

PÆDAGOGISK LEDELSE

Vidensnotat



Indhold

3 God pædagogisk ledelse fokuserer på elevernes læring

7 Sæt retning for arbejdet med elevernes læring



9 Organisér kompetencer med blik for læring

11 Gå i dialog om undervisning

13 Til videre læsning



God pædagogisk ledelse fokuserer på elevernes læring

Når pædagogiske ledere, fx skolelederen, uddannelseslederen eller teamkoordinatoren, fokuserer på elevernes læring, har det positiv betydning for elevernes udbytte af undervisningen. Det kan man konkludere på baggrund af de seneste årtiers forskning i pædagogisk ledelse.

I dette notat har vi udvalgt en række centrale forskningsfund, der fortæller om, hvordan lederen kan praktisere god pædagogisk ledelse, der understøtter elevernes læring – i grundskolen, på erhvervsskolen eller på gymnasiet.

”Hvad var elevernes væsentligste udbytte af jeres seneste undervisningsforløb?” Mange ledere oplever, at hverdagen ofte domineres af praktiske opgaver frem for af en dialog om undervisningen og elevernes læring. For nogle kan den pædagogiske del af ledelsesopgaven – det vil sige arbejdet med at udvikle skolens kapacitet, så der skabes de bedste muligheder for elevernes læring – glide i baggrunden til fordel for håndtering af praktiske, økonomiske og administrative udfordringer. Samtidig er der både på skolen, blandt elever og forældre og fra politisk hold en øget opmærksomhed med hensyn til, hvad der skal til, for at eleverne lærer bedst muligt. Det er derfor værd at bemærke, at forskning netop peger på, at ledelsens prioriteringer og valg kan have positiv betydning for elevernes læring – direkte eller indirekte.

Fokus på elevernes læring i alle dele af ledelsesopgaven

God pædagogisk ledelse indebærer, at et tydeligt fokus på elevernes læring gennemsyrrer det strategiske, det faglige, det organisatoriske, det forandringsmæssige og det administrative ledelsesarbejde. Pædagogisk ledelse er altså ikke en særskilt ledelsesopgave, men handler om at holde fokus på, hvordan skolen og dens medarbejdere bedst

muligt understøtter læring hos alle elever. Elever, der kommer til skolen med hver deres erfaringer og derfor ofte har vidt forskellige forudsætninger for at lære og for at trives i skolens fællesskab. God pædagogisk ledelse kræver en særlig ekspertise, da det er afgørende at kunne holde fokus på arbejdet med læring i en hverdag præget af et væld af praktiske og administrative gøremål og ikke mindst af de nye dagsordener, som løbende sættes af forvaltning, politikere og andre samarbejdspartnere.

Effekten af god pædagogisk ledelse er ofte indirekte

I dette notat fremhæver vi forskningsfund, som fortæller om, hvilke elementer af den pædagogiske ledelsespraksis der har positiv betydning for elevernes læring. Når det i forskningslitteraturen beskrives, hvordan pædagogisk ledelse kan have positiv betydning for eller effekt på elevernes læring, henvises der, alt efter studiets fokus, til både direkte og indirekte effekter. Ved direkte effekter forstås, at lederen, fx ved at deltage aktivt i udviklingen af et undervisningsforløb, får direkte betydning for elevernes læring. Ved indirekte effekter forstås, at lederens handlinger påvirker elevernes læring gennem andre forhold. Mange ledere vil genkende billedet af, at ledelsens påvirkning af elevernes læring sker indirekte via dialogen med lærerne, via prioritering af ressourcer eller ved at understøtte samarbejde og kompetenceudvikling. På de kommende sider anvender vi formuleringen ”positiv betydning for” som en samlet betegnelse for både direkte og indirekte effekt på elevernes læring.

Godt at vide, når du læser

Nærværende vidensnotat er baseret på en vidensopsamling gennemført for Undervisningsministeriet af Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) i 2017. Vidensopsamlingens metode og den komplette og anvendte referenceliste findes her: eva.dk/viden-om.

Dette vidensnotat skal – med afsæt i vidensopsamlingen – bidrage til at give læseren et lettilgængeligt overblik over aktuel forskning i pædagogisk ledelse.

Hvis du vil gå direkte til centrale forskningsfund, finder du dem i bokse rundt om på siderne.

De forskningsfund, som præsenteres i dette vidensnotat, er udvalgt, fordi de har høj kvalitet, og fordi de kan være med til at inspirere den daglige ledelsespraksis. Men de fortæller ikke det hele. Brug derfor gerne notatet som afsæt for videre læsning.

Du kan læse vidensnotatet her uden at blive afbrudt af referencer eller henvisninger. Vil du vide mere, kan du konsultere den komplette referenceliste eller se de forslag til videre læsning, som er anført bagest i notatet.



