

PÆDAGOGISK LEDELSE

Udviklingsredskab



Kære ledelse

Dette udviklingsredskab guider jer igennem et selvevalueringsforløb. Når I anvender redskabet sammen med vidensnotatet om pædagogisk ledelse, får I hjælp til at sætte retning for, hvordan I som ledelsesgruppe kan udvikle den pædagogiske praksis på jeres skole eller uddannelsesinstitution. Som ledelsesgruppe kan I bruge redskabet til en systematisk drøftelse af, hvordan I varetager jeres pædagogiske ledelsesopgave: Hvordan løser I jeres opgaver? Hvorfor gør I, som I gør? Hvilke elementer af jeres praksis ønsker I at udvikle?

Afsættet for redskabet er et forskningsbaseret vidensnotat om, hvordan ledere bedriver god pædagogisk ledelse (eva.dk/viden-om). I vidensnotatet understreges det, at pædagogisk ledelse handler om at fokusere på elevernes læring, og at dette stykke arbejde ikke er en særskilt opgave, der kan løses af én enkelt person. Udviklingsredskabet henvender sig derfor til ledelsen som en gruppe, der i fællesskab kan udvikle arbejdet med elevernes læring.

Redskabet er bygget op omkring tre faser

I arbejder jer systematisk gennem tre faser:

A Beskrivelse af praksis

B Analyse og vurdering af praksis

C Mål for ny praksis.

Hver fase består af en række arbejds spørgsmål. Ved hjælp af faserne og arbejds spørgsmålene kommer I rundt om væsentlige aspekter af jeres pædagogiske ledelsesarbejde. Med

afsæt i arbejds spørgsmålene beskriver og analyserer I jeres nuværende praksis med henblik på at sætte retning for jeres fremtidige ledelsesarbejde.

Spørgsmålene er struktureret i temaer efter tre overordnede aspekter af pædagogisk ledelse, der er udfoldet i vidensnotatet.

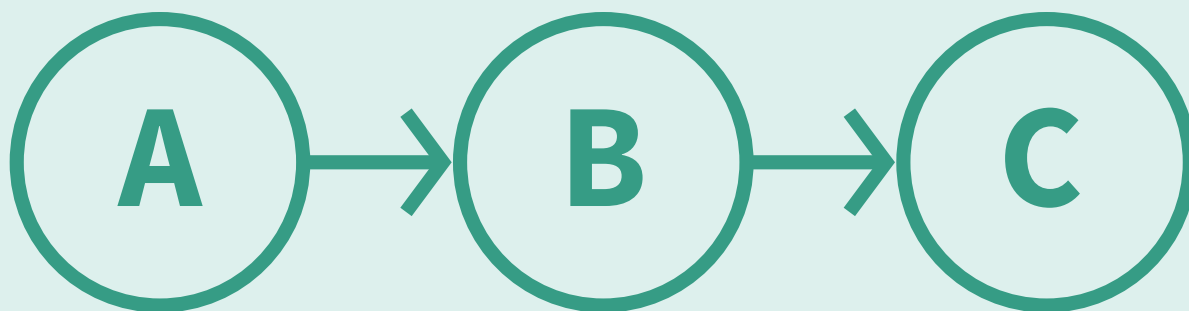
De tre temaer, I skal arbejde med, er:

- 1 Retning for arbejdet med elevernes læring
- 2 Organisering af kompetencer med blik for elevernes læring
- 3 Dialog om undervisningen.

I praksis er arbejdet med de tre temaer tæt forbundet. Fx vil den ledelse, der arbejder med at sætte retning for skolens pædagogiske arbejde, netop tage afsæt i den fastlagte retning, når den rammesætter den gode dialog om undervisningen. Retningen for skolens pædagogiske arbejde vil også være nødvendig at tage afsæt i, når ledelsen organiserer medarbejdernes samarbejde om undervisningen eller prioriterer bestemte kompetenceudviklingsforløb frem for andre.

Selvom de tre temaer skal ses som tre aspekter af en større og sammenhængende ledelsesopgave, vil det oftest give det bedste forløb og resultat, hvis I starter med at fokusere på temaerne adskilt i hver af de tre faser (A, B og C) og på denne måde sikrer jer, at I kommer hele vejen rundt.

Udviklingsredskabet er udarbejdet af Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) for Undervisningsministeriet. Redskabet er et af flere elementer i Viden om Pædagogisk ledelse og kan downloades på eva.dk/viden-om og emu.dk



Beskrivelse af praksis

I denne første fase skal I med afsæt i arbejdsproblemerne beskrive jeres nuværende praksis, det vil sige sætte ord på, hvordan i lige nu varetager jeres pædagogiske ledelsesopgave.

