

epuc

REFORM indspark #3

Pædagogisk ledelse

i et reformperspektiv

Torben Størner og Karsten Holm Sørensen, EPUC

epuc

erhvervspædagogisk udviklingscenter

Hvad er pædagogisk ledelse?

Pædagogisk ledelse er med finanslov 2013 og den kommende Erhvervsuddannelses reform for alvor sat på dagsordenen af Undervisningsministeriet.

Skolerne skal nu sikre, at lederne uddannes til at varetage den pædagogiske ledelse. Implementering af reformen og det fælles didaktisk og pædagogiske grundlag kræver pædagogisk ledelse.

I dette Reformindspark sættes fokus på, hvad pædagogisk ledelse er.

Vi starter med den brede pensel og indrammer EPUCs definition af pædagogisk ledelse på erhvervsskolerne:

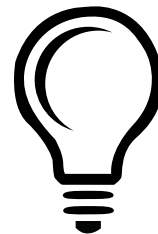
Pædagogisk ledelse er at skabe rammerne for erhvervspædagogiske læreprocesser – undervisning og læring.
Og at være i stand til at intervenere i forhold til de erhvervspædagogiske læreprocesser.

Med den definition fokuserer vi på det ledelsesmæssige ansvar for lærernes undervisning og for at denne undervisning skal føre til, at eleverne lærer så meget som muligt. Dette er også i centrum i lederens arbejde med at implementere reformen - at udvikle en fornyet uddannelses- og undervisningspraksis med henblik på elevernes optimale læringsmuligheder. Eller med Undervisningsministeriets ord "...at alle elever får mulighed for at lære mest muligt."

Pædagogiske ledelsesopgaver – i en reformtid

Med Finanslov 2013 og reformen sætter undervisningsministeriet pædagogisk ledelse på dagsordenen på 3 måder:

1. Krav om at ledere med pædagogisk ansvar tager et diplommodul på 10 ETCS point i pædagogisk ledelse
2. Fælles didaktisk pædagogisk grundlag med særlige krav til pædagogisk ledelse, som undervisningsministeriet beskriver på følgende måde: *Det fælles didaktiske og pædagogiske grundlag kræver en stærk pædagogisk ledelse, der engagerer sig i den enkelte lærers undervisning og muliggør en løbende konstruktiv debat om løsning af skolens pædagogiske og didaktiske udfordringer*
3. I samme dokument fra Undervisningsministeriet defineres den pædagogiske ledelses opgaver og udfordringer - som de er nævnt nedenfor



Til overvejelser og ideer

1. Dokument fra undervisningsministeriet sags nr. 106.851.931

Vi tilslutter os gerne Undervisningsministeriets definition og udpegning af de aktuelle opgaver i forhold til reformen og det fælles didaktisk pædagogisk grundlag:

- At de relevante medarbejdergrupper løbende deltager aktivt i den didaktiske og pædagogiske udvikling på skolen
- At denne udvikling sker systematisk, blandt andet gennem løbende inddragelse af nyeste viden om, hvilken didaktik/pædagogik der virker for hvilke elevtyper. Endvidere at udviklingen understøttes praktisk, fx ved at etablere fora og skabe tidsmæssigt rum for, at de relevante medarbejdergrupper reflekterer over skolens didaktiske og pædagogiske praksis og på denne baggrund videreudvikler samme praksis
- At ledelsens engagement i og prioritering af didaktisk og pædagogisk udvikling mærkes tydeligt af såvel skolens ansatte som eleverne, fx ved at ledelsen indimellem deltager i undervisningen og/eller indgår synligt i det daglige læremiljø på skolerne
- At skolen er en lærende organisation, hvor medarbejdernes udførelse af arbejdsopgaver i hverdagen betragtes som en mulighed for at lære og udvikle egne kompetencer, og hvor medarbejderens kompetenceudvikling fx i form af kurser eller virksomhedspraktik overføres og anvendes i udvikling af skolens faglige, didaktiske og pædagogiske praksis

Vi vil sammenfatte erhvervsskolernes ledelsesudfordringer på denne måde:

- Lærerinvolvering i den didaktiske og pædagogiske udvikling
- Systematisk udvikling på baggrund af aktuel forskning om, hvad der virker
- Etablering af organisatoriske og tidsmæssige muligheder for lærernes refleksioner over undervisningspraksis og udvikling af samme
- Lederne skal prioritere og engagere sig i didaktisk og pædagogisk udvikling. Dette skal være tydeligt ved at lederne tager initiativ til og deltager i den pædagogiske udvikling af praksis
- Udvikling af en organisation i form af praksisfællesskaber, hvor der kan læres i og af arbejdet med uddannelse og undervisning, og hvor der opstår en anvendelig vekselvirkning mellem kurser, uddannelse, virksomhedspraktik, udviklingsprojekter og undervisning

På baggrund af denne sammenfatning peger vi på generelle pædagogiske ledelsesopgaver for uddannelseschefen og uddannelsesledere.

