

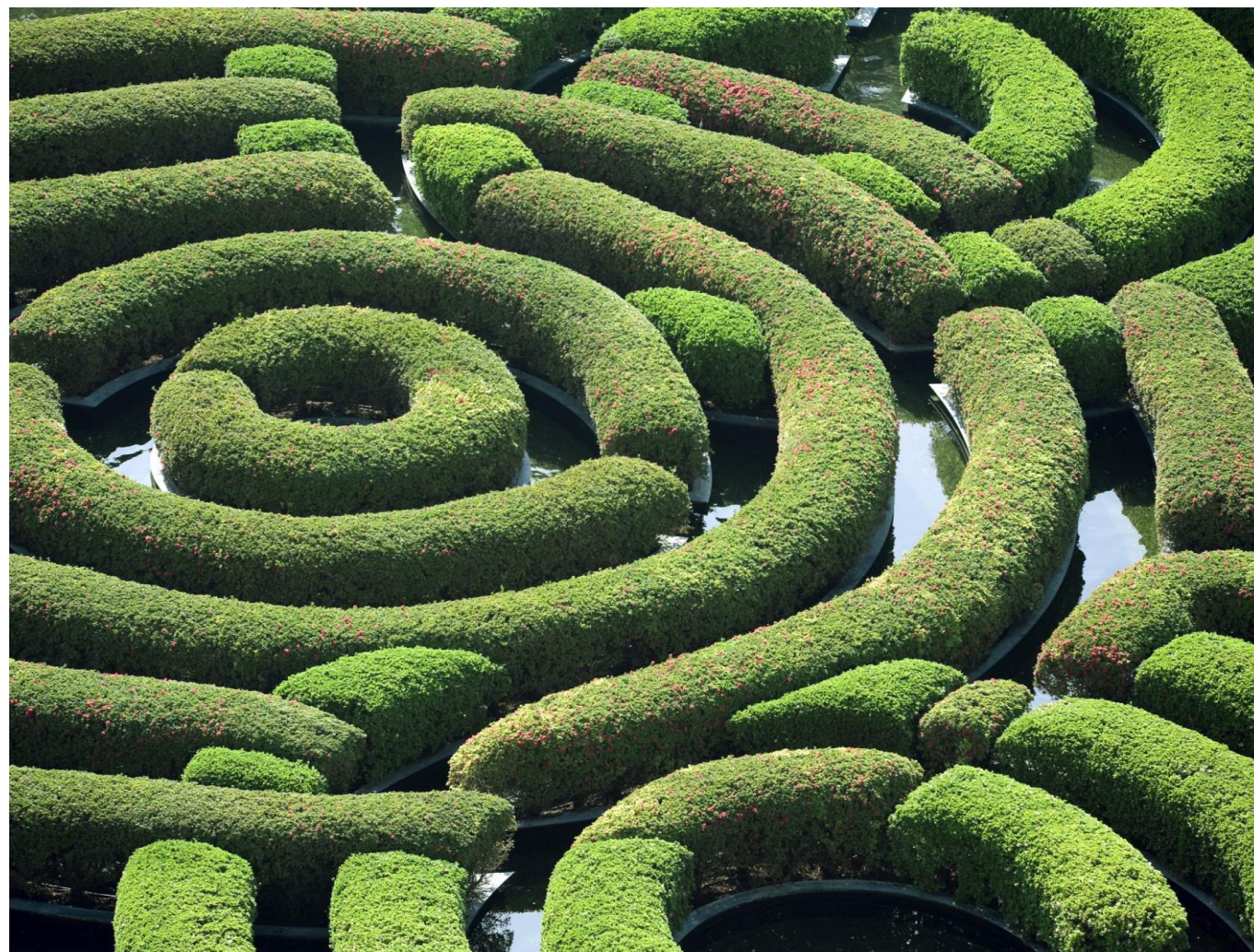
Praksisnær vejledning inspireret af co-teaching

Vidensdag 3

Alle Skal Med

Silkeborg Kommune, september 2022

v. Bente Bro



BENTE BRO
pædagogisk psykologisk praksisudvikling

Dagens program formiddag

9.00 – 9.15: Velkomst

9.15 – 10.00: Oplæg: Ledelse gennem
ressourcepersoner - dilemmaer i ressourcepersonens
rolle

10.00 – 10.15: Kaffepause

10.15 – 12.00: Workshop 1 – Tilbageblik og Udsigt

- Praksisbillede 1: Labformidler Jonas Kalsgaard Lynggaard, Team Åben Skole og Praksisfaglighed
- Praksisbillede 2: Psykolog Gitte Lyng og psykolog Marie Blaabjerg, Team Læring og Udvikling
- Erfaringsudvekslinger i flerfaglige grupper

12.00 – 12.30: Frokost



Dagens program eftermiddag

12.30 – 12.45: Opsamling fra tværfaglige drøftelser

12.45 – 13.15: Oplæg: Tværprofessionelt samarbejde

13.15 – 13.30: Walk and talk i de flerfaglige grupper

13.30 - 13.45 : Intro til Workshop 2

13.45 – 14.40: Workshop 2 (incl. kaffepause)

- Planlægning af næste vejledningssløjfe – eller næste skridt (i egen organisation – eller på tværs).