God pædagogisk ledelse handler om hvordan

Hensigten med notatet er at bidrage til skoleledelsens fortløbende arbejde med at udvikle den daglige pædagogiske ledelsespraksis. Det er derfor væsentligt at have blik for, *hvordan*, det vil sige *på hvilken måde*, ledere bedriver god pædagogisk ledelse, og ikke kun se på, *hvad* de gode ledere gør. Det er fx ikke tilstrækkeligt blot *at inddrage* data om elevernes læring i dialogen om undervisningen. Det vigtige er, *hvordan* data inddrages i forhold til at udvikle de aktuelle læringsmuligheder. Når vi på de kommende sider præsenterer de forskellige forskningsfund, har vi derfor beskrevet, hvad lederen kan gøre for at praktisere god pædagogisk ledelse. Vi har tilstræbt at supplere med konkrete beskrivelser af, hvordan tiltagene kunne se ud i praksis. Det væsentlige spørgsmål om, hvordan lederen kan bedrive god pædagogisk ledelse, afrundes dog ikke her. Det kan først besvares fyldestgørende, når ledelsen arbejder med at skabe en god praksis for pædagogisk ledelse på sin egen skole og her inddrager egne erfaringer og egen kontekst.

God pædagogisk ledelse – kort fortalt

Forskning peger på, at succesfuld pædagogisk ledelse er kendetegnet ved, at ledelsen formår at have fokus på arbejdet med elevernes læring i alle daglige ledelsesmæssige prioriteringer og handlinger – fra det strategiske til de helt små opgaver i hverdagen. I notatet gives løbende eksempler på, hvordan opmærksomheden på elevernes læring kan blive en del af mange forskellige ledelsesopgaver. Vi har her valgt at fokusere på tre aspekter af god pædagogisk ledelse, nemlig 1) at sætte retning for arbejdet med elevernes læring, 2) at organisere kompetencer med blik for læring samt 3) at gå i dialog om undervisningen. De tre aspekter og deres samlede bidrag til et fortløbende fokus på læring er illustreret i figuren på s. 5.

Sæt retning for arbejdet med elevernes læring: At sætte retning for arbejdet med elevernes læring og samtidig bidrage til udvikling af en læringsfremmende kultur kan ses som helt grundlæggende for den gode pædagogiske ledelsespraksis.

Organisér kompetencer med blik for læring: Den pædagogisk dygtige leder må ifølge forskningen kunne omsætte mål og retning til en meningsfuld prioritering af ressourcer og ikke mindst til organiseringer, der giver plads til, at lærernes viden og kompetencer bliver bragt i spil i undervisningen. Samtidig må lærerne hele tiden have mulighed for at lære nyt og udvikle deres ekspertise.

Gå i dialog om undervisningen: Ledelsens pædagogisk faglige dialog med skolens lærere og det konkrete arbejde med at forbedre undervisningen er et tredje væsentligt aspekt af god pædagogisk ledelse. Det handler her om som leder at bidrage til at kvalificere den måde, som lærerne arbejder med at forbedre undervisningen og elevernes læringsmuligheder på.

På de kommende sider uddybes – med afsæt i eksplicite forskningspointer – de tre aspekter.

Der er ingen lette løsninger

Skoleledelsens opgave er kompleks og ofte kendetegnet ved mange modsatrettede forventninger. Det betyder, at dagligdagen kan byde på vanskelige dilemmaer i forhold til fx at skulle håndtere meldinger oppefra og samtidig tilgodese aftalte processer eller forventninger i egen organisation, blandt elever, lærere eller forældre. Lederen må derfor ofte forhandle konkrete valg og prioriteringer. Skolelederens virkelighed er at skulle lede både opad i styringskæden og nedad i forhold til egen skole. Hertil kommer, at det at lede en skole, hvor børn og unges liv og læring er i fokus, oplagt byder på udfordringer, som langtfra altid er simple.

Når man læser de kommende sider, er det vigtigt at have denne kompleksitet for øje. De tre aspekter af god pædagogisk ledelse skal således ikke ses som et udtryk for, at man med henvisning til litteraturen let og enkelt kan opløse hverdagens dilemmaer og realisere god pædagogisk ledelse ved blot at gøre dette eller hint. Litteraturens pointer kan derimod være med til at guide arbejdet i en sammensat hverdagspraksis.

Skolelederen, lederen, ledelsen eller ...

Forskningslitteraturen refererer ofte til lederen eller skolelederen og ikke typisk til ledelsen eller ledelsesteamet. Samtidig afspejler de forskellige studier langtfra altid den diversitet, der er i ledelsesfunktioner og -betegnelser på grundskole-, gymnasie- og erhvervsuddannelsesområdet: fx rektor, uddannelsesdirektør, uddannelseschef, uddannelsesleder, skoleleder, afdelingsleder eller teamkoordinator. Der ses dog en øget tendens til, at nyere forskning fokuserer på samarbejdende ledelse (kollaborativ ledelse) samt distribueret ledelse, der forstås som en ledelsesform, hvor medarbejderne er medskabende og medledende. Dette notat anvender med afsæt i de udvalgte studier de mere generelle betegnelser skoleleder eller leder og lægger således op til, at læseren selv oversætter, så de udvalgte resultater giver bedst mulig mening i egen kontekst og i forhold til egne konkrete opgaver og eget ledelsesansvar.

Lærer, pædagog, underviser eller ...

Betegnelsen lærere dækker over både undervisere, vejledere, koordinatore, pædagoger og andre relevante faggrupper.

PÆDAGOGISK LEDELSE

God pædagogisk ledelse fokuserer på elevernes læring



Sæt retning for arbejdet med elevernes læring

At sætte retning handler om, at lederen i ord og handling udtrykker klare mål, som kan guide arbejdet med elevernes læring, det pædagogiske samarbejde og lærernes kompetenceudvikling.