Vi fastholder, at den pædagogiske ledelse først og fremmest sigter på elevernes læringsudbytte - at eleverne lærer så meget som muligt. Dermed bliver lærernes kompetencer i forhold til elevernes læring helt afgørende. Lærernes møde med eleverne i den daglige undervisning er den mest afgørende faktor for elevernes læring. Derfor har vi udviklet denne **EURU-model**. Modellen bygger på omfattende både international og national forskning om lærernes vigtigste kompetencer i forhold til et godt læringsudbytte i undervisningen.



Til overvejelser og ideer

Erhvervskundskab

Undervisning

Relationerne

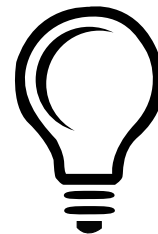
Udviklingspotentiale- og kompetencer

E

U

R

U modellen



Til overvejelser og ideer

Erhvervskundskab

Lærerne skal være op to date med den aktuelle, den historiske og den fremtidige udvikling i de erhverv, de uddanner eleverne til. De skal vide tilstrækkeligt om erhvervet, dets opbygning, struktur, organisationer, materialer, teknologi, kommunikation osv. Lærerne skal kunne noget i erhvervet på højt niveau, de skal fungere som faglige rollemodeller og de skal optræde med fagetiske holdninger i forhold til erhvervet fx i forhold til kvalitet, sort arbejde, æstetik, mødet med kunder, brugere, leverandører, miljø osv.

Undervisning

Lærerne skal ikke blot være mestre i erhvervet, de skal også vise vejen til erhvervet gennem en passende undervisning. De skal være dygtige didaktikere, der på en gang kan åbne erhvervet for eleverne og åbne eleverne for erhvervet. Didaktikken er lærerens håndværk.

Relationer

Lærerne skal mestre at indgå i og skabe fornuftige relationer til eleverne på en professionel baggrund. De skal kunne observere elevernes forudsætninger og bruge dem i undervisningen, så eleverne på en gang er trygge i undervisningen og bliver udfordret på deres baggrund. Lærernes skal kunne rumme elevernes tilbøjeligheder og kommunikere på en hensigtsmæssig måde med dem. Lærerne skal få eleverne til at føle sig set, hørt og udfordret. Lærerne skal formå at opbygge praksisfællesskaber blandt eleverne og mellem eleverne og lærerne selv.

Udviklingspotentiale- og kompetencer

Lærernes skal både kunne og ville deltage i udvikling af deres egne kompetencer. De skal vise engagement i forhold til at se egen formåen og udviklingsbehov. Samtidig skal lærerne evne at indgå i konkrete praksisfællesskaber med hinanden og med lederne og med relevante partnere uden for skolerne – erhverv, organisationer, konsulenter.

Ledelse af og ledelse i

EURU-modellen kan også med fordel bruges, når vi ser på begreberne **ledelse af** og **Ledelse i**. Vi kommer her med eksempler på, hvordan skolerne kan tænke det i den konkrete opgave, det er at udvikle og beskrive den lokale undervisningsplan. Det gør vi, fordi den lokale undervisningsplan er skolens og afdelingens dokumentation af de konkrete uddannelser og den konkrete undervisning. Og fordi der bag dokumentationen ligger et solidt udviklingsarbejde. Udviklingen af de nye grundforløb skal jo fx ende med en beskrivelse til den lokale undervisningsplan.

Ledelse af denne proces kræver overvejelser som:

- *Hvad er ledelsesrollerne i arbejdet?*
- *Hvem deltager i udviklingen og hvem gør hvad?*
- *Hvordan organiseres udviklings- og læreprocesserne?*
- *Hvordan sikres kvaliteten i processerne og resultaterne?*

Hvad er ledelsesrollerne i arbejdet?

