

KULTURUDVIKLING GENNEM STRATEGISK KOMPETENCEUDVIKLING -KUSK

SAMSKABELSE MELLEM LEDELSE OG LÆRERE OM UDVIKLING AF
PÆDAGOGISK OG DIDAKTISK PRAKSIS

*KUSK ER ET KONCEPT TIL KULTURUDVIKLING Gennem STRATEGISK
KOMPETENCEUDVIKLING PÅ ERHVERVSSKOLER*

"Ledernes samarbejde med lærerne om den pædagogiske praksis kræver dialog og nytænkning af samarbejdsrelationerne. Roller brydes og tager nye former, når man vælger at samskabe omkring pædagogiske og didaktiske indsatser"

KUSK Koncept er udarbejdet af:
Nationalt Center for Erhvervspædagogik v/ **XP**

Kolofon

August 2018

Kulturudvikling gennem strategisk kompetenceudvikling - KUSK:
Samskabelse mellem ledelse og lærere om udvikling af pædagogisk og didaktisk praksis

Forfattere:

Dorrit Sørensen, Rene Nordin Bloch
Jørgen Theibel, Henrik Hersom Jensen

Nationalt Center for Erhvervspædagogik v/ 

For kontakt og spørgsmål til KUSK-konceptet:

Projektleder Dorrit Sørensen doso@kp.dk
Projektkoordinator Rene Nordin Bloch rebl@kp.dk

IBSN: 978-87-7548-245-0

Projektet Kulturudvikling gennem strategisk kompetenceudvikling er bevilliget af og finansieret gennem Kompetencesekretariatet

Projektet er gennemført i perioden 2015 – 2018

Projektet er udviklet på initiativ af Danske Erhvervsskoler og Gymnasier, Uddannelsesforbundet, Danske SOSU-skoler, Handelsskolernes Lærereforening og Danmarks Lærereforening.

Det er Nationalt Center for Erhvervspædagogik (NCE), der, sammen med de deltagende skolerne har været er ansvarlige for selve gennemførelsen af projektet.

De deltagende skoler er:

Tech College, Aalborg, Roskilde Handelsskole, SØPU København og Nordsjælland og CELF - Center for Erhvervsrettede uddannelser Lolland Falster

Organisationerne bag udgør en styregruppe, som har haft det overordnede ansvar for projektet.

Undervisningsministeriet repræsenteret ved læringskonsulenter og Vibe Aarkrog fra Århus universitet har deltaget i styregruppen med funktion af rådgivning



Danske SOSU-skoler
En uddannelse i livskvalitet



danske
ERHVERVSSKOLER
OG -GYMNASIER



Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	3
Forord	5
Indledning	6
Baggrund	7
Læseguide	8
Første del - Tilgang og tilblivelse	9
En bæredygtig kulturudvikling og udviklingskultur	10
Anbefalinger der støtter arbejdet med udvikling af en bæredygtig udviklingskultur:	11
Kulturudvikling sker i en samarbejdskultur.....	12
Anbefalinger der støtter arbejdet med udvikling af en samarbejdskultur	13
Praksisnærhed.....	14
Anbefalinger der støtter arbejdet med udvikling af praksisnærhed:.....	14
Strategisk kompetenceudvikling	15
Anbefalinger der støtter arbejdet med strategisk kompetenceudvikling	15
Forankring på både strategisk, taktisk og operationelt niveau	16
Anbefalinger der støtter forankring på alle niveauer i organisationen.....	18
Anden del – Den eksperimenterende tilgang og arbejdsformer.....	19
Om den eksperimenterende tilgang:.....	19
Om designdrevet udvikling.....	23
Om rollen som ambassadør	24
Tredje del – Skoleerfaringer med KUSK.....	26
1.Erfaringsbillede: Fra kompetenceudviklingsstrategi til ny praksis	27
2.Erfaringsbillede: Lærersamarbejde om undervisningen på nye måder	32
3.Erfaringsbillede: Digitalisering, ny lærerrolle og ny pædagogisk praksis	34

4.Erfaringsbillede: Udvikling af professionelle læringsfællesskaber	38
Muligheder og barrierer når ledere og lærere samarbejder om udvikling af pædagogisk praksis	41
Eksempel 1. - Fælles undervisningsplanlægning mellem lærere.....	42
Eksempel 2. - Nye måder at afholde møder på og nye lærer- og lederroller ...	43
Eksempel 3. - Fokus på tid tager tid	45
Eksempel 4. - Strategisk kompetence – kobling mellem ledelse og lærere	46
Eksempel 5. - Fælles kompetenceudvikling igennem indsatser og eksperimenter - vi lærer alle af i fællesskab at løse problemer for vores elever	48
Fjerde del - værktøjer og processer og til at skabe kulturudvikling	49
Udvalgte værktøjer der understøtter kulturudvikling gennem samskabelse mellem lærere og ledere.....	50
Oversigt over værktøjer der understøtter samarbejde om kulturudvikling	51
Værktøj 1. Spørgsmål der rykker	52
Værktøj 2. - Visualisering af praksis.....	57
Værktøj 3. Cirkelskrivning	60
Værktøj 4. Interviewrunde	63
Værktøj 5. Evaluering af samarbejde og relationer.....	65
Værktøj 6. Eksperimentlog	67
Værktøj 7. Værdianalyse i arbejdsgrupper.	69
Værktøj 8. Samskabelse om dynamisk strategjudvikling	72
Værktøj 9. Dilemmaer med læringspotentiale.....	75
Femte del: Anbefalinger og gode spørgsmål.....	77
Anbefalinger	77
Spørgsmål	78
Info. om udviklingsprojektet KUSK	79
Kontakt for ønske om konsulentbistand	80

Forord

Kulturudvikling gennem strategisk kompetenceudvikling (forkortet KUSK) handler om, hvordan skolens, ledernes og lærernes samarbejdsrelationer og kompetenceudvikling fremmes, så det styrker ny praksis i undervisningen. I dette projekt har fire erhvervsskoler vist en mulig samarbejds- og udviklingsvej til inspiration for andre uddannelsesinstitutioner. De har benyttet en eksperimenterende tilgang og derigennem arbejdet med fornyelse af den måde, ledere og lærere samarbejder på omkring udvikling af nye pædagogiske og didaktiske initiativer i organisationen.

Skolerne har arbejdet med kulturudvikling, som i denne forståelse er forbundet med uddannelsesudvikling. Det betyder, at det er måden, skolerne udvikler praksis på og anvender deres kompetencer, der er bærende for kulturudvikling.

Fremdriften i arbejdet fra udvikling til implementering af de pædagogiske og didaktiske indsatser har været centreret omkring de dilemmaer og udfordringer, som skolerne er stødt på under deres udviklingsarbejde. Kulturudvikling gennem strategisk kompetenceudvikling hviler på en antagelse om, at dilemmaer og udfordringer har læringspotentiale og medierer fælles læring og samarbejde mellem ledelse og lærere.

Nationalt Center for Erhvervspædagogik (NCE) ved Københavns Professionshøjskole har været udviklere af KUSK-konceptet og fungeret som eksterne konsulenter for de fire skoler fra idé til forankring af de enkelte projekter.

Der er i arbejdet med at skabe kulturudvikling udvist meget engagement, mod og vilje hos de medarbejdere og ledere på de deltagende erhvervsskoler. Gennem forløbet har de eksperimenteret, fejlet og prøvet igen, i bestræbelserne på at gøre en forskel for netop de pædagogiske og didaktiske indsatser, som de har valgt at arbejde med.

Afslutningsvis vil vi gerne takke både konsulenterne ved NCE og lærere og ledere på erhvervsskolerne, som gennem deres erfaring, viden og ambitioner, på eksperimenterende vis har fundet nye veje til en ny samarbejdskultur, der både kan motivere og skabe læring, samt give ledere og medarbejdere lyst til udvikling af deres fælles arbejdsplads.

På styregruppens vegne

Tina Bøgehave Christiansen og Thomas K. Ankersen

Indledning

Kulturudvikling gennem strategisk kompetenceudvikling, forkortet KUSK, samles her i et koncept, der skal give ledere og lærere på erhvervsskolerne inspiration og ideer til at samarbejde og samskabe om pædagogisk og didaktisk udvikling.

Kultur er det, vi gør i organisationen - på godt og ondt. Kultur er måden, vi samarbejder på, måden vi taler sammen, sproget vi anvender og hvordan vi forstår alt det, der rammesætter en organisation – det være sig organisering, strategi, handleplaner, målinger, evalueringer, budgetter og regnskaber, med mere. Grundlaget for at forstå kulturudvikling i sammenhæng med uddannelsesudvikling er, at det er noget, som skabes i samspil mellem de aktører, der er involveret.

Tilgangen til kulturudvikling i dette koncept handler om at skabe en kultur i fællesskab ved at have forestillinger om, hvordan en praksis fremadrettet skal tage sig ud - og for hvem - og så få forestillingen om en fremtidig praksis til at blive til virkelighed. Vi benævner det "kulturudvikling gennem samskabelse", altså, at man skaber en praksis sammen gennem fremadrettet handling og løbende refleksion over handlinger.

Kulturudvikling er i denne forståelse forbundet med uddannelsesudvikling, hvilket betyder, at det er måden, vi udvikler praksis på og anvender vores kompetencer i den sammenhæng, som er genstand for denne tilgang. Formålet er at skabe veje til kulturforandringer på skoler, gennem en eksperimenterende tilgang samt fornyelse af den måde ledere og lærere samarbejder om udvikling af nye pædagogiske og didaktiske initiativer i forbindelse til undervisningen.

Bæredygtig kulturudvikling bygger på nedenstående antagelser:

- At dilemmaer har et stort læringspotentiale
- At samarbejde mellem ledere og lærere om udvikling forstærker muligheden for kulturforandringer
- At formel kompetenceudvikling skal kobles til skole- og praksisudvikling

- At udviklingsarbejde skal skabe meget mere værdi for den eksisterende praksis

Baggrund

KUSK – konceptet er udviklet på baggrund af et udviklingsprojekt – KUSK, som har haft til formål, at fokusere på kompetenceudvikling i en helhed og i en sammenhæng til skolens øvrige udvikling. Det er centralt, at der under udviklingsarbejdet er blevet udviklet principper for bæredygtig kompetenceudvikling, der skaber værdi for praksis og dermed for elever og aftagere.

Erhvervsuddannelsesreformen 2015 har krævet et krævet et pædagogisk og ledelsesmæssigt kompetenceløft. Projektet har skulle bidrage til, at ledelsens og lærernes kompetenceudvikling forankres på strategiske, taktiske og operationelle niveauer på den enkelte skole. Det har været centralt, at kompetenceudvikling planlægges og gennemføres, så den hænger sammen med den øvrige udviklingsstrategi og kvalitetsarbejde i forhold til skolernes kerneydelse. Kompetenceinitiativerne har været gennemført på en sådan måde, at de bidrager til ledelsens og lærernes fælles involvering gennem igangsættelse og konsolidering af denne udvikling.

Projektet har udgangspunkt i den enkelte skoles fælles didaktiske, pædagogiske grundlag, skolens evt. pædagogiske værdigrundlag og de ambitioner og strategier, som skolen har i forhold til ledelsens og lærernes kompetenceløft – i praksis.

Konkret er dette sket ved, at der er blevet gennemført uddannelseseksperimenter i praksis som ramme for kompetenceudviklingen. I den sammenhæng er der blevet udviklet værktøjer/manualer/procedurer, der kan understøtte den enkelte skoles kulturforandring, hvor implementeringen af udviklingstiltag er en naturlig del af udviklingskulturen. Opgaven for skolerne har været, at de udviklingstiltag, der skaber *et gode*, skal implementeres og spredes. Projektet skaber således samarbejdskultur gennem udvikling af ny praksis og implementering af den praksis, der gør en positiv forskel.

Læseguide

KUSK-konceptet indledes med en første del, der forklarer behovet for kulturudvikling i sammenhæng med pædagogisk og didaktisk udvikling på erhvervsskolerne, og som uddyber baggrunden for og tilblivelsen af den vidensudvikling, der ligger til grund for forståelser af en bæredygtig kulturudvikling og udviklingskultur, at kulturudvikling sker i en samarbejdskultur, praksisnærhed, strategisk kompetenceudvikling samt betydningen af forankring på både strategisk, taktisk og operationelt niveau.

I anden del beskrives tilgangen til kulturudvikling som belyses gennem de metoder og arbejdsformer, der er udviklet og afprøvet i en periode på to år i et samarbejde mellem fire pilotskoler og Nationalt Center for Erhvervspædagogik – NCE. Her præsenteres eksperimenthjulet, der har fungeret som udviklingsmodel og de arbejdsformer som understøtter udviklingen fra behov og idé til forankring og implementering af ny praksis, det være sig designprocesser, laboratoriemøder (skolemøder) og læringscirkler.

