

Pædagogisk ledelse

- et diffust begreb – en konkret opgave

UddannelsesBenchmark og ESB-netværket
Den 28. august 2013

Oplæg ved EVA

Slagplan

- Præsentation og slagplan
- Om EVA's kommende evaluering af pædagogisk ledelse på erhvervsuddannelserne
- Begrebet "pædagogisk ledelse"
- Nedslag i tidligere EVA-rapporter
- Drøftelser ved bordene
- Opsamling

EVA's kommende undersøgelse af pædagogisk ledelse på erhvervsuddannelserne

Formål:

- Afdække og analysere **forskellige perspektiver** i relation til den pædagogiske ledelse
- Pege på **vigtige indsatsområder** i den fortsatte udvikling af den pædagogiske ledelse på erhvervsuddannelserne
- => Resultaterne skal kunne **bruges** af lederne på skolerne i den fortsatte udvikling af det pædagogiske ledelsesarbejde

Undersøgelsens fokus

Spørgsmål:

1. Hvilke **opgaver og udfordringer** er centrale i relation til den pædagogiske ledelse på erhvervsuddannelserne?
2. Hvilke redskaber, kompetencer og forhold har **betydning for ledelsens muligheder** for at løfte de pædagogiske ledelsesopgaver?

Afgrænsning:

- Vi inddrager især skoler kendetegnet ved en høj grad af **kompleksitet** (skoler med mere end én fællesindgang)
- Vi undersøger pædagogisk ledelse gennem et bestemt ledelsesniveau: **uddannelseschef** (eller tilsvarende)

Metode og tidsplan

- Kvalitativ undersøgelse
 - Interview med uddannelseschefer
 - Interview med topledere
 - Fokusgruppeinterview med uddannelsesledere og undervisere
- Ekspertgruppe med 4 medlemmer
- Tidsplan
 - Forundersøgelse (august-oktober 2013)
 - Dataindsamling (november 2013 – februar 2014)
 - Offentliggørelse af rapport (maj-juni 2014)

Et fælles pædagogisk og didaktisk grundlag

- Et centralt redskab i udøvelsen af pædagogisk ledelse
- Ledelsesopgaven består dels i at udforme det pædagogiske grundlag, dels i at følge implementeringen tæt.



Aftale mellem regeringen, Venstre, Dansk Folkeparti, Enhedslisten og Det Konservative Folkeparti om: Bedre erhvervsuddannelser og styrket uddannelsesgaranti (8. november 2012)

- Kompetenceløft – lærere og ledere (justering)
- **Fælles didaktisk og pædagogisk grundlag (nyt initiativ)**
- **Styrket differentiering (nyt initiativ)**
- **Stærkere kobling mellem uddannelsernes skoledel og praktikdel (nyt initiativ)**
- Bedre skolemiljø herunder lektieværksteder (fortsat initiativ)
- Særlige grundforløb på erhvervsuddannelserne samt et mere praksisnært grundforløb (fortsat initiativ)
- Mentorordning, kontaktlærerordning samt styrket social og psykologisk rådgivning (fortsat initiativ)

