

Pædagogisk ledelse i EUD

Pædagogisk ledelse er for mange – både ledere og lærere – et nyt begreb og en ny måde at forstå og praktisere ledelse på. Der hersker derfor mange forskellige opfattelser af og holdninger til pædagogisk ledelse. Nogle opfatter ledelse tæt på undervisningen som en anerkendelse, andre ser det som kontrol. Nogle opfatter en klar pædagogisk retning som et brud på den såkaldte metodefrihed, andre ser det som en professionalisering.

Pædagogisk ledelse kan skabe utryghed og misforståelser. Gennemsigtighed omkring formålet og intentionen med pædagogisk ledelse er med til at skabe fælles forståelse og opbygge et tillidsfuldt miljø. Det er derfor vigtigt, at ledelse og lærer er opmærksomme på at tale sammen og forsøge at skabe et fælles fodslag på tværs af organisationen.

Det er denne artikels formål at definere pædagogisk ledelse og at give gode råd til, hvordan man med fordel kan gribe arbejdet med pædagogisk ledelse an.

Hvad er pædagogisk ledelse?

Med erhvervsskolereformen blev pædagogisk ledelse en del af den politiske plan for udvikling af erhvervsskolerne. Skolernes pædagogiske ledelse fik med reformen en særlig opgave og et særligt ansvar for at sikre kvaliteten på erhvervsuddannelserne. Men hvad er pædagogisk ledelse?

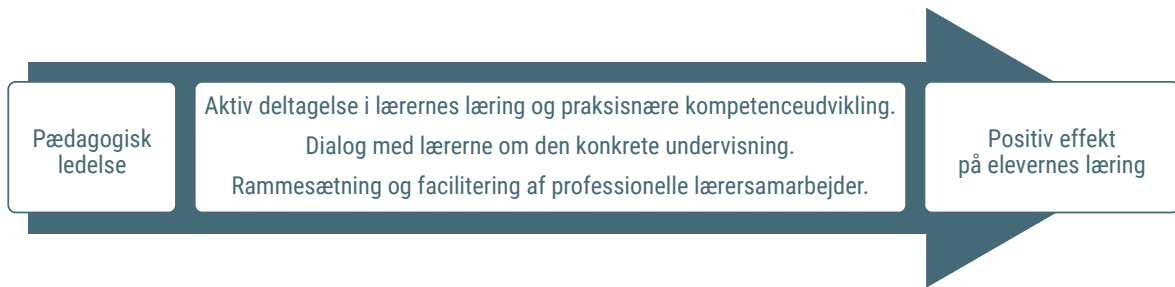
Pædagogisk ledelse er en særlig tilgang til skoleledelse, hvor lederens kerneopgave er at holde fokus på elevernes læring og trivsel. Den form for skoleledelse er karakteriseret ved, at ledelsen beskæftiger sig mindre med administration og drift og mere med undervisning og læring.

Flere internationale metastudier (Hattie 2009, Robinson et al. 2010, Hallinger og Heck 1998) har vist, at elevs læring og trivsel påvirkes positivt, hvis skoleledelsen har fokus på elevernes læring som et afgørende parameter. Pædagogisk ledelse har altså effekt på elevernes læring! Spørgsmålet er så: Hvordan praktiserer man helt konkret pædagogisk ledelse med effekt?

Forskningen peger på tre elementer ved pædagogisk ledelse, der synes at have særlig betydning for elevernes læring (Robinson 2011, Timperley 2011, Hargreaves og Fullan 2012):

1. Aktiv deltagelse i lærernes kompetenceudvikling
2. Dialog med lærerne om den konkrete undervisning
3. Rammesætning og facilitering af professionelle lærersamarbejder.





Aktiv deltagelse i lærernes kompetenceudvikling

Ifølge Vivian Robinson (2015) er det at involvere sig aktivt i lærernes læring og kompetenceudvikling den mest virkningsfulde måde for den pædagogiske ledelse at øge deres egen indflydelse på elevernes læring.

Den pædagogiske ledelse skal med andre ord få lærerne til at tænke over, hvad de har brug for at lære for at fremme elevernes læring? Når dette er undersøgt i dialog med lærerne, er det et pædagogisk ledelsesansvar at facilitere formelle og uformelle uddannelsesforløb, der tager afsæt i lærernes daglige undervisningspraksis. Læringsforløbene skal naturligvis skrive sig ind i skolens overordnede strategi for arbejdet med elevernes læring.

At tage aktivt del i lærernes læring og kompetenceudvikling kan handle om formelle og uformelle uddannelsesforløb, men det kan i lige så høj grad bestå i at planlægge og afvikle pædagogiske dage og at følge skolens udviklingsprojekter tæt.