Analyse og vurdering af praksis

I denne fase skal I bruge arbejdsproblemerne til at kigge på jer selv udefra. I skal reflektere over, hvorfor I gør, som I gør. I skal overveje, hvilke elementer af jeres praksis I finder mest værdifulde, og I skal identificere, hvilke dele af jeres praksis der fungerer mindre godt.

Mål for ny praksis

I denne sidste fase anvender I jeres analyse og vurderinger til at sætte mål for jeres fremtidige ledelsesarbejde. I kan bruge arbejdsproblemerne som støtte til at lave konkrete aftaler for, hvem der gør hvad, og hvordan I vil holde øje med, at I når jeres mål.

Udviklingsredskabet kan anvendes af ledelsesgrupper på grundskoler, gymnasier og erhvervsuddannelser.

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

Sådan arbejder I konkret

- Planlæg en række møder, hvor I kan arbejde uforstyrret.
- Arbejd jer igennem de tre faser og tag afsæt i de hjælpspørgsmål, der er mest relevante for jer, fx spørgsmål, der vækker jeres nysgerrighed eller tvivl.
- Skriv jeres refleksioner og beslutninger ned, så I har et fælles udgangspunkt for den videre analyse og udviklingsproces.
- Afslut jeres samlede selvevalueringsforløb med en klar plan for, hvordan I vil gennemføre en efterfølgende udviklingsproces.
- Afslut hvert møde med at aftale, hvem der er ansvarlig for at gøre hvad, inden I mødes igen.

Gode råd til arbejdet

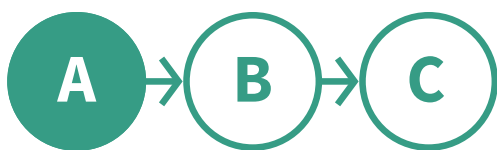
Overvej, om I vil udpege en koordinator (intern/ekstern), der koordinerer og tilrettelægger arbejdet, så I kommer igennem alle faser på den aftalte tid.

Overvej, hvilke relevante data I kan inddrage i jeres proces: Hvad eller hvem kan fx give jer konkrete billeder af, hvordan jeres pædagogiske ledelsesopgave udmønter sig i praksis? Råder I over disse data, eller skal de indsamles?

Sørg for at eksemplificere praksis, og giv jer tid til at begrunde jeres udsagn over for hinanden.



Bemærk, at der kan være forskellige perspektiver, og at forskelle med hensyn til perspektiver kan være nøglen til at forstå praksis.



Beskrivelse af praksis

Beskriv, hvordan I varetager den pædagogiske ledelsesopgave på skolen.

1.

Beskriv, hvordan I som ledelse arbejder med at sætte retning og opstille indsatsområder eller overordnede mål for skolens pædagogiske arbejde.

I kan fx overveje følgende:

- Hvordan prioriterer og fastlægger I målene for skolens pædagogiske arbejde?
- Hvem er involveret i processen med at formulere mål?
- Hvordan bliver målene formidlet til resten af skolen, fx medarbejdere, elever og forældre?
- Hvilken rolle spiller målene i lærernes arbejde?
- Hvordan følger I op på målene?

2.

Beskriv, hvordan I arbejder med at organisere det professionelle samarbejde på skolen, og sæt ord på, hvad I gør for at rekruttere, fastholde og udvikle de kompetencer, I har brug for.

I kan fx overveje følgende:

- Hvordan arbejder I med at etablere lærerteams?
- Hvilke principper lægger I til grund for den måde, I organiserer lærerne på, og de ressourcer, I tildeler det enkelte lærerteam?
- Hvilken rolle spiller I som ledelse i lærernes samarbejde om undervisningen, fx med hensyn til rammer for samarbejdet og indholdet i lærernes faglige dialog om undervisningen?

- Hvordan arbejder I med at tiltrække og fastholde de lærerkompetencer, I har behov for?
- Hvordan får I indblik i, hvilke medarbejder- og lederkompetencer der er behov for på skolen?
- Hvordan arbejder I med kompetenceudvikling af medarbejdere på skolen? Sæt ord på de strategiske overvejelser, I lægger til grund for arbejdet.

3.

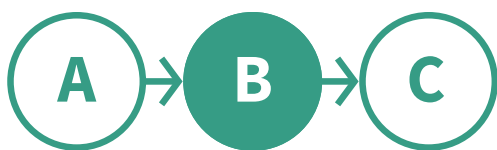
Beskriv, hvordan I går i dialog om undervisningen.