Pædagogisk ledelse

- Fra UVM's inspirationspapir

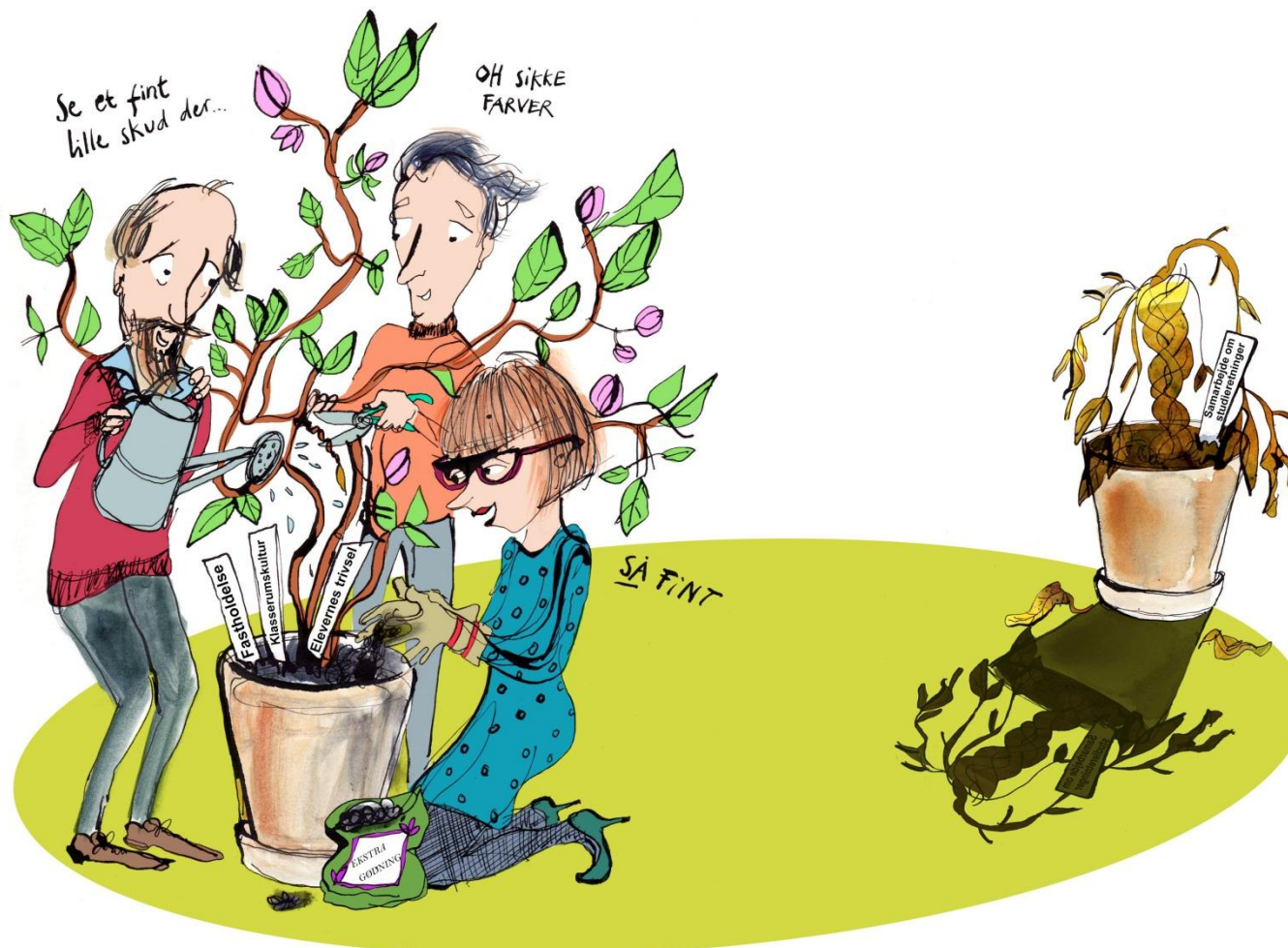
Pædagogisk ledelse kan bl.a. indebære, at ledelsen sikrer

- En lærende organisation - løbende refleksion og omsættelse af ny viden og kompetenceudvikling i praksis bl.a. gennem fora for og tid til refleksion og erfaringsudveksling.
- At de relevante medarbejdergrupper løbende deltager aktivt i den didaktiske og pædagogiske udvikling.
- At denne udvikling sker systematisk blandt andet gennem løbende inddragelse af ny viden om pædagogik og didaktik.
- At ledelsens engagement i og prioritering af didaktisk og pædagogisk udvikling mærkes tydeligt af såvel skolens ansatte som eleverne.

Nedslag i tidligere rapporter

- 1) Teamorganisering i gymnasiet (2012)
- 2) Kvalitetssikring og kvalitetsudvikling af erhvervsuddannelserne (2004)
- 3) Kvalitetsarbejde på erhvervsskoler (2006)
- 4) Ledelse af et gymnasium i forandring (2013)

