



## FORSKNINGS- OG UDVIKLINGSPROGRAM OM PÆDAGOGISK LEDELSE

ARBEJDSMARKEDSUDDANNELSER - ALMEN VOKSENUDDANNELSE - ERHVERVSUDDANNELSER - GYMNASIALE UDDANNELSER

# DESIGNBESKRIVELSE

Feedbackdesign 2: Aktionslæringsforløb med teamfokus

**7. JULI 2016**

# INDHOLD

---

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.    | INDLEDNING  | 3  |
| 1.1   | FOKUS I DENNE UDDYBENDE DESIGNBESKRIVELSE             | 3  |
| 1.2   | VIGTIGE DATOER  | 4  |
| 1.2.1 | DESIGNSPECIFIKKE WORKSHOPS                            | 4  |
| 1.2.2 | MIDTVEJSKONFERENCE D. 16. NOVEMBER 2016               | 4  |
| 2.    | FEEDBACKDESIGN 2: AKTIONSLÆRINGSFORLØB MED TEAMFOKUS  | 5  |
| 2.1   | FORMÅL  | 5  |
| 2.2   | DESIGNELEMENTER                                       | 5  |
| 2.3   | DELTAGERE   | 7  |
| 2.4   | DATAGRUNDLAG FOR FEEDBACK                             | 7  |
| 2.5   | VÆRKTØJER   | 8  |
| 2.5.1 | RAMMESPØRGSMÅL  | 8  |
| 2.5.2 | PORTFOLIO   | 9  |
| 2.6   | LITTERATUR  | 11 |
| 2.7   | DETALJERET TIDSPLAN FOR DESIGNTESTEN                  | 12 |
| 2.8   | SKOLER SOM TESTER DESIGNET                            | 13 |
| 3.    | FACILITERING AF REFLEKSIVE PROCESSER                  | 14 |
| 3.1   | FEEDBACKFORSTÅELSE                                    | 14 |
| 3.2   | TRE VÆRKTØJER   | 15 |
| 3.2.1 | GAMEMASTERMODELLEN                                    | 15 |
| 3.2.2 | UNDRINGSPARATHED, NYSGERRIGHED OG HYPOTESEFORMULERING | 16 |
| 3.2.3 | SPØRGSMÅLSTYPER                                       | 16 |
| 4.    | IT-UNDERSTØTTELSE AF DESIGNTESTEN                     | 18 |
| 5.    | LIDT MERE OM STØTTEAKTIVITETERNE                      | 18 |
| 5.1   | DESIGNSPECIFIKKE WORKSHOPS                            | 18 |
| 5.2   | SKOLEBESØG  | 19 |
| 5.3   | MIDTVEJSKONFERENCEN                                   | 19 |
| 6.    | EVALUERINGSAKTIVITETER                                | 19 |

## 1. INDLEDNING

I gennemførelsen af Program for pædagogisk ledelse har *Pluss Leadership* (Pluss) og *Laboratorium for læringsbaseret skoleudvikling og pædagogisk praksis* (LSP) på Institut for Læring og Filosofi ved Aalborg Universitet udviklet tre forskellige design for pædagogisk ledelsesfeedback med facilitering af refleksive processer. De tre design har forskellige fokusområder på henholdsvis individ, team og elev, og der anvendes forskellige data som grundlag for den pædagogiske ledelsesfeedback.

Overskrifterne for de tre design er:

- Feedbackdesign 1: Udviklingssamtaler med individfokus
- Feedbackdesign 2: Aktionslæringsforløb med teamfokus
- Feedbackdesign 3: QTI-samtaler med elevfokus

Før opstartskonferencen d. 3. maj på Selandia i Slagelse udsendte vi en overordnet beskrivelse af de tre design, og efterfølgende har I valgt det design, som I vil teste i perioden august 2016 til og med december 2016.

Med afsæt i blandt andet jeres spørgsmål og kommentarer på opstartskonferencen og vores videre planlægning har vi i programteamet udarbejdet tre uddybende designbeskrivelser – én for hvert design.

### 1.1 FOKUS I DENNE UDDYBENDE DESIGNBESKRIVELSE

Denne uddybende designbeskrivelse stiller skarpt på *Feedbackdesign 2: Aktionslæringsforløb med teamfokus*. Beskrivelsen er målrettet de deltagende uddannelsesledere, pædagogiske ledere m.fl.

I forbindelse med jeres endelige designvalg havde I mulighed for at se en videopræsentation af *Feedbackdesign 2: Aktionslæringsforløb med teamfokus*. Videoen er stadig tilgængelig på følgende link:

- <https://youtu.be/umtVO5cNhCE>

På de følgende sider kan I få:

- Uddybende præsentationer af designet – herunder skabeloner mv., som I skal anvende i testforløbet
- En appetitvækker vedr. grundlaget for den træning, I får i facilitering af refleksive processer på workshops
- Lidt info om den helt simple it-understøttelse af designtesten, som I og vi skal anvende
- Uddybning vedr. støtteaktiviteterne (designspecifikke workshops, skolebesøg og midtvejskonferencen)
- Uddybning vedr. de evalueringsaktiviteter, som I skal deltage i under testperioden.

## 1.2 VIGTIGE DATOER

Der er en række centrale datoer, som I skal huske at få i kalenderen. De fremgår nedenfor.

### 1.2.1 DESIGNSPECIFIKKE WORKSHOPS

Hver skole kan deltage med to ledere i én designspecifik workshop. I forhold til *Feed-backdesign 2: Aktionslæringsforløb med teamfokus* afholdes der én workshop i Vestdanmark og én workshop i Østdanmark. De to workshops er identiske, og I kan kun deltage i én af dem.

Datoer og steder er følgende:

| <b>Onsdag d. 14. september</b>                                      | <b>Onsdag d. 21. september</b>               |
|---|--|
| Learnmark Horsens<br>Learnmark Tech<br>Vejlevej 150<br>8700 Horsens | Køge Handelsskole<br>Lyngvej 19<br>4600 Køge |

Søren Frimann fra LSP og Lars Fjalland fra Pluss vil facilitere workshoppen.