- **Ledelse af** fordrer styring – LEDER
- **Ledelse i** fordrer vejledning – rollemodel

Vi anvender disse to begreber for at henlede opmærksomheden på, at lederen skal bevæge sig fra drift til involvering i lærernes udvikling af undervisningen med fokus på elevernes læring.

Ledelse af handler om at sætte rammer, mål, kvalitetskriterier for såvel processer som resultater, at styre udviklingsretningen og sikre den undervisningsmæssige kvalitet i lærernes undervisning og elevernes læring.

Ledelse i handler om lederens involvering, deltagelse, vejledning og støtte i lærerarbejdet bredt forstået. Det vil sige i udvikling, gennemførelse og evaluering af undervisning, og i arbejdet med at bygge udvikling og undervisning på forskning og viden om, hvad der virker.

Hvem deltager i udviklingen og hvem gør hvad?

Med det andet spørgsmål åbner vi for det organisatoriske felt i ledelsesarbejdet. Altså spørgsmålet om hvordan arbejdet organiseres med udvikling og gennemførelse af uddannelsen på afdelingen. Der har været en "tradition" nogle steder, siden de lokale undervisningsplaner blev indført med 1990 Reformen, at få udvalgte lærere eller lederen sammen med en enkelt lærer skrev den lokale undervisningsplan som et pligtarbejde til ære for den øverste ledelse og ministeriet. Denne praksis fører naturligvis til et nyt dokument, men ikke til en ændring af undervisningen. Den fortsætter, som den plejer. Derfor er der en vigtig ledelsesopgave i at sikre en udviklingsproces, hvor de lærere, der skal gennemføre undervisningen, også videreudvikler og nybeskriver den lokale undervisningsplan.

Hvordan organiseres udviklings- og læreprocesserne?

De fleste skoler organiserer sig med lærerteam. Vi går ikke her ind i diskussion om begrebet lærerteam. For os er det interessante, hvilke arbejdsfunktioner og opgaver læ-



Til overvejelser og ideer

2. Begrebet er hos bl.a. Andy Hargreaves og Michael Fullan og af Thomas R.S. Albrechtsen: Professionelle læringsfællesskaber - teamsamarbejde og undervisningsudvikling.

terne varetager sammen, og hvordan de arbejder med udviklingen af det professionelle lærerarbejde. Vi opfordrer til at etablere praksisfællesskaber og mere præcist professionelle læringsfællesskaber². I udviklingen af et sådant professionelt læringsfællesskab har lederen et ansvar både som leder af og leder i.

Leder af

Handler - jævnfører ovenfor - om at sætte overordnede mål, indhold, rammer og kvalitetskrav til det professionelle læringsfællesskabs arbejde såvel til resultater som til processer. Herunder er det en vigtig opgave for lederen at sikre de strukturelle betingelser. Det vil eksempelvis sige tid til at mødes, tid til kontinuerligt samarbejde, lokaler til det fælles samarbejde, funktionsdygtige kommunikationssystemer. En del lærere oplever aktuelt, at der er blevet mindre tid til opgaver som fælles forberedelse, udvikling og hermed også til udvikling af uddannelser og undervisning i forbindelse med erhvervsuddannelsesreformen. Og det på trods af en lov 409, der har som intensjon at skaffe bedre tid til disse aktiviteter.