Organisér kompetencer med blik for læring

At organisere kompetencer handler om, at lederen sikrer, at teams, kompetenceudvikling og mødefora bidrager direkte til at udvikle undervisningens kvalitet og elevernes læringsmuligheder.

Gå i dialog om undervisning

At gå i dialog om undervisning handler om, at lederen deltager i pædagogisk faglige diskussioner, giver feedback på undervisning og drøfter nye didaktiske tiltag med lærerne.

Du står med en del af en samlet videnspakke

Dette vidensnotat indgår i en videnspakke, der indeholder en række forskellige produkter, der på hver sin måde præsenterer og lægger op til videre arbejde med vidensnotatets pointer om pædagogisk ledelse.

PÆDAGOGISK LEDELSE

God pædagogisk fokuserer på elever

Elevernes læring

Sæt retning for arbejdet med elevernes læring
Organiser kompetencer med blik for læring
Gå i dialog om undervisning

PÆDAGOGISK LEDELSE
Grundskolen

PowerPoint-præsentationer
Præsenterer de vigtigste pointer fra vidensnotatet og lægger op til, at I kan videreformidle dem til relevante modtagere

PÆDAGOGISK LEDELSE

Speeddrawing
Fortæller og illustrerer pointer fra vidensnotatet

Film
Leverer billeder på pointer fra vidensnotatet

Pæda
Pointer fra

PÆDAGOGISK LEDELSE
Vidensnotat

Vidensnotat
Baserer sig på en systematisk vidensopsamling om pædagogisk ledelse

PÆDAGOGISK LEDELSE
Udviklingsredskab

Kære ledelse

Udviklingsredskabet

Plakat
Visualiserer vidensnotatets vigtigste pointer

Udviklingsredskab
Udspringer af pointer fra vidensnotatet og lægger op til, at I igangsætter en systematisk refleksions- og udviklingsproces i jeres team

VID EN OM

Du kan finde udgivelser og produkter om pædagogisk ledelse på eva.dk/viden-om og emu.dk

Sæt retning for arbejdet med elevernes læring

Det første aspekt af god pædagogisk ledelse er at sætte retning for arbejdet med elevernes læring. Dette er grundlaget for hele skolens arbejde.



At sætte retning betyder mere præcist, at lederen i ord og handling udtrykker klare mål, som kan guide arbejdet med elevernes læring, det pædagogiske samarbejde og lærernes kompetenceudvikling. At sætte retning gælder således både i forhold til elevernes og lærernes læring.

Lederen sætter realistiske og meningsfulde mål, der retter sig mod elevernes læringsudbytte

At sætte sig mål synes at være en selvfølge i enhver udviklingsproces. Forskning i pædagogisk ledelse tilfører en væsentlig nuance til denne selvfølgelighed, idet den anskueliggør, at det ikke blot handler om at sætte mål for skolen og den pædagogiske virksomhed som helhed, men også om at sætte klare mål, der retter sig mod elevernes læringsudbytte. Det kan fx handle om præcise forventninger til forbedring af faglige resultater i dansk i 3. klasse, om specifikke mål for arbejdet med feedback i 1. g eller om mål for lærerens pædagogiske kompetenceudvikling på erhvervsuddannelsen. Det nævnes i flere sammenhænge, at det oplagt er vigtigt, at målene formuleres med blik for konteksten og via dialog med de fagprofessionelle. Skolelederens formulering af mål og forventninger til elever og læreres læring må altså ske på baggrund af

viden om elevernes aktuelle læringsudbytte og en indsigt i de professionelle samarbejde og kompetencer. Ved at inddrage lærerne – og pædagogerne, de faglige vejledere mv. – sikres det, at målene bliver så realistiske og meningsfulde som muligt for alle parter. Det vigtige er, at de mål, som bliver formuleret, rent faktisk kan nås og føres ud i livet. Mål er ikke motiverende i sig selv. Men hvis man sætter realistiske mål og medtænker de rette ressourcer og den rette kompetenceudvikling, kan målene fungere som en god anledning til at prioritere meningsfuldt mellem de mange opgaver, man som underviser på en skole, et gymnasium eller en erhvervsskole står over for hver dag. Lederens formulering af mål skal altså ikke fungere som endnu et punkt på to do-listen, men som en hjælp til at få øje på, hvad der står øverst.

Lederen har høje ambitioner på elevernes og lærernes vegne

At sætte retning for arbejdet med elevernes læring handler også om forventninger. Flere forskningsprojekter giver anledning til at fremhæve, at det kan have positiv betydning for elevernes læring, at ledelsen udtrykker høje forventninger til alle elever. Det handler om at skabe et læringsmiljø, hvor de professionelle fokuserer på at tilrette-

lægge en undervisning, som tilbyder et ambitiøst fagligt indhold til alle elever – også til dem, som er udfordret af negative skoleerfaringer eller af en svag socioøkonomisk baggrund. Høje forventninger til eleverne betyder også høje forventninger til lærerne. Der er således forskning, der underbygger, at det har en positiv betydning for undervisningens kvalitet, hvis ledelsen tydeligt signalerer, at det kan lykkes at gøre undervisningen og elevernes faglige resultater endnu bedre, og at dette arbejde er vigtigt og værdsat.

