

Hvordan skal skolerne arbejde videre med pædagogisk ledelse?

UddannelsesBenchmark ESB-Netværkett d. 28. august 2013

Stikord:

1. Egne erfaringer med pædagogisk ledelse – efter OK13
2. Pædagogisk ledelse – indkredsning af feltet
3. Konkrete tiltag
 - uddannelsestilbud
 - udviklingsprojekter
 - Perspektiver

Egne erfaringer med pædagogisk ledelse – efter OK13

Tilgang og perspektiv

En ophævelse af de nugældende arbejdstidsregler og deres logikker kan anskues fra flere perspektiver:

- Effektivisering – produktivitetsløft etc. (FM, KL etc.)
- Kvalitetssynspunkt – fagligt løft
- Administrativt – praktisk/teknisk
- Ledelsesstrategisk – organisatorisk/udviklingsmæssigt
- Tabsperspektiv
- Fornyelsessynspunkt
- Arbejdsmiljøsynspunkt, samarbejdssynspunkt, kultursynspunkt etc.

En lidt større transformation

Afvikling af en fælles logik for det meste af uddannelsessystemet

Den historiske tilstand:

- Rettighedstilsikre normer, akkorder, timepuljer til individer
- Aftalt med fagforeninger, centralt, decentralt
- I varierende grad knyttet til kultur om metodefrihed, og læreren som selvtilrettelægger

- Begrundet med: Beskyttelse, kvalitet, lighed, indflydelse og fleksibilitet

Hvad arbejder vi med nu på Metropol?

Den nye udfordring: Nyt ledelsesrum – vej til organisationsudvikling

- Åbning af ledelsesrum: faglig strategisk ledelse – prioriteringer bliver mere fælles
- Fælles ledelsesmobilisering
- Organisering: stærke teams, grupper I dialog med nærmeste ledelse
- TRs nye rolle – de skal med på rejsen!
- Ændring af administrative processer: fra timeudmelding til tidsregistrering
- Processer planlægges inddragende og I dialog
- Trial and error – der er ikke et systemfix til ledelse
- Ny ledelsesmæssig sårbarhed

Metropol råd

- Planlæg og skab stabilitet på kerneydelsen – ledelse/medarbejdere
- Find kvalitets- og udviklingsperspektivet: det giver mening
- Få medarbejderne med på rejsen: dialog, dialog, dialog
- Vær sikker på bestyrelsens opbakning
- Indrøm fejl, lær og korriger

Pædagogisk ledelse – indkredsning af feltet

At gøre uddannelse til undervisning

At skabe forudsætninger for at undervisning resulterer
I elevernes læring

Traditionen

Den professionelle lærer:

Klasseværelse/værksted

- Teoretiske baggrund
- Praktiske baggrund
- Kendskab til eleverne

Her regerer læreren

Den professionelle leder:

- Sætter rammer
- Kigger på
- Ansætter/afskediger
- Styrer økonomi



- Hvad der skal undervises i
- Hvordan det skal gøres
- Hvordan eleverne skal behandles
- Hvordan forberedelsen skal foregå

Traditionen brudt

Den professionelle lærer:

Klasseværelse/værksted

- Teoretiske baggrund
- Praktiske baggrund
- Kendskab til eleverne

Her regeres i samarbejde

- Hvad der skal undervises i
- Hvordan det skal gøres
- Hvordan eleverne skal behandles
- Hvordan forberedelsen skal foregå

Den professionelle leder:

- Sætter rammer
- Kigger på
- Ansætter/afskediger
- Styrer økonomi

Og bliver medspiller og medregent



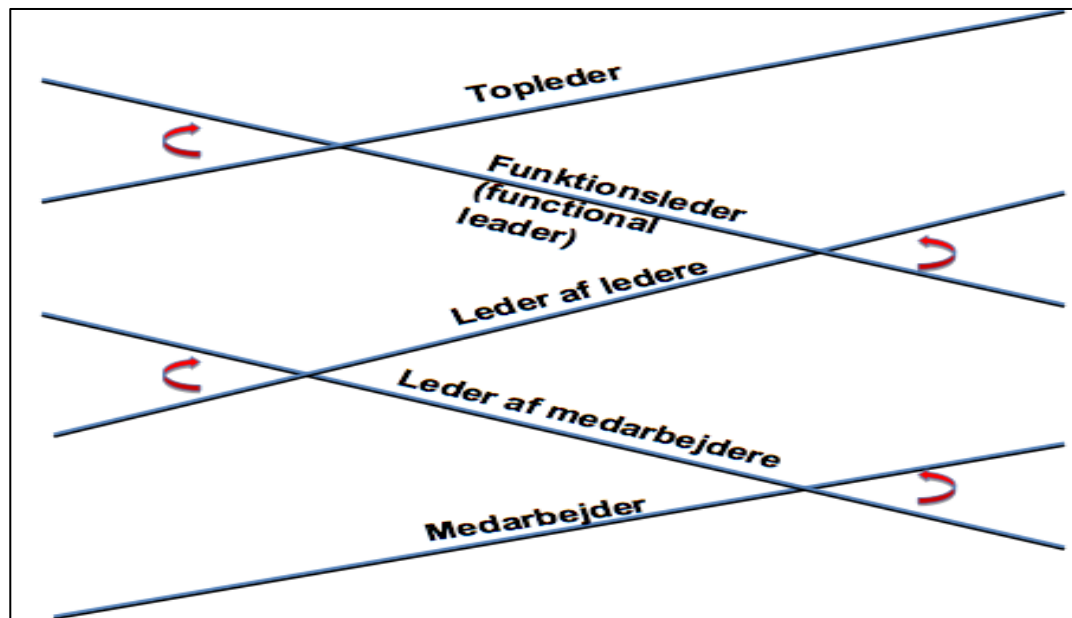
At gøre uddannelse til undervisning; udvikling af en organisationsdidaktik

- inspireret af professor Erling Lars Dale "Professionalisering og læring i organisationer"



Pædagogisk strategi – pædagogisk ledelse

- inspireret af principper i The Leadership Pipeline, Ram Charan et.al.: Cross Roads modellen +Dahl & Søholms OLP-model



” Hver passage indebærer et skift i organisatorisk position og dermed kræves nye færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier”

Her: i forhold til pædagogisk ledelse

- 1. God pædagogisk ledelse afhænger af hvilken pædagogisk strategi, skolen har valgt*
- 2. Pædagogisk ledelse er en sammenhængende ledelseskæde*

Pædagogisk ledelse:

At skabe forudsætninger for at gøre undervisning til læring

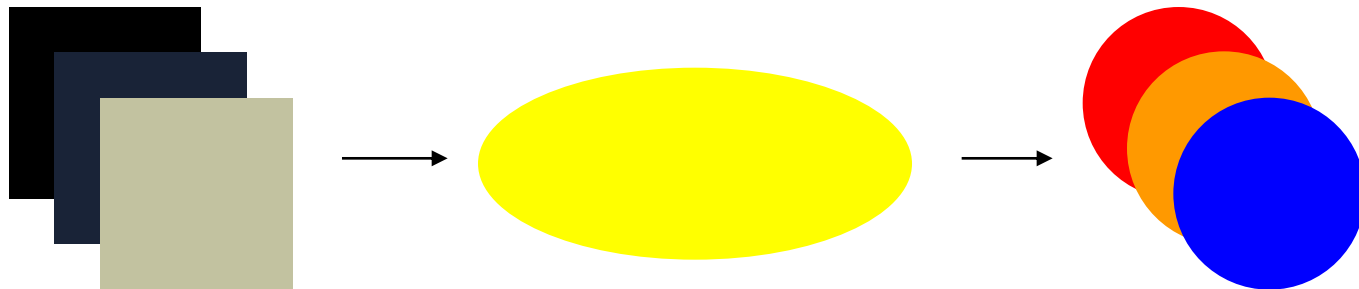
Ledelse af lærerens pædagogiske praksis - fra metodefrihed til metodeansvarlighed

- Kvalitet i variation og mangfoldighed:
 - Der er ikke én metode, der er den bedste
- Læringsorienteret:
 - Eleverne lærer meget
- Eksperimenterende:
 - Hvis man skal forblive en god lærer, må man eksperimentere med sin undervisning
- Metodemangfoldighed:
 - Den dygtige lærer kan undervise på mange forskellige måder og behersker mange metoder og kommunikationsmåder
- Evidensbaseret:
 - Man skal så vidt muligt træffe sine valg på basis af viden om, hvad der virker
- Professionel og kollegial:
 - En lærer er altid en del af et lærerteam, der har en fælles opgave i at drive skole, så eleverne får mest muligt ud af det

▪ Per Fibæk og Helle Bjerregaard, 2009

Lærerenes kernekompetence: at gøre eleverne kompetente!

