



## FORSKNINGS- OG UDVIKLINGSPROGRAM OM PÆDAGOGISK LEDELSE

ARBEJDSMARKEDSUDDANNELSER - ALMEN VOKSENUDDANNELSE - ERHVERVSUDDANNELSER - GYMNASIALE UDDANNELSER

# DESIGNBESKRIVELSE

Feedbackdesign 1: Individfokus – udviklingssamtaler med den enkelte lærer

**1. JULI 2016**

# INDHOLD

---

## INDHOLD

1.	INDLEDNING	3
1.1	FOKUS I DENNE UDDYBENDE DESIGNBESKRIVELSE	3
1.2	VIGTIGE DATOER	4
1.2.1	DESIGNSPECIFIKKE WORKSHOPS	4
1.2.2	MIDTVEJSKONFERENCE D. 16 NOVEMBER 2016	4
2.	FEEDBACKDESIGN 1: UDVIKLINGSSAMTALER MED INDIVIDFOKUS	5
2.1	FORMÅL	5
2.2	DESIGNELEMENTER	5
2.3	DELTAGERE	6
2.4	DATAGRUNDLAG FOR FEEDBACK	7
2.5	VÆRKTØJER	7
2.5.1	RAMMESPØRGSMÅL	7
2.5.2	LOGBOG	8
2.5.3	REFLEKSIONSARK	9
2.6	LITTERATUR	11
2.7	DETALJERET TIDSPLAN FOR DESIGNTESTEN	11
2.8	SKOLER SOM TESTER DESIGNET	12
3.	FACILITERING AF REFLEKSIVE PROCESSER	13
3.1	FEEDBACKFORSTÅELSE	13
3.2	TRE VÆRKTØJER	14
3.2.1	GAMEMASTERMODELLEN	14
3.2.2	UNDRINGSPARATHED, NYSGERRIGHED OG HYPOTESEFORMULERING	15
3.2.3	SPØRGSMÅLSTYPER	15
4.	IT-UNDERSTØTTELSE AF DESIGNTESTEN	17
5.	LIDT MERE OM STØTTEAKTIVITETERNE	17
5.1	DESIGNSPECIFIKKE WORKSHOPS	17
5.2	SKOLEBESØG	18
5.3	MIDTVEJSKONFERENCEN	18
6.	EVALUERINGSAKTIVITETER	18

## 1. INDLEDNING

I gennemførelsen af Program for pædagogisk ledelse har *Pluss Leadership* (Pluss) og *Laboratorium for læringsbaseret skoleudvikling og pædagogisk praksis* (LSP) på Institut for Læring og Filosofi ved Aalborg Universitet udviklet tre forskellige design for pædagogisk ledelsesfeedback med facilitering af refleksive processer. De tre design har forskellige fokusområder på henholdsvis individ, team og elev, og der anvendes forskellige data som grundlag for den pædagogiske ledelsesfeedback.

Overskrifterne for de tre design er:

- Feedbackdesign 1: Udviklingssamtaler med individfokus
- Feedbackdesign 2: Aktionslæringsforløb med teamfokus
- Feedbackdesign 3: QTI-samtaler med elevfokus

Før opstartskonferencen d. 3. maj på Selandia i Slagelse udsendte vi en overordnet beskrivelse af de tre design, og efterfølgende har I valgt det design, som I vil teste i perioden august 2016 til og med december 2016.

Med afsæt i blandt andet jeres spørgsmål og kommentarer på opstartskonferencen og vores videre planlægning har vi i programteamet udarbejdet tre uddybende designbeskrivelser – én for hvert design.

### 1.1 FOKUS I DENNE UDDYBENDE DESIGNBESKRIVELSE

Denne uddybende designbeskrivelse stiller skarpt på *Feedbackdesign 1: Udviklingssamtaler med individfokus*. Beskrivelsen er målrettet de deltagende uddannelsesledere, pædagogiske ledere m.fl.

I forbindelse med jeres endelige designvalg havde I mulighed for at se en videopræsentation af *Feedbackdesign 1: Udviklingssamtaler med individfokus*. Videoen er stadig tilgængelig på følgende link:

- <https://youtu.be/X7ypzPE416o>

På de følgende sider kan I få:

- Uddybende præsentationer af designet – herunder skabeloner mv., som I skal anvende i testforløbet
- En appetitvækker vedr. grundlaget for den træning, I får i facilitering af refleksive processer på workshops
- Lidt info om den helt simple it-understøttelse af designtesten, som I og vi skal anvende
- Uddybning vedr. støtteaktiviteterne (designspecifikke workshops, skolebesøg og midtvejskonferencen)
- Uddybning vedr. de evalueringsaktiviteter, I skal deltage i under testperioden.

## 1.2 VIGTIGE DATOER

Der er en række centrale datoer, som I skal huske at få i kalenderen. De fremgår nedenfor.

### 1.2.1 DESIGNSPECIFIKKE WORKSHOPS

Hver skole kan deltage med to ledere i én designspecifik workshop. I forhold til *Feed-backdesign 1: Udviklingssamtaler med individfokus* afholdes der én workshop i Vestdanmark og én workshop i Østdanmark. De to workshops er identiske, og I kan kun deltage i én af dem.

Datoer og steder er følgende:

<b>Tirsdag d. 13/9 2016</b>	<b>Torsdag d. 15/9 2016</b>
VUC Lyngby Nybrovej 114 2800 Kgs. Lyngby	Horsens Statsskole Studentervænget 2 8700 Horsens

Anja Overgaard Thomassen fra LSP og Ole Bisleth fra Pluss vil facilitere workshoppen.

