Ledelse af udviklingsarbejde

- i ledelsens professionelle læringsfællesskab

Micki Sonne Kaa Sunesen, Ph.D

NORDIC LEARNING
RESEARCH AND EDUCATION

1

Formål

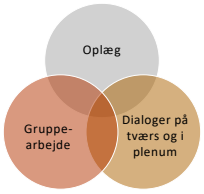
1. At fremme refleksive samtaler om lederteamets samarbejde om udviklingsarbejdet på deres egen skole.
   - Fokus på individuelle og fælles **erfaringer**
2. At give faglige input til lederteamets ledelse af udviklingsarbejde.
   - Fokus på **teori** og **forskning**
3. At give ideer til, hvordan lederteamet kan bruge de faglige input i praksis.
   - Fokus på fælles **praksis**

NORDIC LEARNING
RESEARCH AND EDUCATION

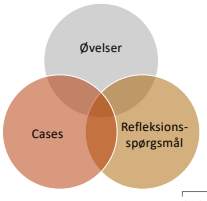
2

Sådan gør vi

Vekselvirkning mellem...



Metoder



NORDIC LEARNING
RESEARCH AND EDUCATION

3

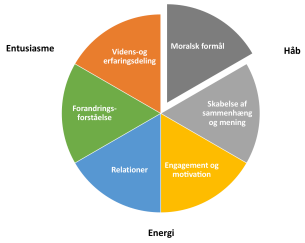
Programmet er bygget op omkring 5 temaer

- The Moral Purpose.
- Organisering af udviklingsarbejde
- Kollektiv mestring
- Ledelse af pædagogiske team og professionelles læring.
- Refleksive samtaler med afsæt i klasserumsobservation.

NORDIC LEARNING

4

The Moral Purpose



"Moral Purpose means acting with the intention of making a positive difference in the lives of employees, custumers and society as a whole"
(Fullan, 2001, s. 3)

NORDIC LEARNING

5

Opgave og case (30 minutter i alt)

1/5

Step 1:
Hver enkelt leder fortæller på skift i max 2 minutter

- Hvorfor er dette udviklingsarbejde vigtigt for dig?
- Hvilken forskel håber du udviklingsarbejdet bidrager til...
  - ... for de professionelle på skolen?
  - ... for eleverne?
  - ... for skolen som helhed?

Step 2:
Case

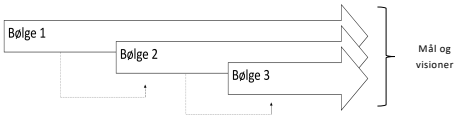
- I står ved begyndelsen af et udviklingsarbejde, som skal til at starte op.
- Til et personalemøde vil I fortælle om, hvorfor udviklingsarbejdet er vigtigt.
- Hvilke tre pointer vil I fremhæve?

NORDIC LEARNING

6

Udviklingsarbejdet afviklet i bølger

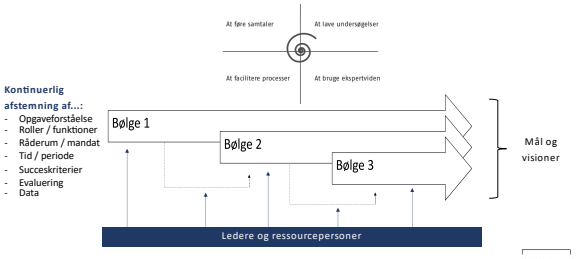
- Et hold på fx 10 – 15 professionelle i bølge 1.
- Har til opgave at understøtte dem på bølge 2.
- Dem på bølge 2 har til opgave at understøtte dem på bølge 3.



NORDIC LEARNING

7

Udviklingsarbejdet afviklet i bølger



NORDIC LEARNING

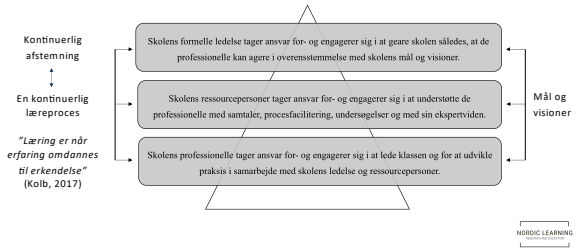
8

Forstået i et distribueret ledelsesperspektiv

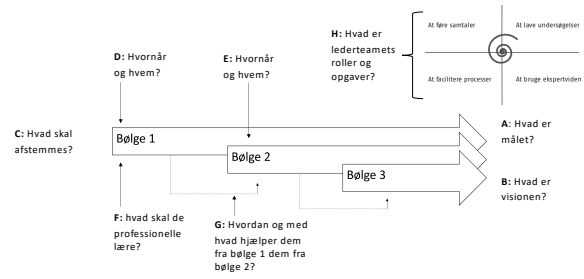
NORDIC LEARNING

9

Eksempel på formel og planlagt distribueret ledelse - set i et erfaringslæringsperspektiv