I tredje del præsenteres eksempler, i form af erfaringsbilleder, på kulturudvikling. Erfaringsbillederne bygger på de deltagende skolers afrapporteringer. I denne del præsenteres de fire pilotskolars pædagogiske og didaktiske indsatser, som danner afsæt for deres kulturudvikling.

Del tre afsluttes med en oversigt over de muligheder, som åbnes under arbejdet og de barrierer, som man ofte møder i forbindelse med et sådant arbejde.

Fjerde del er en proces- og værktøjskasse med udvalgte værktøjer, som læserne kan anvende direkte til at understøtte deres kompetenceudvikling og udviklingsarbejde med kulturudviklingsprocesser, hvor der er fokus på samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Femte og sidste del er anbefalinger til fremtidig arbejde med kulturudvikling gennem strategisk kompetenceudvikling på erhvervsuddannelserne samt en kort præsentation af udviklingsprojektet KUSK, der ligger til grund for KUSK-konceptet.

Første del - Tilgang og tilblivelse

Kulturudvikling på erhvervsuddannelserne gennem samskabelse af ny praksis

I første del formidles viden om den særlige tilgang til kulturudvikling, der fokuserer på 'at skabe noget sammen'. Tilgangen er blevet til i samarbejdet med de medvirkende skoler i KUSK-projektet¹. Kulturudviklingstilgangen viser, at fællesskabets kreativitet er vejen til udvikling. Når kulturudvikling 'virker', så er det fordi, man *sammen* søger efter det, der giver mening, og det som er lokalt bæredygtigt, praktisk muligt, relevant og realisabelt på den enkelte skole. Samtidig skal dette udfoldes gennem samspilsformer, hvor ledelsesidéer og medarbejderidéer diskuteres og gennemføres, så det skaber mening for alle. Den enkelte skoles udfordringer vil altid være af meget forskellig art, omfang og kompleksitet. Hertil kommer, at alle ansatte – såvel ledere, konsulenter og lærere – har forskellige grader af mulighedsrum, mod, kreativitet og entusiasme i disse samspil. Vigtigst er, at kulturudvikling kræver samarbejde. I denne formidles fem temaer, som har vist sig at være helt centrale for, hvordan ledere og lærere kan danne samarbejdsrelationer gennem fælles udvikling af nye konkrete pædagogiske og didaktiske initiativer i erhvervsskolens praksis. De fem centrale temaer er konklusioner på den viden, som er skabt gennem projektforsøget i KUSK, og de formidles under hvert tema som anbefalinger til skoler, der kunne have mod og lyst til at kaste sig ud i kulturudviklingsprocesser.

¹ KUSK – projekter kan du læse mere om i den afsluttende del

En bæredygtig kulturudvikling og udviklingskultur

Der er behov for at se kulturudvikling *i sammenhæng med* udviklingen af pædagogisk og didaktisk praksis. Dette bl.a. for at sikre at udviklingsarbejde sætter sig fast i uddannelseskulturen, og dermed ikke forsvinder, når et udviklingsinitiativ stopper. Der skal sættes fokus på skabelse af *varig* og bæredygtig kulturudvikling – og på at skabe en udviklingskultur - på den enkelte skole. Bæredygtigheden handler både om selve samspillet mellem medarbejdere på alle niveauer, og om de konkrete initiativer, som kulturudviklingen fokuserer på. Når skolen arbejder med pædagogisk og didaktisk udvikling, er det helt centralt, at det ses i en sammenhæng med skolens øvrige udvikling. Det nytter således ikke at iværksætte initiativer, som ikke har mulighed for at blive fulgt op af de nødvendige arbejdsindsatser, eller som ikke er skabt i en fælles forståelse og med et vist fælles tværgående engagement. Det er centralt, at pædagogiske indsatser og undervisningseksperimenter² tænkes sammen med de tiltag og opgaver, som i forvejen prioriteres af skolen. Dette sådan, at planlægningen gennemføres i sammenhæng med den øvrige udviklingsstrategi og det øvrige kvalitetsarbejde samt skolens forskellige kerneydelser. En medvirkende skole nævner eksempelvis problematikken i at eksperimentere med pædagogiske tiltag i en kultur, der ikke er gearet til det: *"Det har været en udfordring at udvikle et mere eksperimenterende mindset i en kultur, der er præget en traditionel produktionslogik og et stærkt driftsfokus"*. Hvis der skal skabes varige kulturforandringer, er det væsentligt, at bæredygtigheden tænkes ind, idet der skal være en organisatorisk understøttelse af udviklingsprocessen.

² Læs uddybende om arbejdet med eksperimenter i anden del

Anbefalinger der støtter arbejdet med udvikling af en bæredygtig udviklingskultur:

- Udvalg afdelinger, der skal indgå i projektet. Identificer læreres og ledelses praksis og behov for ændring af praksis.
- Juster aktiviteterne på grundlag af involverede gruppers tilbagemeldinger vedr. betydning og relevans.
- Sørg for at lave en skarp prioritering og fraprioritering af, hvilke aktiviteter der skal sættes på – og hvilke aktiviteter der ikke er bæredygtige.

Kulturudvikling sker i en samarbejdskultur

Udvikling af kultur foregår, når mennesker samarbejder. Samarbejdskultur ser ikke ud på en bestemt måde, men formes, når nogen 'gør noget sammen'. Derfor må kulturudvikling være rodfæstet i løbende behovsafdækning. Eksisterende praksis, viden og erfaringer skal afdækkes, både indledningsvis og løbende, med henblik på at skabe nødvendig viden om sammenhænge mellem skolernes målsætninger og den måde, som lærerne udfører deres arbejde på. Herudover er formålet at skabe klarhed over betydninger af skolens pædagogiske og didaktiske indsatser og arbejdsrelevansen. Samarbejdet foregår fremadrettet ved at gøre noget sammen, med en bestemt retning. En del af dette har at gøre med afdækning af de måder, hvorpå de overordnede strategier har betydning i det konkrete arbejde.

Arbejdet med kulturudvikling peger på, at det kan være vanskeligt at implementere de strategiske mål i den konkrete arbejdsmæssige praksis, og at der derfor skal være fokus på at identificere eventuelle barrierer af praktisk, kommunikativ eller anden art, der forhindrer den fælles retning. En af de medvirkende skoler beskriver det således: "*KUSK er blevet en fælles referenceramme for nogen, men ikke for alle... viden, værktøjer og erfaringer er primært delt mellem lærere samt lærere og ledere i de deltagende teams og afdelinger*". Der skal derfor fokuseres på identifikation af overensstemmelser og udfordringer ift. skolernes strategisk formulerede intentioner. Dette skal ses på tværs af et ledelsesperspektiv og et lærer/konsulent-perspektiv ved etableringen af gode rammer for samspil mellem lærere og ledelse. Det er væsentligt at fokusere på rammerne i forhold til understøttelse af samspil, hvilket i høj grad handler om skabelsen af tid og rum. Samspillet må kredse om iværksættelsen af undervisningseksperimenter i en samskabelse mellem organisationens forskellige led. Der er behov for en samarbejdskultur, der både involverer gensidige relationer og planlægning/udførelse af arbejdet. Samskabende kulturudvikling sker gennem fremadrettede konkrete handlinger, der er funderet i det kollegiale fællesskab. Formålet med kulturudvikling er samlet set at styrke samarbejdet på tværs mellem

ledere og lærere samt styrke lederes involvering i den pædagogiske proces. En vigtig nøgle til dette er arbejdet med undervisningseksperimenter som en naturlig del af lærerarbejdet, hvor der udvikles og afprøves. Dette for at understøtte kompetenceudvikling via praksis i en samarbejdskultur blandt ledere, konsulenter og lærere.

Anbefalinger der støtter arbejdet med udvikling af en samarbejdskultur

- Identificer konkrete midler/tiltag for at indfri ovenstående og aftal, hvordan tiltag skal forankres.
- Fastlæg i hvilken udstrækning det skal ske og hvilke resultater, der forventes.
- Sørg for at samarbejdet sker på tværs af lærere og ledere samt evt. konsulenter.

Praksisnærhed

Når der skal skabes en bæredygtig kulturudvikling er det samtidig væsentligt, at pædagogiske eksperimenter og indsatser gøres praksisnære: Hvad skal der konkret ske? Hvordan skal vi konkret arbejde med det? Hvad forventer vi, bliver resultatet? Praksisnærheden må tage udgangspunkt i 'how-to-do'. Den praksisnære tilgang, med afsæt i konkrete problemstillinger eller udfordringer fra det daglige arbejde, har vist sig meget virkningsfuld, når det kommer til skabelse af forandring. Dette kan konkret ske ved, at der gennemføres undervisningseksperimenter i praksis, hvor afprøvning og implementering af udviklingstiltag gøres til en naturlig del af hverdagen. Ikke så meget ved abstrakte pædagogiske diskussioner, men i højere grad ved at 'gøre og prøve' i praksis. Udvikling er funderet i en samarbejdskultur gennem iværksættelse af forsøg og implementeringer i den relevante praksis, og netop arbejdet med at *samskabe undervisningseksperimenter* bidrager til udviklingen af samarbejdskulturen på den enkelte skole. Udgangspunktet vil oplagt være de oplevede udfordringer og problematikker, som skolerne støder på i det praktiske arbejde. Som en af de medvirkende skoler beskriver det: *"Det blev tydeligt for os, at jo mere konkret opgaven var, jo nemmere var det for medarbejderne at handle"*.

Anbefalinger der støtter arbejdet med udvikling af praksisnærhed:

- Iværksæt helt konkrete aktiviteter og identificer, hvordan de involverede ledelses- og lærergrupper oplever betydningen og relevansen af disse aktiviteter.
- Afdæk samarbejdsformerne konkret. Hvem gør hvad. Hvem er involveret og hvordan? Hvem har ansvaret? Hvem er involveret i processerne? (dette skal konkretiseres på den enkelte skole).

Strategisk kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling sker gennem eksperimenterende arbejde med at skabe ny praksis. Man reflekterer og udvikler ny pædagogisk praksis gennem eksperimenter. Den førnævnte praksisnære tilgang til lærernes kompetenceudvikling, med afsæt i konkrete problemstillinger eller udfordringer fra lærernes daglige arbejde, har vist sig meget virksom, når det kommer til forandring af undervisningspraksis. Udgangspunktet i den konkrete virkelighed er, til forskel fra traditionelle tilgange til kompetenceløft (kurser, efteruddannelse, præfabrikerede forløb mv.), meget relevant og betydningsfuld i forhold til, at der faktisk sker udvikling af undervisningspraksis. Det eksperimenterende arbejde med den oplevede arbejdsvirkelighed skaber en kontinuerlig diskussion og refleksion i lærerkollegiet og mellem lærerne og skolens ledelse. Undervisningseksperimenter som ramme for lærernes kompetenceudvikling skal ses som et 'korrektiv' til de traditionelle efteruddannelsesforløb. Den eksperimenterende tilgang indeholder aktioner og udforskende elementer, som igangsætter en fortsat reflekterende proces – individuelt og kollektivt. Det betyder, at lærerne efterfølgende etablerer nye eksperimenter, og på denne måde fortsætter den pædagogiske og didaktiske udvikling af undervisningspraksis. Dermed vil grundlaget for at skabe en pædagogisk didaktisk kulturforandring blive skabt.

Anbefalinger der støtter arbejdet med strategisk kompetenceudvikling

- Identificer skolens pædagogiske værdigrundlag og strategi og bring lærernes pædagogiske kompetenceudvikling i spil i sammenhæng til udviklingen.
- Sørg for at skabe faste rum for refleksion via pædagogiske møder, hvor erfaringer fra undervisningseksperimenterne diskuteres.
- Skab også uformelt rum til, at engagementet kan blomstre ved at sørge for, at der er tid til udvikling.

Forankring på både strategisk, taktisk og operationelt niveau

Hvis der skal ske udvikling af praksis, må der skabes en forankring i både det strategiske, taktiske og operationelle niveau på den enkelte skole.

Det strategiske niveau – sætter retning om noget fremadrettet. En skole har en strategi, der har til formål at rammesætte fremtidig retning og prioriteringer. Man kan formulere det som "*den vej vi vælger at gå for at komme et bestemt sted hen*". På det strategiske niveau kan det være nyttigt, at have fantasi til at forestille sig, at noget kan ændres og samles i en vision (ny praksis) og kunne forstille sig vejen dertil. Vi kalder denne indsigt **strategisk fantasi**.