14.40 – 15.00: Poster-videndeling



Oplæg: Ledelse gennem ressourcepersoner

Oplæggets fokusområder:

- Hvilken ledelsestænkning kan være frugtbar, når man i en organisation har formelle ressourcepersoner, der bærer på ledelse uden at være ansat med ledelsesbeføjelser?
- Hvordan kan vi forstå nogle af de udfordrende betingelser for ressourcepersoner – og hvordan kan der navigeres i dem som formel ledelse og ressourcepersoner?
- Hvad bliver centralt i en ledelse gennem ressourcepersoner?

Form

- Sid sammen med én eller to du har samme rolle som (intern ressourceperson, kommunal support funktion, ledelsesrolle)
- Oplæg – summerier 2 og 2 (eller 3) - opdagelse i egen praksis (med stikord)
- Efter endt oplæg – indkreds det du gennem oplægget blev allermest optaget af i egen praksis og fasthold dette.
- Det skal senere deles i en gruppe på tværs af roller og organisationer

Ledelse

Andersen, Frode Boye (2014, 2019)

Ledelse: At have ”noget” for med nogen

- Den formelle ledelse
- Vejledere (og andre ressourcepersoner)

En ledelsesambition: At dette ”noget” gøres til reference for medarbejdernes praksis

En vejleders ambition: At vejledningens indhold, gøres til noget, der kommer til at virke ledende for de vejledtes fremadrettede praksis – i tanke og handling (fx didaktiske overvejelser og valg)

Ledelse som funktion

(Dét, der leder – i stedet for hvem, der leder)

Hvordan fungerer ledelse (og hermed også vejled-else)?

Ledelse ligger i tilkoblingen – når medarbejdere, kollegaen, eller de vejledte knytter an til ledelsesintentionen.

”Det er ikke nok at have noget for med nogen. Man skal vinde tilkobling hos de ledede (eller vejledte min tilføjelse), ellers fungerer man ikke ledende.”

Andersen, F.B. (2019), s.

”Hvor der handles, der ledes”

Et procesbillede:

- Den formelle ledelse skal lede således at
- Ressourcepersonen kan (vej-)lede
- Således at medarbejderen / kollegaen / den vejledte tilkobler sig gennem tanke og handling i sin egen ledelse af opgaveløsningen

Ledelsesbetingelse

- For den formelle ledelse
 - Afhængig af at kunne lede gennem andres ledelse af opgaveløsningen
- For resourcepersonen
 - At skulle lede uden at være leder (eller bære på ledelse uden at være ansat med ledelsesbeføjelser)

Samtidig med, at der altid allerede er noget, der leder i enhver organisatorisk sammenhæng, fx

” (...) arbejdsvilkår, professionsforståelser, faggrænser, opgavetolkning, kompetencer, samarbejdsrelationer, strategiforestillinger mv.”

Andersen, F.B. (2019), s.78

De udfordrende betingelser

Andersen F.B. (2019): Ledelse pr. mellemmand

- Ressourcepersoner som organisatorisk relæ
- Ressourcepersoner i ingenmandsposition
- Ressourcepersoner i porøs ledelse
- Ressourcepersoner som ledelse i faglig nærhed
- Ressourcepersoners (dys-)funktionelle råderum

Organisatorisk relæ for tilkoblinger

Metafor: Relæet bidrager til at forskellige kredsløb med forskellige spændinger sættes i forbindelse med hinanden

Ressourcepersonen linket mellem organisatoriske strategier og praktisk opgaveløsning

Udfordringer og navigationer

Ressourcepersonen kan ikke garantere tilkoblingen, men tilkoblingsduelighed:

- I egen opgaveløsning
- I at bistå ledelsen i at formulere organisatoriske dagsordner på en måde, der øger sandsynlighed for tilkobling hos kolleger

Opdagelse i egen praksis

Organisatorisk relæ for tilkoblinger

- Hvad får du øje på i din egen praksis og rolleudøvelse som formel leder / som ressourceperson?
- Er der noget, som bliver særligt væsentligt eller tydeligt ift. den praksisnære vejledning inspireret af co-teaching?