### 1.2.2 MIDTVEJSKONFERENCE D. 16 NOVEMBER 2016

*Onsdag d. 16. november 2016* afholder vi en midtvejskonference, hvor der bliver samlet op på erfaringer og delt viden blandt alle 41 deltagende skoler.

Konferencen holdes på *Via University College* i Aarhus. I vil få nærmere information senere.

## 2. FEEDBACKDESIGN 1: UDVIKLINGSSAMTALER MED INDIVIDFOKUS

### 2.1 FORMÅL

Feedbackdesignet udvikler dine evner til at gennemføre feedbackprocesser. Derved bliver du bedre til at støtte lærerne i at udvikle deres undervisning. Det sker på tre måder:

*For det første* opnår du erfaring med alment kendte metoder og værktøjer inden for dialog, feedback, aktionslæring og portfolio. På workshoppen efter sommerferien bliver du trænet i at bruge samtaleteknikker på et coachende grundlag. Du får altså konkret erfaring med, hvordan du stiller åbne og refleksive spørgsmål.

*For det andet* giver den fælles udarbejdelse af logbogen en fælles ramme og retning for processen frem mod at udvikle undervisningen. Gennem feedbacksamtalerne er det vigtigt, at du har fokus på, hvad der konkret skete under afprøvningen af de pædagogiske tiltag og hvorfor, samt næste skridt i den ønskede udvikling. Det sikrer, at læreren bevarer ejerskabet over det fagdidaktiske udviklingsprojekt, og at du kan føre en tillidsskabende dialog.

*For det tredje* får du, gennem brugen af refleksionsark, erfaring med, hvordan du kan holde fokus på din egen lederudvikling.

Formålet med feedbackdesign 1 er:

- at udvikle dine evner til at gennemføre udviklingssamtaler
- at den enkelte lærer får mulighed for at deltage i et forløb, der fokuserer på fagdidaktisk udvikling gennem feedbacksamtaler
- at udvikle dine evner til at identificere egne udviklingspunkter i forhold til at gennemføre feedbackprocesser.

### 2.2 DESIGNELEMENTER

I feedbackdesign 1 deltager du sammen med en lederkollega fra din egen skole, hvor I – i separate forløb – hver gennemfører feedbacksamtaler med 1-3 lærere. Det er de samme 1-3 lærere, der deltager gennem hele forløbet. For at du og din lederkollega får mest muligt udbytte af forløbet, sparrer I som lederteam løbende med hinanden omkring gennemførelsen af feedbacksamtaler. Designet indeholder *tre iterationer* med feedbacksamtaler, der skal gennemføres. Finder I det på din skole relevant at gennemføre flere samtaler, er I velkomne til at gøre det.

Gennem feedbackdesign 1 får du *værktøjer* og *metoder* til at gennemføre samtaler med lærere, og du får træning i at gennemføre samtalerne på et coachende grundlag. Forventningen er, at du herigennem bliver en kvalificeret dialogpartner, og at du derved kan understøtte lærernes interesse i at undersøge og udvikle deres egen undervisning. Du skal være opmærksom på, at feedback ikke inkluderer, at du selv løser problemet. Feedback betyder, at du stiller coachende spørgsmål, der skal få læreren til at se anderledes på sin undervisningspraksis og efterfølgende handle anderledes. De modeller og teknikker, der arbejdes med under forløbet, vil du også kunne bruge i andre typer af udviklingsprocesser.

Alle feedbackforløb tager udgangspunkt i *konkret viden om undervisning eller andre forhold på din skole*. Hvilken problemstilling der skal arbejdes med, og hvilke data der skal ligge til grund herfor, fastlægges du i samarbejde med den eller de deltagende lærere. I kan således vælge det, I finder mest relevant. Jeres valg af problemstilling kan f.eks. bygge på eksisterende data. De data, I indsamler, skal tilvejebringes i en form, så de bliver relevante for lærernes egen undervisningspraksis.

Du og den enkelte lærer beskriver den valgte problemstilling i den *logbog*, som fremgår af afsnit 2.5.2, og som ligeledes udleveres elektronisk (word-format). Der arbejdes med en logbog for hvert udviklingsprojekt. Deltager der f.eks. tre lærere med tre forskellige projekter, så arbejdes der med tre logbøger. Med afsæt i de indsamlede data beskriver I kort problemstillingen, der skal arbejdes med. I beskriver de pædagogiske tiltag, der vil blive afprøvet, hvordan forløbet skal foregå, og senere hvordan udfaldet blev. Forud for hver feedbacksamtale lister hver enkelt lærer 3-5 vigtige emner, som han eller hun gerne vil diskutere under feedbacksamtalen. Ved samtalens afslutning noterer I, hvilke ting der vil blive afprøvet inden næste feedbacksamtale.

Efter hver feedbacksamtale noterer du i *refleksionsarket* samtalens forløb. Refleksionsark giver dig mulighed for at forholde dig til, hvordan du indgår i feedbackprocesser, du evaluerer dine egne styrker og svagheder, og du får sat fokus på, hvor du med fordel kan udvikle dig for at blive endnu bedre til at gennemføre feedbacksamtaler. Du skal bruge det refleksionsark, som fremgår af afsnit 2.5.3, og som ligeledes udleveres elektronisk (word-format).

Tre gange gennem forløbet sparrer du med din lederkollega. Fokus er jeres oplevelse af og erfaring med at gennemføre feedbacksamtaler. Under samtalerne tager I afsæt i jeres individuelle refleksionsark. Sparringen bidrager til, at I bliver skarpere på, hvad I skal udvikle for at blive endnu bedre dialogpartnere. Få aftalt mødetidspunkter hurtigt og hold hinanden op på, at de er vigtige!