Leder i

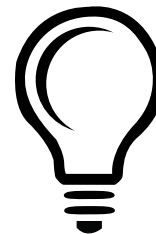
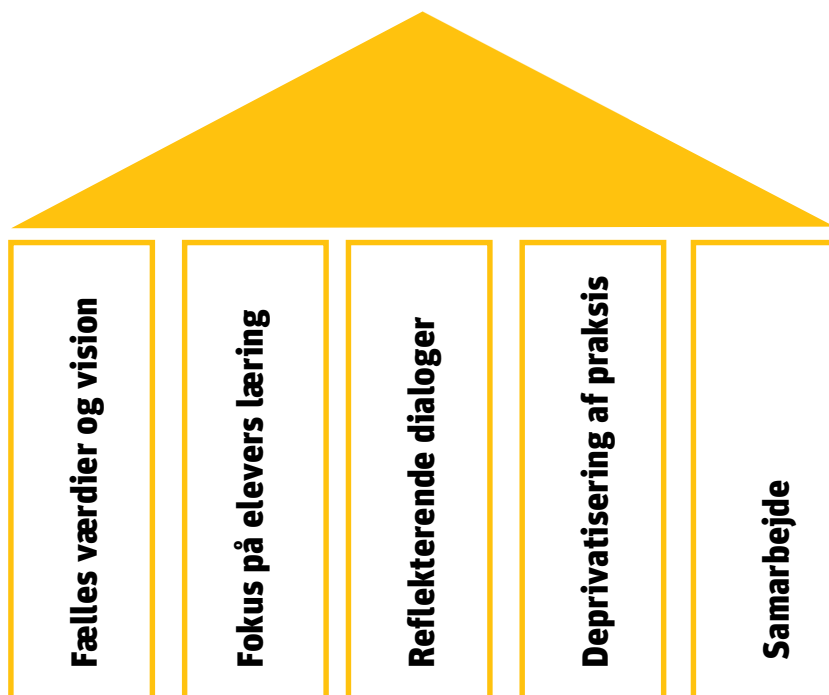
Det er lederens opgave at stimulere og understøtte læringsfællesskabets arbejde med at udvikle gode læringsprocesser for såvel eleverne som for lærerne selv. Her optræder en palet af didaktiske, pædagogiske, fagligt indholdsmæssige dimensioner i forhold til udvikling, gennemførelse, evaluering og videreudvikling af undervisningen samt lærernes egne kompetenceudviklinger. Det må lederen forholde sig til og arbejde med i. Med andre ord, lederen skal forholde sig til og understøtte lærernes arbejde med at løse læreropgaven, med at udvikle lærerkompetencerne og med at udvikle lærerorganiseringen.

Hvordan sikres kvaliteten i processerne og resultaterne?

For at sikre kvaliteten vil vi gå lidt mere ind i hvad et professionelt læringsfællesskab er for en organisme og hvad den må stræber efter.

Det professionelle læringsfællesskab beskrives i forskningen på forskellig vis, men der er stort set enighed om, at det bygger på de fem centrale kendetegn i nedstående model.

Vi ser denne model³ i forhold til reformimplementeringen og ledelse af og i professionelle læringsfællesskaber, der bygger på disse søjler.



Til overvejelser og ideer

3. Modellen er udviklet af de tyske forskere Bonsen og Hübner og er fra: af Thomas R.S. Albrecht-sen: Professionelle læringsfællesskaber - teamsamarbejde og undervisningsudvikling

Fælles værdier og vision

Det handler om et kollektivt arbejde med at skabe fælles viden, tolkning og forståelse af det grundlag, der skal arbejdes på med at udvikle uddannelsen og undervisningen. Fx bekendtgørelserne og skolens fælles didaktiske pædagogiske grundlag. Hovedbekendtgørelsens §1 udpeger de erhvervsfaglige, studieforberevende og personlige kompetencer, som undervisningen skal bidrage til. Og hvordan forbindes de med de pædagogiske begreber, ministeriet har udmeldt som centrale i forhold til reformen.

Det handler lederens rolle i at planlægge processerne så flest mulige er med, sikre kvalitet og fremdrift i processerne og sikre, at der etableres en fælles forståelsesramme.

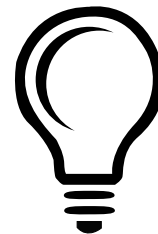
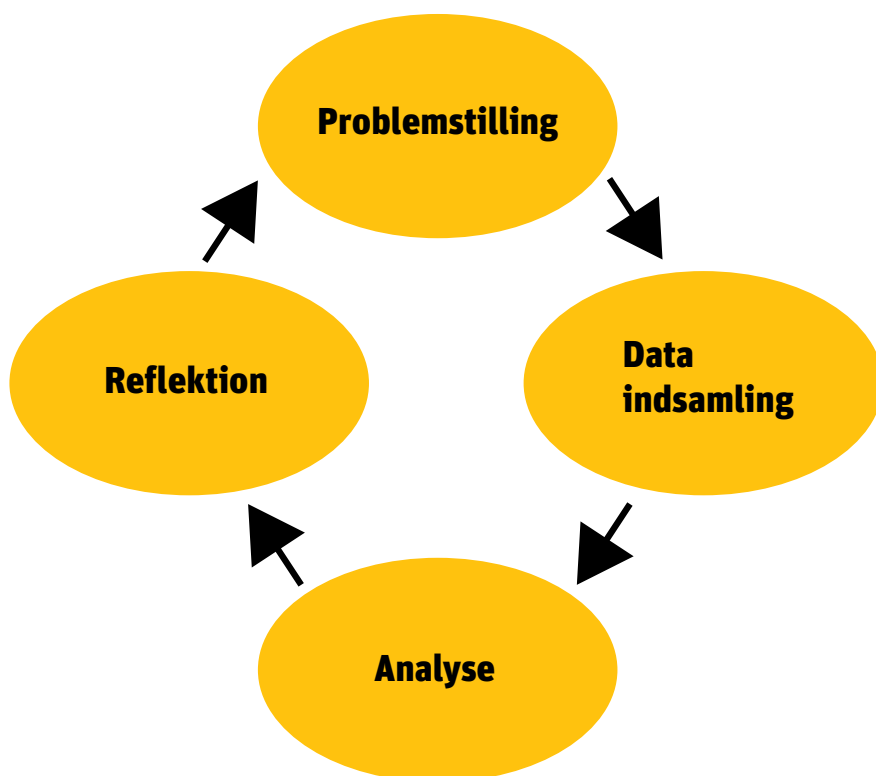
Fokus på elevers læring