Mellemmænd i ingenmandsposition

- En forfremmende anerkendelse, men ikke et selvstændigt hierarkisk niveau – forskydninger i de kollegiale relationer

Udfordringer og navigationer

- Pendleridentitet – med disposition for ensomhed
- Positionsforhandlinger - fx:
 - Hvordan kan jeg arrangere mig ift. ledelse?
 - Hvorfra kan jeg tale?
 - Strategisk "snavs" på fingrene
 - Fagkollegial ambassadør
- Både-og-bindinger
- Loyalitetsdilemmaer – og balancering

”En ingenmandsposition er trods sine udfordringer ikke det samme som en underskudsposition. Hvis man som ressourceperson kan reflektere sine dilemmaer ved at hæve sig over dem i et metablik, får man mulighed for at agere med fornyet kraft.”

Andersen, F.B. (2019), s. 84

Opdagelse i egen praksis

Mellemmænd i ingenmandsposition

- Hvad får du øje på i din egen praksis og rolleudøvelse som formel leder / som ressourceperson?
- Er der noget, som bliver særligt væsentligt eller tydeligt ift. den praksisnære vejledning inspireret af co-teaching?

Ledelse på porøse vilkår

- Ressourcepersonen er ikke leder – men fungerer ledende
- Kvalificerer opgaveløsninger og indsatser i en organisation i en given retning

”At skulle have noget for med nogen på en organisations vegne må betragtes som ledende. Men ledelse på porøse vilkår”

Andersen, F.B. (2019), s.85

Udfordringer og navigationer

- Udfordrer opgaveløsninger, der allerede forekommer blandt kolleger (og som man måske stadig selv er en del af)
- At komme kollegialt på "tålt ophold": At skulle skubbe organisationen i en retning i en måske umodnet funktion
- Afgørende vigtigt:
 - At den formelle ledelses autoriserer resourcepersonen
 - Resourcepersonens tilkoblingsduelighed er forbundet til den legitimitet, der bliver givet (organisatorisk, fagligt, kollegialt og personligt)

Opdagelse i egen praksis

Ledelse på porøse vilkår

- Hvad får du øje på i din egen praksis og rolleudøvelse som formel leder / som ressourceperson?
- Er der noget, som bliver særligt væsentligt eller tydeligt ift. den praksisnære vejledning inspireret af co-teaching?

Ledelse i faglig nærhed

- Formel ledelse: Hvordan få adkomst til det, der skal ledes? Hvordan kan det, man gør som ledelse reelt kommer til at influere på en given praksis?
- Man kan påtvinge sig adkomst (risiko: Ikke kulturelt gyldigt, ikke sikkert det bliver gunstigt ledende)
- Ressourceperson: En bestræbelse på at få ledelse ud i en faglig nærhed af opgaveløsningen, hvor en formel ledelse hverken logistisk eller fagligt kompetent kan have adgang

Udfordringer og navigationer

- Ledelsen kan skabe adkomst for ressourcepersonen gennem iscenesættelser af opgaver og indsatser
- Men ressourcepersonen må – i et vist omfang – bære og skabe funktionen selv

”Man kan som ressourceperson autoriseres et stykke ud af planken, men overvejende må ressourcepersonen gå planken ud på sin egen legitimitet.”

Andersen, F.B. (2019), s.87

Opdagelse i egen praksis

Ledelse i faglig nærhed / ledelse på porøse vilkår

- Hvad får du øje på i din egen praksis og rolleudøvelse som formel leder / som ressourceperson?
- Er der noget, som bliver særligt væsentligt eller tydeligt ift. den praksisnære vejledning inspireret af co-teaching?

Det funktionelle råderum

- Råderummet, som skal skabes for funktionen
- Stor forskel i udstrækning og bestemthed

Udfordringer og navigationer

Klarhed / uklarhed i opgaven

- Stor klarhed, giver ro og overblik - for stor klarhed, indsnævrer manøvrefriheden
- Stor uklarhed, giver stort råderum – for stor uklarhed, rummet diffust og hvad som helst kan placeres derinde

Handle i egen ret / mellemmand

- Egen ret: Selv beslutte, hvad der er det gode at gøre
- Mellemmand: tilbage til den formelle ledelse og spørge

At komme på mellemhånd

- Jeg vidste ikke det var mit bord, men nu....!
- Jeg troede dette var mit bord, men så viser det sig nu, at!
- Bypassing – fra både formel ledelse og kolleger

Udfordringer og navigationer (fortsat)

Ressourcepersonens råderum kan blive dysfunktionelt, hvis spørgsmål om

- Opgaveklarhed
- Balancering af bemyndigelse
- Oplevelse af komme på mellemhånd

ikke er tilstrækkeligt drøftet mellem ressourceperson og formel ledelse

Vigtig at være optaget af:

Hvilken brøk kan bringe den optimale, funktionelle klarhed i sammenhængen?