Pædagogisk ledelse på erhvervsskolerne har en særlig opgave i forhold til kompetenceudvikling af nye undervisere. Nye undervisere på erhvervsskoler har ofte meget lidt eller slet ingen pædagogisk og didaktisk viden eller erfaring. Der er derfor behov for særlige læringsforløb for denne gruppe af undervisere. Det kan eksempelvis være efteruddannelseskurser, erfa-grupper, mentorordninger eller strukturerede forløb med aktionslæring. En anden virksom måde at praktisere pædagogisk ledelse på er at afholde systematiske observationsforløb, som danner grundlag for en dialog om sammenhængen mellem undervisning og elevernes læring.

Samtaler mellem lærer og leder er ikke kun afgørende for nyansatte. De skal fortsætte.

Dialog med lærerne om den konkrete undervisning

I langt de fleste tilfælde handler de daglige samtaler mellem ledere og lærere om praktiske udfordringer: skemalægning, arbejdstimer, lokaler og fagfordeling. Pædagogisk ledelse sætter andre samtaler på dagsordenen: Samtaler om pædagogik, undervisning og læring – didaktiske samtaler, hvor fokuset er rettet mod undervisning og elevernes læring.

En didaktisk samtale er en struktureret samtale, der tager afsæt i en konkret undervisningssituation. Målet med samtalen er at undersøge sammenhængen mellem undervisningens indhold og metoder og elevernes læring. Lederens opgave er at facilitere en sådan samtale, således at den bidrager til at udvikle undervisningen.



Et godt fundament for en vellykket didaktisk samtale er, hvis den pædagogiske leder tager sig tid til at observere undervisning. På den måde kommer lederen "helt ind i maskinrummet" og kan indhente autentiske praksisbilleder at samtale ud fra.

Observationerne skal ikke forstås som indsamling af "sande" data, der afgør kvaliteten af den enkelte lærers undervisning. Observationerne er derimod øjeblikksbilleder af en meget kompleks praksis. I undervisning sker der hele tiden noget uventet, og rigtig mange faktorer påvirker situationen. Netop derfor kan observationer være et værdifuldt afsæt for didaktiske samtaler både for leder og lærer.

Inden lederen kommer og observerer, skal der være en klar aftale om rammerne. Hvad ser lederen efter og hvorfor? De fælles aftalte fokuspunkter kan være forskellige: Observeres undervisningen for at se, hvordan den spiller sammen med skolens pædagogiske indsatsområder fra FPDG'en? Eller observeres undervisningen for at se, hvordan læreren implementerer ny viden fra kurser og uddannelse? Undervisningsobservationer følges altid op af en didaktisk samtale eller en feedback-samtale.

Formålet med den efterfølgende samtale er ikke at give en vurderende tilbagemelding på undervisningen. Formålet er at skabe læring ved at stille spørgsmål til det observerede – spørgsmål, der kan skabe fælles refleksion over sammenhængen mellem den konkrete undervisning og elevernes læring. Den gode feedback-samtale skal på én gang opleves både respektfuld og udfordrende.

Det er dog ikke tilstrækkeligt at have fokus på den enkelte undervisers individuelle udvikling. Det er nemlig underviserne i fællesskab, der skaber god og effektiv undervisning. Pædagogisk ledelse skal derfor også styrke et professionelt lærersamarbejde.

Rammesætning og facilitering af professionelle lærersamarbejder

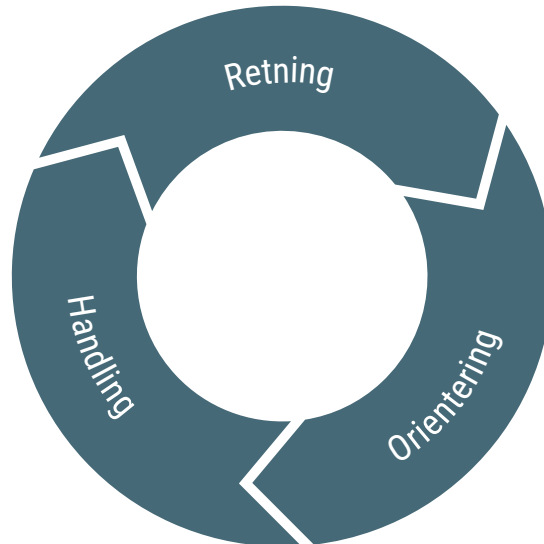
Traditionelt set har undervisning været kendetegnet ved en høj grad af autonomi, idet lærerne næsten har været "privatpraktiserende". Baseret på den forskningsbaserede antagelse om, at god undervisning er en kollektiv bedrift, skal pædagogisk ledelse derfor bidrage til at "deprivatisere" undervisning. Når der er åbenhed omkring det, der foregår i de forskellige undervisningslokaler, opstår der lettere en atmosfære, hvor lærerne deler svære erfaringer samt støtter og udfordrer hinanden til at udvikle undervisning til gavn for elevernes læring.