## 2.3 DELTAGERE

*Ledere med pædagogiske ledelsesopgaver* er de primære deltagere i dette design. I er to pædagogiske ledere fra samme skole, så I kan sparre med hinanden gennem forløbet.

*Lærerne* er de sekundære deltagere i dette design. Det er sandsynligvis dig som leder med ledelsespædagogiske opgaver, der udvælger, hvilke lærere der skal deltage. Hvis interesserede lærere melder sig frivilligt, er det at foretrække. Lærerne deltager ikke i konferencer og workshops. Lærerne har mulighed for at deltage under skolebesøgene, hvis du og lærerne finder det relevant.

Projektets primære deltagere er altså *2 uddannelsesledere med ledelsespædagogiske opgaver*. De sekundære deltagere er *1-3 lærere* fra de enkelte skoler, som lederne udpeger; helst nogle, som melder sig frivilligt til at deltage.

Tidsforbruget estimeres til ca. 50 timer for uddannelseslederne, dvs. tre projektdage, feedbacksamtaler og udarbejdelse af refleksionsark. Tidsforbruget for lærerne er ca. 15 timer, men det vil afhænge af, hvilke tiltag der afprøves.

## 2.4 DATAGRUNDLAG FOR FEEDBACK

Alle feedbacksituationer og forløb bør tage udgangspunkt i konkret viden om undervisningen eller andre forhold på skolen – herunder eksempelvis datainformerede strategier og handlingsplaner, men også særligt bearbejdede data genereret lokalt eller trukket fra ministeriets datavarehus, databank, forløbsstatistikken mv.

Hvilket datagrundlag det skal være, er ikke fastlagt på forhånd, og I vælger selv det grundlag, der er mest relevant. Skolerne kan f.eks. bruge eksisterende data om karakterer, frafald, elevtrivsel, løfteevne mv., der tilvejebringes i en form, så det bliver relevant for deltagernes egen praksis, f.eks. ved at disse data foreligger på klasse-, hold-, årgangs- eller fagniveau.

I programteamet vil vi forberede en skolerapport baseret på de data, som I og lærerne leverer i forbindelse med baselinemålingen knyttet til den samlede evaluering af Program for pædagogisk ledelse. Disse data kan I bruge som input til at drøfte den pædagogiske ledelsespraksis på jeres skole – i ledelsesfora og andre dialogfora på skolen.

## 2.5 VÆRKTØJER

I testen af *Feedbackdesign 1: Udviklingssamtaler med individfokus* anvendes tre design-specifikke værktøjer. Det drejer sig om:

- Rammespørgsmål
- Logbog
- Refleksionsark

### 2.5.1 RAMMESPØRGSMÅL

Her beskrives og defineres udviklingsprojektet nærmere. Det naturlige afsæt vil være den ansøgning, som din skole har indsendt til ministeriet, før jeres skole modtog bevilling. Ved at besvare rammespørgsmålene og genbesøge ansøgningen får skolen mulighed for at stille helt skarpt på rammer og formål med deltagelsen i Program for pædagogisk ledelse.

Det er vigtigt, at dette arbejde foregår som et samarbejde mellem pædagogisk leder og lærer. Beskrivelsen og rammesætningen af udviklingsprojektet er yderst central, fordi man her får defineret problemstilling, formål, datagrundlag, etc. Hop ikke let hen over denne opgave – en klar ramme vil styrke udviklingsprojektet og understøtte et positivt udbytte for både skole, pædagogisk leder og lærer. Rammespørgsmålene er udgangspunktet for feedbacksamtalerne og afprøvninger i lærerens praksis.

Hvordan kan Design 1 bidrage til at løse den udfordring, vi arbejder med?	
Hvad er baggrunden for udviklingsprojektet? Og beskrivelse af den konkrete problemstilling?	
Hvilken problemstilling er det, vi vil arbejde med?	
Hvilke data ligger til grund for problemstillingen?	
Hvorledes kommer problemet til udtryk? Og hvorfor er det en vigtig/relevant problemstilling at arbejde med? Hvad vil vi gerne ændre?	
Hvordan har vi fastlagt udviklingsprojektets overordnede struktur, elementer og afprøvninger?	

Hvordan kan Design 1 bidrage til at løse den udfordring, vi arbejder med?	
Er der materiale eller andet, vi skal have indsamlet, inden udviklingsprojektet går i gang?	
Hvilke personer indgår i udviklingsprojektet og på hvilken måde? (Hvilken funktion har de?)	
Hvad skal være ændret, når udviklingsprojektet er afsluttet? Og hvorledes vil vi kunne afgøre, om der er sket en ændring?	
Hvorledes vil vi understøtte, at viden om udviklingsprojektets resultater og erfaringer spredes i organisationen?	
Hvorledes vil vi anvende udviklingsprojektets resultater i det videre arbejde med at udvikle pædagogisk praksis?	

Besvarelsen af disse rammespørgsmål vil blive brugt i forbindelse med den designspecifikke workshop. Programteamet vil samle besvarelsene og fremsende til de skoler, som deltager i samme workshop. På den måde vil de eksempler, der skal anvendes i træningen på de planlagte workshops, blive nærværende og relevante. Samtidig får deltagerne indblik i hinandens problemstillinger og udviklingsprojekter.

### 2.5.2 LOGBOG

Logbogen er udviklingsprojektets fundament og proces, da den dokumenterer jeres løbende læring, resultater og refleksion, som udviklingsprojektet skrider frem. Endelig indeholder logbogen også en erfaringsopsamling. Når udviklingsprojektet er gennemført, har I derfor som skole, uddannelsesleder/pædagogisk leder og lærer et unikt materiale omkring udviklingsprojektet, der kan bidrage til at kvalificere det videre arbejde med problemstillingen.