Hvilken brøk kan bringe den funktionelt relevante balancering af som mellemmand at stå i egen ret?

Opdagelse i egen praksis

Det funktionelle råderum

- Hvad får du øje på i din egen praksis og rolleudøvelse som formel leder / som ressourceperson?
- Er der noget, som bliver særligt væsentligt eller tydeligt ift. den praksisnære vejledning inspireret af co-teaching?

At lede pr. mellemand ved at lede på kontekst

Det overordnede spørgsmål:

Hvordan får man som formel ledelse ledet medarbejdere, således at det støtter ressourcepersonerne i deres funktioner?

Fx.

Hvordan får man styrket den organisatoriske mening hos medarbejderne over for ressourcepersonens funktioner?

Hvordan får man lagt de trædesten, som giver ressourcepersonen adkomst til de relevante kollegiale arbejds kredse?

Hvordan får man skabt efterspørgsel på samarbejde med ressourcepersoner?

Hvordan får man fremkaldt så meget organisatorisk legitimitet for en ressourceperson, at den pågældende ikke behøver drive rovdrift på sin personlige legitimitet?

”Ledelse pr. mellemmand kan man netop ikke overlade til mellemmanden alene, og derfor må den formelle ledelse have stor opmærksomhed på sin andel af de betingelser, der bliver for at virke som mellemmand. Den formelle ledelse har en påtrængende opgave med at lede den organisatoriske kontekst, hvori ledelse pr. mellemmand skal kunne finde sted”

Fasthold det, du blev mest optaget af

- Hvad fik du gennem jeres drøftelser øje på i din egen praksis og rolleudøvelse som formel leder / som ressourceperson, som var det mest interessante for dig?
- Hvad var det den vigtigste opmærksomhed du fik øje på ift. den praksisnære vejledning inspireret af co-teaching?

A close-up photograph of coffee foam, showing numerous small, dark brown bubbles with iridescent highlights. The foam is thick and textured, filling most of the frame. The background is dark and out of focus.

Kaffepause

Indtil kl. 10.15

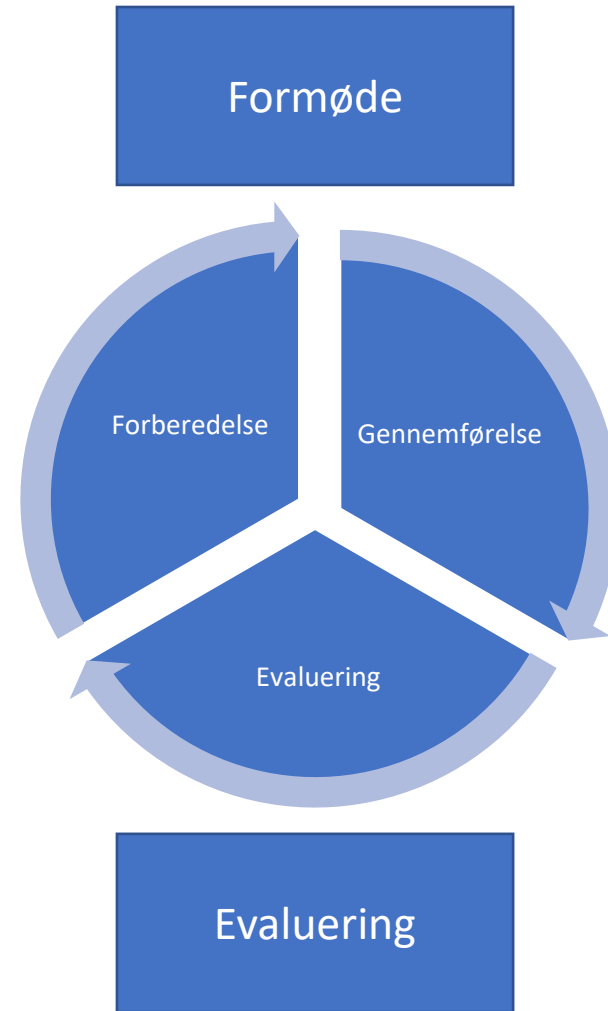
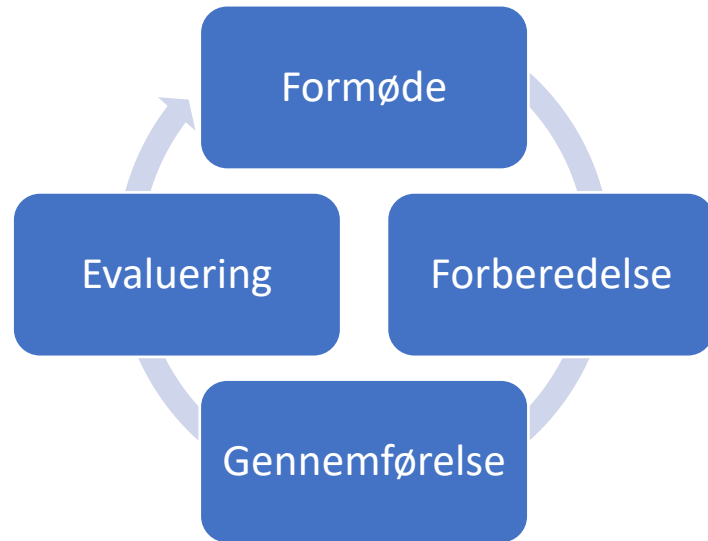