Det taktiske niveau – omsætter visionen/strategien i konkrete kontekster (f.eks. en afdeling, i teams etc.). Det taktiske niveau hjælper med at muliggør vision og strategi ved at facilitere processer og prioritere indsatser og opgaver samtidig med at sikre kvalitet og udvikling i sammenhæng til kerneydelsen for eksempel undervisning. Det taktiske niveau er forbindelsesled mellem det strategiske og operationelle niveau. Det er på det taktiske niveau, at pædagogisk ledelse praktiseres. Vi formulerer det som "*den plan, der skal gøre det muligt at gå af den vej som er stukket ud*". Der er meget relations- og kvalitetsarbejde omkring kerneydelsen på det taktiske niveau. På det taktiske niveau kan det være nyttigt at have fantasi til at forstille sig, hvordan tilgang, indhold, rammer og organiseringer omkring kerneydelsen kan tage form af nye behov og bevægelser. Vi kalder denne indsigt **organisatorisk fantasi**.

Det operationelle niveau udfører opgaverne omkring kerneydelsen for eksempel undervisningen. Det operationelle niveau er der, hvor strategien skal udtrykkes gennem den praksis som udføres hver dag til gavn for eleverne. Det operationelle niveau er konkret med deltagelse af ledere, lærere og elever. Det operationelle niveau er synligt og kan opleves og observeres. Man kan formulere det som "*den konkrete praksis, giver liv til strategien*". Det kan være en god idé som udgangspunkt for udvikling at stille spørgsmål som: har det operationelle niveau inspireret til strategien? eller sætter strategien et ideal op for god praksis, så det operationelle niveau skal udvikle og skabe bedste bud på en ny praksis, der udtrykker visionen? På det operationelle niveau kan det være nyttigt at have fantasi til at forstille sig, hvordan omverden, metoder, forståelser, sprog, mål,

målgrupper, samarbejdsformer i og omkring undervisning kan tage form af nye behov og bevægelser. Vi kalder denne indsigt **pædagogisk og didaktisk fantasi**.

Initiativerne, der skal forankres i praksis må altså gennemføres på en sådan måde, at de bidrager til ledernes og lærernes *fælles* involvering og samskabelse. Dette både i forhold til igangsættelse og konsolidering af udviklingsinitiativerne.

Indsatserne må derfor involvere alle relevante funktioner, som har at gøre med kulturudviklingen, og der skal være fokus på muligheder og barrierer for forankring ift. de forskellige niveauer. Ikke mindst ift. de konkrete praktiske forhold, der gør sig gældende i denne sammenhæng. En skole får stillet spørgsmålet: "*Hvis I skulle gentænke samarbejdet mellem niveauer og aktører – hvad ville I så gøre anderledes?*" og svarer følgende: "*Have alle/nogen fra alle niveauer med fra starten af – samskabelse! Og mere direkte involvering i proces og praksis – se det, mærk det, være der, gøre det – ejerskab*". Hvis denne samskabelse skal lykkes, må den pædagogiske- og strategiske ledelse være en aktiv medspiller. Samtidig skal den strategiske, taktiske og operationelle forankring tage udgangspunkt i den enkelte afdeling på den enkelte skole. Der kan med andre ord ikke være tale om standardløsninger, men derimod om et fokus på det *lokale* behov. Den pædagogiske – og strategiske ledelse skal medvirke til at sætte retning og understøtte en fælles uddannelseskultur med plads til mangfoldighed. I den forbindelse må samarbejdet om udvikling af uddannelsespraksis sætte fokus på relationer mellem ledere, lærere og konsulenter med udgangspunkt i en gensidig anerkendelse af hinandens roller og funktioner. Etablering af konkrete arbejdsgange kan befordre processen, så alle bliver involveret og anerkendt. En afgørende forudsætning for at forankre, fremtidssikre og konsolidere indsatserne er, at ledelsen er aktivt involveret og er klædt på til samskabende kulturudvikling. Udviklingsinitiativerne kan oplagt sammenkobles med udviklingen af skolens pædagogiske værdigrundlag, idet værdigrundlaget hænger sammen med de fælles ambitioner og strategier. Traditionelt er kompetenceudvikling blevet anset som noget, der sker på et kursus eller i en uddannelse, men der er en alternativ vej til kompetenceudvikling, idet der arbejdes med praksis på tværs af skolens forskellige arbejdsfunktioner og strategisk, taktisk og operationelt niveau. "Man prøver noget sammen" og udvikler dermed sine kompetencer, rettet mod skoleudvikling, sammen.

Anbefalinger der støtter forankring på alle niveauer i organisationen

- Aftal hvordan der formidles mellem de forskellige niveauer i organisationen.
- Sørg for at alle niveauer er repræsenteret i samarbejdet om udvikling og gennemførelse af eksperimenter.
- Skab plads til at fejle i udviklingsarbejdet.

Anden del – Den eksperimenterende tilgang og arbejdsformer

De arbejdsformer, som understøtter kulturudvikling, tager afsæt i de udfordringer og problematikker, som skolerne oplever i forbindelse med udviklingsarbejde af for eksempel pædagogisk og didaktisk arbejde.

Det er væsentligt at fokusere på rammerne i forhold til understøttelse af læreres og lederes samspil. Disse rammer handler i høj grad om skabelsen af tid og rum for samspil. Samspillet skal kredse om iværksættelsen af undervisningseksperimenter i en samskabelse mellem organisationens forskellige led. Samskabende kulturudvikling sker gennem fremadrettede handlinger, der er funderet i det kollegiale fællesskab.

Bæredygtig kulturudvikling bygger i denne forbindelse på tre principper:

- Tid til at arbejde i dybden
- Få udvalgte indsatser, der skal udvikles
- Et udviklingsteam, der fastholder viden og erfaringer fra begyndelse til iværksættelse af ny praksis

Om den eksperimenterende tilgang:

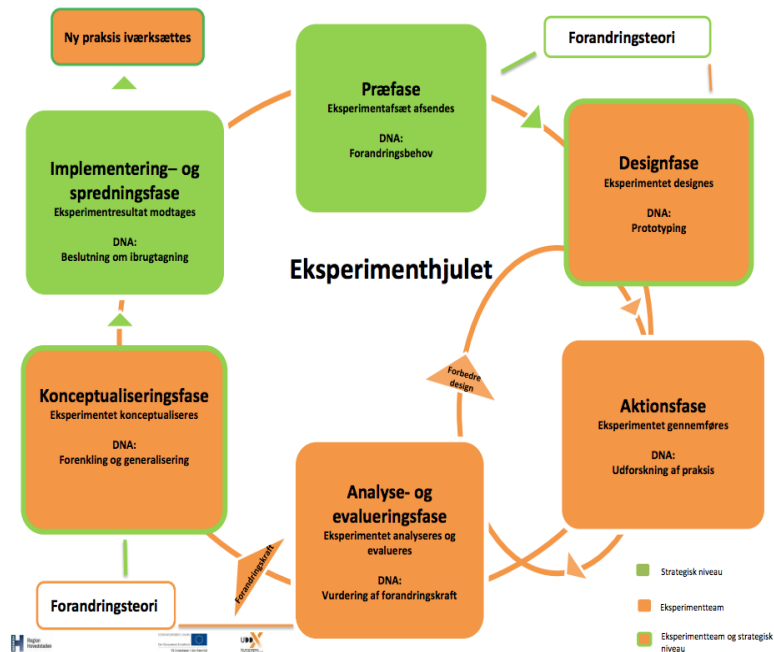
Hvad?

I KUSK – konceptet arbejder vi med undervisningseksperimenter til at mediere pædagogisk og didaktisk udvikling. Vi er inspireret af uddannelseseksperimenter³ som er defineret som et systematisk afprøvet forsøg,

³ Læs mere om uddannelseseksperimenter i *Uddannelseseksperimenter – metode, teori og praksis En introduktion* (Sørensen, Jensen og Hutter, 2015)

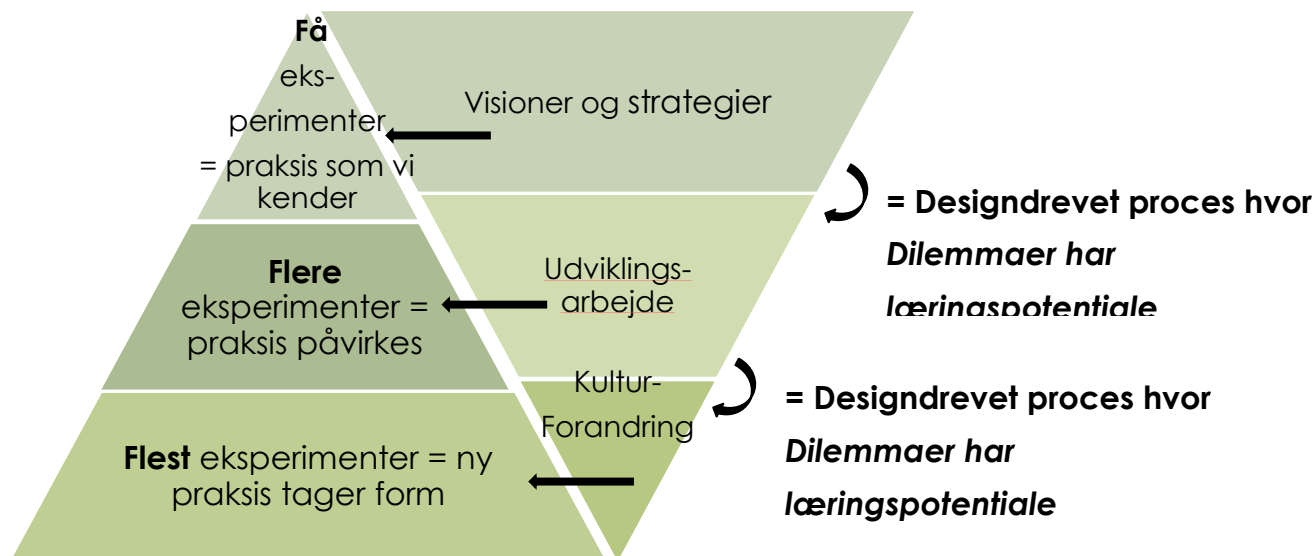
der har til formål at udvikle en ny og forbedret pædagogisk praksis. I introduktionen til arbejdet med uddannelseseksperimenter skriver de, at uddannelseseksperimenter er et bud på en ny ramme for, hvordan uddannelsesinstitutioner fremadrettet kan arbejde med forsøgs – og udviklingsarbejde på. Vi har i KUSK – konceptet valgt at benævne eksperimenterne, undervisningseksperimenter, da de pædagogisk og didaktiske indsatser som de deltagende skoler arbejder med alle er knyttet til undervisningen. Vi bruger eksperimenthjulet – se nedenstående model, som afsæt for skolernes 'kulturrejse' i forbindelse med udvikling af ny praksis. Vi strukturerer undervisningseksperimenterne efter faserne i hjulet. Eksperimenthjulet⁴ er blevet udviklet i projektet '*Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium*'. I Håndbogen til Eksperimenthjulet skriver de, at eksperimenthjulet er en cyklisk og systematisk model til at strukturere arbejdet med uddannelseseksperimenter. Eksperimenthjulet er omdrejningspunkt for den forandringsproces og det resultat, der skal skabes i det enkelte uddannelseseksperiment, som har til formål at skabe en forandring i praksis. I hvert uddannelseseksperiment er der indlejret en forandringsteori om hvilken praksis der ønskes. Eksperimenthjulet består af seks faser: Præfasen, Designfasen, Aktionsfasen, Analyse- og evalueringsfasen, Konceptualiseringsfasen og endelig Implementerings- og spredningsfasen. Hver fase har sit DNA: Forandringsbehov – prototyping – udforskning – vurdering – forenkling og ibrugtagning. DNA skal her forstås som hver fases tydelige arbejdspræg.

⁴ Læs mere om eksperimenthjulet i Håndbog til eksperimenthjulet – sådan arbejder du med uddannelseseksperimenter i praksis (Sørensen, Jensen og Hutter, 2015)



Hvorfor?