Elevernes mulighed for at lære mest muligt er i centrum. Derfor må det professionelle læringsfællesskab søge mod en fælles bearbejdet forsknings- og erfaringsbaseret viden om, hvad der virker i undervisningen. Denne viden skal anvendes produktivt i udviklingen af undervisningen og læringen i forbindelse med reformen. Det vil sige, der må være lyst til og mod på at udfordre, udforske og udvikle egen og kollegaers praksis med udgangspunkt i reformens intensioner.

Reflekterende dialoger

Læringen i det professionelle læringsfællesskab fordrer systematisk reflekterende dialoger. Der må sigtes på at opnå en kollektivt baseret ekspertise gennem samarbejde. Dette kan ske på mange måder. Fx at lærerne får mulighed for fælles bearbejdning, kollegial supervision og fælles praksisforskning i forhold til undervisningen. Den fælles praksisforskning kan skabe et godt grundlag for systematisk dialog, der fremmer fælles videnstilegnelse, forståelse og bevidsthed om egen praksis.

Fx kan der med udgangspunkt i en aktuell problemstilling fokuseres i praksisfællesskabet på at udpege hvilke data, der kan være med til at belyse problemet. Data af kvantitativ art som frafaldstal eller kvalitative som interviews eller undervisningsobservationer.



Til overvejelser og ideer

Med udgangspunkt i de indsamlede data og med anvendelse af teori analyseres problemstillingen. På baggrund af analysen tænker og diskuterer lærerne sammen over praksis og over udvikling af ny praksis.

Det handler om at anvende de organisationsmåder, arbejdsformer og metoder, som passer bedst ind det enkelte praksisfællesskabs kultur. Og her har lederen en central rolle, såvel i rollen som leder af og som leder i.

Deprivatisering af praksis

Siden reformen i 1990 introducerede begrebet helhedsorientering er den privatpraktiserende lærer på forskellig måde blevet udfordret.

Den nye reform understreger:

- Helhedsorienteringsbegrebet genindføres
- Det fælles didaktisk pædagogiske grundlag er indført
- Grundforløb1 skal sikre en tæt knytning mellem erhvervsfagernes metodiske kompetencer, erhvervenes praksisnære kompetencer og almene og generelle kompetencer
- I Undervisningsministeriets pædagogiske begreber lægges der op til arbejde med faglige og sociale fællesskaber og kollaborative undervisnings- og læreprocesser
- I arbejdet med pædagogisk ledelse og lærerteam peges på en fælles udviklende lærerpraksis

Med andre ord en oprustning af deprivatiseringen af lærerpraksis som en vej til professionalisering. Her har lederne en central rolle som leder af ved at stille krav til, hvordan lærerarbejdet forvaltes og stille rammer til rådighed, så det er muligt. Og som leder i ved at understøtte en deprivatisering gennem igangsættelse aktiviteter og processer, vejledning af lærerne til udvikling af professionelle læringsfællesskaber. Men det handler også om lederens viden og bevidsthed om denne form for lærerprocesser. Det indebærer for det første metoder, der skal tilegnes. For det andet fordrer det, at lærerne kan se mening i det. Her må lederen være aktiv for at motivere de nye samarbejdsformer.