Workshop 1 – tilbageblik og udkig

- Praksisbillede:
 - Jonas, Team Åben Skole og Praksislæring
 - Gitte og Marie, Team Læring og Udvikling
- Tilbageblik: Hvilke erfaringer har vi gjort os siden sidste vidensdag med praksisnær vejledning inspireret af co-teaching?
- Hvad vil vi gerne? Hvad er vores næste skridt?



Praksisnær vejledning inspireret af co-teaching



Spørgsmål

Rammesætning af praksisbilledet:

Hvordan har vi overordnet arbejdet med praksisnær vejledning inspireret af co-teaching i vores team?

En beskrivelse af et konkret vejledningsforløb:

Baggrunden: Hvad var baggrunden for forløbet, og hvordan kom det i stand? Hvordan fik vi det til at ske? Hvad var evt. hindringerne – og hvordan håndterede vi dem?

De kontraktlige forhold: Hvad fik vi lavet af aftaler og med hvem, og hvad fik vi ikke lavet af aftaler, det måske kunne have været godt at have haft? Hvad var evt. hindringerne – og hvordan håndterede vi dem?

Vejledningssløjfens elementer: Beskrivelse af vejledningsforløbet. Hvad var evt. hindringerne – og hvordan håndterede vi dem?

Refleksioner over forløbet og rolleudøvelsen:

Evaluering af vejledningsforløbet: Hvad lærte den / de vejledte af forløbet? Hvad lærte jeg / vi som kommunal supportfunktion eller som intern ressourceperson?

Hvordan var det i min / vores vejlederrolle at vejlede på den her måde sammenlignet med, hvordan jeg / vi plejer at gribe en vejledning an?

Andet?

Dannelse af flerfaglige grupper – træk og find et nummer

Psykologer
lyserøde

Skole gule

Resten af
kommunale
supportfunktioner
blå

I flerfaglige grupper

- Del med hinanden, hvad I særligt blev optagede af i jeres egen praksis og rolleudøvelse i lyset af oplægget omkring ledelse gennem ressourcepersoner
- Del med hinanden, hvor I er ift. at få erfaringer med praksisnær vejledning inspireret af co-teaching? Gå på opdagelse i hinandens erfaringer, drøft muligheder og begrænsninger?
- Er der noget i oplægget omkring dilemmaer i ressourcepersonens rolle, i praksisbillederne og i hinandens erfaringer, som har inspireret jer til næste skridt i egen praksis med praksisnær vejledning inspireret af co-teaching?



I mens "blomstereng"
– med sommerfugle
og humlebier

Sommerfulge og humlebier

Sommerfugl:

Humlebi:

Opgave flyv fra blomst og til blomst og samle op.

Sommerfuglen – Let og fint som ingen opdager

Humlebien – Tungt, som alle opdager og derfor måske forstyrrer en smule – og kan finde på at stikke



Sommerfugle og humlebier v. fyraftenstide

Hvad samlede I ind af nektar fra blomsterne?

Hvilke spørgsmål, rejser der sig?