### 1.2.2 MIDTVEJSKONFERENCE D. 16. NOVEMBER 2016

*Onsdag d. 16. november 2016* afholder vi midtvejskonference, hvor der bliver samlet op på erfaringer og delt viden blandt alle 41 deltagende skoler.

Konferencen holdes på *Via University College* i Aarhus. I vil få nærmere information senere.

## 2. FEEDBACKDESIGN 2: AKTIONSLÆRINGSFORLØB MED TEAMFOKUS

### 2.1 FORMÅL

Målet med dette design er, at du som pædagogisk leder udvikler dine kompetencer til at lede, motivere og facilitere udviklingsarbejdet i et lærerteam med udgangspunkt i aktionslæring. Desuden er målet også, at du styrker lærerteamets evne til systematisk at arbejde med faglig-pædagogisk udvikling og undervisning. Konkret foregår det ved:

- At pædagogisk ledelse udøves i samspil med og tæt på lærernes faglige og pædagogiske problemstillinger og undervisning
- At I er to pædagogiske ledere fra den samme skole, som samarbejder om at lede og udvikle et lærerteam baseret på aktionslæring
- At de to pædagogiske lederkolleger fra samme skole samarbejder med lederkolleger på tværs af 2-3 skoler for at give hinanden kollegial sparring i udviklingsforløbet. Samarbejdspartnere vælges blandt de andre skoler, som deltager i Program for pædagogisk ledelse, og som tester feedbackdesign 2, jf. listen i afsnit 2.8.

### 2.2 DESIGNELEMENTER

I dette design indgår du sammen med en lederkollega fra din egen skole i et **reflekterende lederteam på tværs af 2-3 skoler** – jf. listen i afsnit 2.8. Det reflekterende lederteam samarbejder om at give hinanden kollegial sparring, feedback og supervision på arbejdet med at lede, facilitere og støtte et *lærerteam* på egen skole, der arbejder med faglig-pædagogisk udvikling og undervisning.

Designet er baseret på aktionslæring som tilgang til at skabe organisatorisk læring, refleksion og forandring. Det er Revans' aktionslæringsproces, som danner afsættet for feedbacksamtalerne - både i det reflekterende ledelsesteam og i lærerteamet.<sup>1</sup>

#### Aktionslæringsprocessen i henhold til Revans



<sup>1</sup> "The ABC of Action Learning", Reg Revans, Lemos & Crane, 1998.

Deltagerne i processen har en støttende og undersøgende tilgang til hinanden, hvor deltagerne stiller spørgsmål og derved hjælper fokuspersonen til selv at blive nysgerrig på at undersøge sit tema og til selv at finde handlemuligheder.

I *Feedbackdesign 2: Aktionslæringsforløb med teamfokus* arbejdes der med team på to niveauer:

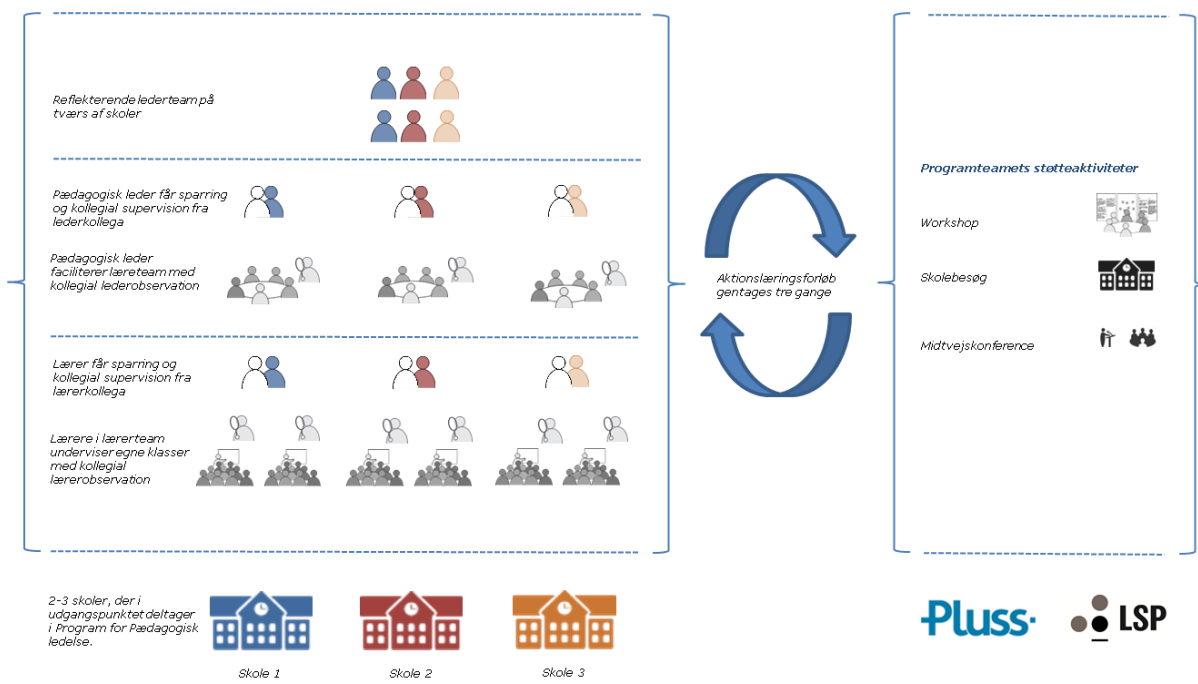
- Ledelsesniveau
- Lærerniveau

Det primære fokus ligger på ledelsesniveauet, hvor du som leder får begreber om aktionslæring, feedback, spørgeteknikker, procesfacilitering, supervision og reflekterende team, ligesom du får værktøjer og træning i at facilitere aktionslæring i team. Som pædagogisk leder identificerer du dit eget udviklingsønske i relation til ledelse, facilitering og støtte af et lærerteam. Du inddrager relevant viden og data om temaet (udviklingsønsket). Du har en lederkollega fra din egen skole med, som observerer din proces med et ***lærerteam på jeres egen skole***, der er baseret på aktionslæring. Umiddelbart efter hvert aktionslæringsforløb med lærerteamet giver din lederkollega dig supervision og sparring.