Rapporten om teamorganisering



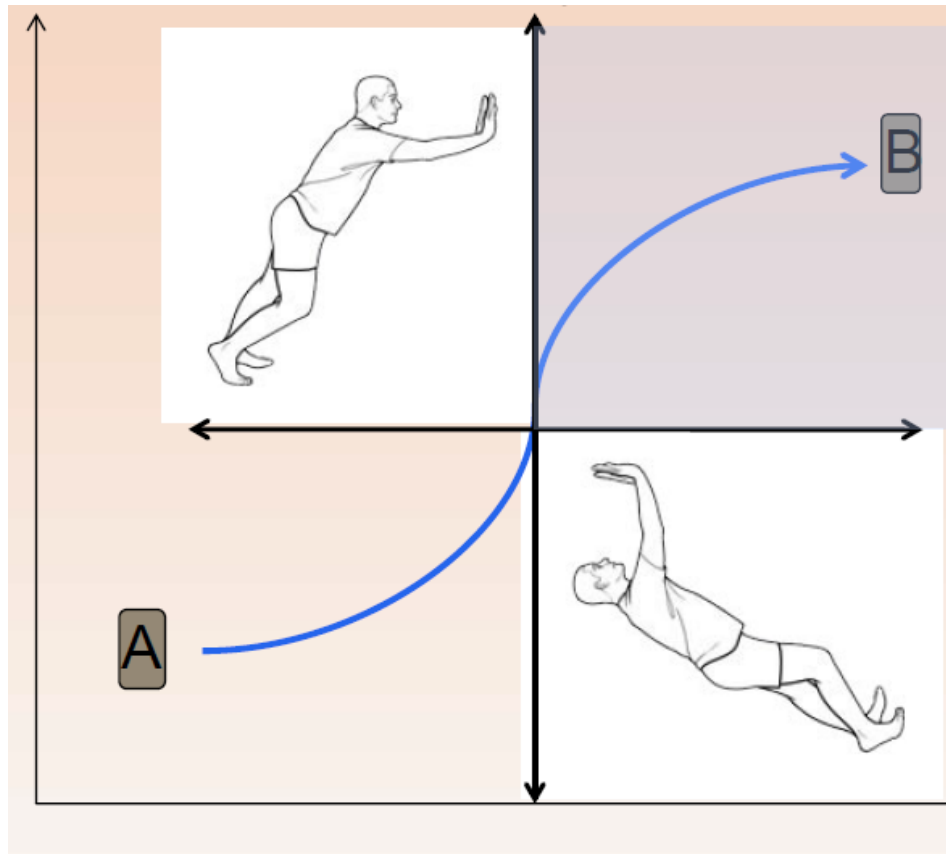
Indhold i teamsamarbejdet

- 51 % af lærerne vurderer, at pædagogisk udvikling er et relevant ansvarsområde for teamet, mens kun 39 % angiver, at deres team faktisk har det som opgave.
- 46 % af lærerne vurderer, at faglig udvikling af studieretninger er relevant ansvarsområde for teamet, mens kun 36 % angiver, at deres team faktisk har det som opgave.
- 55 % af lærerne siger, at der bruges passende med tid på det faglige og pædagogiske arbejde, mens 43 % af lærerne og 36 % af lederne siger, at der bruges for lidt tid på det faglige og pædagogiske arbejde.

Løser vi de rigtige opgaver?

Primært en ledelsesopgave, men lærerne har et ansvar som medspillere og rådgivere