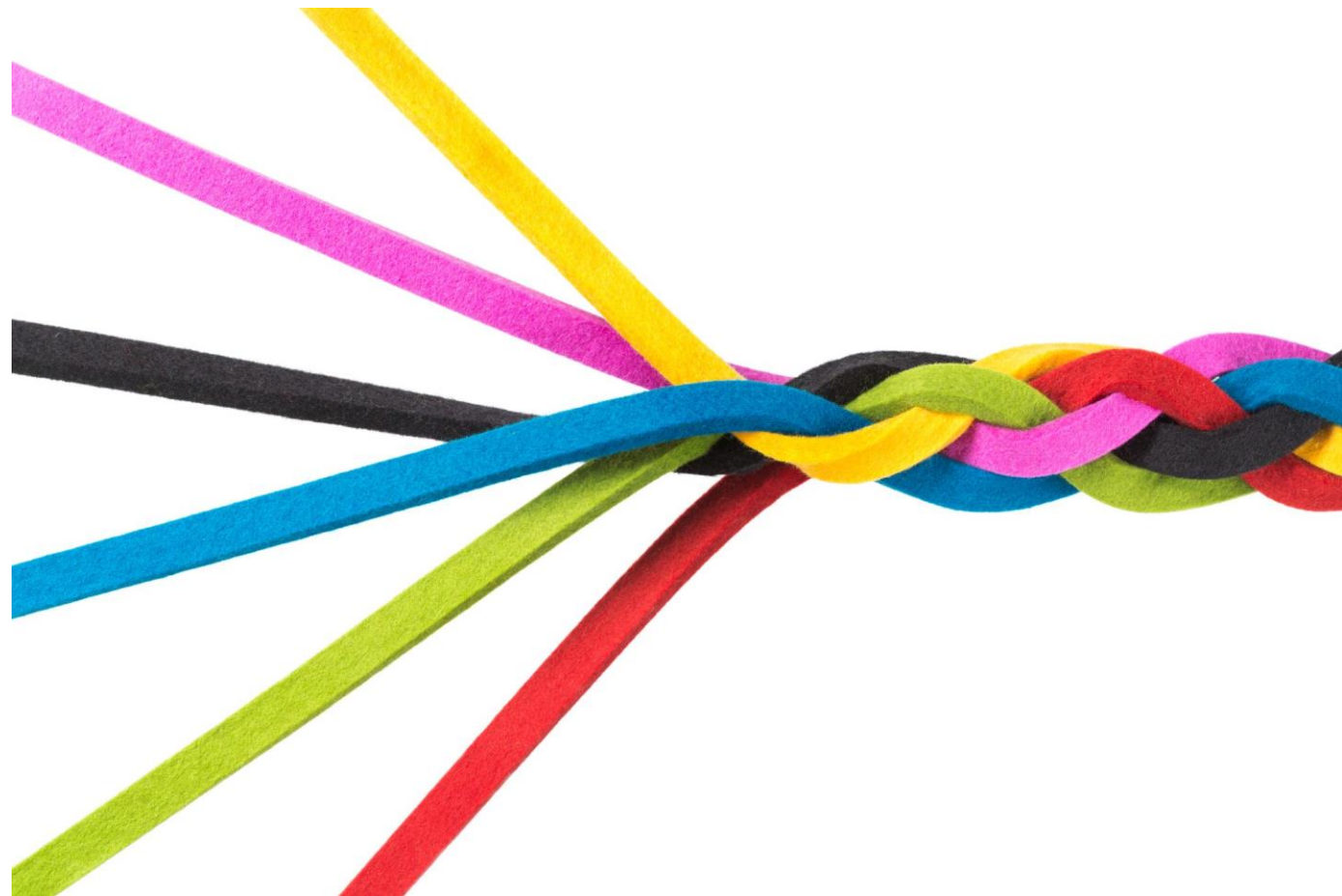
Hvad blev I særligt optagede af?

Hvad tror I, at I drømmer om i nat?

Hvad håber I, blomsterne drømmer om i nat?



Tværfprofessionelt samarbejde



Tværprofessionelt samarbejde (eller flerfagligt samarbejde)

- I litteraturen om det tværprofessionelle samarbejde skelnes der mellem forskellige former for samarbejde mellem professionerne
- Ikke konsensus om begrebet – dog enighed om:
- Et samarbejde, der defineres som **mere end blot informationsudveksling og koordinering af arbejde** om en opgaveløsning

Den inkluderende skole

Forskning viser:

Den inkluderende skole kræver så meget viden og så mange kompetencer, at flerfaglighed er en forudsætning. Men ikke nok at bringe de forskellige fagligheder sammen – det centrale fokus bliver professionaliseringen af det **flerfaglige / det tværprofessionelle samarbejde**.

”En gruppe af forskellige professionelle, vil ganske enkelt finde bedre løsninger på et komplekst problem end en gruppe af professionelle, der har de samme kompetencer og færdigheder.”

