

## Retning, Handling og Organisering

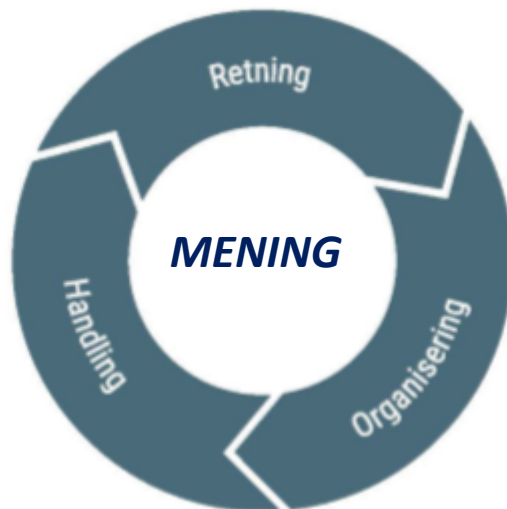
Traditionelt set vil man antage, at skolens strategi og definerede retning for arbejdet med elevernes læring afgør organiseringen af kompetencer, opgaver og ansvar. Og at de organisatoriske handlinger afspejler disse forhold. Projekterfaringerne peger dog på, at praksis ofte er langt mere cirkulært og komplekst.

Målet med projektet er at udvikle og afprøve lokale designs for observationsinformeret ledelsesfeedback. Projektet sigter altså direkte mod det operationelle niveau af pædagogisk ledelse – handling.

På nogle skoler er det organiseringen, der sætter retning og afgør, hvad der er mulige handlinger. På andre skoler fører de konkrete designs for observationsinformeret feedback til, at organiseringen må ændres. Nogle skoler bliver først enige om hvilken retning de vil sætte for arbejdet med elevernes læring, når de afprøver konkrete handlinger.

Det er afgørende, men *ikke nok*, at tale om, hvad man som skole vil med pædagogisk ledelse, og hvordan man gerne vil gøre det. Det er først i handlingen, at effekten på elevernes læring opstår. Og vil man lykkedes med at implementere pædagogisk ledelse, kræver det en organisering af kompetencer og ressourcer, der understøtter handling.

Pædagogisk ledelse kræver en sammenhængende og meningskabende indsats af *Retning, Handling og Organisering*.



Figur © Anne-Birgitte Rohwedder

**Pædagogisk ledelse sker i samarbejdet mellem ledere og lærere.** For mange, både lærere og ledere, er der tale om en ny, kompleks og udfordrende praksis. Der er derfor behov for ny fælles meningskabelse. Anbefalingen er, at man rammesætter en formel dialog mellem lærere og ledere om "*meningen*" med pædagogisk ledelse og observationsinformeret feedback.