Lærerne i de to skolespecifikke lærerteam arbejder ligeledes med individuelle udviklingsønsker i relation til deres faglige og pædagogiske problemstillinger eller undervisning. Ved 2-3 deltagende skoler vil der være i alt 4-6 lærerteam involveret. Udviklingsønskerne formuleres i en åben dialog mellem den pædagogiske leder og lærerne på individuelle møder, som afholdes inden det første aktionslæringsforløb. Lærerteamet tager udgangspunkt i faktisk viden herom. Hvad det konkret skal være, er ikke fastlagt på forhånd. Man kan trække på eksisterende data, og det er vigtigt, at de data, der inddrages, er relevante data for den problemstilling, den enkelte lærer arbejder med at udvikle. En lærerkollega observerer undervisningen eller afprøvningen af nye faglig-pædagogiske tiltag og giver umiddelbart bagefter læreren supervision og sparring.

Arbejdet med udvikling på baggrund af fokuspunkter gentages tre gange i forløbet både på ledelsesniveau og på lærerniveauet, jf. figuren nedenfor.

### Designoverblik



De møder, der afholdes – dels mellem pædagogiske ledere, dels mellem pædagogiske ledere og lærere – skal afholdes med en fast struktur og tydelig rollefordeling, som blandt andet indbefatter identifikation af mødeleder og samtalestruktur mv. Dette vil der blive stillet skarpt på i forbindelse med den designspecifikke workshop.

Vi forventer, at din deltagelse i *Feedbackdesign 2: Aktionslæringsforløb med teamfokus* fører til, at du som leder bliver bedre til at lede, støtte og facilitere udviklingsprocesser i lærerteam, herunder at du bliver opfattet som en kompetent samtale- og sparringspartner, der kan understøtte udviklingen af en teambaseret samarbejdskultur på din skole.

Vi forventer desuden, at det vil øge motivation og villighed i lærerteamet til at udvikle og forandre deres faglige og pædagogiske praksis. For eleverne på skolen forventer vi, at testen af designet vil føre til mere kvalificeret undervisning og sammenhæng i uddannelsesforløbet til gavn for eleverne.

### 2.3 DELTAGERE

Ledere med pædagogiske ledelsesopgaver er de primære deltagere i dette design. I skal være to ledere fra den samme skole, så I kan samarbejde om projektet på jeres egen skole. I indgår samtidig i et tværgående aktionslæringssteam af pædagogiske ledere fra 2-3 andre skoler inden for programmet.

I august måned følger vi op på, om I selv har fundet en eller to samarbejdspartnere. Vi vil i programteamet hjælpe med et evt. match, hvis I ikke har fundet en eller to samarbejdspartnere.

De sekundære deltagere i projektet er lærerteam på de enkelte skoler. 3-5 lærere medvirker i et lærerteam, som de pædagogiske ledere inviterer til at deltage – helst nogle, som selv ønsker at deltage. Lærerteamet deltager ikke i den planlagte designspecifikke workshop og heller ikke i midtvejskonferencen. Yderligere informationer kan du se i aktivitetsplanen i afsnit 2.7.

### 2.4 DATAGRUNDLAG FOR FEEDBACK

Alle feedbacksituationer og forløb bør tage udgangspunkt i konkret viden om undervisningen eller andre forhold på skolen – herunder eksempelvis datainformerede strategier og handlingsplaner, men også særligt bearbejdede data genereret lokalt eller trukket fra ministeriets datavarehus, databank, forløbsstatistikken mv.

Hvilket datagrundlag det skal være, er ikke fastlagt på forhånd, og I vælger selv det grundlag, der er mest relevant. Skolerne kan f.eks. bruge eksisterende data om karakterer, frafald, elevtrivsel, løfteevne mv., der tilvejebringes i en form, så det bliver relevant for deltagernes egen praksis, f.eks. ved at disse data foreligger på klasse-, hold-, årgangs- eller fagniveau.

I programteamet vil vi forberede en skolerapport baseret på de data, som I og lærerne leverer i forbindelse med baselinemålingen knyttet til den samlede evaluering af Program for pædagogisk ledelse. Disse data kan I bruge som input til at drøfte den pædagogiske ledelsespraksis på jeres skole – i ledelsesfora og andre dialogfora på skolen.

## 2.5 VÆRKTØJER

I testen af *Feedbackdesign 2: Aktionslæringsforløb med teamfokus* anvendes to design-specifikke værktøjer. Det drejer sig om:

- Rammespørgsmål
- Portfolio:
  - Portfolio for pædagogiske ledere
  - Observation fra kollegial ledersparringspartner
  - Portfolio for lærer
  - Observation fra lærerkollega

### 2.5.1 RAMMESPØRGSMÅL

Rammespørgsmål skal bruges til at skabe fælles afklaring for dig som leder og lærerne. Her beskrives og defineres udviklingsprojektet nærmere. Det naturlige afsæt vil være den ansøgning, som din skole har indsendt til ministeriet, før jeres skole modtog bevilgning. Ved at besvare rammespørgsmålene og genbesøge ansøgningen får skolen mulighed for at stille helt skarpt på rammer og formål med deltagelsen i Program for pædagogisk ledelse.

Det er vigtigt, at dette arbejde foregår som et samarbejde mellem pædagogisk leder og lærere. Beskrivelsen og rammesætningen af udviklingsprojektet er yderst central, fordi man her får defineret problemstilling, formål og datagrundlag, etc. Hop ikke let hen over denne opgave – en klar ramme vil styrke udviklingsprojektet og understøtte et positivt udbytte for både skole, pædagogisk leder og lærere. Rammespørgsmålene er udgangspunktet for feedbacksamtalerne og afprøvninger i lærernes praksis. Jf. den detaljerede tidsplan i afsnit 2.7, skal besvarelsen af rammespørgsmålene fremsendes til programteamet senest ultimo august.