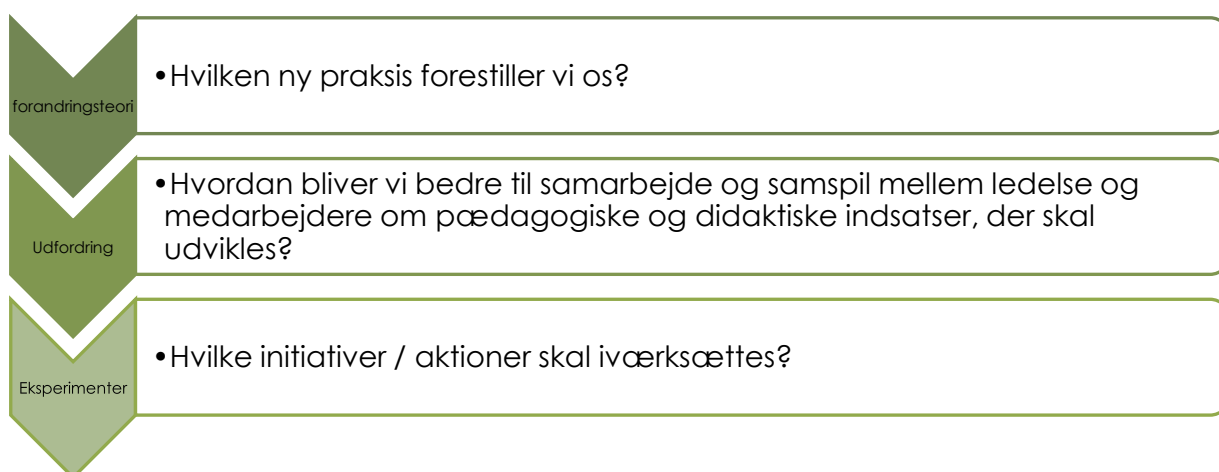
Eksperimenthjulets processer og struktur støtter deltagerne i udviklingsarbejde med at skabe ny praksis. Samtidig bygger KUSK – konceptet på en antagelse om, at arbejdet med undervisningseksperimenter tilbyder en betydelig relevant kompetenceudvikling af både lærerne og ledere på erhvervsuddannelserne. Lærere i forhold til mestring og udfoldning af det faglige, pædagogiske og didaktiske arbejde. Og ledere ved, at brugen af eksperimenthjulet knytter ledelse og organisation tæt på arbejdet med at skabe ny praksis. Dette sker i særdeleshed gennem det strategiske arbejde i Præfasen og i Implementerings- og spredningsfasen. Kort sagt samler undervisningseksperimenter, som et fælles tredje ledere og lærere til samskabelse af praksis i fællesskab. Konceptet KUSK bygger på en antagelse om, at jo mere der arbejdes med undervisningseksperimenter til at udvikle praksis og overkomme dilemmaer, jo mere bæredygtig udviklingsarbejde i form af kulturudvikling. Nedenstående model illustrerer dette forhold ved at vise modsætningsforholdet, hvor på den ene side ses mængden af eksperimenterende arbejde praksis og vedholdenhed på den anden side vision og strategiarbejde. Modellen illustrerer, hvor stor en påvirkning på praksis de forskellige typer af forandringsarbejde har. I det øverste niveau fylder visioner og strategi det meste og praksis er til fare for, at forblive det samme og i det nederste niveau fylder det eksperimenterende arbejde mest og strategi og visioner bliver til kulturudvikling, fordi praksis skabes gennem handling.



Hvordan?

Inspirationen til kulturudviklingsprocessen er bl.a. fra eksperimenthjulets seks faser; fra præfasen, hvor det bestemmes, hvad der skal arbejdes med, over designfasen hvor der udvikles indhold og rammer for undervisningseksperimenter på baggrund af idéer, til aktionsfasen, hvor eksperimenter prøves af, forbi evaluering af eksperimenternes effekt, for til sidst at slutte af med udvikling af koncepter for ny daglig praksis, som kan implementeres og spredes til nye dele af organisationen.

Det at arbejde eksperimenterende kan forenklet illustreres med nedenstående spørgsmål:



Om designdrevet udvikling

Hvad?

Som præmis for designdrevet udvikling i KUSK sættes forandringsinitiativer i gang i form af undervisningseksperimenter. Eksperimenthjulet anvendes som afsæt for skolernes 'kulturrejse' i forbindelse med udvikling af ny praksis.

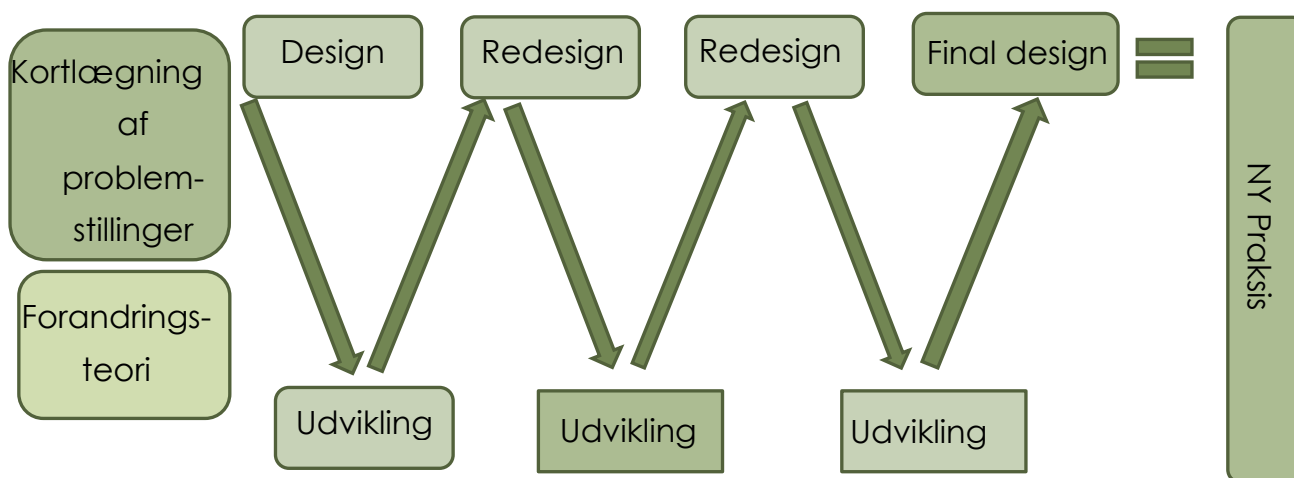
Designdrevet udvikling er karakteriseret ved intervenerende aktiviteter i form af:

- Designworkshops – hvor næste udviklingsperiode konkretiseres og planlægges,
- Lokale møder med henblik på læring, hvor der i samarbejde arbejdes med analyse og evaluering af det eksperimenterende arbejde, der er gået forud. Disse møder kaldes laboratiemøder.
- Læringscirkler, hvor formålet er, at dele viden og erfaringer. Dette kan f.eks. være i et skolenetværk

Hvorfor?

Den designdrevne udvikling er relationel og kontekstbunden, hvilket gør udviklingen dynamisk og sikre, at forandringerne er autentiske og anvendelige i praksis. Den sker gennem afprøvning, erfaring og giver et praktisk resultat som muliggør dialog og læring mellem de involverede. Designdrevne udvikling er formativ, hvilket muliggør løbende implementering og involvering af brugere.

Hvordan? Den designdrevne udviklingsproces foregår i en formativ proces, der sker i en vekselvirkning mellem design af forandringer og udvikling i praksis, hvor der sker afprøvninger analyse og evaluering, efterfulgt af redesign og ny proces. Den designdrevne udviklingsproces illustreres i nedenstående model:



Om rollen som ambassadør

Hvad?

En ambassadør har ansvar for, at facilitere processer og holde øje på bolden

Hvorfor?

En ambassadør hjælper med at gøre det let ved at facilitere processer og stille de nødvendige spørgsmål til udviklingsarbejde og hjælper med at få f.eks. dilemmaer som man støder ind i undervejs i et udviklingsarbejde, til at skabe værdi. Det er af stor betydning, at en ambassadør har mandat til at støtte og sikre, at en arbejdsgruppe samles og hjælper gruppen med at få og tage sig tid og rum til at fokusere på forandringsarbejdet.

Hvordan?

Af opgaver kan nævnes:

- **Eksperimentansvar**

(betyder at ambassadøren kender til indhold i eksperimenter, sprog om eksperimenter, spreder viden, skaber rum til forandring og fornyelse – forandringsleder - kulturbærer)

- **Metodisk overblik – 360 graders udvikling**

(Det betyder, at ambassadøren hjælper kolleger med at udvikle ny praksis ved hjælp af eksperimenthjulet, udforske egen praksis og har metodemangfoldig,)

- **Udviklingsoverblik - herunder overblik igangværende pædagogiske og didaktiske initiativer**

(Det betyder, at ambassadøren kender de vigtigste projekter og har overblik over hvad der er udviklet i organisationen – kan samtænke uddannelseseksperimenter, skolens pædagogiske praksis og strategi, skabe netværk)

- **Strategisk indsigt**

(Det betyder, at ambassadøren har fokus på sagen, tænker i visioner for ny praksis, indgår i arbejdet vedr. forankring og implementering, tænker næste skridt, arbejder analyserende, prioritere evt. nye initiativer, udviklingsprojekter med mere)

- **Igangsætte og oversætte**

(Det betyder, at ambassadøren kan igangsætte aktioner, oversætte

mellem strategi og praksis, inspirerer til fælles retning, samler op og holde fokus på bolden og bevare overblik)

- **Administrativt ansvar**

(Det betyder, at ambassadøren hjælper med at igangsætte, planlægge, sikre de rette ressourcer, sikre tid og sikre dokumentation)

Tredje del – Skoleerfaringer med KUSK

I denne del er der fire erfaringsbilleder – et fra hver af de deltagende skoler. Det er erfaringsbilleder på kulturudvikling i sammenhæng med udvikling af pædagogiske og didaktiske initiativer. Erfaringsbillederne har til formål at formidle de erfaringer og den læring, som er blevet til i arbejdet med KUSK. KUSK har understøttet læreres og lederes kerneopgaver og haft til formål at sikre et samspil.

Erfaringsbillederne er præget af, at skolerne i projektforsøget har brugt ressourcer og opmærksomhed på erhvervsuddannelsesreformen fra 2015.

Formålet med erfaringsbillederne er at få indblik i, hvordan skoler arbejder med kulturudvikling i deres udviklingsarbejde efter den eksperiment- og designdrevne tilgang, som er beskrevet i del 2, og hvordan de får den designdrevne tilgang til kulturudvikling til at sætte spor i praksis. Fokus er hovedsageligt; processer, metoder eller andet som kan være værdifuldt og til inspiration for andre i forbindelse med deres skoleudvikling. Under, hver erfaringsbillede deler den skole, der har udviklet ny praksis deres vigtigste læringer og de giver anbefalingerne der kan fungere som anbefalinger til andre skoler, der ønsker, at udviklingsarbejde skal sætte sig spor i praksis.

Det er, som allerede skrevet, sket i forhold til iværksættelsen af uddannelseseksperimenter, der fremmer lærernes pædagogiske-didaktiske kompetenceudvikling og bygger bro til lederes kompetenceudvikling i praksis. Lederne og lærerne har gennem metoder og ved brug af værktøjer været med til at sikre undervisningsudvikling i samspil med pædagogisk ledelse, så initiativer kan sætte retning og understøtter fælles uddannelseskultur med plads til mangfoldighed. Samarbejdet omkring udvikling af uddannelsespraksis har sat fokus på relationer mellem lederen og lærerkollegiet med udgangspunkt i et gensidigt ønske om anerkendelse af hinandens funktioner. Tilgangen har været, at etablering af arbejdsgange, herunder forskellige fora, kan befordre processen, så alle bliver involveret og anerkendt. Ønsket med skolernes udviklingsarbejde har således været, at det er blevet tydeligt for både ledere og lærere, at der er brug for en styrket samarbejdskultur, der involverer gensidige relationer.

1.Erfaringsbillede: Fra kompetenceudviklingsstrategi til ny praksis

På en skole udvælger de pædagogiske og didaktiske indsatser fra deres pædagogiske strategi, som de gerne vil arbejde kulturskabende med. De ønsker, i højere grad end tilfældet er i dag, at deres visioner om pædagogik og didaktik skal have gennemslagskraft i deres undervisningspraksis. Formålet med skolens KUSK-initiativ er at bevæge sig fra iværksættelse og gennemførelse af formel kompetenceudvikling til, at kompetenceudvikling sætter spor i praksis gennem en eksperimenterende tilgang – både på et strategisk og operationelt niveau.

Skolen har organiseret deres KUSK-initiativ med en overordnet projektgruppe bestående af en udviklingschef, to udviklingskonsulenter og en lokal projektgruppe bestående af den ene udviklingskonsulent, to lærere (den ene udskiftet undervejs), en pædagogisk koordinator og en uddannelseschef.

Pædagogisk og didaktisk indsats

Skolen opdeler udviklingsprocessen i to faser. I første fase har skolen opmærksomhed på det organisatoriske niveau med udvikling af en kompetencestrategi, netværk og et kompetenceråd, og i anden fase har der været fokus på udvikling af undervisningspraksis inden for faglig entreprenørskab som er et strategisk udvalgt område og sammenspillet herom mellem uddannelseschef, pædagogisk koordinator, lærere, der udvikler og underviser med henblik på at udvikle eleverne entreprenørielle mindset i sammenhæng til det sundhedsfaglige område som de skal ud og virke i.