Logbogen består af to dele:

- Processpørgsmål
- Opsamling på udviklingsforløbet

#### Processpørgsmål

Disse spørgsmål bruges under afviklingen af udviklingsprojektet. Processpørgsmålene skal sikre fremadrettet fokus på udviklingsprojektet og understøtte erfaringsopsamling. *Spørgsmål 1-2* besvares af uddannelsesleder og lærer i fællesskab, hver gang - inden - en ny iteration igangsættes. Det betyder, at I skal besvare de to første spørgsmål tre gange gennem forløbet. Processpørgsmålene anvendes i forbindelse med hver feedback-samtale. Inden feedbacksamtalen besvarer læreren *spørgsmålene 3-6*. Umiddelbart efter feedbacksamtalen besvarer læreren *spørgsmål 7*.

Fælles spørgsmål		
1.	Hvilket/hvilke tiltag vil vi afprøve i udviklingsprojektets 1., 2. eller 3. iteration? Og hvorfor disse?	
2.	Hvad forestiller vi os, at tiltagene vil påvirke eller lede til?	
Lærerspørgsmål		
3.	Hvordan forløb afprøvningen? Hvad skete der?	
4.	Hvad var resultatet af interventionen? Var resultatet, som vi forventede? Var der overraskelser?	



Lærerspørgsmål	
5.	Hvilke overvejelser/refleksioner gør jeg mig på nuværende tidspunkt omkring problemstillingen? Hvad undrer mig? Hvad vil jeg gerne blive klogere på vedr. problemstillingen?
6.	Hvilke emner vil jeg bringe med til den kommende feedbacksamtale?
7.	Hvad snakkede vi om under samtalen? Hvilken feedback blev givet? Hvad tager jeg med videre?

### Opsamling på udviklingsprojektet

Som afslutning på udviklingsprojektet udarbejder I (pædagogisk leder og lærer) i fællesskab den afsluttende opsamling på udviklingsprojektet. Opsamlingen fokuserer på, hvor I står nu set i forhold til, da udviklingsprojektet startede. Hvad I er blevet klogere på? Hvad der har overrasket? Og ikke mindst hvordan I kan gøre brug af den nye viden bredere ud i organisationen?

Opsamling på udviklingsforløbet: besvares ved udviklingsprojektets afslutning	
Hvor står vi – set i forhold til da vi startede?	
Hvad er vi blevet klogere på?	
Hvad har overrasket?	
Er det relevant at udvikle og fortsætte arbejdet med problemstillingen? Hvis ja – på hvilken måde? Hvis nej – hvorfor ikke?	
Er det relevant at brede den indsamlede viden og læring ud i organisationen? Hvis ja – på hvilken måde?	

### 2.5.3 REFLEKSIONSARK

Gennem brugen af refleksionsark får du som pædagogisk leder mulighed for at forholde dig til det at gennemføre feedbacksamtaler. Særligt skal du forholde dig til oplevelsen af egne styrker og svagheder. Din brug af refleksionsarket understøtter også en meta-refleksion, der både retter sig mod den konkrete feedbacksamtale og mod den pædagogiske leders arbejde.

Brugen af refleksionsarket er vigtig, fordi du som pædagogisk leder her får mulighed for – i en ellers travl hverdag, hvor refleksion ofte presses ud af andre ledelsesopgaver – at forholde dig til opgaven som samtalepartner samt ikke mindst, hvilke udfordringer man møder i den forbindelse.

Du skal udfylde refleksionsarket efter hver feedbacksamtale. Arbejder du eksempelvis med to udviklingsprojekter med to forskellige undervisere, så skal refleksionsarket anvendes mindst 6 gange, da der er tre iterationer. Gennemføres der flere feedbacksamtaler end skitseret i design 1, da udarbejdes et tilsvarende antal refleksionsark.

I nedenstående skema er listet en række spørgsmål kaldet "Forberedelse til feedbacksamtale". Det er spørgsmål, du med fordel kan forholde dig til inden hver feedbacksamtale. Får du forberedt dig inden samtalen, er chancen for en god feedbacksamtale også højere. Det er ikke et krav, at du arbejder med "Forberedelse til feedbacksamtale", men det anbefales.

Sparring med lederkollega skal gennemføres tre gange gennem forløbet. Afsæt for sparring med lederkollega er refleksionsark. I aftaler indbyrdes, om I på forhånd fremsender

refleksionsark til hinanden, eller om I medbringer dem til mødet. Spørgsmål 9-10 bruges i forbindelse med den kollegiale sparring.

Forberedelse til feedbacksamtale		
<b>Før samtalen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvordan vil jeg indkalde til samtalen?</li> <li>Hvor skal den afholdes? (Det behøver jo ikke at være dit kontor)</li> <li>Hvordan skal min forberedelse være?</li> <li>Skal medarbejderen/kollegaen forberede sig?</li> <li>Hvilke materialer skal vi bruge?</li> <li>Hvilken forplejning skal der være?</li> <li>Hvad er egentlig målet med samtalen?</li> </ul>	
<b>Start</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvordan skaber jeg en tryk ramme?</li> <li>Hvordan kommer vi godt fra start?</li> <li>Gennemgå ramme, mål og dine forventninger til samtalen</li> <li>Spørg til den andens forventninger til samtalen</li> </ul>	