Samarbejde

I beskrivelsen af de fire foregående søjler i det professionelle læringsfællesskab har vi forsøgt at sætte retning for såvel lærernes som ledernes indsatser i samarbejdet. Afsluttende vil vi pege på, at den form for samarbejde adskiller sig væsentligt fra de samarbejdsformer, vi ofte ser blandt lærerne på erhvervsuddannelserne. Krav til og rammer for dette samarbejde er ændret betydeligt med fælles didaktisk pædagogisk grundlag, nyt paradigme for pædagogisk ledelse, ny erhvervsuddannelsesreformen og lov 409.

Strategisk og operativ ledelse

Derfor må skoleledelserne på såvel strategisk som operativt niveau drøfte formål, rammer, indhold og roller i forhold til fremtidigt samarbejde mellem den strategiske og den operative ledelse. Og mellem den operative ledelse og lærerne og lærerne imellem. Der skal tegnes en tydelig og klar strategi for arbejdet med at udvikle erhvervsskolernes samarbejdsformer til professionelle læringsfællesskaber.



Til overvejelser og ideer

Hvad er uddannelsesansvar?

Vi oplever ofte, at problemerne omkring såvel ledelses- som lærerarbejdets indhold og ansvarsområder kan lokaliseres til, at der ikke på den enkelte skole er konsensus om en fælles forståelse af, hvad uddannelsesansvar består af. Derfor forsøger vi at præcisere uddannelsesansvaret – også selvom vi dermed gentager noget, vi har behandlet.

Vi kategoriserer det under følgende overskrifter:

- Udvikling og dokumentation
- Gennemførelse af uddannelsen
- Gennemførelse af undervisningen
- Kvalitetssikring og kvalitetsudvikling
- Kompetenceudvikling og udvikling af lærerorganisationen

Udvikling og dokumentation

Lærerne har ansvar for udvikling og dokumentation af uddannelsen i en anvendelig lokal undervisningsplan – anvendelig for ledelse, for lærerarbejdet, for eksterne parter.

Det indebærer:

- Udviklingsprocessen med inddragelse af alle relevante lærere, med fokus på
 - Et produkt, altså den lokale undervisningsplan
 - Didaktisk udvikling som en proces, hvor den bedste uddannelse udvikles
 - En læringsproces for såvel den enkelte lærer som lærerteamet
- Kvaliteten i den lokale undervisningsplan, det betyder bl.a. tydelig sammenhæng med fælles didaktisk pædagogisk grundlag, afspejler lov og bekendtgørelser, at den er operationel i lærernes og ledernes arbejde og sigter på, at alle elever lærer mest muligt.

Gennemførelse af uddannelsen

Lederen har det pædagogiske ansvar for gennemførelse af uddannelsen. Det betyder blandt andet:

- Sammenhæng i uddannelsen mellem grund- og hovedforløb og skole og praktik
- Uddannelsernes planlægning og gennemførelse sker på baggrund af det didaktisk pædagogisk grundlag og de lokale undervisningsplaner
- En løbende evaluering og kvalitetsudvikling af uddannelserne

Gennemførelse af undervisningen

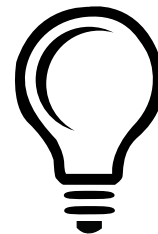
Den pædagogiske leder har ansvaret for, at lærerne gennemfører undervisningen, så elevernes læringsudbytte bliver bedst muligt:

- Derfor må lederen vide, hvordan der undervises og hvordan den enkelte lærer underviser
- Lederen samtaler med lærerne om undervisningen
- Lederen sikrer, at eleverne får feedback og at eleverne og undervisningen evalueres
- Lederen sørger for didaktisk og metodisk udvikling af undervisningen

Kvalitetssikring og kvalitetsudvikling

Lederen arbejder sammen med lærerne om, hvordan de i fællesskab løbende sikrer og udvikler kvaliteten i undervisningen. Lederen skaber tid og organisatorisk rum til det.

- Leder *af* ved at sikre rammer, organisering og muligheder for arbejdet
- Leder *i* ved at indgå i observationer, samtaler og udviklingsprocesser



Til overvejelser og ideer

Ansvar for kompetenceudvikling og udvikling af lærerorganiseringen

Lederen har ansvaret for, at lærerne kan udvikle deres kompetencer på følgende områder:

- Faglige
- Didaktiske
- Metodiske

Det sker systematisk i forhold til skolens strategier og planer eksempelvis det fælles didaktisk pædagogisk grundlag.

