

## Pædagogisk Ledelse p.t.

- 11 skoler arbejder med UVM FoU-projekter indenfor Pædagogisk Ledelse under koordinering af NCE
- 22 skoler arbejder med UVM FoU-projekter indenfor Fælles didaktisk, pædagogisk grundlag under koordinering af NCE
  - NCE har p.t. ca. 10 DEP-hold i gang i Pædagogisk Ledelse med ca. 200 deltagende ledere

## Pædagogiske Ledelse i praksis

*Hvad ser vi derude hos jer?*

- *Lederinterviews*
- *Reflekterende samtaler*
- *Konsulentmøder*
- *Øvrige iagttagelser på skolerne*



# Pædagogiske Ledelse i praksis

*Rapport fra NCE på vej - december 2014*

*Generaliserbar viden – værktøjer til Pædagogisk  
Ledelse*

*UVM-konference medio forår 2015*



Reform/OK13

Lederkompetencer

Didaktisk, pædagogisk grundlag

Skolekultur

Pædagogisk  
Ledelse

Evaluering

Lærerne

Organisation

Eleverne

## Hvad er det der med pædagogisk ledelse?

*”Eleverne opfattede undervisningen som kedelig og uden relevant til virkeligheden og skolerne blev betragtet som et sted man kunne slappe af eller ligefrem sove lidt”.*

1889, fra livlige diskussioner på  
generalforsamlingerne i Håndværker- og  
Industriforeningerne og i ”Håndværkerbladet”

## Hvad er det det der med pædagogisk ledelse?

### *Hvad hører vi – anno 2014:*

- Behov for og efterspørgsel efter mere pædagogisk ledelse både hos ledere og lærere*
- Behov for mere fokus på kerneopgave – at levere god undervisning og at være en uddannelsesinstitution*
- OK13 sætter nogle nye forhold i spil i fht. forberedelse – forholdet mellem ledere og lærere.*
- Krav fra UVM om mere fokus igennem både Fælles didaktisk, pædagogisk grundlag og krav om lederuddannelse i pædagogisk ledelse (2012)*

## Hvad er det der med pædagogisk ledelse?

I FL13 hedder det bl.a.: ”.....At de relevante medarbejdergrupper løbende deltager aktivt i den didaktiske og pædagogiske udvikling på skolen....at denne udvikling sker systematisk blandt andet gennem løbende inddragelse af nyeste viden om, hvilken didaktik/pædagogik der virker for hvilke elevtyper. Endvidere at udviklingen understøttes praktisk fx ved at etablere fora og skabe tidsmæssigt rum for, at de relevante medarbejdergrupper reflektere over skolens didaktiske og pædagogiske praksis og på denne baggrund videreudvikler denne praksis”.

## Hvad er det der med pædagogisk ledelse?

- **I FL13 hedder det videre: ...**”At ledelsens engagement i og prioritering af didaktisk og pædagogisk udvikling mærkes tydeligt af såvel skolens ansatte som eleverne, fx ved at ledelsen indimellem deltager i undervisningen og/ eller indgår synligt i det daglige læremiljø på skolerne.....At skolen er en lærende organisation, hvor medarbejdernes udførelse af arbejdsopgaver i hverdagen indgår som en mulighed for at lære og udvikle sine kompetencer, og hvor medarbejderens kompetenceudvikling fx i form af kurser eller virksomhedspraktik overføres og anvendes i udvikling af skolens faglige, didaktiske og pædagogiske praksis”



## Hvad er det der med pædagogisk ledelse?

I reformaftalen fra 2014 hedder det bl.a.:

*”Der er behov for en stærk pædagogisk ledelse på skolerne, som sammen med lærerne kan skabe erhvervsuddannelser med højere kvalitet. Det sker bl.a. ved, at ledere og lærere implementerer et fælles didaktisk og pædagogisk grundlag for skolens undervisning og sikrer implementeringen af kvalitetsløftet i undervisningen”*

# Ledelsesudfordringer

11 skoler arbejder med UVM FoU-projekter indenfor Pædagogisk Ledelse under koordinering og vidensindsamling af NCE