Omdrejningspunktet for første fase er en ny kompetenceudviklingsstrategi og nedsættelsen af et Kompetenceråd bestående af medarbejderrepræsentanter fra alle skolens medarbejdergrupper. Derudover nedsætter skolen et netværk for alle skolens lærere, der har gennemført kompetencegivende uddannelsesforløb i form af diplommodulet 'Fagligt entreprenørskab i de erhvervsrettede uddannelser', med fokus på videndeling samt støtte til at omsætte den formelle kompetenceudvikling til undervisningspraksis ved hjælp af undervisningseksperimenter og eksperimenthjulet.

Omdrejningspunktet for anden fase er som nævnt entreprenørskab som undervisningsmetode, som er en del af skolens overordnede strategi. Skolen nedsætter en lokal projektgruppe, der har til opgave at eksperimentere med entreprenørskabsdidaktik i undervisningen, i tæt samarbejde med to af de lærere, der har deltaget på diplomforløbet, deres pædagogiske koordinator og deres uddannelseschef. Indsatsen tager udgangspunkt i et undervisningseksperiment, de to lærere har arbejdet med på diplommodulet, i et samarbejde med nogle af skolens praktikvejledere. Indsatsen udmønter sig i et undervisningsforløb, hvor elever fra et konkret fag får en udfordring fra praksis, som de skal arbejde med og forsøge at løse.

Fra drøm til virkelighed

Den deltagende skole skriver i deres afslutningsrapport, at visionen med en kompetenceudviklingsstrategi og nedsættelse af et Kompetenceråd fører til, at medarbejdergruppen tager ejerskab for at formulere kompetenceudviklingsbehov og er drivere på konkrete indsatser ift. kompetenceudvikling, at medarbejderne oplever en stærk kobling mellem en sammenhængende kompetenceudviklingsstrategi og praksis, og endelig at medarbejdere på kompetenceudvikling arbejder videre med at skabe forandring i praksis via eksperimenthjulet.

Skolen har formuleret følgende formål med Kompetencerådet: ” [...] *at sikre sammenhæng i de prioriterede kompetenceudviklingsområder for både pædagogisk og service/administrativt personale og at sikre medarbejderinddragelse i processen med at udvælge prioriterede områder og konkrete uddannelsesforløb*”.

Rådet skal fungere som forandringsagenter, der skaber små og store forandringer og skal agere ambassadører for eksperimenthjulet med ønsket om at sprede kendskab til og implementere det eksperimenterende arbejde i organisationen.

I anden fase drømte skolen om at finde nye måder for at skabe samarbejde – med undervisningseksperimentet som det fælles anliggende. Gennem brug af entreprenørskab i undervisningen var drømmescenariet at opnå engagerede og medskabende elever med entreprenørielle kompetencer.

Skolen har nu en god kontakt med dens omverden som følge af samarbejdet med praktikvejlederne om entreprenørskab. Det giver blandt andet eleverne mulighed for at arbejde med reelle problemstillinger fra praksis.

Medlemmerne af Kompetencerådet er energifyldte og har mange input til arbejdet. Opgaverne i rådet er konkrete, så medlemmerne i højere grad oplever, at de kan handle både på og mellem møderne. Medlemmernes opgaver er koncentreret om bidrag på møderne samt at give input ift. konkrete opgaver. Rådets medlemmer sørger for, at alle medarbejdergrupper tilgodeses på interne kompetenceudviklingsdage, og i rådet drøftes de overordnede linjer for den strategiske kompetenceudvikling. Kompetencerådet giver nye muligheder for at inddrage medarbejdere i det organisatoriske arbejde, og er nu en fast del af organisationen, som ledelse og medarbejdere refererer til.

I det små har skolen opnået en ny praksis omkring entreprenørskabsundervisning. Nu arbejder skolen med at færdigudvikle konceptet, og flere skal involveres i den entreprenørielle tankegang på både strategisk og operationelt niveau.

Skolen og lærerne oplever, at de elever, der indgår i den entreprenørielle indsats tager ejerskab for opgaverne, og er motiverede i undervisningen.

Fra ét ståsted til et nyt ståsted

På baggrund af et stort ønske om at arbejde struktureret med forankring af kompetenceudvikling afholdt skolen et netværksmøde, hvor skolens lærere, der har deltaget i kompetenceudvikling har bidraget med en række initiativer med udgangspunkt i eksperimenter foretaget i praksis ud fra 'eksperimenthjulet'. Fra en diffus idé om forankring af kompetenceudvikling har skolen nu iværksat en lang række initiativer, der skal understøtte og fastholde vejen mod et nyt ståsted.

Med udgangspunkt i, at skolen integrerer entreprenørskab i deres fælles pædagogiske didaktiske strategi, afholder skolen temanetværksmøder samt vinter- og sommerskole, hvor lærerne formidler og deler erfaringer og visioner for entreprenørskabsdidaktik og der er et fortløbende og stærkt fokus på formidling samt på udbredelse af forskellige entreprenørielle tiltag i undervisningen og nye

metoder, der kan anvendes i andre faglige sammenhænge end, der hvor de har været udviklet. Skolen fastholder lokalt samarbejde om en pædagogisk didaktisk indsats, og de lærere, der skal på Diplomuuddannelsen i Erhvervspædagogik, gennemfører diplommodulet 'Fagligt entreprenørskab i de erhvervsrettede uddannelser'. Der er opmærksomhed på samarbejdet mellem lærere, pædagogiske koordinators og uddannelseschefer for at sikre, at der er fælles opbakning til udvalgte initiativer og undervisningseksperimenter, at det er muligt at følge op på aftaler med det samme, og endelig at der er flow fra overordnet strategi til konkret forankring i praksis.

Udfordringer undervejs - Den lærerende erhvervsskole

Medarbejderne i kompetencerådet oplever, at det er nødvendigt, at medlemmernes ståsted er så konkret og tydeligt formuleret som muligt. Når det er tydeligt formuleret, opstår der ikke tvivl om, hvad der skal leveres til de medarbejdere, der repræsenteres, samt hvilken rolle og med hvilket mandat medlemmerne indgår i rådet.

Skolen oplever, at der kan være udfordringer forbundet med at sikre involvering på organisatorisk niveau, at sikre et fortsat fokus lokalt efter, at et udviklingsarbejdet er færdigt, at sikre tid nok til koordinering mellem deltagerne i projektgruppen og de tre niveauer - strategisk, taktisk og operationelt niveau (læs uddybende i første del), udvikling og planlægning, konflikt mellem ressourcer fordelt til udvikling og drift (manglende opmærksomhed på strategisk niveau) og at fokus drukner i konkurrerende dagsordener i en for skolen udfordrende tid. Udfordringerne imødekommes med struktureret dialog og møder, der skal sikre, at dialogen med skolens ledelse fortsætter, at samarbejdet mellem lærere, pædagogiske koordinators og uddannelseschefer fastholdes, og at Kompetencerådet fortsat involveres i den strategiske kompetenceudvikling.

De tre vigtigste læringer med at skabe bæredygtig pædagogisk og didaktisk praksis (kulturforandring):

- Etablering af samarbejde omkring pædagogisk-didaktisk praksis mellem undervisere, pædagogisk koordinator og uddannelseschef er vigtigt i forhold til forankring af kompetenceudvikling.
- I et arbejde med en pædagogisk-didaktisk indsats er det afgørende at den lokale uddannelseschef har et ejerskab sammen med den pædagogiske koordinator.
- Pædagogisk ledelse tæt på læringsrummet og på den fælles forberedelse af undervisningen.

(fra pilotskoles afrapportering april 2018)

Anbefalinger til at skabe bæredygtig kulturforandring omkring nye pædagogiske og didaktiske indsatser:

- Mere inddragelse af den samlede gruppe af pædagogiske koordinatører og chefer
- Eksperimenter på alle adresser samtidigt
- Pædagogiske koordinatører og chefer endnu tættere på den konkrete undervisning

(fra pilotskoles afrapportering april 2018)

2.Erfaringsbillede: Lærersamarbejde om undervisningen på nye måder

På en anden erhvervsskole tager de fat i nogle pædagogiske udfordringer på GF1, som de gerne vil arbejde med. Reformen lægger op til tværfagligt og mere helhedsorienteret undervisning og skolen ønsker at udvikle deres pædagogiske og didaktiske praksis og arbejde kulturudviklende med at skabe og udvikle engagerede og motiverede elever på GF1 gennem nyudvikling.

Pædagogiske og didaktisk indsats:

Skolens indsats er temaforløbene på Grundforløb. Lærerne forsøger gennem den pædagogiske og didaktiske indsats som de har valgt at arbejde kulturskabende med, at bevæge lærersamarbejdet fra individuelt lærerarbejde med eget undervisningsmateriale, hvor lærerne underviste i samme tema og kørte på skift fra klasse til klasse, henimod at udvikle og gennemføre undervisningsforløbene på GF1 som mere tværfaglige temaforløb og med mulighed for faglige udfordringer på flere niveauer for eleverne. For at opnå dette, udvikles der en model, hvor lærerne skal samarbejde om undervisningstemaer, der går på tværs af fag og om udvikling af fælles undervisningsmateriale til hinanden, der kan bruges på tværs af klasser og som den enkelte lærer skulle sætte sig ind i og undervise i.

Fra drøm til virkelighed

Skolen har en vision om at tilbyde eleverne helhedsorienteret undervisning på et højt fagligt niveau og i forlængelse af det, et ønske om mere samarbejde mellem lærerne på tværs af fag og hold.

Under udviklingsarbejdet er det blevet tydeligt for alle, at de i højere grad udvikler godt og brugbart undervisningsmateriale, når de løfter i flok. Lærernes praksis tager udgangspunkt i fælles temaer og et større samarbejde, og foran dem ligger et arbejde med at finpudse og udvikle denne nye og fælles praksis.

Fra ét ståsted til et nyt ståsted

Skolen gennemgår en proces, hvor lærerne tidligere har været vant til at være

alene med opgaven at udvikle, gennemfører og evaluerer undervisningen, til nu at have fokus på samarbejde lærerne i mellem og udvikling på tværs af fag og hold. Tidligere har det også været de enkelte lærere, der har udviklet deres eget undervisningsmateriale. Der er på skolen et stigende behov for fælles planlægning udvikling og koordinering. Grupper/teams af Lærerne udvikler nu fælles materiale, som det er meningen at kolleger, der ikke har været med i udviklingen også skal bruge. Undervisningsmaterialet skal anvendes på tværs af klasserne på skolen. Der er på skolen sket en tydelig udvikling fra den individuelle undervisning i et fag til undervisning i fælles temaer, hvor fagene tilrettelægges tværfagligt og helhedsorienteret og fra individuel udvikling og tilrettelæggelse til større samarbejde om undervisningen lærerne imellem. På skolen arbejdes der med de sidste skridt hen imod et endnu større fælles ejerskab ift. de enkelte temaer og det fælles materiale, der er blevet udviklet og der arbejdes med at skabe rum til fordybelse, så den enkelte kan levere en bedre undervisning og samtidig forsætte samarbejdet om undervisningen.

Udfordringer undervejs - Den lærerende erhvervsskole

Det er en udfordring at få lærerne til at samarbejde om et temaforløb. Lærerne oplever, at de har svært ved at etablere ejerskab ift. det materiale, som deres kolleger har udviklet. Det har skabt en del modstand mod bevægelsen i arbejdet med undervisning fra individuel materialeudvikling til fælles materiale, der skal bruges af flere. Modstanden er kommet til udtryk ved at lærerne har været frustreret og irriteret. Alle er dog enige om at niveauet på undervisningstemaerne på GF1 er løftet.

Læringen er, at det er vigtigt, at lærerne oplever ejerskab ift. materialet. Hvis lærerne ikke har det, oplever de, at de ikke kan levere god undervisning på et højt fagligt niveau, idet de selv mister motivationen og oplever, at deres elever keder sig og har svært ved at forstå det, de undervises i. På skolen oplever de derudover, at det tager tid at samarbejde om tværfaglige forløb, og at det er en langvarig proces. Samlet set kræver det et ledelsesmæssigt fokus hele tiden, for at understøtte udviklingen og ind imellem udfordre lærerne undervejs.