10



Case:

2/5

I vælger at afvikle udviklingsarbejdet i bølger - svar på spørgsmålene, brug svararket (45 minutter i alt)
Fremlæg jeres svar for det andet lederteam (30 minutter i alt, 15 minutter hver)

11

Spørgsmål	Svar
A: Hvad er målet?	
B: Hvad er visionen?	
C: Hvad skal afstemmes?	
D: Hvornår og hvem? (bølge 1)	
E: Hvornår og hvem? (bølge 2)	
F: hvad skal de professionelle lære?	
G: Hvordan og med hvad hjælper dem fra bølge 1 dem fra bølge 2?	
H: Hvad er lederteamets roller og opgaver?	

12

13

Hvad er Collective Efficacy?

Frit efter Donohoo, 2017, s. 3

- Når professionelle **deler den overbevisning**, at de **i fællesskab** kan organisere og udføre **de nødvendige handlinger**, der skal til for at skabe en positiv forskel for deres målgruppe.

Fra individ til fællesskabsorientering

Fra Self Efficacy → **Til** Collective Efficacy

Albert Bandura, 1977

Udvikler sig især op gennem 90erne og driver ind på det organisationspsykologiske fagfelt

NORDIC LEARNING

14

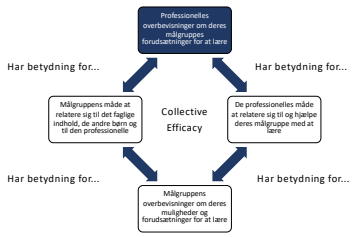
Collective **Teacher** Efficacy

Influence	Effect Size
Collective Teacher Efficacy	1.57
Self-Report Grades/Student Expectations	1.44
Feedback	0.75
Teacher-student relationships	0.72
Prior achievement	0.65
Socio economic status	0.52
Home environment	0.52
Parental involvement	0.49
Motivation	0.48
Concentration/persistence/engagement	0.48
Homework	0.29

NORDIC LEARNING

15

Betydningen af overbevisninger

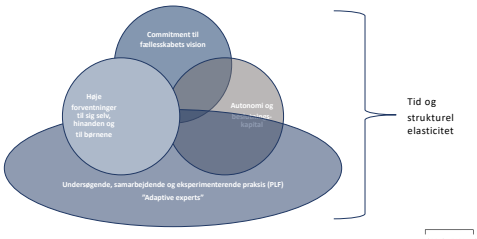


16

Fire kilder til udvikling af Collective Efficacy

17

Collective efficacy i organisationer
- og den undersøgende indstilling (adaptive experts)

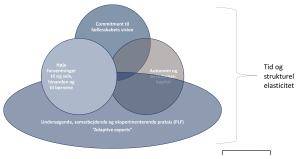


18

Frem til frokostpausen

3/5

1. Til et personalemøde giver de professionelle som netop er startet på bølge 2 udtryk for, at det faglige indhold i udviklingsarbejdet nok godt kan fungere i arbejdet med de fleste elever. Men de udtrykker en skepsis. De er i tvivl om det faglige indhold nu også er for ALLE skolens elever. Drøft denne problemstilling ud fra teori og forskning om Collective Efficacy (kollektiv mestring).
2. Sæt jeres pointer fra samtalen i forbindelse med jeres samtaler om "udviklingsarbejde i bølger" og "The Moral Purpose".



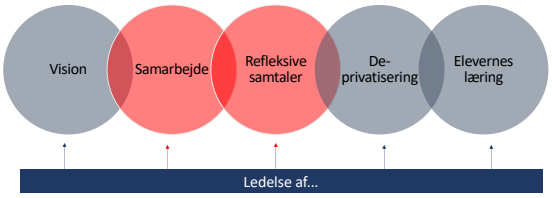
NORDIC LEARNING

19

Frokostpause

20

Ledelse af samarbejdet i det professionelle læringsfællesskab: hvorfor egentlig?