Refleksionsark		
1	Fik jeg understøttet en refleksiv proces under samtalen?  - Ja, på hvilken måde? - Nej eller kun delvist – hvordan kom det til udtryk?	
2	Blev mine spørgsmål forstået? Eller måtte jeg uddybe/reformulere?	
3	Hvor oplevede jeg at mestre hele eller dele af samtalen?	
4	Hvor var jeg udfordret under samtalen, og på hvilken måde?	
5	Hvad tager jeg særligt med mig fra denne feedbacksamtale?	
6	Er der punkter, jeg særligt skal have fokus på fremadrettet i forhold til at gennemføre feedbacksamtalerne?	
7	Kan jeg med fordel opsøge ny viden inden næste feedbacksamtale? Hvis ja – hvilken og inden for hvilket tema?	
8	Andre overvejelser eller bemærkninger?	
<b>Sparringssamtale med lederkollega</b>		
9	Hvad vil jeg gerne have sparring på?	
10	Hvad tager jeg med mig fra sparringen?	

## 2.6 LITTERATUR

Den litteratur, som I skal anskaffe og læse, er følgende:

- Kledal, A. (2008). Coaching i systemisk perspektiv. I: Gørtz, K. & A. Prehn. Coaching i perspektiv. En grundbog. Hans Reitzel, Kapitel 6, (s. 101-119)
- Moltke, H. V. & Molly, A. (2009). Systemisk Coaching – En grundbog. København: Dansk Psykologisk Forlag. Kapitel 4 (s. 77-98) og kapitel 6. (s. 115-134)
- Molly-Søholm T., Stegeager N. og Willert, S. (2012). Systemisk Ledelse – teori og praksis. København: Samfundslitteratur. Kapitel 15 (s. 237-267).

## 2.7 DETALJERET TIDSPLAN FOR DESIGNTESTEN

Tid	Aktivitet
<b>Juni 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To pædagogiske ledere fra hver skole udvælges, og det fastlægges, hvilke lærere der deltager.</li> </ul>
<b>August 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De to pædagogiske ledere afholder opstartsmøde med de deltagende lærere. Videoen, hvor feedbackdesign 1 præsenteres, kan evt. anvendes.</li> <li>• Læsning af litteratur.</li> </ul>
<b>Ultimo august 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deadline for indsendelse af besvarelse af "Rammespørgsmål" til programteamet. Besvarelsen må ikke indeholde personfølsomme data, og derfor kan det godt være, at jeres besvarelse skal justeres lidt inden fremsendelse. Hvis der er projekter med tre lærere, fremsendes tre besvarelser.</li> </ul> <p>Disse besvarelser indgår som et vigtigt element under de efterfølgende workshops – det er derfor MEGET vigtigt, at de indsendes til programteamet.</p> <p>Gennem besvarelserne får workshopdeltagerne et indblik i hinandens problemstillinger og udviklingsprojekter – et indblik der er vigtigt for, at I under workshopperne kan indgå i så kvalificerede samtaler med hinanden som muligt. I bliver så at sige hjælpere for hinandens læring. Hvis du gerne selv vil have megen læring med dig fra workshoppen, nødvendiggør det, at du sætter sig ind i de andre deltageres udviklingsprojekter.</p>
<b>Primo september 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programteamet rundsender besvarelserne af "Rammespørgsmål" i et samlet dokument. Man modtager kun projektbeskrivelser fra de skoler, der deltager i samme workshop.</li> </ul>
<b>13. september 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop i Østdanmark. Detaljeret program udsendes primo september.</li> </ul>
<b>15. september 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop i Vestdanmark. Detaljeret program udsendes primo september.</li> </ul>
<b>1. oktober - 15. november 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. iteration: Lærer afprøver tiltag, og 1. feedbacksamtale gennemføres. Husk brug af logbog og refleksionsark.</li> <li>• De pædagogiske ledere afholder sparringsmøde efter hver iteration.</li> <li>• Der er mulighed for at afprøve flere tiltag og gennemføre flere feedbacksamtaler i denne periode, såfremt det vurderes relevant.</li> </ul>
<b>Primo oktober – medio december 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besøg af konsulent fra Pluss. Tidspunkt fastlægges for hver enkelt skole i forbindelse med workshops.</li> </ul>
<b>16. november 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Midtvejskonference</li> </ul>
<b>Medio november til medio december 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2. og 3. iteration gennemføres – logbog og refleksionsark anvendes.</li> <li>• De pædagogiske ledere afholder sparringsmøde efter hver iteration.</li> </ul>
<b>Medio december 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opsamling på udviklingsprojekt udarbejdes, jf. logbog.</li> </ul>

## 2.8 SKOLER SOM TESTER DESIGNET

Nedenstående skoler tester *Feedbackdesign 1: Udviklingssamtaler med individfokus*.

Skole	Kontaktperson	Mail
Borupgaard Gymnasium	Birgitte Jørgensen	bj@boag.nu
EUC Nord	Nadja Hvid	nah@eucnord.dk
EUC Nordvest	Thilde Kielsgaard Heidemann	tkh@eucnordvest.dk
Køge Handelsskole	Finn Arvid Olsen	fao@khs.dk
Nordfyns Gymnasium	Jeppe Bregenov-Pedersen	jbp@nordfyns-gym.dk
Social- og Sundhedsskolen, Esbjerg	Mogens Schlüter	ms@sosuesbjerg.dk
TEC	Nadia Halkjær Jensen	nhj@tec.dk
Tradium	Charlotte Bisbjerg Nielsen	cbn@tradium.dk
Viden Djurs	Marianne Skov	skov@videndjurs.dk
VUC Lyngby	Inge Voller	ivo@vucl yngby.dk

### 3. FACILITERING AF REFLEKSIVE PROCESSER

Det vigtigste værktøj for en leder, der er optaget af pædagogisk ledelse, er: *Kommunikation, dialog og samtale*. For gennem dialog og professionelle samtaler kan der skabes refleksion, og refleksion kan danne forudsætning for mere bevidste valg.