De tre vigtigste læringer med at skabe bæredygtig pædagogisk og didaktisk praksis (kulturforandring):

- Hvis man ikke som underviser har ejerskab til fælles udviklet uv. materiale, så kan man miste sin motivation og autencitet i sin undervisning
- Samarbejde tager tid og det er en langvarig proces
- Accept af, at undervisningsmateriale konstant vil være under udarbejdelse og udvikling

(fra pilotskoles afrapportering april 2018)

Anbefalinger til at skabe bæredygtig kulturforandring omkring nye pædagogiske og didaktiske indsatser:

- Synlig ledelse: Hvis man ønsker forandringer, er det vigtigt at ledelsen er synlig i hele processen og ikke kun i starten.
- Tid: Sæt tid af, både til planlagte møder og fælles forberedelse, men også til processer generelt.
- Ejerskab: Ejerskab er vigtig hvis underviserne skal trives. Det er vigtigt at man undgår "sidste øjeblik", da det skaber usikkerhed og dårligt samarbejde
- Rammer: Sæt tydelige rammer for samarbejdet / tonen - Hvor er det vi vil hen?
- Strukturerede møder: Det er vigtigt at have en stram struktur på de fælles møder. Det er med til at gøre dem konstruktive og ikke personlige

(fra pilotskoles afrapportering april 2018)

3.Erfaringsbillede: Digitalisering, ny lærerrolle og ny pædagogisk praksis

Reform 2015 fordrer at erhvervsuddannelserne skal afvikles på en ny måde, samtidig er der et krav om besparelser henover en årrække, krav om øget brug af digitalisering og sidst, men ikke mindst, er der på den konkrete skole en nedgang i antal af elever, som betyder, at der på mange måder, er behov for et radikalt skift for skolen. Skiftet udmøntes i en beslutning om at vende udfordringerne til en vision. Dette er rammen om denne skoles kulturudvikling.

Skolen beslutter sig for at igangsætte en digital læringsplatform, som skal danne rygraden i skolens forsøg på at omstille sig til fremtiden.

Pædagogisk og didaktisk indsats

Denne skole vælger et afgrænset uddannelsesområde, hvor det giver mest mening at igangsætte udviklingen af en ny pædagogisk og didaktisk praksis, med fokus på både at udvikle samarbejde mellem ledelse og lærere og forbindelserne mellem de forskellige niveauer i organisationen – operationelt, taktisk og strategisk og at man i dette samarbejde især skal fokusere på; organisering, kompetence- og rollefordeling, udviklingsfaser, lærerteamets sammensætning og de enkelte teammedlemmers kompetencer.

Afprøvningen sker gennem ny organisering af undervisningen. Lærerne skal samarbejde om helt nye former for helhedsorienterede og tværfaglige undervisningsforløb samt udvikle og afprøve forskellige nye former for digitaliseret undervisning. Udviklingen tager blandt andet udgangspunkt i inddragelsen af en online læringsplatform, og i at lærerne arbejder i lærerteams.

Fra drøm til virkelighed

Drømmescenariet for skolen er, at "knække koden" ift. af- og udvikling af undervisning, på en sådan måde at alle oplever, at kvaliteten er i højsædet, at den enkelte elev bliver så dygtig som muligt, og at undervisningen er tilgængelig 24/7. Gennem helhedsorienterede og tværfaglige forløb ønsker skolen at skabe en række muligheder for at differentiere og stilladsere på elevniveau.

Eleverne oplever, at en ny og moderne undervisningsform stiller dem i centrum for at blive så dygtige, som de kan, og lærerne oplever, at de indtager en ny lærerrolle, der muliggør en frihed til at planlægge, afvikle og evaluere deres undervisning. Samlet set oplever skolen, at der er et fornyet fokus på deres kerneydelse og at undervisningen i højere grad afvikles effektivt.

Fra ét ståsted til et nyt ståsted

Kulturen har været præget af en individualiseret tilgang til udvikling, afvikling og evaluering af undervisning på skolen. Lærerne arbejder nu i lærerteams, og de eksperimenterer med at udvikle nye undervisnings- og læringsformer, som de udvikler i fællesskab gennem nye pædagogiske, didaktiske og teknologiske vinkler på undervisningen. Lærerne understøttes af skolens pædagogiske udviklingsafdeling med henblik på at udvikle deres kompetencer. Der arbejdes fokuseret med feed back, brug af digitale værktøjer i undervisningen og et tæt samarbejde i de enkelte lærerteams.

For at holde fast i de nye læringsformer er skolen bevidste om, at alle over tid skal tilegne sig de nye læringsmetoder og didaktiske metoder, men også om, at lærerrollen er under forandring, hvilket kræver understøttelse af kompetenceudviklingsbehovet hos alle medarbejdere.

Udfordringer undervejs - Den lærende erhvervsskole

Skolen oplever behovet for en kulturforandring som et egentlig paradigmeskift, og en så stor forandring kræver, at den tages i små skridt. Rejsen fra det, der er nu, til en drøm der går i opfyldelse, er nemlig en vej med mange udfordringer. Processen udfordres blandt andet af besparelser, manglende tid, angst for forandring og stort behov for tydelig information. Skolen arbejder derfor med et højt informationsniveau, konsensus i ledergruppen, medinddragelse i alle led af organisationen, samt at lytte aktivt til bekymringer og forbedringsforslag. Der opstår krisesituationer i en udviklingsproces, og i sådanne tilfælde aftales der møder i følgegruppen for at sikre, at processen kommer tilbage på sporet.

De tre vigtigste læringer med at skabe bæredygtig pædagogisk og didaktisk praksis (kulturforandring):

- Vær opmærksom på angsten for forandringer
- Vær opmærksom på informationsbehovet
- Vær opmærksom på behovet hos nogle for at arbejde på at forandre forandringerne

(fra pilotskoles afrapportering april 2018)

Anbefalinger til at skabe bæredygtig kulturforandring omkring nye pædagogiske og didaktiske indsatser:

- Vær præcis om, hvad I vil opnå og inviter fra starten meningsdannere med ind i processen.
- Informer alle niveauer i organisationen om projektet
- Aftal tydelige spilleregler
- Vær parat til at lytte og behandle forbedringspunkter undervejs i forløbet – tilret om nødvendigt
- Vær åbne og ærlige om evt. ændringer i organisationens betydning for de enkelte

(fra pilotskoles afrapportering april 2018)

4. Erfaringsbillede: Udvikling af professionelle læringsfællesskaber

Præsentation

På denne skole ønsker de at sætte elevernes (og lærernes) læring og trivsel i centrum igennem et arbejde med professionelle læringsfællesskaber (PLF) som omdrejningspunkt for samarbejdet om og udviklingen af en forbedret pædagogisk-didaktisk praksis.

Den pædagogiske og didaktiske indsats:

Lærerne arbejder med at udvikle meningskabende og professionelle læringsfællesskaber om konkrete didaktiske problemstillinger fra deres undervisning, som de udvælger og formulerer i deres teams/afdelinger.

Professionelle læringsfællesskaber skal medvirke til, at lærerne og lederne bliver bedre til at hjælpe hinanden, så hverdagen, og arbejdet med og i den daglige praksis, skaber størst mulig mening, arbejdsglæde, trivsel, læring, udvikling og kvalitet for såvel ledere, lærere og elever.

Fra drøm til virkelighed

Skolen ønskede en praksis – og en samarbejdende kultur – der er kendetegnet ved, at relationen mellem ledelse og lærere er mere fokuseret på undervisningen og elevernes læring og trivsel – som et kollektivt ansvar. Skolen drømte også om, at det skal være sjovt og meningsfuldt at være både elev, lærer og leder, med mindre fokus på drift og større fokus på fællesskabt pædagogisk praksis og udvikling. Derudover ønskede de, at fag-faglighed og pædagogisk faglighed skal være ligeværdige og gå hånd i hånd.

Lærerne og lederne sætter nu i fællesskab ord på deres praksis og de værdiskabende elementer i den, de oplever en lyst til at arbejde med professionelle læringsfællesskaber, og gennem oplevelsen af relevans og konkretisering udvikles praksis effektivt. Lærerne oplever, at der er en stor værdi i at samarbejde, og de oplever, at det generer mange nye idéer til udvikling af og samarbejde om deres pædagogiske praksis. Det fælles udgangspunkt, og en

fælles dialog om målpinde, indhold og metoder, skaber sammenhængskraft i læringsaktiviteterne.

Fra ét ståsted til et nyt ståsted

Tidligere oplevede lærere og skolen, at professionelle læringsfællesskaber og det gode samarbejde opstod af sig selv og groede nedefra. Lærerne havde tid nok og opgaver eller udfordringer blev løst spredt i de respektive afdelinger.

På skolen bliver det gode samarbejde nu faciliteret og støttet, og det har prioritering og bevågenhed. Skolen oplever, at PLF nytter og rykker, når og hvis der hele tiden er fokus på det, så det ikke forsvinder i mængden. Skolen arbejder ud fra, at tillid og relationskabelse er fundamental, og at tid er noget, der skabes og prioriteres sammen. Skolen arbejder med åbne, målrettede og sammenhængende eksperimenter og med, at re-design i den forbindelse er et velkomment vilkår. Skolen opererer med, at styring er noget, der kan skrues op og ned for, og at ledelse ikke er det samme som styring. Alle teams skal arbejde som professionelle læringsfællesskaber. Lederne klædes på til at lede dette, og skolens pædagogiske udviklingsafdeling understøtter og sparrer med lærerne.

Udfordringer undervejs - Den lærerende erhvervsskole

Skolen oplever, at viden, værktøjer og erfaringer primært er blevet delt mellem de deltagende teams, og at en fælles referenceramme således er for nogen, men ikke for alle. Derfor arbejder de med, at konsulenter bringer erfaringerne videre til teams og afdelinger, der ikke har deltaget i processen.

Forandringsprocessen er en vanskelig kommunikationsopgave, og det er svært at få kommunikeret ud til alle led fra top til bund. Det har skabt en fremmedgørelse, og det har derfor været nødvendigt at arbejde med at gøre projektet begribeligt for alle. Skolen oplever derudover, at det er svært at bevæge sig fra privat praksis til fælles praksis. Skolen bliver medskaber af egne udfordringer og kommer til at opretholde en uhensigtsmæssig kultur, der spænder ben for det nye, de gerne vil. Derfor er der fokus på involvering og visualisering fremadrettet.

For at imødekomme udfordringerne forsøger skolen at skemalægge PLF-tid fremfor at forvente det som en naturlig del af praksis med det samme. Derudover

tages der kortere skridt ad gangen, og der arbejdes i dybden med værdiprocesser og procesforståelse. Yderligere er der fokus på at gøre det abstrakte og komplekse mere enkelt og konkret, så de nye elementer bliver operationaliserbare.

De tre vigtigste læringer med at skabe bæredygtig pædagogisk og didaktisk praksis (kulturforandring):

- Kulturforandring som et PLF skal faciliteres og ledes – det kommer ikke af sig selv - og det tager lang tid (der er stadig lang vej...)
 - Først skal stilladset stå tæt
- Beskrivelse af tydelige mål og succeskriterier er et must - og at der holdes fokus på fremskridt, tegn og resultater. Vedholdenhed er nødvendigt for at fastholde commitment og 'troen på det det nytter' - der skal være konstant lys på PLF/indsatsen ellers forsvinder den "som ude af øje ude af sind".
- At insistere – i forhold til afprøvning, organisering og den eksperimenterende tilgang og gøre det legalt at eksperimentere

(fra pilotskoles afrapportering april 2018)

Anbefalinger til at skabe bæredygtig kulturforandring omkring nye pædagogiske og didaktiske indsatser:

- Kommunikation: Hvorfor kulturforandring/PLF – hvad er kulturforandring/PLF – hvordan kulturforandring/PLF! Involver- involver – involver! Og tegn og visualiser 'rejsen' - og hav fokus på tegn og resultater.
- Man kan ikke arbejde isoleret med PLF – der skal arbejdes med hele organisationen - forankres på alle 3 niveauer – tænk og arbejd cirkulært!
- Arbejd med tillid og relationer! Tillid er fundamentalt – mellem lærere og mellem ledere og lærere – ellers rykker det ikke og arbejder man videre i hver sin lejr og det bliver aldrig til 'vi og fælles' og til samskabelse. Det handler også om at vise sin sårbarhed, uvidenhed etc.
- Løft lærerne meget mere ind i fortællingen – et oprigtigt engagement i at tænke "hvordan kan jeg bringe læring i spil - og at skemalægning er didaktisk og ikke praktisk?". sætte elevernes læring i centrum!
- Det dur ikke at skærme lærerne mod kompleksiteten-de er en del af den og skal lære at håndtere den!