(Hansen, J.H. 2016, s.48)

Samarbejdets former:

Andy Højholdts udgangspunkt

Højholt (2013 / 2019): Tværprofessionelt samarbejde i teori og praksis

Samarbejde:

- Aktiviteter, der udføres sammen med andre med rettet mod et fælles mål
- Koordination er en del af samarbejdet
- Kan antage mange former

Tværprofessionelt samarbejde:

- ”En metode til at forsøge at sikre, at den samlede velfærdsindsats bliver bedre for det enkelte individ i kontakt med det offentlige system”
- Opgaven er gennem kommunikation, faglig udvikling og organisering at sætte de rigtige fagligheder sammen, således at den opgave, man står over for, får bedre forudsætninger for at blive løst i en fælles indsats
- Er kapacitetsopbyggende – for individer og for organisationer

Tværfagligt (eller flerfagligt) inklusionsunderstøttende samarbejde

Hansen, J.H. (2014), s. 112

Det professionaliserede flerfaglige samarbejde er karakteriseret ved:

- Åbenhed og tillid
- Støttende og fortrolige relationer - loyalitet
- Høj tilgængelighed ift. resourcepersoner
- Arbejde med fælles mål
- Interpersonelle og kommunikative kompetencer
- En høj grad af udveksling af information
- Tid til planlægning
- Et tilstrækkeligt vidensniveau hos både almenlærer / pædagog og resourcepersoner

Centrale flerfaglige samarbejdsrelationer i Alle Skal Med

Forrest:

Samarbejde mellem ressourcepersonsroller – både interne og eksternt

Samarbejde mellem ressourcepersoner og lærere i skolen

Rundt om:

Samarbejde mellem skoleledelsen på den enkelte skole og de udførende aktører

Samarbejde mellem ledelsesroller omkring indsatsen

Bag ved:

Samarbejde mellem chefer, ledere og konsulenter i Skoleafdelingen

Samarbejde mellem ekstern konsulent

Det tværprofessionelle ledelsesteam (ad-hoc tværprofessionel ledelse)

Grundkontrakt (afklares på forhånd)

- Almene rollespecifikationer (Bidrag? Ansvarsområder?) Den overordnede mening, vision.

Rammekontrakt (afklares på forhånd)

- Den konkrete professionelle relation
- Den specifikke overenskomst: Mål, middel, rammer, ressourcer, rettigheder og forpligtigelser

Den procesregulerende kontrakt (implementeres undervejs i arbejdsprocessen)

At holde processen på sporet i fht. rammekontrakten (og grundkontrakten)

At genforhandle undervejs

Grundkontraktligt

- Hvad er samarbejdets formål ind i indsatsen?
- Hvem leder hvad?
 - Hvad bidrager skoleledelse med? Hvad er skoleledelsen ansvarlig for? (*vær opmærksom på værtsskabet for kompetenceudvikling for BÅDE interne og eksterne ressourcepersoner.*)
 - Hvad bidrager PPL-ledelse med? Hvad er PPL-ledelse ansvarlig for? (*vær opmærksom på to forskellige ledelsesroller*)
 - *Hvem refererer (måske) tilbage til hvem? Og omkring hvad?*

Samt drøftelse af:

- Hvad er de forskellige ressourcepersonsroller? Hvad ressourcepersonener ansvarlig for?

Rammekontraktligt

Hvad er de ressourcemæssige og kontekstuelle betingelser for de forskellige resourcepersoners roller?

Hvilke opgaver kunne det være oplagt at samarbejde om ude på skolerne? (fx hvilke tværprofessionelle samarbejdsfora-er, praksisser er der allerede, som kan videreudvikles?)

Procesregulerende kontrakt

Hvordan kan det tværprofessionelle ledelsesteam samarbejde undervejs – så indsatsen holdes på sporet og der er mulighed for at justere undervejs?

Hvordan kan kommunikationsgangen være, hvis der opstår tværprofessionelle samarbejdsudfordringer?

Samarbejdets positioner: Interne og kommunale supportfunktioner - udfordringer og dilemmaer

Udfordringer og dilemmaer, der knytter sig til :

Faglighed: Fx: ”Har jeg den faglighed, der skal til?”

Loyalitet: Fx mellem elever – lærere/pædagoger; skoleledelse – lærere/pædagoger; lærere/pædagoger – lærere/pædagoger

Integritet: Fx Oplevelse af deprofessionalisering

Tilhørsforhold: Fx At blive skrevet meget tydeligt ind i styringskæden – væk fra sit praksisfællesskab - ingenmandslandet.