NORDIC LEARNING

21

Betydningen af team
– set i forhold til professionelles læring i kompetenceudviklingsforløb

Teamet som læringsarena

"Teamet opleves og beskrives som den eneste afgørende læringsarena, hvor de professionelle kan samles og gøre brug af det faglige indhold på en systematisk og planlagt måde".

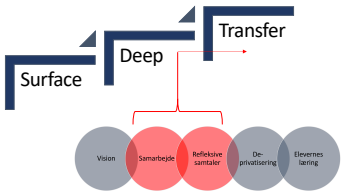
Betydning af refleksiv kommunikation

- *Teamets samarbejde om det faglige indhold er et nøgleelement i forbindelse med professionelles læring, da det er, her handlinger reflekteres aktivt med brug af sprog og terminologi fra kompetence-udviklingsforløbet.*
- *Derfor er den enkeltes engagement nok væsentligt, men stilles der ikke et teambaseret kommunikativt rum til rådighed, så har den enkeltes engagement ikke den store betydning: Læring udebliver.*

NORDIC LEARNING

22

Transfer i et "deep learning" perspektiv



PLF som kultur for transfer

- "Det er igennem PLF, vi bliver introduceret for de nye tiltag, vi skal bruge på skolen."
- "Altså… vi har anvendt en struktur og arbejdsmetode, som allerede var kendt af alle som PLF, og indsat de områder, som vi skulle arbejde fokuseret med, i projektet."
- "PLF har skabt de overordnede rammer for, hvordan vi har valgt at arbejde med indholdet og fokusområderne i projektet."

NORDIC LEARNING

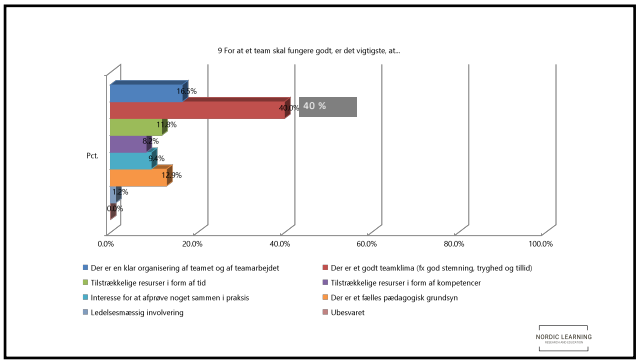
23

Kendetegn ved det lærende team…

- Klar organisering af teamet og af teamarbejdet.
- Tilstrækkelige resurser i form af tid.
- Tilstrækkelige resurser i form af kompetencer.
- Interesse for at afprøve noget sammen i praksis.
- Et godt teamklima (god stemning, tryghed og tillid).
- Et fælles pædagogisk grundsyn.
- Ledelsesmæssig involvering.

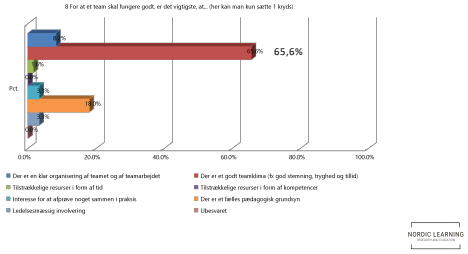
NORDIC LEARNING

24



25

Resultater fra 20 august, 2020



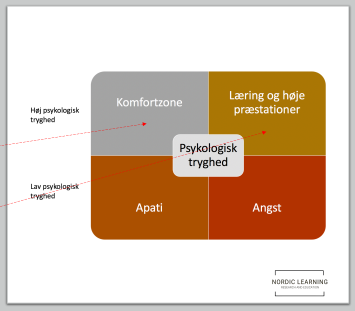
26

Psykologisk tryghed

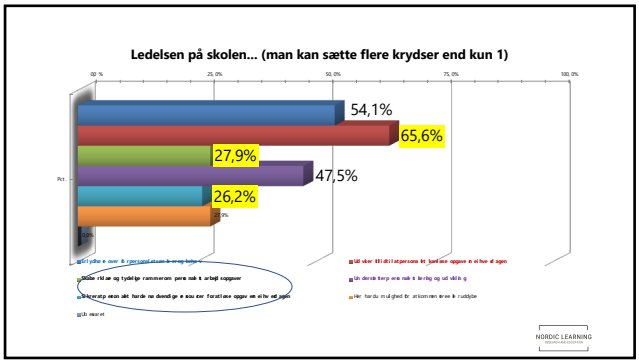
(Edmondson, 2012)

"Psykologisk tryghed indebærer ikke en hyggelig situation, hvor man er tætte venner. Det indebærer heller ikke et fravær eller en undertrykkelse af problemer. Psykologisk tryghed betyder ikke, at en gruppe er enige om alt".