Lederen har til opgave at finde plads, rammer, organisering af alsidige muligheder for kompetenceudvikling, indgå i dialoger og processer, hvor der følges op på individuelle og teamsamtaler.

Lederen overvejer, hvordan lærerorganiseringen bedst indrettes:

- Beskrivelse af funktioner og opgaver for den enkelte lærer og lærerteamet
- Skal der være faste lærerteam omkring grund- og hovedforløb? Fordele og ulemper
- Skal der være faggrupper på tværs?
- Andre organiseringer?

søg, eksperimenter og nye erfaringer. Vi har benyttet os af den forskning vi har fundet relevant og af de erfaringer vi gør os i samarbejdet med skolerne. Vi sidder ikke inde med sandheden om pædagogisk ledelse. Derfor vil vi gerne i dialog med jer og høre jeres erfaringer og ideer – allerhelst vil vi i dialog med jer om konkrete opgaver i forbindelse med

reformen. Det er gennem fælles praksis vi bedst udvikler nye veje.

Ledelse af udvikling af Grundforløb 1

Der tegner sig en række pædagogiske ledelsesopgaver i forbindelse med udvikling af den nye reform. Vi runder dette indspark af med et konkret eksempel på en ledelsesopgave i forhold til reformen. Vi bruger Grundforløb 1, fordi det demonstrerer kompleksiteten i ledelse af erhvervsuddannelserne:

1. Udvikling af og etablering af fagretninger
2. Udvikling og beskrivelse af lokale undervisningsplaner og undervisningsforløb
3. Afprøvning i praksis, evaluering og videre udvikling

Udvikling af og etablering af fagretninger

Den slags opgaver løses normalt af forskellige aktører på erhvervsskolerne. Opgaven indbefatter den strategiske ledelse, fordi opgaven går på tværs og får indflydelse på hele skolens organisering og virke. Men det betyder ikke nødvendigvis, at den strategiske ledelse alene skal samle informationer ind, undersøge, analysere, beslutte. Vi har ovenfor anbefalet lærerinddragelse og her paralleliserer vi og anbefaler, at uddannelsesleder/uddannelseschef-niveauet inddrages tydeligt i de strategiske overvejelser og beslutninger. Det gør vi, fordi beslutningen om etablering af fagretninger har betydning for hele skolens organisering. Den skal indtænke tværgående problemstillinger, som hvornår eleverne skal kunne skifte fagretning og samtidig stadig nå de samlede mål for grundforløb 1 på de 20 uger. Desuden er der afgørende indholdsmæssige forhold for de enkelte uddannelser, der må overvejes som: Hvilke indholdsmæssige berøringsflader har de uddannelser, som skal udgøre en fagretning? Hvordan kan de forskellige uddan-



Til overvejelser og ideer

nersers faglighed både træde tydeligt frem og indgå i fælles projekter? Sådanne overvejelser er nødvendige med uddannelseslederens og lærernes faglige og didaktiske vinkler. Hvis ikke det sker, er der risiko for, at beslutningen om fagretninger udelukkende hviler på den strategiske ledelses organisatoriske synsvinkel. Dette peger på flere planer i det pædagogiske ledelsesarbejde, hvor beslutningskompetencen er delt, men hvor samarbejde og kommunikation på tværs nødvendiggøres af til stadighed stigende kompleksitet i beslutningerne:

- Et strategisk niveau, på skoleplan
- Et strategisk niveau på afdelingsplan
- Et operativt niveau på skoleplan
- Et operativt niveau på afdelingsplan

Mange skoler opererer i praksis med en adskillelse af det strategiske og det operative ledelsesniveau. Erhvervsskolernes måde at lede på er naturligvis forskellig afhængig af kultur, traditioner, størrelse og ikke mindst den øverste ledelses holdning til ledelse. Vi mener, også med baggrund i ovenstående eksempel, at det er klogt at inddrage så mange relevante medarbejdere som muligt. Medarbejdere tæt på uddannelserne og undervisningens praksis og med nært kendskab og erfaringerne fra den daglige praksis.⁵ Vi opfordrer skolerne til at se på andre og nye samarbejdsflader mellem de to ledelsesniveauer og mellem ledelse og medarbejdere. Det er nødvendigt, hvis pædagogiske ledelse skal flyttes fra proklamation til praksis. Lærernes og uddannelsesledernes viden og erfaringer med at udvikle undervisningen og elevernes læreprocesser, skal have betydning for de ledelsesmæssige dispositioner og beslutninger - også på strategisk niveau.