- Rammer
- Retning

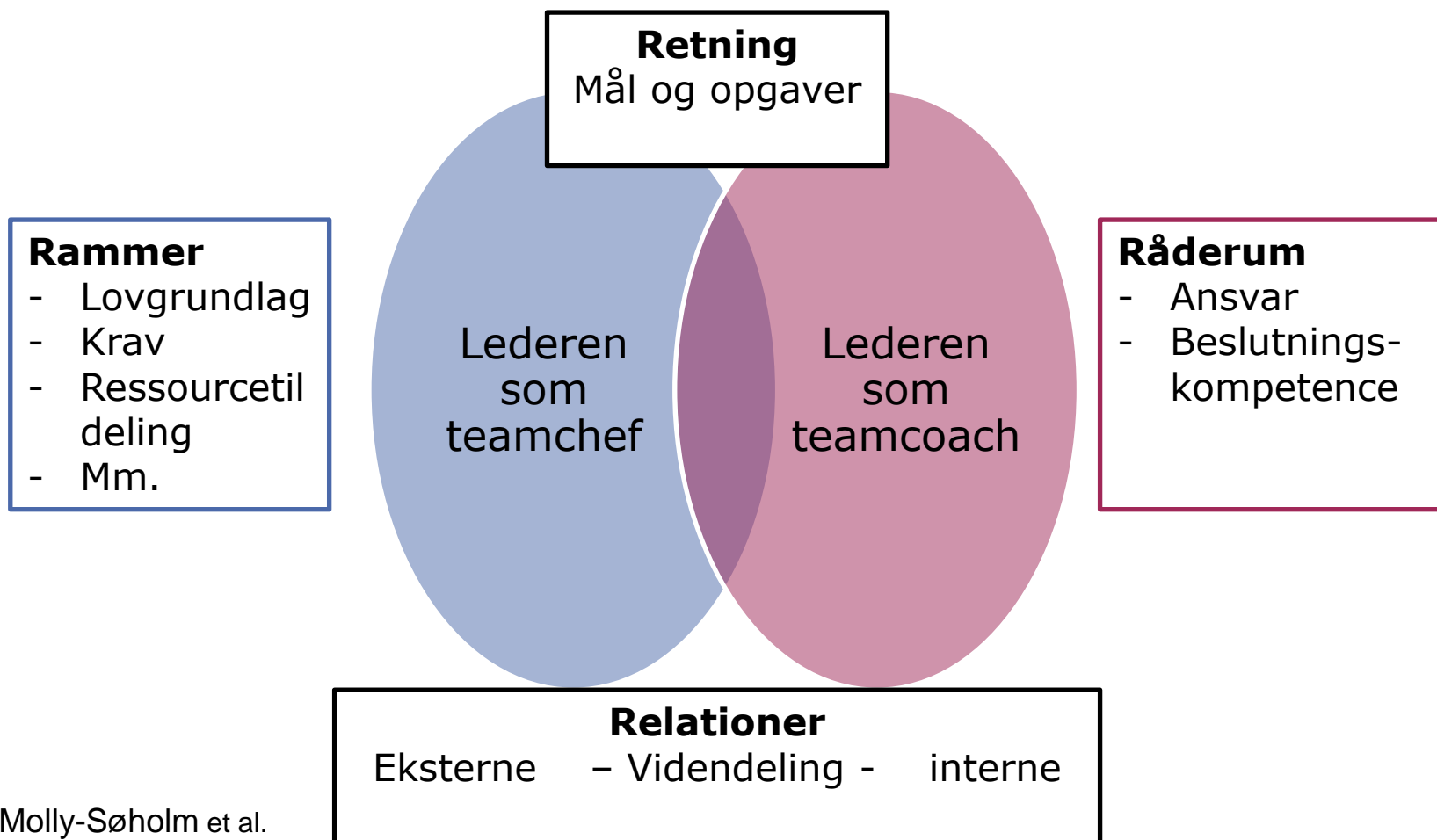


Løser vi opgaverne rigtigt?

I høj grad et læreransvar, men ledelsen har en rolle i forhold til at skabe rammer og give sparring

- Råderum
- Relationer

4R-modellen i teamledelse



Rapporten om kvalitetsarbejdet på erhvervsuddannelserne

Skolerne har en omfattende og systematisk evalueringspraksis.

De løbende evalueringer synes især at være tilfredshedsmålinger, som sjældent fokuserer på sammenhængen mellem uddannelsernes mål og deres indhold og tilrettelæggelse.

Forskellige erfaringer fra skole til skole mht. samarbejdet med virksomheder, lokale uddannelsesudvalg og faglige udvalg.

Formål og resultater i kvalitetsarbejdet

- 73 % af skolerne vurderer, at kvalitetsarbejdet principielt set burde spille en central rolle i sikringen af kvaliteten af kerneydelsen.
- 56 % af skolerne er meget enige i, at kvalitetsarbejdet faktisk bidrager til dette formål.
- 63 % af skolerne vurderer, at kvalitetsarbejdet principielt set burde spille en central rolle i fornyelsen og udviklingen af kvaliteten af kerneydelsen.
- 40 % af skolerne er meget enige i, at kvalitetsarbejdet faktisk bidrager til dette formål.

Forskellige typer af ledelsesopgaver (fra rapporten om ledelse på et gymnasium)

Personaleledelse

- Generel personaleledelse (fx arbejdet med årsplaner, MUS)
- Løbende kontakt og sparring med lærerne

Strategiarbejdet

- Eksternt: Positionering af skolen og orientering mod omverden
- Internt: Skabe fælles forståelse af kerneydelsen

To rektor-citater om det interne strategiarbejde

- Vores gode resultater er, når eleverne går herfra med mest muligt i rygsækken, og det er ikke så nemt at svare på, hvad det præcis er. At finde frem til, hvad den gode skole er, er en central ledelsesopgave...
- Det allervigtigste er, om man kan få medarbejderne med sig. Skabe fælles ånd og gejst og få folk til at vokse nedefra...Man skal sætte sig nogle mål, men i virkeligheden også få givet mening til de mål – det er det allervigtigste.

Oplæg til drøftelse

- Er der pointer fra oplægget, som I kender fra jeres hverdag eller undrer jer over?
- Hvad ser I som centrale elementer ved begrebet "pædagogisk ledelse"?
- Hvad skal/kan et fælles pædagogisk didaktisk grundlag indeholde?
- Hvilke barrierer er der for arbejdet med at etablere et fælles pædagogisk og didaktisk grundlag? Og hvilke redskaber har I til rådighed?