Ophavsmanden til mange værker om professionelle samtaler og refleksive processer, Karl Tomm, har opsummeret, hvad der skal i fokus i denne sammenhæng. Han taler om, hvad der virker i samtaler - "conversation movers":

- Udtryk dyb nysgerrighed med lidenskab
- Invitér forskellige perspektiver ind på det tema, der tales om
- Opmuntring til større kontekstforståelse
- Reflektér på de initiativer, der kan tages
- Understreg positive udmeldinger – hvad der er godt eller rigtigt, skal opmuntres, inkluderes eller understreges
- Synliggør og peg på underliggende gode intentioner, selv ved risiko for negativ effekt
- Forvent parathed til fremadrettet bevægelse
- Bemærk og værdsæt selv små initiativer
- Bemærk den andens evne til at bemærke og evne til at anerkende

#### 3.1 FEEDBACKFORSTÅELSE

I relation til alle tre feedbackdesign, som testes i Program for pædagogisk ledelse, skal *feedback* ses som en overordnet betegnelse for de samtaler, der skal finde sted.

For alle samtaler gælder, at datagrundlaget er et vigtigt omdrejningspunkt, jf. afsnit 2.4. Som et element i dialogen om data bør der være konkret feedback ift. bevægelse imod de opsatte mål (resultatskabelsen).

Feedbackbegrebet i denne forståelsesramme skal også ses i kobling til de samtaler, der går forud for afprøvning, og vi vil derfor også arbejde med *feedforward*.

Feedback skal derfor forstås bredt og vil ikke kunne tilskrives kun én definition, men skal ses som en ramme for det at facilitere refleksive processer hos fokuspersonen/-erne (lærerne).

Når vi taler om *refleksive processer*, har vi valgt at stå på følgende forståelse: "At reflektere/genbesøge er at træne sin opmærksomhed for at styrke sin ansvarlighed og kvalitet i sine handlinger".<sup>1</sup> Denne definition er understøttende for det, den pædagogiske leder skal søge at skabe i dialogerne.

---

<sup>1</sup> "Filosofi i organisationer", Strategi & Ledelse 3.14, Christian Wittrock og Birgit Toft  
<http://www.teamtoft.dk/uploads/pdf/Filosofi-i-organisationer.pdf>

## 3.2 TRE VÆRKTØJER

Med henblik på samtaler, som tager deres afsæt i de specifikke data, der er indsamlet som led i arbejdet med de tre feedbackdesign, har vi valgt at fokusere på *tre værktøjer*, som vi vil præsentere og gå i dybden med i de designspecifikke workshops. Det drejer sig om:

- Gamemastermodellen
- Undringsparathed, nysgerrighed og hypoteseformulering
- Spørgsmålstyper

### 3.2.1 GAMESMASTERMODELLEN

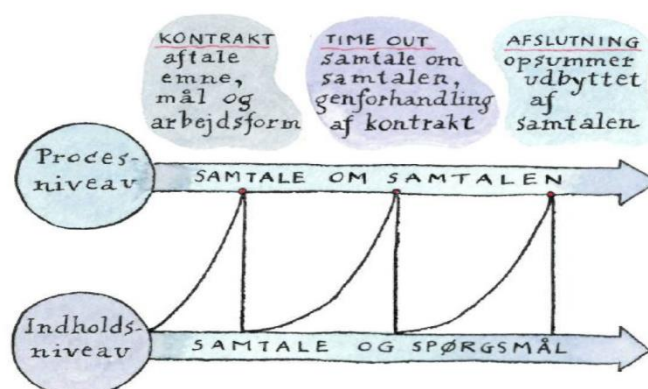
En samtale er et sprogpil mellem dem, der har samtalen. I sprogspilsbegrebet ligger, at der altid er tale om roller, mønstre og bestemte regler samt bestemte forventninger i en samtale. I gamemastertilgangen arbejder man med rollerne "gamemaster" og "gameplayer", jf. Barnet Pearce.<sup>2</sup>

Lederen påtager sig gamemasterrollen, og i den rolle tager han/hun initiativ til at fastlægge rammen for samtalen og til en afklaring af, hvad målet med samtalen skal være, og på hvilke (demokratiske) præmisser samtalen skal gennemføres. Læreren er gameplayer.

Som gamemaster skal man være bevidst om den magt, man har i kraft af sin rolle; dels som uddannelsesleder; dels som gamemaster. Et ideal er at håndtere denne magt på en frisættende og bemyndigende måde. Det vil sige, hvor man så og sige afgiver magten i et eller andet forhold til den, man samtaler med, og på denne måde skaber øjenhøjde og symmetri i samtalerelationen.

Vigtigst i denne sammenhæng er, at gamemasteren indgår en form for kontrakt med gameplayeren. Det handler om at definere tid, mål, samtaleproces og rollefordeling. Der til kommer at kunne være transparent om det, man tænker og vil med samtalen.

#### Gamemaster modellen i henhold til Barnet Pearce



<sup>2</sup> Henvisning til Barnet Pearce om coachen som gamemaster i "Systemisk coaching, en grundbog", Dansk Psykologisk Forlag, Moltke og Molly, 2012, p. 84.

Undervejs i samtalen kan gamemasteren foreslå time out og spørge gameplayeren, om der er en opfattelse af, at samtalen er på rette spor.