Andersen, Frode Boye (2014, 2019)

Andersen, Bente Bro (2016)

Refleksioner over samarbejdspositioner

- Er der noget, der er lettere for interne ressourcepersoner end kommunale supportfunktioner i den praksisnære vejledning inspireret af co-teaching?
- Er der noget, der er mere dilemmafyldt og udfordrende for interne ressourcepersoner end for kommunale supportfunktioner?
- Og omvendt 😊
- Er der forskelle afhængig af den konkrete rolle (Kommunale supportfunktionsroller, fx læsekonsulent, psykolog, tale/høre konsulent og andre? Intern: Fx Akt-vejleder? PLF-ressourceperson? Læringsvejleder? Og andre?)
- Hvordan kan vi bruge disse forskelle i vores tværprofessionelle samarbejde ?

Summerier i de flerfaglige grupper: Kommunikation og samarbejde

- Hvilke kvaliteter er der i vores flerfaglige samarbejde nu – og hvad vil vi gerne have mere af – eller udvikle?
- Hvad kan vi lære af hinanden? Hvordan det tværprofessionelle samarbejde gennem praksisnær vejledning inspireret af co-teaching være kapacitetsopbyggende?
- Hvad kunne vi drømme om?



Workshop 2

Formål: Med inspiration fra i dag kigge i retningen af næste skridt

Hvad har vi hver især "samlet op" i løbet af i dag, som jeg gerne vil dele?

Fælles drøftelse og indkredsning: Hvad er vores næste skridt ift. praksisnær vejledning inspireret af co-teaching?

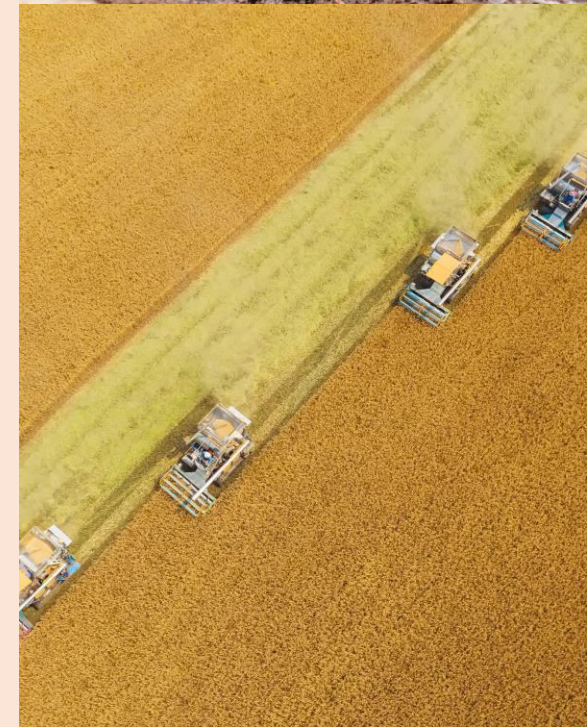
Dialogredskaber?

Procesværktøjer?

Samarbejde mellem
ressourcepersonsroller?

Andet?

Lav en poster: Hvad er vores næste skridt ift. praksisnær vejledning inspireret af co-teaching?



Kaffe og på vej ind i workshop 2



Posterudstilling

kl .14.40

Vælg to "poster-passere",
som kan skiftes

ON AIR



BENTE BRO

pædagogisk psykologisk praksisudvikling



Afrunding
og næste
skridt

Litteratur

Andersen, F.B. (2019): Ledelse pr. mellemmand. In F.B. Andersen (red.): *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner*. Samfundslitteratur.

Andersen, F.B. (2018): Distribution Ledelse A/S. In F. B. Andersen (Ed.), *Ledelse gennem skolens ressourcepersoner*. KLIM.

Andersen, F.B. (2017): Skoleledelse tæt på ...langt fra. (www.viden.via.dk)

Andersen, F.B. (2014): Ledelse af vejledning. In. Andersen, Bro B.; V. Boelt og M. Jørgensen (red.): *Vejledning, teori og praksis*. KVaN

Andersen, Bro. K. B. (2016). Ressourcepersoner i skiftende kontekster. In F. B. Andersen (red.): *Ledelse gennem skolens ressourcepersoner*. KLIM.

Hansen, J.H (2014): Inklusionstøttende vejledning og samarbejde. I Bro, Boelt og Jørgensen (red.): *Vejledning, teori og praksis*. KVaN

Hansen, J. H. (2016): In F. B. Andersen (red.): *Ledelse gennem skolens ressourcepersoner*. KLIM.

Højholdt, A (2016): *Tværfprofessionelt samarbejde i teori og praksis*. Hans Reitzels Forlag