| Hvordan kan Design 2 bidrage til at løse den udfordring, vi arbejder med?  |  |
|--|--|
| Hvad er baggrunden for udviklingsprojektet? Og beskrivelse af den konkrete problemstilling?  |  |
| Hvilken problemstilling er det, vi vil arbejde med?  |  |
| Hvilke data ligger til grund for problemstillingen?  |  |
| Hvorledes kommer problemet til udtryk? Og hvorfor er det en vigtig/relevant problemstilling at arbejde med? Hvad vil vi gerne ændre? |  |
| Hvordan har vi fastlagt udviklingsprojektets overordnede struktur, elementer og afprøvninger?  |  |
| Er der materiale eller andet, vi skal have indsamlet, inden udviklingsprojektet går i gang?  |  |
| Hvilke personer indgår i udviklingsprojektet og på hvilken måde? (Hvilken funktion har de?)  |  |
| Hvad skal være ændret, når udviklingsprojektet er afsluttet? Og hvorledes vil vi kunne afgøre, om der er sket en ændring?            |  |
| Hvorledes vil vi understøtte, at viden om udviklingsprojektets resultater og erfaringer spredes i organisationen?                    |  |
| Hvorledes vil vi anvende udviklingsprojektets resultater i det videre arbejde med at udvikle pædagogisk praksis?                     |  |



Besvarelsen af disse rammespørgsmål vil blive brugt i forbindelse med den designspecifikke workshop. Programteamet vil samle besvarelsene og fremsende til de skoler, som deltager i samme workshop. På den måde vil de eksempler, der skal anvendes i træningen på de planlagte workshops, blive nærværende og relevante. Samtidig får deltagerne indblik i hinandens problemstillinger og udviklingsprojekter.

### 2.5.2 PORTFOLIO

I den samlede *portfolio* arbejdes der med en individuel portfolio (én til pædagogiske ledere og én til lærerne). Endvidere arbejdes der med en feedbackportfolio (én til kollegiale ledersparringspartnere og én til lærerkolleger).

Nedenfor præsenteres portfolioens fire bestanddele:

- Portfolio for pædagogiske ledere
- Observation fra kollegial ledersparringspartner
- Portfolio for lærer
- Observation fra lærerkollega

#### Portfolio for pædagogiske ledere

| Dato og navn:   |  |
|---|--|
| Beskriv fokus: Hvilken konkret problemstilling/udvikling ønsker du at arbejde med som uddannelsesleder i teamet?  |  |
| Hvilke relevante og tilgængelige data findes om problemstillingen?  |  |
| Beskriv baggrunden for udviklingsønsket: Hvad motiverer til udvikling/forandring?   |  |
| Beskriv: Hvilket eksperiment/nye prøvehandling/tiltag skal afprøves?  |  |
| Hvilke refleksioner og feedback har teamet og den kollegiale sparringspartner?  |  |
| Bagudrettet og fremadrettet evaluering samt refleksion: Hvordan forløb eksperimentet? Hvad førte i den ønskede retning? Hvad kan forbedres eller gøres anderledes fremover? |  |
| Hvad er de synlige tegn på, at udviklingen/forandringen er sket?  |  |
| Hvordan kan andre få gavn af erfaringer og viden om udviklingen?  |  |
| Beskriv kort, hvad opsamlingen og læringen i teamet har været?  |  |
| Hvordan er teori (fra litteraturstudier og designspecifikke workshops) koblet med de opnåede erfaringer?  |  |
| Hvad er det næste udviklingsønske?  |  |

## Observation fra kollegial ledersparringspartner

| Dato og navn:  |  |
|--|--|
| Beskriv fokus: Hvilken konkret problemstilling/udvikling ønsker din kollega at arbejde med som uddannelsesleder i teamet?  |  |
| Er relevante og tilgængelige data vedr. problemstillingen anvendt hensigtsmæssigt?   |  |
| Hvad ønsker din kollega feedback på? (Kontrakt om observation)   |  |
| Konkrete observationer/iagttagelser på baggrund af kollegaens ønske om feedback i form af feltnoter: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation</li> <li>- Handling/adfærd</li> <li>- Reaktioner fra teamet</li> </ul> |  |
| Bagudrettet og fremadrettet evaluering samt refleksion: Hvordan forløb eksperimentet? Hvad førte i den ønskede retning? Hvad kan forbedres eller gøres anderledes fremover?  |  |
| Hvad er de synlige tegn på, at udviklingen/forandringen er sket?   |  |

## Portfolio for lærer

| Dato og navn:   |  |
|---|--|
| Beskriv fokus: Hvilken konkret problemstilling/udvikling ønsker du at arbejde med som lærer i teamet?   |  |
| Hvilke relevante og tilgængelige data findes om problemstillingen?  |  |
| Beskriv baggrunden for udviklingsønsket? Hvad motiverer til udvikling/forandring?   |  |
| Beskriv: Hvilket eksperiment/nye prøvehandlinger/tiltag skal afprøves? (pædagogik, didaktik, fagligt)   |  |
| Hvilke refleksioner og feedback har teamet og den kollegiale sparringspartner?  |  |
| Bagudrettet og fremadrettet evaluering samt refleksion: Hvordan forløb eksperimentet? Hvad førte i den ønskede retning? Hvad kan forbedres eller gøres anderledes fremover? |  |
| Hvad er de synlige tegn på, at udviklingen/forandringen er sket?  |  |
| Hvordan kan andre få gavn af erfaringer og viden om udviklingen?  |  |
| Beskriv kort, hvad opsamlingen og læringen i teamet har været?  |  |
| Hvilke teoretiske koblinger er mulige?  |  |
| Hvordan er teori (fra litteraturstudier og design-specifikke workshops) koblet med de opnåede erfaringer?   |  |
| Hvad er det næste udviklingsønske?  |  |

## Observation fra lærerkollega

|  |  |
|--|--|
| <b>Dato og navn:</b>   |  |
| Beskriv fokus: Hvilken konkret problemstilling/udvikling ønsker din kollega at arbejde med som lærer i teamet?   |  |
| Er relevante og tilgængelige data vedr. problemstillingen anvendt hensigtsmæssigt?   |  |
| Hvad ønsker din kollega feedback på? (Kontrakt om observation)   |  |
| Konkrete observationer/iagttagelser på baggrund af kollegaens ønske om feedback i form af feltnoter: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Didaktik/pædagogik/fagligt</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Handling/adfærd</li> <li>- Reaktioner fra teamet</li> </ul> |  |
| Bagudrettet og fremadrettet evaluering samt refleksion: Hvordan forløb eksperimentet? Hvad førte i den ønskede retning? Hvad kan forbedres eller gøres anderledes fremover?  |  |
| Hvad er de synlige tegn på, at udviklingen/forandringen er sket?   |  |

## 2.6 LITTERATUR

Den litteratur, som I skal anskaffe og læse, er følgende:

- Madsen, B. (2015). Aktionslæringens DNA – En håndbog om aktionslæringens teori og metode. Århus: Systime. S.16-24, 45-57, 85-94.