Lederen bidrager til en positiv og læringsfremmende kultur

Udvikling af skolens kapacitet til at arbejde professionelt med læring og undervisning er ikke noget, lederen eller ledelsesteamet kan etablere alene. Flere forskningsprojekter peger på betydningen af, at hele skolens kultur er læringsfremmende. Der bruges forskellige betegnelser i de forskellige forskningsprojekter, men set på tværs er der enighed om, at et positivt og velfungerende miljø, præget af gensidigt tillid, er fremmende for både lærernes og



elevernes læring. En skoles kultur bliver til i samspillet mellem mange elementer – udefrakommende signaler, ledelse, medarbejdere, forældre og elever – ligesom den fysiske organisering og de anvendte samarbejdsformer har betydning for, hvad der opleves som kulturelt muligt og meningsfuldt: Er der fx fysisk rum til at samarbejde? Er der adgang til ny pædagogisk viden og inspiration? Fejres succeser og fælles resultater?

En vigtig del af den pædagogiske ledelsesopgave er således sammen med skolens ansatte at bidrage til at skabe en kultur, hvor der er et velfungerende samarbejde om at udvikle undervisningen. En kultur, hvor det er legitimt og anerkendelsesværdigt at stille spørgsmål, at undres, at søge ny viden, at eksperimentere, at fejle, at have succes, at analysere og derigennem blive kloge på, hvordan der skabes den bedst mulige undervisning for den aktuelle elevgruppe, men også en kultur, hvor det er selvfølgeligt at have positive og høje forventninger til både lærere og elever. Kultur er en meget stærk måde at sætte retning på. Ledelsen er ikke alene om opgaven, men ledelsen spiller en meget væsentlig rolle.

Lederen tegner den fælles vision og understøtter organisatorisk udvikling

At sætte retning medfører ofte nødvendige organisatoriske ændringer, som den pædagogiske leder må være i stand til at understøtte. Forskningen peger her på, at det er vigtigt, at lederen tegner den fælles vision. De konkrete og rea-

listiske mål for elevernes læring skal derfor rammesættes af et klart billede af, hvor skolen eller uddannelsesinstitutionen er på vej hen. Det handler således om, at lederen kan forklare: "Hvorfor gør vi det, vi gør? Og hvad skal vi som uddannelsesinstitution sigte mod?" Den fælles vision er med til at give hverdagens mange enkeltstående handlinger og processer mening: "Hvorfor anvender vi alle kompetenceudviklingsressourcerne til fælles praksisbaserede vejledningsforløb? Hvorfor siger vi nej tak til projektet om grøn skole, men ja tak til projektet om musik og kultur? Hvorfor er der særligt fokus på de ældste klassers læseresultater?" Lederen må derudover kunne tænke i, hvad der skal til for at understøtte organisationens fortsatte samlede udvikling. For at de forskellige initiativer til at forbedre elevernes læringsudbytte kan blive vedvarende, kræver det en opmærksomhed med hensyn til, hvordan skolen som organisation kan udvikle og etablere velfungerende strukturer, relationer og rutiner. Den organisatoriske udvikling handler om at udvikle gode måder at samarbejde på (i teams, med eksperter, med forældre osv.), ligesom det oplagt handler om rekruttering og kompetenceudvikling af skolens personale. Endelig handler den organisatoriske udvikling om løbende dialog og opfølgning på de læringsrettede initiativer, der sættes i gang. Den organisering og den dialog, det kræver, beskrives nærmere på de kommende sider.

Eksempel

Hverdagen rummer mange prioriteringer, der er tæt koblet til arbejdet med elevernes læring. Det kan handle om prioritering af nationale eller kommunale udviklingsindsatser, eller det kan handle om spørgsmål, som er direkte relateret til undervisningen. Et lærerteam på erhvervsuddannelsen kan fx spørge sig selv: "Skal vi i den kommende periode satse fuldt og helt på at sikre et stort fremmøde på grundforløbet, med hvad det indebærer af dialog med eleverne, udvikling af daglige rutiner, opfølgning osv.? Eller er det vigtigere, at vi sammen får udviklet den helhedsorienterede undervisning, så vi sikrer et højt fagligt niveau på alle fagområder?" Begge dele er åbenlyst vigtige. Og af betydning for elevernes læring.

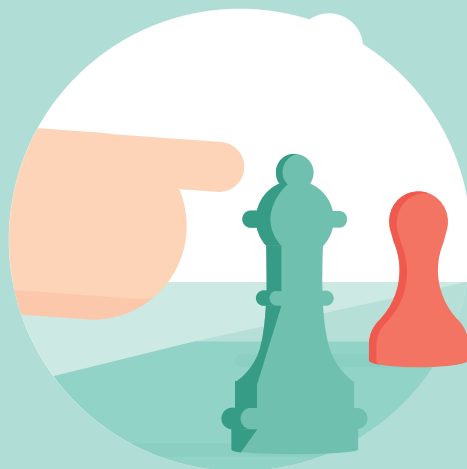
Lederen kan her, med afsæt i aktuelle beslutninger og forventninger samt viden om undervisning og læring, være med til at sætte retning ved at prioritere, hvilke tiltag der er vigtigst lige nu.