# Dagsorden

- Nedslag i det der rører sig
- Hvilke ledelsesudfordringer giver det?
- Hvad gør skolerne?
  - \* Overordnet
  - \* Konkrete eksempler

# Nedslag

*”at fokusere den pædagogiske ledelse  
f.eks. igennem Det fælles didaktisk, pædagogisk  
grundlag” (leder)*

# Nedslag

*”Hvordan kan lærere med diplomuddannelse fungere som forandringsagenter?” (leder)*



Niveau - **Strategisk udvikling og kompetenceløft**

Niveau - **Diplomuddannelsen bidrager til teamudvikling**

Niveau - **Organiseret støtte til den enkelte**

Niveau - **Individuelle forløb**

# Nedslag

*DEPen er begyndt at slå igennem rundt omkring.*

*En begyndende kritisk masse af lærere der sætter en formuleret dagsorden omkring didaktik og pædagogik*



# Nedslag

*”Hvad god undervisning er?”*

*Tja.... Jeg gør det, der virker”*

*Teknisk skole-lærer*





# Nedslag

*”.....vi skal gå fra bygninger og regneark til fokus på undervisningens indhold og gennemførelse” (leder)*

# Nedslag

Vi ser et paradigmeskift i fht. i højere og højere grad at bruge evidensbaseret viden, evalueringsmetoder, rapporter, undersøgelser m.m. i skolens daglige pædagogiske praksis

– stadig med respekt for de erfaringer der er og der hele tiden gøres

## Før OK13

### Den professionelle lærer:

#### Klasseværelset/værkstedet

- Teoretiske baggrund
- Praktiske baggrund
- Kendskab til eleverne



### Den professionelle leder:

- Sætter rammerne
- Ser på kapacitet og kompetencer
- Styrer økonomien

Her regerer læreren - Hvad der skal undervises i - Hvordan det skal gøres - Hvordan eleverne skal behandles – Hvordan forberedelsen skal foregå

## Efter OK13

### Den professionelle lærer:

#### Klasseværelset/værkstedet

- Teoretiske baggrund
- Praktiske baggrund
- Kendskab til eleverne

### Den professionelle leder:

- Sætter rammerne
- Ser på kapacitet og kompetencer
- Styrer økonomien

Her regerer læreren - Hvad der skal undervises i - Hvordan det skal gøres - Hvordan eleverne skal behandles - Hvordan den individuelle og teambaserede forberedelse skal foregå

....og er medspiller og medregent på



# Ledelsesudfordringer

*”behov for at skabe legitimitet i organisationen og på lærerværelserne omkring diskussion af pædagogik og pædagogisk udvikling af undervisningen” (leder)*

# Ledelsesudfordringer

*”...det handler ikke mere kun om røde og sorte tal på bundlinjen økonomisk, men også om røde og sorte tal i fht. læring og god undervisning”  
(leder)*

## Organisationskultur

*”Vil der være accept af at lederen træder ind på lærerens scene?” (leder)*

- Ja, nødvendigt i fht. OK13, reform m.m.*
- Ja, i fht. kompetenceudvikling, teamudvikling m.m.*
- Ja, mange lærere har ventet på kompetent dialog om hvordan de leverer den bedste kerneydelse*

# Ledelsesudfordringer

*”Hvilken grad af frivillighed skal der være i forandringsprocesser?”*

*Ledelsesdilemmaer vi ser:*

*Hvor meget skal jeg blande mig?*

*Hvor meget skal jeg sætte mål for?*

*Hvor meget skal være fælles på skolen?*



## *Eksempel*

### God kodex for undervisning

*1) Meldes ud til eleverne*

*2) Dialog med lærerne hver afdeling – hvad prioriteter vi?*

*3) Understøttes med kompetenceudvikling*

# Ledelsesudfordringer

*”hvordan sikrer vi at det kommer ud – og implementeres i yderste led?” (leder)*

**MÅSKE SENERE**

# Ledelsesudfordringer

*”at kunne deltage i diskussionen når lærerne spørger: ”har lederen en pædagogisk holdning til det her”?” (leder)*