Yderligere relevant litteratur:

- Elmholdt, C., Keller, H.D. & Tanggaard, L. (2013). Ledelsespsykologi. København: Samfundslitteratur. Kapitel 3-5.
- Moltke, H. V. & Molly, A. (2009). Systemisk Coaching – En grundbog. København: Dansk Psykologisk Forlag. Kapitel 1 og 6.
- Molly-Søholm T., Stegeager N. og Willert, S. (2012). Systemisk Ledelse – teori og praksis. København: Samfundslitteratur. Kapitel 15 'Teamledelse på systemisk grundlag', s. 237-267.
- Duus G.; M. Husted; K. Kildedal; E. Laursen; D. Tofteng. (2012). Aktionsforskning - en grundbog. København: Samfundslitteratur.

## 2.7 DETALJERET TIDSPLAN FOR DESIGNTESTEN

| Tid                            | Indhold  | Ansvarlig                                |
|--------------------------------|--|--|
| Primo august – medio september | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pædagogisk ledelsesteam på tværs af 2-3 skoler etableres</li> <li>• Mødeplan på 3 gange á 4 timer for pædagogisk ledelsesteam (uddannelsesledere) på tværs af 2-3 skoler fastlægges</li> <li>• Møde for lærerne, der skal deltage i designtesten - information om projektet</li> <li>• Et lærerteam på 3-5 lærere etableres, som ønsker at arbejde med faglig-pædagogisk udvikling og undervisning</li> <li>• Der aftales individuelle møder mellem pædagogiske ledere og deltagende lærere med henblik på afklaring af lærernes individuelle udviklingsønsker</li> <li>• Der aftales en mødeplan på 3 gange á 4 timer til aktionslæringsforløb mellem lærerteamet og de to pædagogiske ledere fra skolen</li> <li>• De to pædagogiske ledere aftaler 1 times supervision med hinanden i forlængelse af hvert aktionslæringsforløb med lærerteamet</li> <li>• Lærerne danner kollegiale supervisionspar og aftaler datoer for observation og feedback på hinandens undervisning: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Før første aktionslæringsforløb i lærerteamet</li> <li>- Mellem første og andet aktionslæringsforløb i lærerteamet</li> <li>- Mellem andet og tredje aktionslæringsforløb i lærerteamet</li> </ul> </li> <li>• Læsning af litteratur til designspecifik workshop</li> <li>• Besvarelse af "Rammespørgsmål"</li> </ul> | Udd.ledere                               |
| Ultimo august                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afklaring af skolematch gennem rundspørge</li> <li>• Deadline for indsendelse af besvarelse af "Rammespørgsmål" til programteamet. Besvarelsen må ikke indeholde personfølsomme data, og derfor kan det godt være, at jeres besvarelse skal justeres lidt inden fremsendelse. Hvis der er projekter med tre lærere, fremsendes tre besvarelser.</li> </ul> <p>Disse besvarelser indgår som et vigtigt element under de efterfølgende workshops – det er derfor MEGET vigtigt, at de indsendes til programteamet.</p>  | Udd.ledere og programteamet              |
| 14. september                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop i Vestdanmark. Detaljeret program udsendes primo september</li> </ul>  | De tilmeldte udd.ledere og programteamet |
| 21. september                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop i Østdanmark. Detaljeret program udsendes primo september</li> </ul>   | De tilmeldte udd.ledere og programteamet |
| Ultimo september               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Første aktionslæringsforløb med <u>lærerteamet</u> og pædagogiske ledere + 1 times kollegial supervision mellem de pædagogiske ledere</li> <li>• Skrive portfolio</li> <li>• Første aktionslæringsforløb i pædagogisk <u>ledelsesteam</u></li> <li>• Skrive portfolio</li> </ul>  | Udd.ledere                               |

| Tid                               | Indhold   | Ansvarlig                                |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>Ultimo oktober</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Andet aktionslæringsforløb med <u>lærerteamet</u> og pædagogiske ledere + 1 times kollegial supervision mellem de pædagogiske ledere</li> <li>Skrive portfolio</li> <li>Andet aktionslæringsforløb i pædagogisk <u>ledelsesteam</u></li> <li>Skrive portfolio</li> </ul> | Udd.ledere                               |
| <b>Ultimo september -december</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Skolebesøg</li> </ul>  | Udd.ledere og programteamet              |
| <b>16. november</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Midtvejskonference</li> </ul>  | De tilmeldte udd.ledere og programteamet |
| <b>Ultimo november</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tredje aktionslæringsforløb med <u>lærerteamet</u> og pædagogiske ledere + 1 times kollegial supervision mellem de pædagogiske ledere.</li> <li>Skrive portfolio</li> </ul>  | Udd.ledere                               |
| <b>December</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tredje aktionslæringsforløb i pædagogisk <u>ledelsesteam</u></li> <li>Skrive portfolio</li> </ul>  | Udd.ledere                               |

## 2.8 SKOLER SOM TESTER DESIGNET

Nedenstående skoler tester *Feedbackdesign 2: Aktionslæringsforløb med teamfokus*.

