inden for KVVU og MVU (UVM 8-049) (Videregående uddannelser)
Nr. 4 – 2006: Naturfagene i bevægelse. Når folkeskolelærere udvikler undervisning (internetpublikation) (Grundskolen)
Nr. 5 – 2006: Vejledning om disciplin, god adfærd og trivsel i folkeskolen – et inspirationshæfte (UVM 5-470) (Grundskolen)
Nr. 6 – 2006: Tosprogede børns overgang fra dagtilbud til skole – fokus på den sproglige udvikling (internetpublikation) (Grundskolen)
Nr. 7 – 2006: Undervisning i demokrati – inspiration til grundskoler og ungdomsuddannelser (UVM 5-471) (Grundskolen og ungdomsuddannelser)
Nr. 8 – 2006: Evalueringskultur på erhvervsskolerne. Hvad, hvorfor og hvordan? (UVM 7-372) (Erhvervsfaglige uddannelser)
Nr. 9 – 2006: De faglige udvalg og den gode praktikopklæring. Styrkelse af erhvervsuddannelsernes praktikdel (internetpublikation) (Erhvervsfaglige uddannelser)
Nr. 10 – 2006: Hold fast! Initiativer til fastholdelse af tosprogede og praktisk orienterede unge i erhvervsuddannelserne (UVM 7-374) (Erhvervsfaglige uddannelser)

2005:

Nr. 1 – 2005: Frafald i erhvervsuddannelserne – årsager og forklaringer (internetpublikation) (Erhvervsfaglige uddannelser)

Visse trykte publikationer – som i oversigten er forsynet med et UVM-bestillingsnummer eller et ISBN-nummer – kan mod betaling af et ekspeditionsgebyr rekvireres hos Nordisk Bog Center eller hos boghandlere. Andre trykte publikationer kan købes samme sted. For priser se: <http://www.uvm.dk/service/Publikationer.aspx>.
Internetpublikationer kan til eget brug frit downloades fra <http://www.uvm.dk/service/Publikationer.aspx>

Anerkendelse, dialog og feedback

Pædagogisk ledelse på uddannelsesinstitutioner – med eksempler fra erhvervsskolerne

Publikationen “Anerkendelse, dialog og feedback” handler om pædagogisk ledelse på uddannelsesinstitutioner. Formålet med pædagogisk ledelse på uddannelsesinstitutioner er at udvikle medarbejdernes (ledere, lærere og øvrige medarbejdere) kompetencer for at realisere skolens fælles mål.

De senere år har en række faktorer medført et øget behov for pædagogisk ledelse: Større mangfoldighed i medarbejderskaren, mere kompleksitet i lærerarbejdet, mange nye initiativer og projekter samt fokus på fastholdelse af elever i uddannelse m.m.

“Anerkendelse, dialog og feedback” henvender sig til ledere og lærere, der gerne vil arbejde med pædagogisk ledelse. Publikationen tager fat i centrale begreber inden for pædagogisk ledelse. Og med eksempler fra erhvervsskoler viser den, hvordan pædagogisk ledelse let kan integreres i det daglige arbejde.