# Ledelsesudfordringer

*”vi skal skabe pædagogiske- og læringsmæssige, højtydende lærerteams” (leder)*

EVA-rapporten ”om lærerteam”



## Lederkompetencer

*”ophæve underviserens rum som  
”privatkonsulterende underviser”” (leder)*

## Lederkompetencer

*”at lederen kan bidrage til at underviserne får smag for hinandens fælles dynamik” (leder)*

## Lederkompetencer

*”at lederne kommer så tæt på lærerne og undervisningen, at de kan stille krav til den pædagogiske praksis” (leder)*

## Lederkompetencer

*”....at skabe et samarbejdsclima, hvor lærerne er medproducerende omkring kvalitet og effektivitet”*





## Mere pædagogisk samarbejde med administration, IT, m.m.

- 1) *IT-pædagogisk strategi*
- 2) *Pædagogisk bygningsindretning m.m.*
- 3) *Administrationen besidder meget viden som kan bruges i til pædagogisk ledelse*



# Ledelsesudfordringer

Hvis lærerne skal lærer af hinanden igennem teams, så skal lederne så ikke også lærer af hinanden i teams?



## Tredelt Ledelsesdiskurs

- 1) *Økonomi – rammerne*
- 2) *Fagligheden – ”håndværket”*
- 3) *Pædagogisk ledelse*



# Ledelsesudfordringer

*”vores bidrag som ledere til udvikling af den daglige drift på erhvervsskolen bliver også udfordret” – det er ikke kun lærerne der skal noget nyt og andet, vi skal som ledere også noget nyt!!”*



## Pædagogisk Ledelses-faglighed

*”man kan træde ind i et rum, hvor man er sårbar og det er vigtigt at man gør det, hvis man forventer at lærerne skal gøre det”*



## Behov for ledelsesprofessionalisering

- 1) Pædagogisk og didaktisk viden
- 2) Forhandlingskompetencer
- 3) Ledelse af processer - personlig udvikling
- 4) Ledelse af lærerprocesser – Videnledelse  
(uddybes)



# Behov for ledelsesprofessionalisering

## 1) Pædagogisk og didaktisk viden

*”de forstår ikke helt hvad vi siger”*

Venskabelige tone fra lærere til direktør om  
uddannelseslederne



## Behov for ledelsesprofessionalisering

### 1) Pædagogisk og didaktisk viden

- Læsning af rapporter, analyser, nye pædagogiske metoder m.m.
- Sparring af og med DEP'ér m.m.
- Deltagelse i diskussioner på teammøder m.m.





# Behov for ledelsesprofessionalisering

## 2) Forhandlingskompetencer

- OK13 - Nyt rum for ledelse – nyt rum for undervisere
- Decentralisering af forhandlingsfeltet – ”øje til øje”
- Den svære samtale
- Teamudfordringer



## Behov for ledelsesprofessionalisering

### 3) Ledelse af processer - Personlig udvikling

- Samarbejde med eksterne parter
- Teamudvikling
- Nye ledelsesroller

*”turde træde ind i rummet”*



## Behov for ledelsesprofessionalisering

### 4) Ledelse af lærerprocesser – Videnledelse

- *Team der taler og arbejder med læring og didaktik*
- *Videndeling er mere end opgavebytning*
- *Udfordre lærersamarbejdet (EUX)*
- *Kompetenceudvikling af lærerne*
- *Organisering af supervision m.m.*



## Behov for ledelsesprofessionalisering

*Vi tager den lige igen:*

*”vores bidrag som ledere til udvikling af den daglige drift på erhvervsskolen bliver også udfordret” – det er ikke kun lærerne der skal noget nyt og andet, vi skal som ledere også noget nyt!!”*