(fra pilotskoles afrapportering april 2018)

Muligheder og barrierer når ledere og lærere samarbejder om udvikling af pædagogisk praksis

– når kulturudvikling er målet og midlet er en eksperimenterende tilgang

I dette afsnit præsenterer vi både et udvalg af barrierer, som projektgrupper typisk løber ind i under udviklings- og forandringsarbejde på erhvervsskoler, og de muligheder som projektgrupperne skaber for at få udviklingsarbejdet til at blive en del af en eksisterende praksis. Alle eksemplerne er fra de fire pilotskoler og er erfaret i det udviklingsarbejde, som er præsenteret i denne del i form af erfaringsbilleder. En grundforståelse i KUSK-konceptet er, at der er et stort læringspotentiale, når dilemmaer og barrierer er noget, som tages op og forsøges løst. De muligheder for læring og forankring, der løbende opstår undervejs, hænger ofte sammen med, at barrierer og dilemmaer er blevet løst. Dette afsnit er tænkt som inspiration til jer, der arbejder med pædagogisk og didaktisk udvikling, og som ønsker, at udviklingsarbejdet skal skabe værdi for den eksisterende praksis i form af kulturudvikling. Der er en række temaer, som har været gennemgående på de fire pilotskoler. Det drejer sig om fælles undervisningsplanlægning, opfattelse af tid, nye måder at holde møder på, opnåelse af nye kompetencer gennem eksperimenter både for lærere og ledere, lærer- og lederroller på nye måder, strategisk kompetence, kobling mellem ledere og lærere, at opnå et fællesskab om retning for arbejdet og at fastholde det i hverdagen. Kort sagt, når samskabelse mellem ledere og medarbejdere om udvikling af pædagogisk og didaktisk praksis og organisering af arbejdet er målet.

Eksempel 1. - Fælles undervisningsplanlægning mellem lærere.

Når undervisningsformen og teamorganiseringen skal ændres fra individuel undervisning i fag til tværfaglig og helhedsorienteret undervisning med et fast team, der står for al undervisning, kræver det, at lærerne arbejder sammen om undervisningsudviklingen. Mange af de udfordringer som ses her, er også udfordringer som generelt opleves, når større lærergrupper skal arbejde på tværs af fag. Lærerne ønsker tit at arbejde med autentiske problemstillinger og temaer, der ikke lader sig kunstigt adskille af fag, men i højere grad end tilfældet er i dag skal skabe helhed og en rød tråd i gennem elevens uddannelse. Udviklingen sker gradvis gennem eksperimenter og samskabelse.

Barrierer

- Modstand fra lærere ift. at afgive viden om eget fag.
- Kulturen er, at man som lærer er "selvpraktiserende".
- Svært for lærerne at få ejerskab for materialer, man ikke selv har udarbejdet.
- Forskellige opfattelser af kvaliteten af undervisningsmaterialerne.
- Eleverne keder sig og mangler forståelse for det, der undervises i.
- At få fokus væk fra fag og over på uddannelsens samlede formål.

Muligheder

Ambassadører/ledelse har fastholdt fokus igennem eksperimenter, der har gjort, at lærerne har; udarbejdet, evalueret, justeret/genudviklet, afprøvet, justeret og afprøvet, så der efter en udvikling- og afprøvningsperiode ligger et fælles undervisningskoncept.

Godt råd: Fasthold fokus ved at afprøve og evaluere over flere gange og dermed langsomt ændre praksis.

Eksempel 2. - Nye måder at afholde møder på og nye lærer- og lederroller

Når en styre-, projekt- eller arbejdsgruppe involverer både ledere og lærere, når alle organisatoriske niveauer – strategisk, taktisk og operationelt – er repræsenteret og når opgaven er samarbejde og samskabelse af ny praksis, så skal der bruges tid på at definere nye roller med det formål at holde øje på opgaven. Målet er, at gruppen skal opleve sig som et fagligt fællesskab, der har øje på processerne fra igangsættelse til forankring og implementering af ny praksis. KUSK-konceptet bygger på fællesskab med øje for det, der skal løses og samtidig med øje for at sikre at gruppen har den rette sammensætning til at kunne igangsætte, gennemføre, beslutte og implementere.

Barrierer

- Møder afholdes ikke med klare aftaler om, hvad mødet skal bringe med sig.
- Lærerne og lederne er uvant med at holde lærende procesmøder.
- arbejdsmøderne får for lidt prioritet – andet for forrang.
- Deltagerne er i tvivl om, hvordan de skal bidrage og holde fokus på opgaven.
- Lærerne og lederne er usikre på deres nye roller på møder med samskabelse.
- Lederne og lærerne er uvante med fællesskab om arbejdet med pædagogisk og didaktisk udvikling.
- Arbejdsdelingen mellem lærerne og lederne ændrer karakter. Lederen skal kende til undervisningsrummet og lærerne skal kende til ledelsesrummet.

Muligheder

Når eksperimenter og den designdrevne tilgang rammesætter møder, om udvikling af pædagogisk og didaktisk praksis, kan man få gennemført møder som er mere udbytterige og som opleves mere motiverende at deltage i. Ved at italesætte problemstillingerne og skabe mening sammen, have en stram struktur og sætte tydelige rammer for samarbejdet og tonen, bliver møderne mere konstruktive og ikke personlige. For lærende møder, procesfacilitering og løbende tilbagevenden til

"samme nye måde at arbejde på" kan hjælpe alle i samarbejdet om samskabelse af ny praksis.

Godt råd: Start møder med at tale og skabe mening om de dilemmaer, som I er stødt på undervejs under jeres udviklingsarbejde. Sæt ind og forsøg at løse dem gennem en eksperimenterende tilgang, hvor svar udskydes og resultater taler.

Eksempel 3. - Fokus på tid tager tid

Tid fylder meget i sammenhæng til pædagogisk og didaktisk udvikling. Tid til hvad? Hvilken tid? Tid opleves som en mangelvare, og tid til udvikling står i modsætning til de daglige arbejdsopgaver. Tid er genstand for forhandling før, under og efter et udviklingsarbejde. Tid fylder og tiden går. Hvem, hvad og hvordan bestemmer tiden?

Tid er et følsomt emne at tage op mellem ledere og lærere, tid opfattes forskelligt, tid bruges ofte som ramme om både formelle og mere uformelle aftaler.

Barrierer

- Tid er ikke en objektiv størrelse og tid til ledelsesmøder af strategisk karakter og undervisning har forrang frem for tid til udviklings- og arbejds møder.
- Der er tabuer og konventioner ift. værdien af tid, eksempelvis er nogle aflysninger af møder er i orden, andre ikke.
- Tid kan være en reel "kampplads". Aftaler om tid er ofte en forhindring for samskabelse og samarbejde mellem ledere og lærere

Muligheder

Da tid som sagt er en stor del af de logistiske rammer på en erhvervsskole, er det selvfølgelig et yderst centralt punkt at få talt om i forbindelse med udvikling af pædagogisk og didaktisk praksis. Erfaringerne fra de fire skoler har vist, at det er frugtbart for alle parter at sætte tid på dagsordenen som et debat emne. Kan undervisningen organiseres på andre måder? Kan forberedelsen organiseres anderledes, hvad skal være fælles og hvad skal være individuel? Hvad skal den øvrige tid bruges til? Skal ledelsen prioritere, hvad den skal bruges til? Er det afdelingerne, der gør det? Osv.

Projektet har vist, at man med fokus og åbenhed har kunne drøfte disse forhold mellem ledere og medarbejdere.

Godt råd: Sæt tid af til at tale om tid – udfordringer og forventninger. Lad være med at bruge tid som et argument for, at udviklingen ikke sker som planlagt- gør noget!

Eksempel 4. - Strategisk kompetence – kobling mellem ledelse og lærere

I forbindelse med reformen af erhvervsuddannelserne fra 2015, skal alle skoler udarbejde en pædagogisk og didaktisk handleplan. Denne handleplan indgår ofte i skolens strategi og der er brugt mange ledelsestimer på og lagt meget engagement i at få en strategi udarbejdet. Mange erhvervsskoler kendes på deres strategi og den er et tegn på en forventet praksis og kultur i relation til praksis. Idealet i KUSK-konceptet er at få skabt fællesskab og mening om erhvervsskolens pædagogiske og didaktiske strategi, og at dette gøres ved at anskue en strategi som dynamisk, forstået som en vekselvirkning, hvor praksis tager form efter strategien, og strategien tager form efter en praksis.

Barrierer

- Mål og aktiviteter besluttet af strategisk ledelse bliver ikke nødvendigvis omsat og implementeret.
- Lærere tager ikke nødvendigvis fagligt ejerskab for reformer og strategier og for at omsætte disse i undervisningen.
- Lærere venter på initiativ fra ledelsen.
- Lærere er ikke sproglige om deres praksis – de taler ikke om deres didaktik.
- Strategisk ledelse, styring, politiske mål og kvalitetskrav kan forhindre løbende udvikling gennem lærende loops.
- Eksisterende styrings- og ledelseslogikker kan forhindre en kultur, hvor eksperimenterende praksis og samarbejde mellem den nærmeste leder og lærerne om undervisningen er herskende.
- Ledere italesætter strategien med fare for at fortrænge de daglige udviklingstiltag tæt på de nærmeste ledere og lærerne.

Muligheder

Der er muligheder i at se på de eksisterende arbejdsgange, der er i organisationen. Hvordan samarbejder vi om udvikling af erhvervsskolen, om hvad samarbejder vi, og igen hvorfor samarbejder vi. Hvilken værdi skal det føre med sig? Det

eksperimenterende mindset åbner for muligheder og idéer til løsninger. Det skaber mulighed for samarbejde og samskabelse når KUSK-mindsettet er for alle niveauer i organisationen - fra bestyrelse til medarbejdere i forskellige funktioner. Som en TR sagde: "*Vi kan jo bare prøve*".

Godt råd: Skab fællesskab mellem ledelse og lærere om den praksis I ønsker og skab den gennem undervisningseksperimenter.

Eksempel 5. - Fælles kompetenceudvikling igennem indsatser og eksperimenter - vi lærer alle af i fællesskab at løse problemer for vores elever

Vi har alle brug for at blive klogere på vores job igennem forskellige former for kompetenceudvikling. Det kan være formel uddannelse og kurser, men det kan også være at man igennem interne aktiviteter lærer af hinanden og ikke mindst igennem evaluering ser tilbage på hvad man kunne have gjort anderledes efter udført job.

Barrierer

Mange skoler har en opfattelse af at kompetenceudvikling er det, der er formaliseret igennem organisering af kurser, uddannelser, temadage osv.

Muligheder

Det er det selvfølgelig også, men projektets fokus på at arbejde eksperimenterende har synliggjort for både medarbejdere og ledere, at denne arbejdsform er udviklende og lærende. Især metoden med eksperimenthjulet, hvor der udvikles, gennemføres, evalueres, justeres osv. opleves som meget udviklende ift. både personlige og pædagogiske kompetencer.

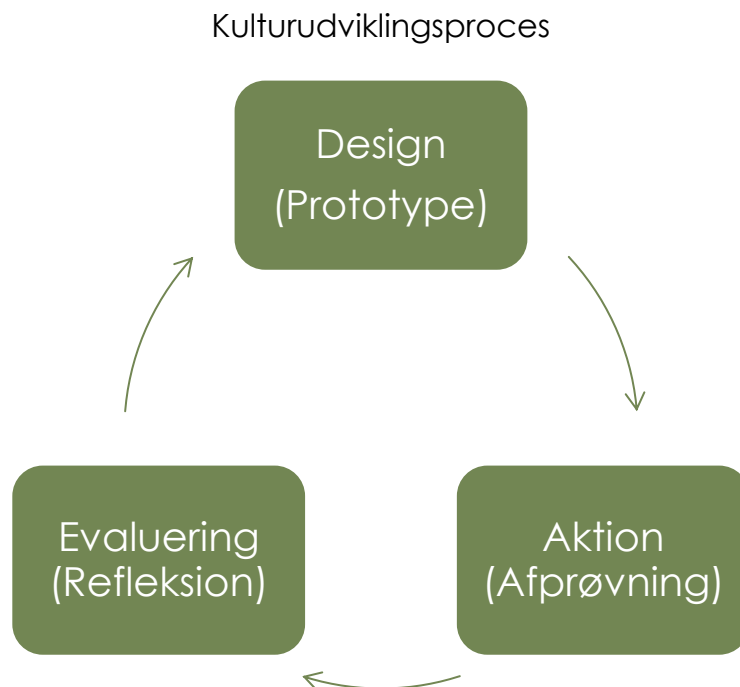
Lærerne siger f.eks., at det har været motiverende og *"lærerigt at give slip og turde gøre noget andet. Det skaber et andet ejerskab og en følelse af at skabe noget selv"*. Samtaler om udfordringer for eleverne og en fællesskabsfølelse for læregruppen om, at de *"løser problemet sammen endda også med hjælp fra og ikke på trods af ledelsen"* giver en stor motivation og er samtidig stærkt kompetenceopbyggende for fællesskabet.