Forskning peger på, at det kan have positiv betydning for elevernes læring, når:

- Lederen sætter realistiske og meningsfulde mål, der retter sig mod elevernes læringsudbytte
- Lederen har høje ambitioner på elevernes og lærernes vegne
- Lederen bidrager til en positiv og læringsfremmende kultur
- Lederen tegner den fælles vision og understøtter organisatorisk udvikling.

Organisér kompetencer med blik for læring

Det andet aspekt af god pædagogisk ledelse er at organisere kompetencer strategisk med blik for elevernes læring.



Den aktuelle forskning viser, at organiseringen af samarbejdet i skolen, gymnasiet eller erhvervsskolen er helt afgørende for, at elevernes læring forbliver det centrale fokus i hverdagen. Teams, mødefora og samarbejdsrum skal ikke blot afspejle det praktisk mulige eller de vante rutiner, men derimod etableres, fordi de direkte kan bidrage til at udvikle undervisningens kvalitet og elevernes læringsmuligheder.

Lederen samarbejder indadtil og udadtil om elevernes læring

Ledelsesopgaven handler i høj grad om at skabe relationer og kan derfor ikke løses alene. Forskning peger således på, at en samarbejdende ledelse kan have positiv betydning for elevernes læring. Samarbejdende ledelse handler i høj grad om de interne relationer på skolen, det vil sige det at sørge for, at medarbejdere og særlige ressourcepersoner, fx faglige vejledere, inddrages aktivt i at udvikle den praksis og de samarbejdsfora, der skal til, for at skolen kan nå de fælles mål. Skolens medarbejdere bliver derved inddraget i og medskabende af den pædagogiske ledelse. Samarbejdende ledelse kan også indbefatte, at skolens leder aktivt samarbejder med forældre, forvaltning og lokalsamfund om at skabe de bedste forudsætninger for elevernes læring. Det kan fx være

at få hjælp fra forvaltningen til særligt udfordrede elever, det kan handle om samarbejde med forældrene om elevernes aktive deltagelse og engagement i skolens aktiviteter, eller det kan handle om samarbejde med det lokale erhverv- og foreningsliv om undervisningsforløb med et særligt anvendelsesorienteret fokus.

Lederen skaber rammer for lærernes fælles arbejde med planlægning, evaluering og udvikling af undervisningen

Forskning viser, at det kan have positiv betydning for arbejdet med at udvikle elevernes læringsmuligheder, hvis lærerne omkring en klasse, et hold eller et fag sammen planlægger og evaluerer undervisningen. Hvis lederen fx etablerer lærerteams, der fungerer som professionelle læringsfællesskaber, hvor man sammen kan drøfte konkrete udfordringer i undervisningen, dele erfaringer og inspiration, eksperimentere og afprøve nye tilgange, så har lærerne mulighed for løbende at kvalificere deres faglige og didaktiske arbejde.

Forskning underbygger, at den pædagogiske ledelse har en vigtig opgave med hensyn til at skabe optimale rammer for de fagprofessionelles løbende og fokuserede samarbejde. Det er ikke tilstræk-

keligt at sikre sig, at lærerne på 3. årgang eller studieretningsteamet mødes halvdelen time hver 14. dag. Hvis samarbejdet udelukkende er en praktisk koordineringsøvelse samt en anledning til at udveksle information om sidste uges undervisning, fungerer det ikke optimalt i forhold til at bidrage til de professionelle løbende kompetenceudvikling eller til udviklingen af undervisningen med blik for elevernes læringsudbytte. Praktisk koordinering og udveksling af informationer er en vigtig del af alt professionelt samarbejde, men det er ikke nok i forhold til at sikre kontinuerlig udvikling af undervisningen. Den pædagogiske ledelsesopgave består derfor i at skabe rammer og kultur, som gør det professionelle samarbejde muligt og betydningsfuldt. Lederen må endvidere give bud på, hvordan lærerne kan samarbejde om undervisning og læring, fx ved at henvise til modeller og metoder, som andre lærere har haft gavn af. Samarbejdet skal opleves som vigtigt, så man som lærer, pædagog eller vejleder kan se meningen med at investere i det. Den fælles forståelse af samarbejdets og udviklingens betydning kræver en løbende, kvalificeret faglig dialog, som du kan læse om på de næste sider.



Ledelsesteam i en dansk kontekst

Det er i en dansk kontekst oplagt, at man medtænker selve organiseringen af ledelsesteamet som et aspekt af samarbejdende ledelse. Den øverste leder på en stor uddannelsesinstitution kan ikke være direkte involveret i alle aktiviteter, der vedrører udvikling af undervisningen. Men den øverste leder kan have fokus på læring og sikre, at mellemledere, teamkoordinatorer og lærere med særligt ansvar og specifikke funktioner udfører dele af den pædagogiske ledelsesopgave. Det kan fx være at observere undervisning, vejlede lærerteams eller forestå formelle og uformelle kompetenceudviklingsaktiviteter.