I afslutningen af samtalen opsummeres samtaleindhold, og der spørges til, hvad gameplayeren tager med fra samtalen.

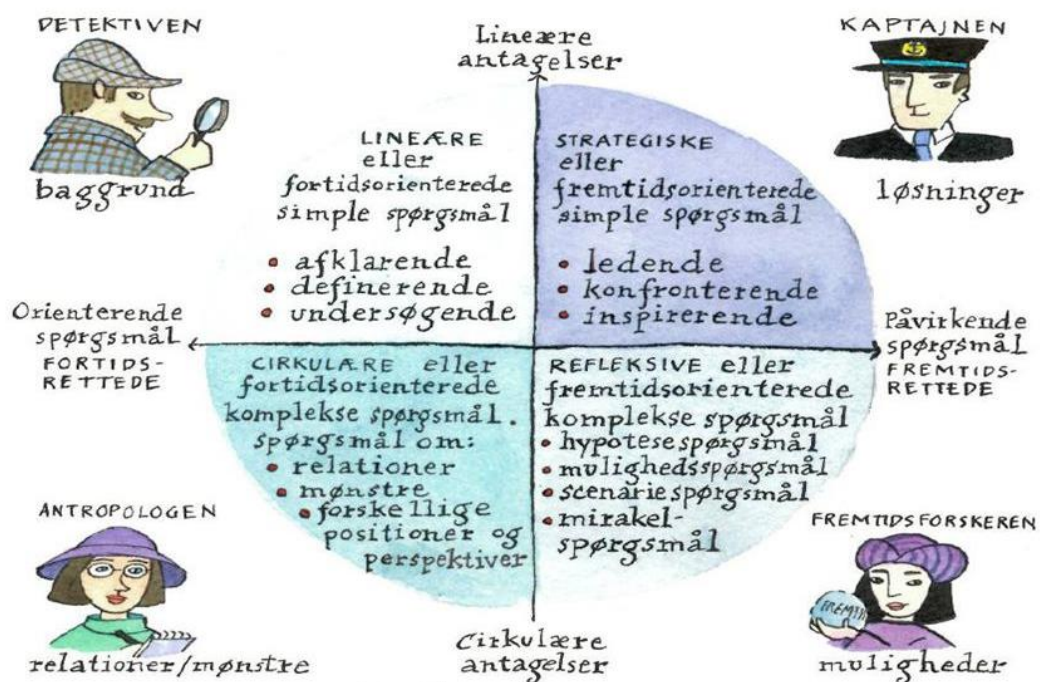
### 3.2.2 UNDRINGSPARATHED, NYSGERRIGHED OG HYPOTESEFORMULERING

Samtaler lykkes, når de åbner for nye tanke- og handlemuligheder hos gameplayeren. Så hvordan får man skabt svar på noget, der ikke hidtil har været noget sprog for? Begreberne undren og nysgerrighed kommer ind i billedet her. Undren er evnen til at være i en tilstand af ej at vide. Nysgerrighed handler om at få forklaringen – at spørge ind til det, man undrer sig over. Når man undrer sig og er nysgerrig, er det naturligt at danne sig hypoteser eller foreløbige forklaringer. Tilpasse forstyrrelser er de spørgsmål, som rammer balancen mellem at vække genklang som noget bekendt og samtidig som noget nyt og uventet. Det kan skabe bevægelse.

### 3.2.3 SPØRGSMÅLSTYPER

I naturlig forlængelse af forrige afsnit om undren, nysgerrighed og hypoteser handler facilitering af reflektive processer om færdigheder i at stille gode spørgsmål – så kort kan det siges. I vores forløb arbejder vi med udgangspunkt i Karl Tomms spørgemodell.<sup>3</sup>

#### Spørgsmålstyper i henhold til Karl Tomm



<sup>3</sup> Henvisning til Karl Tomm om spørgsmålstyper i "Systemisk coaching - en grundbog", Dansk Psykologisk Forlag, Moltke og Molly, 2012, p. 125.

Man kan stille fortidsrettede spørgsmål, og man kan stille fremtidsrettede spørgsmål. Samtidig kan man stille lineære spørgsmål og spørgsmål, der spørger ind til komplekse sammenhænge (cirkulære antagelser).

Spørgsmål, der er lineære og fortidsrettede, kalder man "detektivspørgsmål". Det er spørgsmål, der er afklarende, definerende, og som har en undersøgende hensigt.

#### Eksempler på detektivspørgsmål:

- Hvad er emnet for vores samtale?
- Hvem er involveret – hvordan?
- Hvad er der sket indtil nu?

Spørgsmål, der er fortidsrettede og som spørger ind til komplekse sammenhænge, kalder man "antropologspørgsmål". Det er spørgsmål, der spørger ind til forskellige perspektiver, og som har en undersøgende hensigt.

#### Eksempler på antropologspørgsmål:

- Hvordan tror du, de andre implicerede har oplevet sagen?
- Hvad tror du, de vil tilføje til din version af sagen?
- Hvor kunne der være forskelle og ligheder mellem de forskellige synspunkter eller holdninger?

Spørgsmål, der er fremtidsrettede og som spørger ind til komplekse sammenhænge, kalder man "fremtidsforskerspørgsmål". Det er spørgsmål, der spørger ind til hypoteser, muligheder, drømme og som har en idegivende og inspirerende hensigt.

#### Eksempler på fremtidsforskerspørgsmål:

- Hvad er dine ønsker og drømme...?
- Hvis jeg spurgte andre (f.eks. dine kolleger eller din leder), hvordan ville de så beskrive dine håb og drømme?
- Hvis de skulle give dig et uventet godt råd, hvad tror du så, de ville råde dig til?