Læreren er den væsentligste enkeltfaktor af betydning for elevernes læring! *(Dansk Clearinghouse)*



Input

(Bekendtgørelser o. lign.)

Læreprocesser

(Læringsmiljø, lærernes
tilrettelæggelse af læreprocesser)

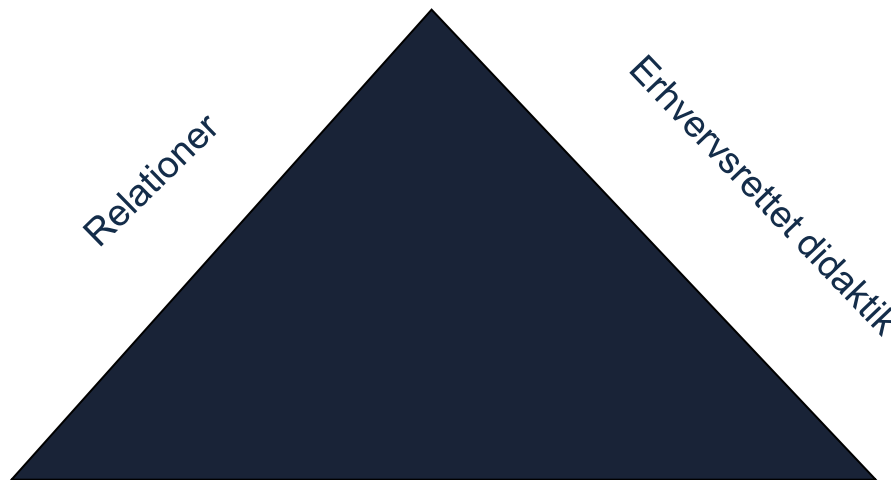
Output

(Kompetencer)

Den didaktiske trekant:



Læreren



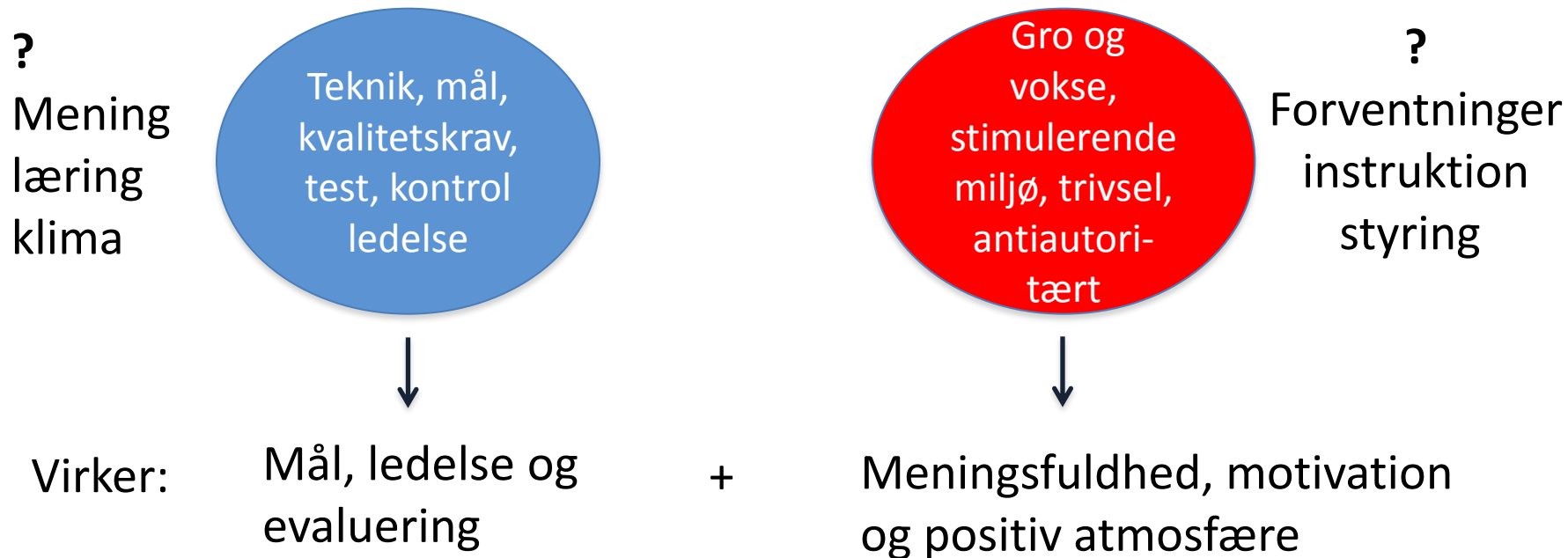
Eleverne



Stoffet

Hvad er godt/skidt?

Den politiske diskussion (Fibæk)



Virker ikke:

- Computere, hyppige tests, niveaudeling, flere penge og lave klassekvotienter

Sammenhængen som udfordring – aktuelt i implementeringen af et fælles didaktisk og pædagogisk grundlag

Succes i arbejdet er betinget af:

- Ledelsen deltager aktivt i alle faser af implementeringen, som involverer alle relevante aktører i skolens afdelinger
- At lærerne kan se mening med det, der skal implementeres, og at de indgår aktivt i udviklingsarbejdet
- Lærere og ledere gennemfører relevante aktiviteter i skolens læremiljø

Konkrete tiltag:

1. Diplommodul I pædagogisk ledelse
2. Fou-projekter I MBU-regi
3. Perspektiver?

Diplommodul I pædagogisk ledelse

- toning af valgmodul

- **Formål**
- Formålet med modulet er, at du udvikler forståelse for og metoder til at varetage den pædagogiske ledelsesopgave, der handler om ledelse og udvikling af skolens kerneydelse (undervisning og læring) – i lyset af skolens funktion i samfundet og i sammenhæng med skolens overordnede strategi og det didaktisk pædagogiske grundlag
- **Dit udbytte, bl.a.:**
- At forstå, fortolke og formidle de rammer og muligheder, som skolen og den aktuelle afdeling/enhed til enhver tid fungerer under, således at der kan skabes fælles mening og retning
- At skabe sammenhæng mellem skolens overordnede strategi og værdier og afdelingens/enhedens pædagogiske praksis
- At etablere, udvikle og vedligeholde effektive og kompetente læringsmiljøer og medarbejdere

Diplommodul I pædagogisk ledelse

- **Indhold**
- Erhvervsskolernes udvikling og nuværende situation, erhvervspædagogisk udviklingsarbejde
- Organisationskultur, processer og struktur i organisationer
- Ledelsesformer og lærerorganisering
- Pædagogisk strategiarbejde i samspil – planlægning, gennemførelse og implementering
- En ny professionalisme – professionsidentitet og professionsetik
- Pædagogisk ledelse i et undervisnings- og læringsperspektiv
- Kompetenceudvikling og samarbejdsprocesser
- Videnarbejde og videndeling m.h.p. at skabe og videregive erfaringer på god praksis

MBU-FoU-projekter

- **Metoder til udvikling af pædagogisk ledelse**
- 15-25 fou-projekter
- Paraply-projekt: understøtte skolernes arbejde med pædagogisk ledelse og udvikle generaliserbar viden om pædagogisk ledelse

- **Implementering af et fælles didaktisk og pædagogisk grundlag**
- 15 – 25 projekter
- Paraply-projekt: organisere erfaringsudveksling, generalisere erfaringer og vurdere, hvordan man gennem indsatserne når de opstillede mål

- **Kompetenceudvikling af pædagogiske ledere (Fastholdelsestaskforce)**
- 10 modelskoler
- Give lederne værktøjer til at arbejde med udvikling af pædagogisk praksis