Lederen anvender tid, økonomiske ressourcer og medarbejderkompetencer strategisk

Tid, penge og medarbejderkompetencer skal anvendes, så de understøtter den overordnede ambition om et godt læringsudbytte for alle elever og de konkrete mål, som skolen har opstillet for elevernes læring. Forskning peger på, at ressourcestyring og administration ikke er noget, der foregår adskilt fra det pædagogiske ledelsesarbejde. Ved fx at tilføre erfarne lærerressourcer til særligt udfordrede klasser eller ved

at koble nye medarbejdere til dygtige erfarne lærerteam understøtter lederen, at der skabes gode læringsmuligheder for både lærere og elever.

Lederen rekrutterer og fastholder fagligt dygtige medarbejdere

En god skole med god undervisning har dygtige medarbejdere. Forskning underbygger således også, at lederens bevidste og strategiske rekruttering af fagligt dygtige medarbejdere er en væsentlig komponent i arbejdet med at udvikle undervisningen. Lederen må fx overveje, hvilke faglige kapaciteter der er brug for på gymnasiet for at sikre et fagligt stærkt og udviklingsorienteret team omkring naturfagene, eller være opmærksom på, hvilke didaktiske og pædagogiske profiler der er brug for på en skole med mange tosprogede elever. Lederen må endvidere have blik for, hvad der skal til for at fastholde de fagligt dygtige medarbejdere. Måske drejer det sig om muligheden for at dygtiggøre sig, muligheden for at få specifikke ansvarsområder eller muligheden for at kunne blive i en særligt givende samarbejdsrelation (fx et fagteam) i en længere periode.

Lederen planlægger lærernes kompetenceudvikling med blik for organisationens læringsrelaterede mål

Kompetente medarbejdere handler ikke kun om ansættelser, men også om at udvikle lærernes kompetencer. Lederen må derfor planlægge kompe-

tenceudviklingsaktiviteter med strategisk blik for skolens læringsrelaterede mål og for de kompetencer, som lærerne har brug for i den forbindelse.

Forskning peger på, at særligt praksisnære kompetenceudviklingsaktiviteter er af betydning for lærernes udvikling af ekspertise i forhold til at kunne udvikle undervisningen, så den enkelte elev, uanset forudsætninger, kan lære mest muligt.

Eksempel

Praksisnære kompetenceudviklingsaktiviteter kan handle om at blive præsenteret for ny viden fra eksterne fagpersoner, samtidig med at der er fokus på at give lærerne mulighed for at afprøve den nye viden med afsæt i deres professionelle erfaring. Lærerne kan fx få mulighed for at træne nye måder at undervise på og aktivt forholde sig til, hvordan ny viden kan kvalificere netop deres undervisning og blive til gavn for deres aktuelle elevgruppe. Det kan fx være et forløb om undersøgelsesbaseret matematik, hvor skolens matematiklærere modtager faglige input fra eksperter, læser tekster og analyserer materialer samt afprøver nye tilgange til matematikundervisningen i praksis. Det kan også være forløb for hele skolen, hvor alle lærere modtager undervisning i faglig læsning eller lærer om, hvordan elevers motivation for læring understøttes bedst.

Forskning peger på, at det kan have positiv betydning for elevernes læring, når:

- Lederen samarbejder indadtil og udadtil om elevernes læring
- Lederen skaber rammer for lærernes fælles arbejde med planlægning, evaluering og udvikling af undervisning
- Lederen anvender tid, økonomiske ressourcer og medarbejderkompetencer strategisk
- Lederen rekrutterer og fastholder fagligt dygtige medarbejdere
- Lederen planlægger lærernes kompetenceudvikling med blik for organisationens læringsrelaterede mål.

Gå i dialog om undervisning

Det tredje aspekt af god pædagogisk ledelse er at gå i dialog om undervisningen. Lederen skal løbende være i dialog med lærerne om udvikling af deres undervisning og af deres pædagogiske og didaktiske kompetencer.



Dialogen om undervisning handler blandt andet om, at lederen deltager i pædagogisk faglige diskussioner, giver feedback på undervisning eller drøfter nye didaktiske tiltag.

Lederen deltager i lærernes læring og udvikling

Lederens deltagelse i lærernes læring og udvikling er et af de forhold, som ifølge forskningen har den største positive betydning for elevernes læring. Ud over den praktiske organisering af kompetenceudvikling og lærersamarbejde, som er beskrevet på de foregående sider, handler det om lederens aktive engagement i lærernes fortløbende arbejde med deres undervisningskompetencer. Det kan foregå i forbindelse med på forhånd aftalte møder, kursusdage eller fælles seminarer. Det kan også foregå mere uformelt i dagligdagen. Uanset formen må lederens deltagelse i lærernes læring og udvikling have til formål at sikre en fortløbende kvalificering af lærernes kompetencer og deres arbejde med at skabe de bedste læringsmuligheder for alle elever. Lederens deltagelse er med til at gøre elevernes læring og lærernes udvikling af ekspertise til et fælles fokus og et betydningsfuldt anliggende. Det kræver, at lederen er dygtig til det relationelle arbejde og samtidig besidder relevant viden om børn og unges læring. Derudover fordrer det, at lederen er

tilgængelig for dialog med medarbejderne – en pointe, som også nævnes i flere forskningsprojekter som værende af betydning for lærernes arbejde med at udvikle undervisningen.