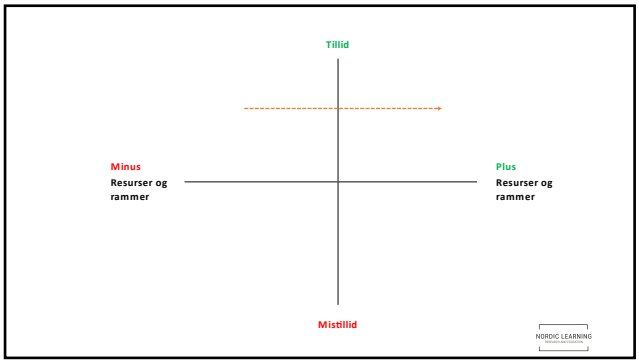
"Psykologisk tryghed beskriver et klima, som er kendetegnet ved at ikke-bekræftende perspektiver er forventet og bydes velkommen".



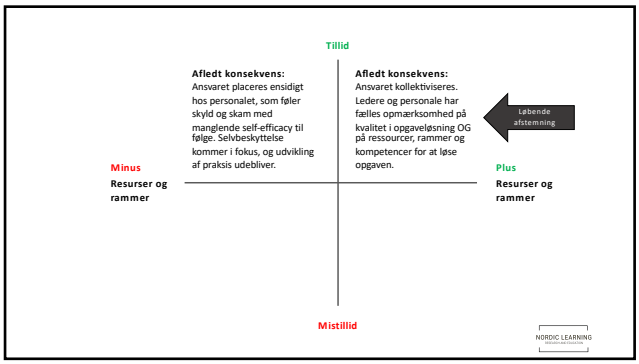
27


Ledelsen på skolen... (man kan sætte flere krydser end kun 1)
54,1%
65,6%
27,9%
47,5%
26,2%
NORDIC LEARNING

28


Tillid
Minus
Resurser og rammer
Plus
Resurser og rammer
Mistillid
NORDIC LEARNING

29


Tillid
Afledt konsekvens:
Ansvaret placeres ensidigt hos personalet, som føler skyld og skam med manglende self-efficacy til følge. Selvbeskyttelse kommer i fokus, og udvikling af praksis udebliver.
Afledt konsekvens:
Ansvaret kollektiviseres. Ledere og personale har fælles opmærksomhed på kvalitet i opgaveløsning OG på ressourcer, rammer og kompetencer for at løse opgaven.
Løbende afstemning
Minus
Resurser og rammer
Plus
Resurser og rammer
Mistillid
NORDIC LEARNING

30

Case

4/5

- 30 minutters refleksion i eget lederteam
- 20 minutters overlevering til andet lederteam (10 minutter til hver)

Jeres "venskabsskole" har lavet en spørgeskemaundersøgelse midt i udviklingsarbejdets bølge 2. Et af spørgsmålene falder ud, som vist i tabellen til højre. Nu henvender de sig til jer for hjælp.

Hvad synes I, at tabellen giver anledning til at lederne på venskabsskolen kan undersøge nærmere (fx via samtale / interview)?

Hvad vil I foreslå, at lederne skal være parat til at ændre på? Hvad er jeres tre bedste råd?

Ledelsen på skolen... (man kan sætte flere krydser end kun 1)	Pct.
Er lydhøre over for personalets ønsker og behov	75%
Udviser tillid til at personalet kan løse opgaverne i hverdagen	86%
Skaber klare og tydelige rammer om personalets arbejdsopgaver	15.7%
Understøtter personalets læring og udvikling	23%
Sikrer at personalet har de nødvendige ressourcer for at løse opgaverne i hverdagen	14%
Ubesvaret	0,0%
Basis	61

NORDIC LEARNING

31

Pause

32

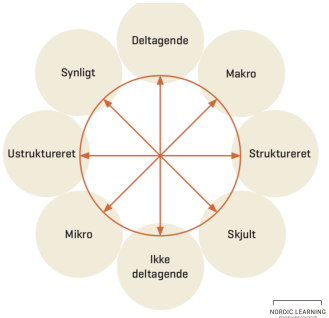
Observation

"... en metode til at skabe viden om det som sker, når det sker, hvor det sker".