# Behov for ledelsesprofessionalisering

## Ledelsesteam for pædagogisk ledelse

- 1) *Team der taler og arbejder med læring og didaktik*
- 2) *Videndeling er mere end erfaringsudveksling af administrative ledelsesopgaver*
- 3) *Udfordre ledersamarbejdet*
- 4) *Kompetenceudvikling af ledere*
- 5) *Organisering af supervision m.m.*



## Ledelsesudvikling

*Mindre management – mere leadership*

F.eks. (gen)etablering af jobfunktioner der kan understøtte de mere administrative opgaver hos uddannelseslederen



**Lærerarbejdet er blevet mere komplekst og uforudsigeligt fordi eleverne er meget forskellige**

**Lærerarbejdet er blevet mere mangefacetteret.**

Udover selve undervisningen skal lærerne også kunne være kontaktlærere, uddannelsesudviklere, projektledere med mere

**Relationskompetencer** og evnen til samarbejde med både elever og kolleger er centralt

*fra rapporten: Anerkendelse, dialog og feedback.  
Pædagogisk ledelse på uddannelsesinstitutioner – med eksempler fra erhvervsskolerne*



## Lærerudvikling

### Forventninger til generelle lærerkompetencer i fremtiden

- 1) Tager initiativ og udvikler undervisningen
- 2) Innovative
- 3) Fagligt dygtige
- 4) God til klasseledelse
- 5) God til relationer med elever





## Lærerudvikling

Behov for mere dialog med eleverne om læring

*”eleverne skal lære at være bevidste om egen læring – det er en vigtig opgave for lærerne at sikre det”*



## Lærerudvikling

### Behov for mere ledelse af lærerudvikling

*“Vil vi have et læringsmiljø med innovative og talent-elever, så må vi også skabe innovative og talentmiljøer for lærerne”*



## Læreredvikling

### Ledernes forventninger til læreredvikling

*”De skal have lyst til at gå på besøg hos hinanden” (leder)*

*”Det er afgørende at lærerne bruger hinanden”  
(leder)*



## Eksempler på pædagogisk Ledelsesværktøjer

### *”Tre gode og en kradser”*

*Etablering af dagligt evalueringsmetode i klassen sammen med eleverne om dagen undervisning – den blev videreført til teammøder m.m.*



## Eksempler på pædagogisk Ledelsesværktøjer

### *”Undervisningsevaluering”*

*ETU-skema kun om undervisningen for hver enkelt lærer.*

*a) Benyttes i fbm. MUS til individuel kompetenceudvikling*

*b) Benyttes som en del af den strategiske kompetenceudvikling*



## Eksempler på pædagogisk Ledelsesværktøjer

### *”Undervisningsevaluering”*

*Evalueringsskema kun om undervisningen for hver enkelt lærer.*

*a) Benyttes i fbm. MUS til individuel kompetenceudvikling*

*b) Benyttes som en del af den strategiske kompetenceudvikling*



## Eksempler på pædagogisk Ledelsesværktøjer

### *”Undervisningsobservation og MUS”*

*Lederen overværer en lektion og afholder MUS samme dag.*

*Erfaringerne fra observationen danner grundlag for den pædagogiske del af MUSen*



*”Hvordan kan ETUerne bruges som værktøj ift. pædagogisk ledelse?”*

*Hvordan anvendes elevernes kommentarer/  
evalueringer i praksis?”*





## Eksempler på pædagogisk Ledelsesværktøjer

*”ETU som pædagogisk dialogværktøj og strategisk værktøj*

*Lærerne tager dialog med eleverne om ETUen*

*Lederne tage dialog med lærerne om ETUen*

*Resultaterne indgår i den pædagogiske strategi og den pædagogiske kompetenceudvikling*



*”Det er sjovere at være  
uddannelseschef når medarbejderne  
kender forskel på pædagogik og  
didaktik”*



*”Tak for ordet -  
vi fortsætter med emnet senere”*



# Ledelsesudfordringer

*”Hvordan kan ETUerne kvalificeres til brug i fht.  
Det fælles didaktiske, pædagogiske grundlag?”  
(leder)*



# Ledelsesudfordringer

*"Gør vi det, der virker?" (Leder)*