I kan fx overveje følgende:

- Hvordan understøtter I, at lærernes dialog om elevernes læringsmuligheder er konkret og helt tæt på undervisningen?
- Hvordan indgår ledelsen i lærernes dialog om undervisningen?
- Hvordan understøtter I som ledelse de pædagogiske processer, der skal bidrage til at udvikle undervisningen?
- Hvordan inddrager I data i dialogen om udvikling af undervisningen og elevernes læringsmuligheder?
- Hvilke eventuelle dilemmaer møder I, når I går i dialog om undervisningen?



Notér jeres beskrivelser af praksis.



Analyse og vurdering af praksis

Foretag en analyse og vurdering af sammenhængen mellem jeres ledelsesarbejde og elevernes læringsmuligheder.

1.

Tag afsæt i jeres beskrivelser fra fase A for at foretage en analyse af sammenhængen mellem jeres ledelsesarbejde og elevernes læringsmuligheder: **Hvad hæfter I jer særligt ved? Hvorfor ser jeres praksis ud, som den gør?**

Kom fx ind på følgende:

- Hvad lægger I særligt mærke til i jeres beskrivelser af, hvordan I varetager jeres pædagogiske ledelsesopgaver? Hvad overrasker jer i jeres beskrivelse – og hvorfor?
- Hvilke vilkår, rammer og strukturer – herunder ledelsesmæssige kompetencer, vaner og traditioner – har betydning for de måder, I arbejder på? Eksemplicér, og begrund.

2.

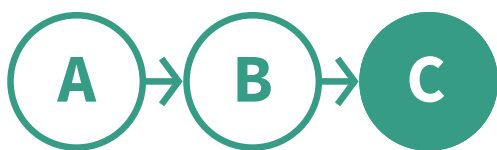
Foretag en vurdering af, hvordan jeres pædagogiske ledelsesarbejde bidrager til at kvalificere undervisningen.

Lad jer inspirere af vidensnotatet om pædagogisk ledelse (eva.dk/viden-om), og kom fx ind på muligheder, styrker og udfordringer i jeres arbejde med at:

- Have fokus på elevernes læringsmuligheder – i det strategiske, faglige, organisatoriske og administrative ledelsesarbejde.
- Sætte retning for skolens pædagogiske arbejde.
- Sikre en god organisering af lærernes samarbejde om undervisningen.



Notér de vigtigste pointer og diskussioner fra jeres analyse og vurdering.



Mål for ny praksis

Beskriv jeres visioner, og læg en plan for, hvordan I som ledelsesgruppe vil styrke jeres fokus på elevernes læring.

1.

Med afsæt i jeres beskrivelser fra fase A og B skal I anvende vidensnotatets pointer til at prioritere og begrunde de vigtigste fokuspunkter for jeres videre arbejde.

Tag afsæt i følgende spørgsmål, når I skal prioritere:

- Hvilke elementer af jeres nuværende praksis er vigtige at fastholde?
- Inden for hvilke af de tre aspekter af ledelsesopgaven ser I behov for at udvikle jeres praksis? (1) Sæt retning for arbejdet med elevernes læring, 2) organiser kompetencer med blik for læring, og 3) gå i dialog om undervisningen).
- Hvilke elementer vil I prioritere at tage fat på i det kommende udviklingsarbejde?

2.

Herfra skal I lægge en plan:

- Hvordan vil I konkret organisere en udviklingsproces?
- Hvem vil I involvere i udviklingsarbejdet? Fx medarbejdere, bestyrelse og øvrige centrale aktører.
- Hvordan vil I inddrage de involverede, fx i arbejdet med at udvikle nye former for dialog eller samarbejde?
- Hvordan vil I løbende følge op på, at I udvikler det, I gerne vil?

Hvem gør hvad?

- Udpeg den eller de ansvarlige for det videre arbejde.
- Aftal, hvordan og hvornår I vil følge op på aftaler og resultater og løbende justere jeres udviklingsproces.
- Aftal, hvem der skal inddrages i processen, fx teams, medarbejdere eller skolens bestyrelse.



Notér jeres overvejelser, beslutninger og aftaler.

Du står med en del af en samlet videnspakke

Dette udviklingsredskab 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

Speeddrawing

Fortæller og illustrerer pointer fra vidensnotatet

Film

Leverer billeder på pointer fra vidensnotatet

Pædagogisk ledelse

Pointer fra

Vidensnotat

Baserer sig på en systematisk vidensopsamling om pædagogisk ledelse

PÆDAGOGISK LEDELSE

Vidensnotat

PÆDAGOGISK LEDELSE

Udviklingsredskab

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

VIDEN OM

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