NORDIC LEARNING

33

Observation skal designes...



34

Strategi 1:
Den løst strukturerede //modellerende observation.

- Modellerende observation er, når en person observerer en anden person udføre sin praksis.
- Efter observationen fortæller observatøren den observerede tre ting, som han eller hun blev inspireret af – og derfor får lyst til at afprøve i egen praksis.
- Observatøren bliver inspireret, den observerede bliver anerkendt for det det gode, som han eller hun gør.

35

Strategi 2:
Den lidt mere strukturerede, men ikke deltagende

Tid	Noter

36

Strategi 3: Den strukturerede, ikke deltagende

(eksempel om co-teaching)

Tema	Spørgsmål	A = I høj grad B = I mindre grad C = Slet ikke
1. **Roller**	Er der en tydelig rollefordeling?	
2. **Opgaver**	Har begge co-teachere relevante opgaver?	
3. **Fleksibilitet**	Er der en fleksibilitet i rollefordeling og i opgavevaretagelse?	
4. **Flerfuglighed**	Gør co-teacherne brug af flerfuglighedens som en aktiv ressource?	
5. **Værdier**	Kommer co-teachernes værdier til udtryk i praksis?	
6. **Kommunikation**	Har co-teacherne kontakt til hinanden?	
7. **Modellering**	Lærer co-teacherne af og med hinanden?	
8. **Tillid**	Har co-teacherne tillid til hinanden?	
9. **Ligeværd**	Er der et ligeværd mellem co-teacherne?	
10. **Forberedelse**	Er der en fælles og for begge parter kendt plan for lektionen?	
11. **Engagement**	Udføres co-teachingen med engagement?	
12. **Aktionslæring**	Er denne lektion en del af en aktionslæringsproces?	
13. **Specialpædagogiske hensyn**	Er der taget specialpædagogiske hensyn?	

NORDIC LEARNING
RESEARCH AND EDUCATION

37

Planlægning af observation (før)

Kom gerne omkring dette

- ✓Hvad er det vi gerne vil vide noget om?

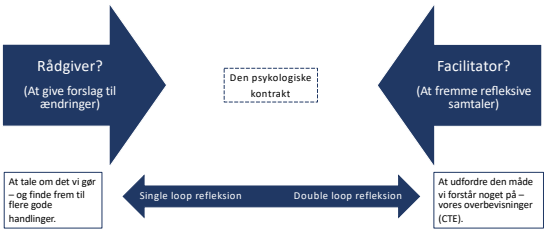
Men vær især opmærksom på dette

- ✓Hvem har hvilke roller og hvilke opgaver?
- ✓Hvordan ønsker vi at kommunikere sammen om observationens data efter observationen?
- ✓Hvordan og hvornår skal observationen helt konkret udføres?

NORDIC LEARNING
RESEARCH AND EDUCATION

38

Feedback (efter)



NORDIC LEARNING
RESEARCH AND EDUCATION

39

Feedbackprocessen

Et eksempel på refleksiv feedbacksamtale i team - med afsæt i observation

- Observatør og den observerede taler sammen om observationen. → Imens lytter teamet.
- Teamet skriver spørgsmål på post its. → De læser spørgsmålene op og lægger dem foran den observerede.
- Den observerede vælger hvilket spørgsmål han eller hun gerne vil tale have at teamet taler sammen om. → Teamet reflekterer sammen med afsæt i det valgte spørgsmål. Den observerede lytter.

NORDIC LEARNING

40

Case og arbejdsspørgsmål

5/5

Skriv stikord, så I kan sige noget i plenum

Case

- I befinder jer nu i slutningen af bølge 3 i udviklingsarbejdet.
- I har netop afviklet en række observationer, og er meget tilfredse med, hvad I så.
- Det ser nemlig ud til at udviklingsarbejdet har indfriet alle jeres håb og drømme.

Arbejdsspørgsmål

Observation → Refleksion i lederteam

- Hvordan lavede I observationerne?
- Hvad kiggede I efter?
- Hvad så I - helt konkret?
- Hvordan gav I feedback til de observerede?

- Hvordan reflekterede I sammen over det, som I observerede?
- Brugte I bestemte metoder eller tilgange?

NORDIC LEARNING

41

På gensyn!

Micki Sonne Kaa Sunesen, Ph.D.
ms@nordic-learning.com
22487962
www.nordic-learning.com

NORDIC LEARNING

42