Lederen involverer sig aktivt i udvikling af undervisning

Lederens aktive deltagelse i lærernes læring og udvikling rummer også den dimension, at dialogen mellem ledelse og lærere skal helt tæt på undervisningen. Forskning peger på, at det er afgørende, at ledelsen interesserer sig for og bidrager til at kvalificere den måde, hvorpå lærerne arbejder med at forbedre undervisningen og elevernes læringsmuligheder. Lederen må således prioritere tid til dialog med lærere og lærerteams om deres konkrete arbejde med at planlægge, gennemføre og evaluere undervisningen: Hvad gør lærerne helt konkret for at forbedre læsesultaterne i 3. klasse? Eller hvordan fungerer kontinuerlig faglig feedback i 1. g-klasserne? Hvad kan med fordel fortsætte, og hvad bør ændres – og med hvilken faglig begrundelse? Lederen må endvidere bruge sin aktive involvering i arbejdet med undervisningen til at få øje på det, som skal ændres eller udvikles: Er der fx strukturelle udfordringer i forhold til lærernes teamsamarbejde? Eller er der medarbejdere, som mangler

pædagogiske og didaktiske forudsætninger i forhold til at løse en given opgave?

I forskningslitteraturen gives der eksempler på, at lederens deltagelse i lærernes læring og udvikling kan foregå gennem dialog som illustreret ovenfor. Det nævnes imidlertid også, at det kan ske via lederens direkte deltagelse i undervisningen. Det kan fx foregå, ved at lederen observerer udvalgte timer og giver feedback på den undervisning og de lærings-situationer, han eller hun observerer. Det er oplagt, at en sådan specifik opgave ikke varetages af den øverste leder, men af afdelingsledere, teamkoordinatorer eller faglige vejledere.

Lederen har viden om undervisning og læring

Hvis man som leder skal kunne deltage aktivt i lærernes læring og udvikling og kvalificere den måde, de arbejder med at udvikle undervisningen på, kræver det, at man har blik for, hvad der skal til for at forbedre undervisning. Desuden må man som leder have indsigt i, hvilke kompetencer lærerne mangler for at kunne dette. Forskningen i pædagogisk ledelse illustrerer således også, at



lederens viden om børn og unges læreprocesser samt indsigt i undervisning og didaktik er vigtig for, at lederen kan indgå i en kvalificeret dialog med de fagprofessionelle – både om undervisningen og om mål og prioriteringer. Viden om undervisning og læring er også en forudsætning for at kunne arbejde nuanceret med det at have fokus på elevernes læring. Det handler nemlig både om elevernes læringsudbytte og om at forstå sammenhængen mellem undervisningen – den konkrete pædagogiske praksis – og elevernes læringsmuligheder i bred forstand, herunder deres mulighed for at deltage aktivt, deres motivation, trivsel osv.

Lederen har analytisk kompetence og kan løse komplekse problemer

Det at have viden om og indsigt i undervisning og didaktik er langt fra ensbetydende med, at man som fx skoleleder skal kunne varetage undervisningen i historie i 8. klasse. Mange ledere har en både faglig og didaktisk uddannelsesbaggrund, men erfaringen med konkret at gennemføre undervisning ligger måske flere år tilbage. Det er heller ikke den dugfriske undervisningserfaring, der er afgørende. Forskningen giver derimod anledning til at sammenfatte, at arbejdet med pædagogisk ledelse også er at kunne forholde sig undersøgende og løsningsorienteret til prioriteringer og til komplekse problemstillinger – på baggrund af viden om og indsigt i læring og undervisning. Den analytiske kompetence kan være med til at skærpe fokus på læring, fx ved sammen med et lærerteam at

undersøge, hvordan frafaldet kan mindskes på erhvervsuddannelsens grundforløb, eller ved at vejlede et lærerteam i, hvordan de kan eksperimentere med at udvikle en mere varieret og motiverende undervisning i udskolingen, så læringsudbyttet øges. Den analytiske kompetence er ydermere relevant i forhold til at sikre et fortløbende fokus på læring ved at kunne forstå, agere på grundlag af og prioritere mellem de mange konkurrerende dagsordener, som er en del af alle uddannelsesinstitutioners hverdag.

Lederen og lærerne bruger data om elevers læring til at udvikle undervisning

Dialogen mellem ledelse og lærere om elevernes læring og undervisningens betydning herfor må foregå på et så kvalificeret grundlag som muligt. Forskning peger på, at data om elevernes standpunkt og udvikling her kan fungere som et relevant afsæt. Ledelse og lærere – eller vejledere – kan fx tale om testresultater, om elevernes produkter eller om systematisk iagttagelse af elevernes færdigheder og kompetencer. Faglig dialog baseret på konkrete data fra test eller iagttagelser kan være med til at fastholde fokus på udvikling af elevernes læringsudbytte over tid og give klarere billeder af, om der sker fremgang – eller om der ikke gør.

Samtidig anskueliggør forskningen, at det er afgørende, at data ikke blot bruges til at konstatere fx en klasses fremgang i et givent fag eller til at pointere forskelle i karakterer mellem to årgange. Data kan få positiv betydning

for elevers læring, hvis de bruges til at kvalificere lederens og lærernes faglige og didaktiske samtale om, hvorfor bestemte resultater ser ud, som de gør, og hvad lederen og lærerne kan gøre for fx at understøtte bestemte elevers muligheder for at forbedre deres resultater.