| Skole                                       | Kontaktperson              | Mail                    |
|---|----------------------------|-------------------------|
| Den Jydske Haandværkerskole                 | Allan B. Rasmussen         | abr@djhhadsten.dk       |
| Egaa Gymnasium                              | Henrik Rasmussen           | hr@egaa-gym.dk          |
| Hasseris Gymnasium                          | Mette Bilstrup             | bi@hasseris-gym.dk      |
| HF & VUC København Syd                      | Jacob Friis Kjærgaard      | jfk@vucha.dk            |
| Hvidovre Gymnasium og HF                    | Tania Sheikh Larsen        | ts@hvidovregymnasium.dk |
| Langkaer Gymnasium                          | Morten Adler Tommerup      | mat@langkaer.dk         |
| Learnmak Horsens                            | Lone Ørsted                | loee@learnmark.dk       |
| Marie Kruses Skole                          | Carsten Gade               | cg@mks.dk               |
| N. Zahles Gymnasieskole                     | Anne Birgitte Klange       | ak@zahlesgym.dk         |
| Odder Gymnasium                             | Susanne Thomsen Jensen     | sj@odder-gym.dk         |
| Professionshøjskolen VIA University College | Jette Rosendal             | Jrn@via.dk              |
| Rungsted Gymnasium                          | Mette Vedel                | mettevedel@gmail.com    |
| Selandia - CEU                              | Mette Tram Pedersen        | mtpe@sceu.dk            |
| Slotshaven Gymnasium                        | Ditte Wulff                | diw@slotshaven.dk       |
| Social- og Sundhedsskolen Silkeborg         | Doris Jensen               | dj@sosusilkeborg.dk     |
| Svendborg Erhvervsskole                     | Maj Britt Rosenmeyer Olsen | mbro@svend-es.dk        |
| Århus Akademi                               | Tove Noer Møller           | aatm@aarhusakademi.dk   |
| Aarhus Katedralskole                        | Anders Larsen              | al@akat.dk              |

### 3. FACILITERING AF REFLEKSIVE PROCESSER

Det vigtigste værktøj for en leder, der er optaget af pædagogisk ledelse, er: *Kommunikation, dialog og samtale*. For gennem dialog og professionelle samtaler kan der skabes refleksion, og refleksion kan danne forudsætning for mere bevidste valg.

Ophavsmanden til mange værker om professionelle samtaler og refleksive processer, Karl Tomm, har opsummeret, hvad der skal i fokus i denne sammenhæng. Han taler om, hvad der virker i samtaler - "conversation movers":

- Udtryk dyb nysgerrighed med lidenskab
- Invitér forskellige perspektiver ind på det tema, der tales om
- Opmuntring til større kontekstforståelse
- Reflektér på de initiativer, der kan tages
- Understreg positive udmeldinger – hvad der er godt eller rigtigt, skal opmuntres, inkluderes eller understreges
- Synliggør og peg på underliggende gode intentioner, selv ved risiko for negativ effekt
- Forvent parathed til fremadrettet bevægelse
- Bemærk og værdsæt selv små initiativer
- Bemærk den andens evne til at bemærke og evne til at anerkende.

#### 3.1 FEEDBACKFORSTÅELSE

I relation til alle tre feedbackdesign, som testes i Program for pædagogisk ledelse, skal *feedback* ses som en overordnet betegnelse for de samtaler, der skal finde sted.

For alle samtaler gælder, at datagrundlaget er et vigtigt omdrejningspunkt, jf. afsnit 2.4. Som et element i dialogen om data bør der være konkret feedback i forhold til bevægelse imod de opsatte mål (resultatskabelsen).

Feedbackbegrebet i denne forståelsesramme skal også ses i kobling til de samtaler, der går forud for afprøvning, og vi vil derfor også arbejde med *feedforward*.

Feedback skal derfor forstås bredt og vil ikke kunne tilskrives kun én definition, men skal ses som en ramme for det at facilitere refleksive processer hos fokuspersonen/-erne (lærerne).

Når vi taler om *refleksive processer*, har vi valgt at stå på følgende forståelse: "At reflektere/genbesøge er at træne sin opmærksomhed for at styrke sin ansvarlighed og kvalitet i sine handlinger".<sup>2</sup> Denne definition er understøttende for det, den pædagogiske leder skal søge at skabe i dialogerne.

---

<sup>2</sup> "Filosofi i organisationer", Strategi & Ledelse 3.14, Christian Wittrock og Birgit Toft  
<http://www.teamtoft.dk/uploads/pdf/Filosofi-i-organisationer.pdf>

## 3.2 TRE VÆRKTØJER

Med henblik på samtaler, som tager deres afsæt i de specifikke data, der er indsamlet som led i arbejdet med de tre feedbackdesign, har vi valgt at fokusere på *tre værktøjer*, som vi vil præsentere og gå i dybden med i de designspecifikke workshops. Det drejer sig om:

- Gamemastermodellen
- Undringsparathed, nysgerrighed og hypoteseformulering
- Spørgsmålstyper

### 3.2.1 GAMESMASTERMODELLEN

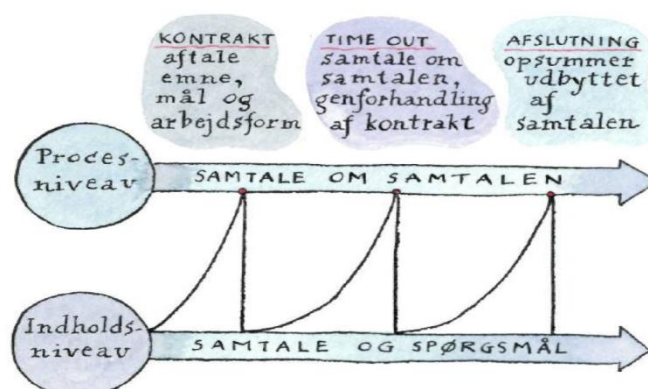
En samtale er et sprogpil mellem dem, der har samtalen. I sprogspilsbegrebet ligger, at der altid er tale om roller, mønstre og bestemte regler samt bestemte forventninger i en samtale. I gamemastertilgangen arbejder man med rollerne "gamemaster" og "gameplayer", jf. Bernet Pearce.<sup>3</sup>

Lederen påtager sig gamemasterrollen, og i den rolle tager han/hun initiativ til at fastlægge rammen for samtalen og til en afklaring af, hvad målet med samtalen skal være, og på hvilke (demokratiske) præmisser samtalen skal gennemføres. Læreren er gameplayer.

Som gamemaster skal man være bevidst om den magt, man har i kraft af sin rolle; dels som uddannelsesleder; dels som gamemaster. Et ideal er at håndtere denne magt på en frisættende og bemyndigende måde. Det vil sige, hvor man så og sige afgiver magten i et eller andet forhold til den, man samtaler med, og på denne måde skaber øjenhøjde og symmetri i samtalerelationen.

