

A photograph of a man in a plaid shirt sitting on a desk and speaking to a group of students in a classroom. The students are sitting at desks with laptops, and there are large windows in the background. The image is overlaid with an orange semi-transparent box containing text.

Pædagogisk ledelse og teams på erhvervsuddannelserne

Forsker-praktikernetværket, 25. november 2014
Pernille Hjermov og Bo Söderberg

Slagplan

- Kort om EVA's undersøgelse af pædagogisk ledelse og om de mange ledelsesbegreber
- Hvordan tænkte deltagerne i undersøgelsen om team og teamsamarbejde?
- Redskaber i teamledelse og teamledelse som redskab i relation til andre redskaber i den pædagogiske ledelse

EVA's undersøgelse om pædagogisk ledelse på erhvervsuddannelserne

En kvalitativ undersøgelse af et aktuelt emne

Tre undersøgelsesspørgsmål:

- 1) Hvordan **forstås** begrebet?
- 2) Hvilke **opgaver** anses som centrale i den pædagogiske ledelse?
- 3) Hvilke **redskaber** står til rådighed, og hvilke **forhold** har betydning for mulighederne for at løfte de pædagogiske ledelsesopgaver på skolerne?

En 'indkredsningundersøgelse' der belyser forskellige perspektiver på pædagogisk ledelse

Mange ledelsesbegreber og ledelsesfelter i spil

- Økonomisk ledelse
- Klasserumsledelse
- Brandslukningsledelse
- Personaleledelse
- Strategisk ledelse
- Blæksprutte-/ praktiske gris-ledelse
- Salgsledelse
- Pædagogisk ledelse

Ledelse involverer mange typer af opgaver, mange mennesker og mange niveauer

Det centrale i pædagogisk ledelse: Fokus på kerneopgaven

"...det handler om at skabe læreprocesser hos lærerne...om, at man skaber rummet til at reflektere over praksis ledelse og lærere imellem...det har meget med god personaleledelse at gøre. Både lederen og lærerne skal udvikle evnen til refleksion over egen praksis og drøfte, hvad opgaven er, og hvordan vi griber den an."

(Direktør, Undersøgelsen af pædagogisk ledelse, EVA 2014)

"Hvis jeg selv har haft en faglærer, jeg syntes var rigtig god, så gør jeg måske ligesom han gjorde, uden egentlig at tænke over det. Så det handler om...at få gjort pædagogikken eksplicit...det gør, at man kan gå ind og...tale om tingene, og man kan dermed også gå ind og ændre det ud fra en mere bevidst måde at agere på."

(Udd.chef , Undersøgelsen af pædagogisk ledelse, EVA 2014)

Konkrete opgaver og udfordringer

"At give lærerne mulighed for at levere den bedste vare, det er jo mit ansvar...Pædagogisk ledelse er at sikre, at lærerne er kompetente...Pædagogisk ledelse er også at se længere frem – lave nogle strategier for, hvordan vi bliver dygtigere...og så er det frem for alt at give sparring. Jeg har meget sparring. Jeg har mange lærere...og har rigtig meget trafik ind og ud ad døren."

(Udd.chef, Undersøgelsen af pædagogisk ledelse, EVA 2014)

"Den største udfordring er jo at få alle med, både lærere og ledere. Den store udfordring er at få alle...til at synes, det er en god idé. Og jeg ved godt, at det gør jeg ikke uden videre."

(Udd.leder, Undersøgelsen af pædagogisk ledelse, EVA 2014)

Team og pædagogisk ledelse

Ledernes begrundelser for teams

- Medbestemmelse
- Samarbejde
- Videndeling
- Sparring

*”Det gode ved at arbejde i teams er, at man ikke bare går ind og siger, at det er min undervisning, der har betydning, og bare den er god, så er alting godt, men at man tager og ser gruppen af elever her, og mere, hvad der sker for den enkelte elev.
(...)”*

Man får mere fokus på eleverne ved at arbejde i teams, hvor man ellers nemt kan få fokus bare på sin egen undervisning. Det synes jeg, er en af fordelene ved at arbejde i teams.”