Eksempel

Lederens deltagelse i lærernes læring og udvikling kan foregå på forskellige måder. I praksis handler det blandt andet om, at lederen skaber anledninger til at tale om undervisning og didaktik, fx på et lærermøde eller til et seminar, hvor et lærerteam fortæller om deres seneste undervisningsforløb eller om det, de har lært i forbindelse med nyligt gennemførte kompetenceudviklingsaktiviteter. Det kan også foregå, ved at lederen opfordrer lærerne til at opsøge og dele ny viden. Det er desuden befordrende, hvis lederen selv er nysgerrig på den nye viden, bidrager til dialogen og deltager aktivt i refleksionerne over, hvordan den nye viden kan anvendes i skolens praksis. Lederens deltagelse i læring og udvikling kan også ske gennem mere uformelle drøftelser på gangene, hvor lederen fx spørger til erfaringer fra undervisningen, fortæller om en relevant undersøgelse, han eller hun har læst om, eller beder læreren om at inspirere en ny kollega til, hvordan han kan håndtere en aktuel undervisningsudfordring.

Forskning peger på, at det kan have positiv betydning for elevernes læring, når:

- Lederen deltager i lærernes læring og udvikling
- Lederen involverer sig aktivt i udvikling af undervisning
- Lederen har viden om undervisning og læring
- Lederen har analytisk kompetence og kan løse komplekse problemer
- Lederen og lærerne bruger data om elevers læring til at udvikle undervisning.

Til videre læsning

Den litteratur, der ligger til grund for dette vidensnotat, er samlet på en referenceliste, som kan findes her: eva.dk/viden-om og emu.dk

Hvis du ønsker at læse mere om pædagogisk ledelse og således selv konsultere litteraturen vil vi anbefale nedenstående udgivelser.

Forskningslitteratur

Marzano, R. J., McNulty, B. A., & Waters, T. (2005).

School Leadership that Works: From Research to Results. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development

Marzano et al. præsenterer 21 ledelsesopgaver, som har en positiv effekt på elevernes læring. Det er blandt andet at involvere sig i og have kendskab til undervisningen, beskytte lærernes undervisningstid, inddrage lærerne i beslutninger og formulere klare mål for skolen. De 21 opgaver er identificeret på baggrund af en analyse af 69 studier med elever fra grund- og ungdomsskoler (1978-2001).

Nordenbo, S. E., Holm, A., Elstad, E., Scheerens, J., Larsen, M. S., Uljens, M., ... Hauge, T. E. (2010).

Input, Process, and Learning in primary and lower secondary schools: a systematic review carried out for The Nordic Indicator Workgroup (DNI). København: Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning.

Dette review identificerer en række forhold, som har betydning for elevernes læring i grundskolen. Flere af forholdene omhandler ledelsens muligheder for at påvirke elevernes læring, fx at lederen har indsigt i fag og undervisningsmetoder og udvikler lærerne fagligt. Reviewet bygger på en gennemgang af national og international litteratur (1990-2008).

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009).

School leadership and student outcomes: identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration. Wellington: New Zealand Ministry of Education.

Robinson et al. undersøger sammenhængen mellem elementer fra forandringsledelse, pædagogisk ledelse og effektiv skoleledelse og elevers faglige udvikling på baggrund af 134 studier (1978-2006) med elever fra grund- og ungdomsskoler. Robinson et al. finder blandt andet, at ledelsens deltagelse i lærernes faglige udvikling samt involvering i udvikling af undervisningspraksis har en positiv betydning for elevernes læring.

Bøger på dansk om forskningslitteraturen

Bjerg, H., & Staunæs, D. (2014).

Læringscentreret skoleledelse: Tænketeknologier til forskningsinformeret skoleledelse. Frederikshavn: Dafolo.

Hall, L. (2016).

Ledelse og læringsudbytte: Tre skoleledelsesformer. København: Samfundslitteratur.

Robinson, V. (2015).

Elevcentreret skoleledelse. Frederikshavn: Dafolo.

Find hele materialet på:

**eva.dk/viden-om
emu.dk**

Denne publikation formidler i kort form forskningsbaseret viden om **pædagogisk ledelse**. Vi har valgt at kalde publikationen et vidensnotat.

Vidensnotatets formål er at gøre den aktuelle og mest relevante forskning tilgængelig for praktikere. Viden er vigtig, når man vil udvikle og forbedre uddannelse og undervisning. Men viden udvikler ikke i sig selv praksis. Viden fra forskning skal oversættes og omsættes for at give mening.

Det kræver først og fremmest en kultur på skolen eller uddannelsesinstitutionen, som gør det vigtigt og legitimt at opsøge viden – fra forskning, fra kolleger og fra egen praksis. Det kræver desuden en kultur, hvor de professionelles egne erfaringer og egen faglighed bringes i spil, og hvor det er betydningsfuldt løbende at undersøge og afprøve nye vidensbaserede praksisformer. Først da bliver de forskningsfund, som fx præsenteres her i vidensnotatet, et aktiv i forhold til at skabe stærke uddannelsesinstitutioner og professionel pædagogisk praksis af høj kvalitet.