Vigtigst i denne sammenhæng er, at gamemasteren indgår en form for kontrakt med gameplayeren. Det handler om at definere tid, mål, samtaleproces og rollefordeling. Der til kommer at kunne være transparent om det, man tænker og vil med samtalen.

#### Gamemastermodellen i henhold til Bernet Pearce



<sup>3</sup> Henvisning til Bernet Pearce om coachen som gamemaster i "Systemisk coaching, en grundbog", Dansk Psykologisk Forlag, Moltke og Molly, 2012, p. 84.

Undervejs i samtalen kan gamemasteren foreslå time out og spørge gameplayeren, om der er en opfattelse af, at samtalen er på rette spor.

I afslutningen af samtalen opsummeres samtaleindhold, og der spørges til, hvad gameplayeren tager med fra samtalen.

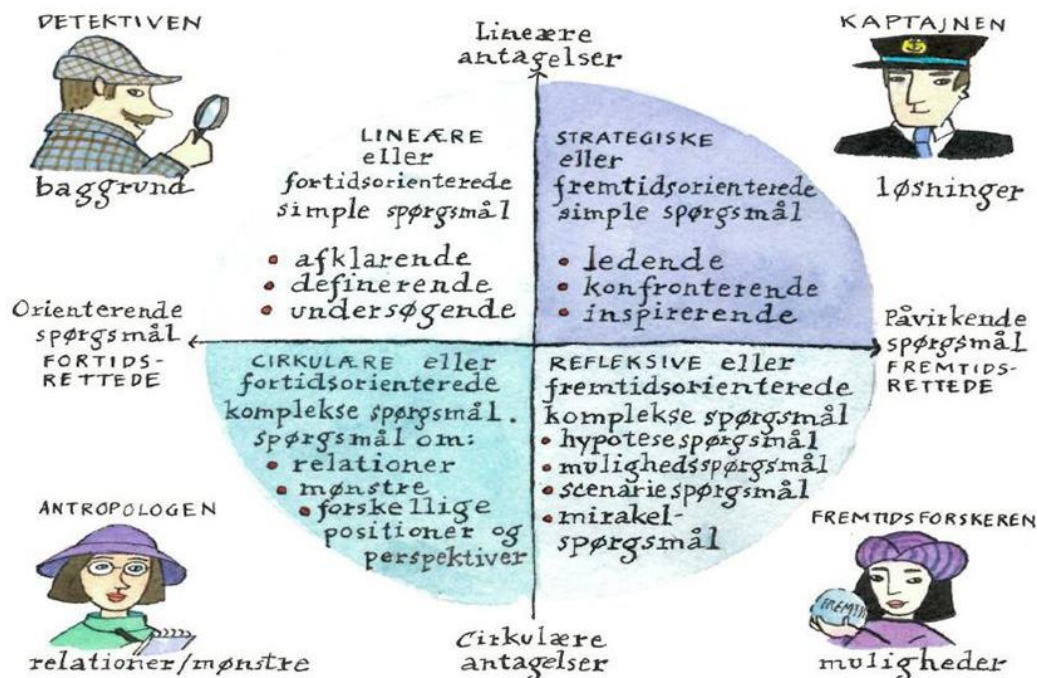
### 3.2.2 UNDRINGSPARATHED, NYSGERRIGHED OG HYPOTESEFORMULERING

Samtaler lykkes, når de åbner for nye tanke- og handlemuligheder hos gameplayeren. Så hvordan får man skabt svar på noget, der ikke hidtil har været noget sprog for? Begreberne undren og nysgerrighed kommer ind i billedet her. Undren er evnen til at være i en tilstand af ej at vide. Nysgerrighed handler om at få forklaringen – at spørge ind til det, man undrer sig over. Når man undrer sig og er nysgerrig, er det naturligt at danne sig hypoteser eller foreløbige forklaringer. Tilpasse forstyrrelser er de spørgsmål, som rammer balancen mellem at vække genklang som noget bekendt og samtidig som noget nyt og uventet. Det kan skabe bevægelse.

### 3.2.3 SPØRGSMÅLSTYPER

I naturlig forlængelse af forrige afsnit om undren, nysgerrighed og hypoteser handler facilitering af reflektive processer om færdigheder i at stille gode spørgsmål – så kort kan det siges. I vores forløb arbejder vi med udgangspunkt i Karl Tomms spørgemodell.<sup>4</sup>

#### Spørgsmålstyper i henhold til Karl Tomm



<sup>4</sup> Henvisning til Karl Tomm om spørgsmålstyper i "Systemisk coaching - en grundbog", Dansk Psykologisk Forlag, Moltke og Molly, 2012, p. 125.



Man kan stille fortidsrettede spørgsmål, og man kan stille fremtidsrettede spørgsmål. Samtidig kan man stille lineære spørgsmål og spørgsmål, der spørger ind til komplekse sammenhænge (cirkulære antagelser).

Spørgsmål, der er lineære og fortidsrettede, kalder man "detektivspørgsmål". Det er spørgsmål, der er afklarende, definerende, og som har en undersøgende hensigt.

Eksempler på detektivspørgsmål:

- Hvad er emnet for vores samtale?
- Hvem er involveret - hvordan?
- Hvad er der sket indtil nu?

Spørgsmål, der er fortidsrettede og som spørger ind til komplekse sammenhænge, kalder man "antropologspørgsmål". Det er spørgsmål, der spørger ind til forskellige perspektiver, og som har en undersøgende hensigt.

Eksempler på antropologspørgsmål:

- Hvordan tror du, de andre implicerede har oplevet sagen?
- Hvad tror du, de vil tilføje til din version af sagen?
- Hvor kunne der være forskelle og ligheder mellem de forskellige synspunkter eller holdninger?

Spørgsmål, der er fremtidsrettede og som spørger ind til komplekse sammenhænge, kalder man "fremtidsforskerspørgsmål". Det er spørgsmål, der spørger ind til hypoteser, muligheder, drømme, og som har en idégivende og inspirerende hensigt.