(Tværgående leder, i undersøgelsen af pædagogisk ledelse, EVA 2014)

Godt teamsamarbejde kræver tid

”Det er nogle store opgaver, som de skal håndtere i teamet. Men hvis man finder ud af, hvad der er at hente i et praksisfællesskab, så vil jeg sige, at man opdager, at det bliver nemmere. Der er dog en fase, indtil man opdager dét, hvor det er svært, og hvor det opleves som noget oveni ens øvrige arbejde. Hvor det kan se håbløst ud, og man ikke tror, at man kommer derhen, og hvor man tænker, at det var nemmere, da det hold gik ind i mit lokale og gjorde sådan.”

(Direktør i Undersøgelsen af pædagogisk ledelse, EVA 2014)

Risiko for uklar rollefordeling mellem team og leder

”Hvis der er nogle lærere, som til MUS siger, at vi har et problem med en lærer, så må lederen gå ind og tage action på det, det er ikke meningen, at vi skal ødelægge teamene på det.”

”Vi er i gang med at lave teams, da vi gerne vil lægge mere ud til lærerne. Det vil lærerne ikke røre ved, da de skal tage ansvaret, og man skal tage konfrontationer med sine kollegaer...det er ærgerligt, at man ikke kan sige til sine kollegaer, at de laver for lidt på arbejdspladsen.”

(hhv. lærer- og ledercitat fra undersøgelsen om pædagogisk ledelse, EVA 2014)

Balance mellem teamets autonomi og fælles koordinering på tværs af teams

”Man skal være tydelig i sine forventninger, men det er en balanceakt – man skal også samtidig være lyttende, så man kan få informationer. Så selvom man skal være god til at skære igennem og træffe beslutningerne, så skal det være uden at være tromlende, så det er en balancegang, da man skal etablere et samarbejde og en relation.”

(Leder, Undersøgelsen af pædagogisk ledelse, EVA 2014)



Hvad kan ledelsen gøre for at styrke teamsamarbejdet?

- Teamkoordinatorer
- Opstille og følge op på mål for teamet
- TeamUdviklingsSamtaler (TUS)

Andre redskaber til at styrke teamene

- Fælles pædagogisk og didaktisk grundlag
- Lokale undervisningsplaner
- Undervisningsobservation og sparring

Supervision på baggrund af observation

[Systematisk supervision] kunne blive til en meget dokumenteret ting, men vi prøver at sikre, at vi kommer ud og tilbyder det tredje øje, ikke som fagperson, men sådan, så vi som ledere kan sige, at det, som er vores fælles faglighed, er vores pædagogik.

Vi tænkte, at der var mange lærere, som ville være forbeholdne, men tværtimod kan vi nærmest ikke komme nok ud. Det er nok også, fordi det går mere over og bliver til klassevandring frem for klassisk supervision. Hvor det bliver en mere naturlig del, sådan at eleverne kender os, og lærerne er vant til at åbne op for hinanden i kollegasupervision. Det er mere en observerende og reflekterende rolle for på den måde at finde ud af, hvad der sker ude i klasselokalerne. Det giver nogle gode diskussioner med lærerne omkring deres praksis.

(Leder, Undersøgelsen af pædagogisk ledelse, EVA 2014)

Find rapporten her

<http://www.eva.dk/eva/projekter/2013/paedagogisk-ledelse-pa-erhvervsuddannelserne/download-rapporten/paedagogisk-ledelse-pa-erhvervsuddannelserne>

The background image shows two people from the chest down. The person on the left is wearing a white t-shirt with the word 'WEEKEND' printed in large, bold, black letters. The person on the right is wearing a grey hoodie with 'LAB.' printed on it and is holding a silver laptop with the Apple logo on the lid. The entire image is overlaid with a semi-transparent orange filter.

Tak for i dag