Et professionelt lærersamarbejde er kendetegnet ved en åben læringskultur, hvor elevernes læring er det fælles fokus. I et professionelt lærersamarbejde lærer underviserne ved sammen at undersøge, hvordan praksis virker på elevernes læring. Visionen er, at undervisere i et professionelt lærersamarbejde oplever en gensidig forpligtelse til at hjælpe hinanden, dele viden og opbygge et fælles ansvar for en sammenhængende undervisning.

Ofte handler lærersamarbejde om koordinering, opgavefordeling og praktiske drøftelser. Pædagogisk ledelse skal tage ansvar for at facilitere et professionelt lærersamarbejde, hvor møder planlægges og struktureres, så de også får indhold af refleksion og faglig udvikling.



Pædagogik ledelse kræver organisering, retning og handling



Før man som skole kaster sig ud i at praktisere pædagogisk ledelse, er det vigtigt at forholde sig til, at pædagogisk ledelse kræver de rette rammer og den rette indstilling for at lykkes. Skolen skal først og fremmest være organisatorisk gearet til de nye udfordringer. Der skal altså foregå en bevidst organisering af de ledelsesressourcer og kompetencer, der gør pædagogisk ledelse mulig.

Organisering

Dygtig pædagogisk ledelse er naturligvis funderet i lederens oprigtige interesse for det pædagogiske arbejde. Det kræver nemlig både mod og vilje at prioritere pædagogisk ledelse i en driftstung hverdag. Men pædagogisk ledelse er ikke en enmandshær. Skolens organisering af kompetencer og ressourcer i ledergruppen og blandt ressourcpersoner (fx interne konsulenter) har stor betydning for, hvorvidt det kan lykkes at opbygge en velfungerende og meningsfuld pædagogisk ledelse. Pædagogisk ledelse er et fælles ansvar, men man kan med fordel drøfte den konkrete opgavefordeling.

Mange skoler kan have brug for målrettet kompetenceudvikling af skolens ledere for at kunne implementere pædagogisk ledelse. Kompetenceudviklingen kan foregå som formel uddannelse på diplom- eller masterniveau, men den kan med fordel knyttes tæt til den daglige opgaveløsning på skolen. Flere skoler har derfor god erfaring med at etablere lokale sparrings- eller supervisionsgrupper for pædagogiske ledere. Sådanne grupper giver lederne rum til at reflektere sammen, lære af hinandens erfaringer og koordinere en fælles forståelse og tilgang til det pædagogiske ledelsesarbejde.

I takt med en proaktiv organisering skal skolen sikre sig, at der foreligger en klar, fælles retning for arbejdet med pædagogisk ledelse. Altså: Hvorfor gør vi det, og hvordan gør vi det helt konkret?



Fælles retning

Pædagogisk ledelse indeholder ikke en "one way fits all"- løsning. Som skole bør man derfor forholde sig proaktivt til, hvilken retning man ønsker at gå.

Et nyttigt afsæt er at anskue pædagogisk ledelse som en skolestrategisk indsats. Som skole kan man starte med at spørge sig selv:

- Hvad vil vi med pædagogisk ledelse?
- Hvordan ønsker vi at gøre en forskel for elevernes læring?
- Hvilke mål vil vi sætte for den pædagogiske ledelsesindsats?
- Hvordan forankrer vi indsatsen bredt i organisationen?

Man skal altså sætte sig nogle klare mål.

Skolen kan med fordel indskrive målene i det fælles pædagogisk didaktisk grundlag. Alle danske erhvervsskoler er politisk set forpligtet til at udarbejde et FPDG. Et velbegrundet FPDG er et godt fundament for den pædagogiske ledelse, da det viser retning for arbejdet med elevernes læring. Et velbegrundet FPDG tager afsæt i forskningsbaseret såvel som lokal- og erfaringsbaseret viden om forhold, der fremmer elevernes læring.

FPDG'et kan nu fungere som rettesnor for det pædagogiske arbejde, lærernes kompetenceudvikling og det professionelle lærersamarbejde.

Handling

Men én ting er skriftlige målsætninger, noget andet er den fælles ånd, der skal opbygges. Pædagogisk ledelse er ikke noget, man er, eller noget, man taler om på ledermøder. Pædagogisk ledelse er noget, man gør i samarbejde med lærerne. Pædagogisk ledelse er en kompleks praksis, som kræver, at både ledere og lærere er engagerede og interesserede i at udvikle og undersøge deres egne praksisser. Alle i organisationen skal være indstillet på at handle.

Når målene er sat, og alle medarbejdere arbejder sammen om det fælles projekt, er det vigtigt at fastholde indsatsen. Effektiv pædagogisk ledelse kræver nemlig vedholdenhed og daglige prioriteringer.

©Anne-Birgitte Rohwedder