Eksempler på fremtidsforskerspørgsmål:

- Hvad er dine ønsker og drømme...?
- Hvis jeg spurgte andre (f.eks. dine kolleger eller din leder), hvordan ville de så beskrive dine håb og drømme?
- Hvis de skulle give dig et uventet godt råd, hvad tror du så, de ville råde dig til?

Spørgsmål, der er fremtidsrettede og som spørger ind til lineære sammenhænge, kalder man "kaptajns spørgsmål". De er initiativskabende, handlingsorienterede og lægger op til løsninger.

Eksempler på kaptajns spørgsmål:

- Hvilke nye initiativer kunne du tage?
- Hvilke mulige konsekvenser kunne afholde dig fra eller opmuntre dig til at tage disse initiativer?
- Hvem kunne støtte og hjælpe dig, og hvem skulle evt. informeres?
- Hvad har du lært af denne samtale, som kunne være nyttig viden i lignende, fremtidige situationer?

## 4. IT-UNDERSTØTTELSE AF DESIGNTESTEN

Programteamet opretter en *Dropbox-mappe* til hver skole, som deltager i Program for pædagogisk ledelse. Formålet er, at de dokumenter – herunder udfyldte designspecifikke skabeloner mv. - lægges i denne mappe. Det vil sikre et godt grundlag for dialogen mellem de to ledere, der deltager fra hver skole, og det vil ligeledes sikre, at programteamets evalueringsansvarlige, konsulenter og forskerne, der skal gennemføre støtteaktiviteterne, kan orientere sig i dokumenterne. Al information vil blive behandlet fortroligt.

Det er de deltagende ledere, der har ansvar for at lægge dokumenterne i Dropbox-mappen – herunder også de skabeloner mv., som udfyldes af lærere.

Denne tilgang skal i sagens natur ses i lyset af, at det er et forsøgs- og udviklingsprojekt, og den planlagte evaluering er en forskningsevaluering.

## 5. LIDT MERE OM STØTTEAKTIVITETERNE

Der er tre typer støtteaktiviteter i Program for pædagogisk ledelse:

- Designspecifikke workshops
- Skolebesøg
- Midtvejskonferencen

Nedenfor gives en kort præsentation af støtteaktiviteterne.

### 5.1 DESIGNSPECIFIKKE WORKSHOPS

Træning i at facilitere refleksive processer - herunder hvordan kvantitative og kvalitative data kan anvendes i disse samtaleprocesser.

Præsentation af:

- Mål med samtalerne
- Besvarelser af "Rammespørgsmål"
- Design og opsamling på dataindhentning mv.
- Refleksionsark og logbøger
- Cases
- Teoretisk afsæt
- Om at skabe og udvikle det relationelle rum
- Gameplan – fastlæggelse af mål og proces – herunder rolleovertagelse
- Mødestruktur
- Spørgsmålstyper
- Træning i at gennemføre samtaler

## 5.2 SKOLEBESØG

Hver deltagende skole får besøg af en konsulent fra projektet. Skolebesøget giver mulighed for at afklare og sparre om udfordringer knyttet til det enkelte skoleprojekt. I besøgssituationen kan udfordringer perspektiveres og omsættes til egentlige trænings- og coachingsituationer. Alt efter de behov, som skolerne selv oplever.

Særligt i forhold til *Feedbackdesign 2: Aktionslæringsforløb med teamfokus* kan det give god mening, at skolebesøg arrangeres for de skoler, som arbejder sammen i aktionslæringsforløbet.

## 5.3 MIDTVEJSKONFERENCEN

Der holdes midtvejskonference sideløbende med gennemførelse af skolebesøgene.

Konferencen vil have følgende omdrejningspunkter:

- Erfaringsudveksling mellem deltagerne med det formål at styrke feedbackbaseret pædagogisk ledelse
- Information om de foreløbige evalueringresultater
- Casebaserede fortællinger fra den pædagogiske ledelsesmæssige hverdag
- Potentialer og ideer i forhold til styrke feedbackbaseret pædagogisk ledelse
- Opsummering af beslutninger i forhold til den enkelte skoles behov for justeringer og prioriteringer i den fortsatte test af valgt design.

## 6. EVALUERINGSAKTIVITETER

Et væsentligt element i Program for pædagogisk ledelse er evaluering. Det helt centrale er at indkredse, hvad der virker og ikke virker ved de tre design. Derfor er der planlagt en evaluering, som stiller skarpt på virkning, og de deltagende skoler vil i testperioden skulle bidrage til besvarelse af surveyundersøgelser og deltage i kvalitative interview samt stille sig til rådighed for deltagende observation mv.

Der gennemføres en baselinemåling medio august 2016 i form af en survey blandt deltagende ledere og lærere. Denne gentages primo 2017.

I surveyundersøgelserne vil vi på den ene side søge at indsamle informationer om skolernes kapacitet og på den anden side om deres praksis. Begge disse forhold søger vi at belyse på hhv. organisatorisk/skoleniveau og på individuel niveau. Herudover vil vi også stille skarpt på skolernes kapacitet og kompetence til at arbejde med udvikling - herunder deres praksis i forhold til indsamling og anvendelse af data. Oversigten nedenfor præsenterer de centrale analysespørgsmål.

|              | Kapacitet<br>pædagogisk ledelse   | Praksis<br>pædagogisk ledelse  | Udviklingskapacitet   |
|--------------|---|--|---|
| Organisation | Hvilken kapacitet besidder skolen til at arbejde med pædagogisk ledelse?  | Hvordan bringes kapaciteten i spil og giver sig udslag i praksis?                        | Hvordan arbejdes der med udvikling, og hvilken rolle spiller data, evidens og evaluering i den forbindelse? |
| Individ      | Hvilken kapacitet (human kapital) besidder den enkelte leder/lærer ift. pædagogisk ledelse/udvikling af undervisningspraksis? | Hvordan arbejdes der i praksis med pædagogisk ledelse/udvikling af undervisningspraksis? |   |

Med afsæt i evalueringen vil programteamet give anbefalinger til ministeriet om, hvordan ministeriet - efter programperioden - kan bidrage til at styrke pædagogisk ledelse på alle skoler i Danmark.