Spørgsmål, der er fremtidsrettede og som spørger ind til lineære sammenhænge, kalder man "kaptajns spørgsmål". De er initiativskabende, handlingsorienterede og lægger op til løsninger.

#### Eksempler på kaptajns spørgsmål:

- Hvilke nye initiativer kunne du tage?
- Hvilke mulige konsekvenser kunne afholde dig fra eller opmuntre dig til at tage disse initiativer?
- Hvem kunne støtte og hjælpe dig, og hvem skulle evt. informeres?
- Hvad har du lært af denne samtale, som kunne være nyttig viden i lignende, fremtidige situationer?



## 4. IT-UNDERSTØTTELSE AF DESIGNTESTEN

Programteamet opretter en *Dropbox-mappe* til hver skole, som deltager i Program for pædagogisk ledelse. Formålet er, at dokumenter – herunder udfyldte designspecifikke skabeloner mv. - lægges i denne mappe. Det vil sikre et godt grundlag for dialogen mellem de to ledere, der deltager fra hver skole, og det vil ligeledes sikre, at programteamets evalueringsansvarlige, konsulenter og forskerne, der skal gennemføre støtteaktiviteterne, kan orientere sig i dokumenterne. Al information vil blive behandlet fortroligt.

Det er de deltagende ledere, der har ansvar for at lægge dokumenterne i Dropbox-mappen – herunder også de skabeloner mv., som udfyldes af lærere.

Denne tilgang skal i sagens natur ses i lyset af, at det er et forsøgs- og udviklingsprojekt, og den planlagte evaluering er en forskningsevaluering.

## 5. LIDT MERE OM STØTTEAKTIVITETERNE

Der er tre typer støtteaktiviteter i Program for pædagogisk ledelse:

- Designspecifikke workshops
- Skolebesøg
- Midtvejskonferencen

Nedenfor gives en kort præsentation af støtteaktiviteterne.

### 5.1 DESIGNSPECIFIKKE WORKSHOPS

Træning i at facilitere refleksive processer – herunder hvordan kvantitative og kvalitative data kan anvendes i disse samtaleprocesser.

Præsentation af:

- Mål med samtalerne
- Besvarelse af "Rammespørgsmål"
- Design og opsamling på dataindhentning mv.
- Refleksionsark og logbøger
- Cases
- Teoretisk afsæt
- Om at skabe og udvikle det relationelle rum
- Gameplan – fastlæggelse af mål og proces
- Spørgsmålstyper
- Træning i at gennemføre samtaler

## 5.2 SKOLEBESØG

Hver deltagende skole får besøg af en konsulent fra projektet. Skolebesøget giver mulighed for at afklare og sparre om udfordringer knyttet til det enkelte skoleprojekt. I besøgssituationen kan udfordringer perspektiveres og omsættes til egentlige trænings- og coachingsituationer. Alt efter de behov, som skolerne selv oplever.

## 5.3 MIDTVEJSKONFERENCEN

Der holdes midtvejskonference sideløbende med gennemførelse af skolebesøgene.

Konferencen vil have følgende omdrejningspunkter:

- Erfaringsudveksling mellem deltagerne med det formål at styrke feedbackbaseret pædagogisk ledelse
- Information om de foreløbige evalueringresultater
- Casebaserede fortællinger fra den pædagogiske ledelsesmæssige hverdag
- Potentialer og ideer i forhold til at styrke feedbackbaseret pædagogisk ledelse
- Opsummering af beslutninger i forhold til den enkelte skoles behov for justeringer og prioriteringer i den fortsatte test af valgt design.

## 6. EVALUERINGSAKTIVITETER

Et væsentligt element i Program for pædagogisk ledelse er evaluering. Det helt centrale er at indkredse, hvad der virker og ikke virker ved de tre design. Derfor er der planlagt en evaluering, som stiller skarpt på virkning, og de deltagende skoler vil i testperioden skulle bidrage til besvarelse af surveyundersøgelser og deltage i kvalitative interview samt stille sig til rådighed for deltagende observation mv.

Der gennemføres en baselinemåling medio august 2016 i form af en survey blandt deltagende ledere og lærere. Denne gentages primo 2017.

I surveyundersøgelserne vil vi *på den ene side* søge at indsamle informationer om skolernes kapacitet og *på den anden side* om deres praksis. Begge disse forhold søger vi at belyse på hhv. organisatorisk/skoleniveau og på individuel niveau. Herudover vil vi også stille skarpt på skolernes kapacitet og kompetence til at arbejde med udvikling – herunder deres praksis i forhold til indsamling og anvendelse af data. Oversigten nedenfor præsenterer de centrale analysespørgsmål.

	Kapacitet pædagogisk ledelse	Praksis pædagogisk ledelse	Udviklingskapacitet
Organisation	Hvilken kapacitet besidder skolen til at arbejde med pædagogisk ledelse?	Hvordan bringes kapaciteten i spil og giver sig udslag i praksis?	Hvordan arbejdes der med udvikling, og hvilken rolle spiller data, evidens og evaluering i den forbindelse?
Individ	Hvilken kapacitet (human kapital) besidder den enkelte leder/lærer ift. pædagogisk ledelse/udvikling af undervisningspraksis?	Hvordan arbejdes der i praksis med pædagogisk ledelse/udvikling af undervisningspraksis?	

Med afsæt i evalueringen vil programteamet give anbefalinger til ministeriet om, hvordan ministeriet – efter programperioden – kan bidrage til at styrke pædagogisk ledelse på alle skoler i Danmark.