Udvikling og beskrivelse af lokale undervisningsplaner og udvikling af undervisningsforløb

Det må stå centralt i ledelsens overvejelserne i igangsættelse af udviklingsforløbene: Hvordan sikrer vi, at Undervisningsministeriets intensioner i lov og bekendtgørelser og skolens intensioner i det fælles pædagogisk didaktiske grundlag sætter retningen for arbejdet? Hvordan sikrer vi en udviklingsproces, så det der udvikles også efterfølgende er grundlaget for undervisningen? Hvem skal varetage udviklings- og efterfølgende undervisningsopgaver for at sikre denne sammenhæng? Hvordan sikres det, at processen er en reel udviklings- og læreproces mod bedre undervisning for bedre læreprocesser for eleverne, som samtidig er lærings- og udviklingsproces for lærerteamet? I forhold til ledelsens rolle og opgaver må det være spørgsmål som: Hvordan organiseres ledelsens arbejdet af og hvordan understøtter ledelsen retning og vejledning i arbejdet altså ledelse i.

Afprøvning i praksis, evaluering og fortsat udvikling

Med de radikale nye tiltag ved implementering af Grundforløb 1 er udviklingen ikke færdiggjort med beskrivelser i de lokale undervisningsplaner og af undervisningsforløb. Der skal gennemføres undervisningsforsøg, observationer, analyser og videreudvikling i forhold til Grundforløb 1 allerede i august i den løbende bestræbelse for en undervisning, hvor alle elever lærer mest muligt. Det kræver en målrettet indsats med ledelse af - organisere, afsætter rammer og ressourcer og som med ledelse i - understøtte og dialog med lærerne om metoder i arbejdet, om analyse af observationerne, og om den fortsatte udvikling af grundforløb 1.



Til overvejelser og ideer

5. Andy Hargreaves & Dean Fink: Bæredygtig skoleledelse Klim 2014. Her argumentere de med baggrund i forskning for det de benævner Udbred skoleledelse, det er en af inspirationerne her.

Vi håber, at dette indspark om erhvervspædagogisk ledelse kan inspirere og føre til nye forsøg, eksperimenter og nye erfaringer. Vi har benyttet os af den forskning, vi har fundet relevant og af de erfaringer, vi gør os i samarbejdet med skolerne.

Vi sidder ikke inde med sandheden om pædagogisk ledelse. Derfor vil vi gerne i dialog med jer og høre jeres erfaringer og ideer – allerhelst vil vi i dialog med jer om konkrete opgaver i forbindelse med reformen. Det er gennem fælles praksis vi bedst udvikler nye veje.



Til overvejelser og ideer

EPUC - erhvervspædagogisk udviklingscenter

har i øjeblikket flere projekter i gang på skolerne med fokus på erhvervsuddannelsesreformen.

Vi har i øjeblikket projekter i gang på blandt andet Tech College Ålborg, Kold College og EUC Nord.

Vi udvikler sammen med jer forløb der passer til jeres skole, som kan understøtte både ledernes og lærernes arbejde med at udvikle gode undervisningsforløb og lokale undervisningsplaner.

Forløbene kan blandt andet inspirere på følgende områder:
Oversættelse fra kompetence mål til undervisning,
praksisnær undervisning på G1 og G2, feedback og evaluering,
differentiering, case og projektbaseret undervisning.
Mere inspiration her epuc.dk.

Ring og lav en aftale så designer vi et forløb til jeres skole sammen med jer.

Diplom: EPUC gennemfører i samarbejde med UC Syd valgmoduler i den erhvervspædagogiske diplomuddannelse

Kompetenceudvikling af pædagogiske ledere bl.a, PD modul i pædagogisk ledelse. Kompetenceudvikling af lærerne bl.a. Diplom i erhvervspædagogik modul 2 målrettet reformen enten grundforløb eller hovedforløb.

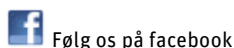
Se vores diplom beskrivelser på epuc.dk.

Se nærmere på www.epuc.dk med de forskellige udviklingsforløb vi kan inspirere med og husk, at I altid er velkomne til at få skræddersyet et forløb lige netop til jer.

Kontakt

Karsten Holm Sørensen, tlf. 3048 6458
Torben Størner, tlf. 3027 9386

www.epuc.dk



Erhvervspædagogisk udviklingscenter

epuc