Nå eksperimenterne har været bedst, har lærere og ledere også lært en masse om og af hinanden. Fokus har ikke kun været den enkeltes faglighed og den enkelte lærer. Det vil mange lærere måske også helst have sig frabedt.

Godt råd: Fokus - også på det der er lært af processen

Fjerde del - værktøjer og processer og til at skabe kulturudvikling

I denne del præsenteres processer og værktøjer, der har til hensigt at fremme kulturudvikling ved at facilitere samarbejde, kompetenceudvikling og bæredygtig forandring. Værktøjerne dækker de væsentligste faser i en kulturudviklingsproces. De tre faser i kulturudviklingsprocessen er design-, aktions- og evalueringsfasen taget fra eksperimenthjulet. Kulturudviklingen ligger i den løbende lærings- og forbedringsproces gennem det antal redesigns, som er nødvendig for, at en arbejdsgruppe kan samskabe den nye pædagogiske praksis. Kulturudviklingen formes af samarbejde, meningskabelse, fælles fokus på bolden, tillid, det at stille spørgsmål til plejer, undren samt nysgerrighed og ikke mindst fokus på opgaven over tid på trods af forstyrrelser.



De nedenstående værktøjer og processer er udviklet og afprøvet af de deltagende lærere og ledere, der har arbejdet med kulturudvikling i sammenhæng til deres udvalgte pædagogiske og didaktiske indsatser.

Udvalgte værktøjer der understøtter kulturudvikling gennem samskabelse mellem lærere og ledere

Vi har udvalgt ni værktøjer ud til at understøtte udvikling af pædagogisk og didaktisk praksis. Formålet med værktøjerne er at understøtte samarbejder og kompetenceudvikling i uddannelsesinstitutioner og samtidigt skabe rammen for det fælles, som ledere og lærere mødes om i arbejdet for at 'skabe udvikling sammen'.

Som skrevet indledningsvist rammesætter kulturudviklingsprocessen udviklingen af en eksperimenterende og samskabende kultur på uddannelsesinstitutionerne.

Værktøjerne illustreres i det følgende som en del af en kulturudviklingsproces. De kan anvendes som selvstændige aktiviteter, men også som en række af sammenhængende aktiviteter. Formålet er at synliggøre, hvordan samarbejde kan faciliteres og skabe udvikling af nye konkrete initiativer i erhvervsskolernes praksis.

Værktøjerne giver anledning til at eksperimentere og afprøve metoder og derigennem udvikle erfaringer, som skaber nærhed mellem pædagogisk vision, refleksion og praksis. Målet med værktøjerne er at give uddannelsesinstitutioner redskaber til at samarbejde om kerneopgaver og dermed skabe en mere varig og bæredygtig uddannelseskultur i samspillet mellem medarbejdere på tværs af niveauer og funktioner.

Nogle værktøjer kredser om samarbejdet og om opbygning af tillid og relationer, andre har fokus på det eksperimenterende arbejde for at skabe kobling til praksis, og andre igen handler om at skabe refleksion og erfaringsdannelse i samarbejde. Der er ikke en egentlig rækkefølge og flere af værktøjerne kan både bruges i opstarten af en udviklingsproces, løbende under gennemførelsen og afslutningsvis med henblik på at sprede den praksis, som er blevet udviklet. Jo flere gentagelser jo mere kulturudvikling.

Oversigt over værktøjer der understøtter samarbejde om kulturudvikling

Værktøj 1. Gode spørgsmål der skaber grobund for samarbejde

Værktøj 2. Visualisering af undervisningspraksis – at forestille sig hvordan en praksis ser ud

Værktøj 3. Interview hinanden – kom tæt på hinandens erfaringer fra praksis

Værktøj 4. Evaluering af samarbejde og relationer

Værktøj 5. Læringslog – løbende evaluering af praksis

Værktøj 6. Værdianalyse

Værktøj 7. Meningsskabelse i fællesskab som strategi for forbedring

Værktøj 8. Samskabelse om dynamisk strategiudvikling

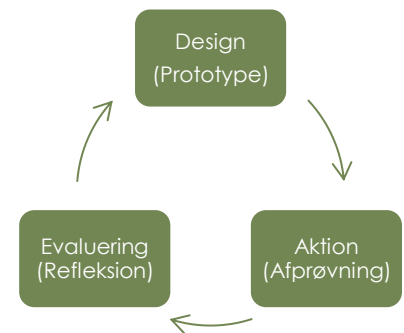
Værktøj 9. Dilemmaer med læringspotentiale

Værktøj 1. Spørgsmål der rykker

-Fra design til evaluering

Formålet med dette værktøj er at fremme samarbejdet mellem ledere og lærere om pædagogisk og didaktisk praksis ved at starte med at stille spørgsmål. Værktøjet bygger på en antagelse om, at det at arbejde undersøgende sammen, fremmer fælles læring. Spørgsmålene er blevet til ved, at de lærere og ledere, der har deltaget i KUSK-projektet, i slutningen af udviklingsforløbet har stillet de spørgsmål til sig selv og hinanden, som de ikke fik stillet undervejs.

Værktøjet tager udgangspunkt i en bruttoliste af eksempler på spørgsmål. Herfra vælges de spørgsmål, som kan stille skarpt på de udfordringer, som arbejdsgruppen oplever. Spørgsmålene danner afsæt for refleksion og meningsskabelse, og kan anvendes både i opstarten, undervejs og i slutningen af jeres kulturudviklingsproces. Som det fremgår af bruttolisten over spørgsmål, opdeles de efter tre primære kategorier før, under og efter arbejdet med eksperimenter. Disse kategorier er også illustreret i kulturudviklingshjulet her.



Enighed og svar på spørgsmålene er ikke målet med øvelsen. De spørgsmål der ikke umiddelbart kan bevares, men lægger op til forsøg og undersøgelse, formuleres til eksperiment efter eksperimenthjulet (læs mere i 2. del)

Arbejdsark med bruttoliste af spørgsmål præsenteres i slutningen af 1. værktøj

Organisering:

Gruppen af lærere og ledere, der skal arbejde med pædagogisk og didaktisk udvikling på en åben og eksperimenterende måde samles. Du kan læse om arbejdsformer i forbindelse med kulturudvikling i anden del om metoder og arbejdsformer, hvis du har behov for at vide mere.

Tidsramme i alt to timer.

En eller to personer i gruppen får ansvaret for at facilitere mødet og holde tiden.

Proces:

1. Udvalgelse af 7 relevante spørgsmål:

- Tidsramme 20 minutter.
- Hver deltager i gruppen udvælger og giver **ét** point til i alt **7** spørgsmål fra bruttolisten, som hver deltager finder mest relevant at besvare.
- De 7 spørgsmål som har fået flest point samles.
- De 7 spørgsmål gennemgås i fællesskab.

2. Runde med individuelle overvejelser og refleksioner, som spørgsmålene sætter i gang:

- Hver deltager reflekterer over et spørgsmål ad gangen. Spørgsmålet med flest point stilles først osv.
- Ca. 3 minutter til hvert spørgsmål (20 minutter i alt). Hver deltager skriver på A5 post it.

3. Runde med gensidig præsentation af de refleksioner, som spørgsmålene har sat i gang:

- Spørgsmålene inkl. refleksioner fordeles. Alle forbereder at præsentere ét af de 7 spørgsmål.
- 5 minutter pr. fremlæggelse af spørgsmål og refleksioner (35 minutter i alt). Tiden styres for at sikre, at alle spørgsmål får samme tid. Deltagerne skriver forslag til handlinger ned, mens de lytter.

4. Runde med gensidig dialog med henblik på at udforme fælles handlingsforslag:

- Efter fremlæggelsen af hvert spørgsmål og tilhørende refleksioner er der dialog.
- Gruppen finder frem til fælles forslag til kommende handlinger – et til hvert spørgsmål.

- Runden fortsættes, indtil der er handlinger til alle spørgsmål og tiden er gået (ca. 30 min).

5. Fælles afrunding 15 minutter:

- Gruppen konkluderer i fællesskab, hvad lederne og lærerne forventes at gøre. Enighed er ikke målet med arbejdet. De spørgsmål, der ikke umiddelbart kan bevares, kan tage form af et eksperiment efter eksperimenthjulet (se 2. del).

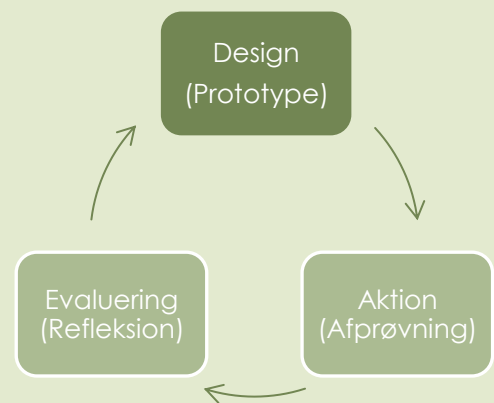
Arbejdsark med bruttoliste af eksempler på spørgsmål

Spørgsmålene er organiseret efter, hvilken fase af kulturudviklingsprocessen, arbejdet befinder sig i. Det være sig i designfasen, afprøvningsfasen og ikke mindst evalueringsfasen for arbejdet med eksperimenter og samskabelse. Alle spørgsmål kan dog have relevans i alle faser af udviklingsarbejdet.

Design (Prototype):

Spørgsmål før arbejdet med eksperimenter og samskabelse:

- Hvad er samskabelse? (Hvordan forstår vi det?)
- Hvordan skal arbejdstiden tilrettelægges for at give plads/tid til samskabelse?
- Er tillid en forudsætning for samskabelse?
- Hvordan og hvem definerer målet? Og er mål nødvendigt for samskabelse?
- Hvordan opstilles succeskriterier for forandring?
- Hvilke ressourcer og kompetencer bliver der brug for?
- Hvilken praksis ønsker vi?



Herunder spørgsmål vedr. samarbejdsrelationer:

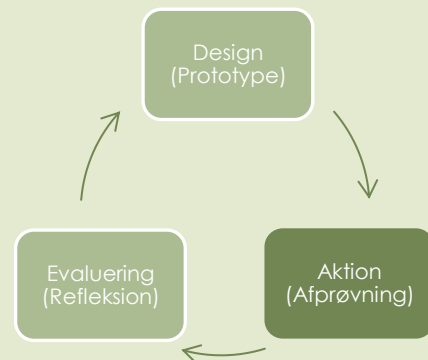
- Hvordan vil vi udvikle samarbejde på tværs af arbejdsniveauer?
- Hvilket ejerskab er nødvendigt for henholdsvis lærere og ledere i deres samarbejde om udvikling af ny undervisning?
- Hvordan kan det sikres, at alle tager ejerskab?
- I hvilket omfang skal ledelsen inddrages?
- Hvordan skaber I gensidig forventningsafstemning af ambassadørens rolle?
- Hvordan og ud fra hvilke kriterier udvælges ambassadøren og andre aktører?
- Hvilken betydning har det at definere roller og ansvar i organisationen for at skabe samskabelse?

- fortsættes på næste side

Aktion (Afprøvning):

Spørgsmål til afstemning under processen i arbejdet med eksperimenter og samskabelse:

- Hvordan ser vi en ny kultur og adfærd ift. strategien?
- Hvordan håndteres/behandles kulturforskelle?
- Hvordan kan samarbejde mellem grundfags- og faglærere blive en styrke frem for irritation? Hvordan synliggøres og anerkendes forskellighed som styrker?

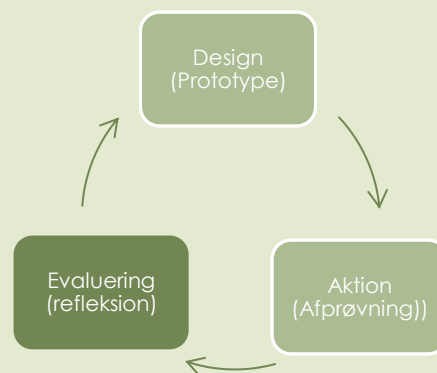


Herunder spørgsmål for samarbejdsrelationer:

- Hvordan kan I motivere hinanden, så et positivt ansvar synliggøres i samarbejdet/undervisningen/planlægningen?
- Hvordan vil I evaluere processen løbende? Hvordan evalueres/dokumenteres arbejdet/erfaringer undervejs?
- Hvordan vil I sikre, at forventninger afstemmes?
- Hvordan understøtter ledelsen lærernes pædagogisk-didaktiske arbejde?
- Hvordan sikrer vi meningsfuld vidensdeling?
- Hvordan vil I opretholde en god kvalitet i undervisningen?
- Hvordan vil I opretholde god trivsel på arbejdspladsen?
- Hvordan "måler" vi på elevens udbytte af KUSK/arbejdet?

Evaluering (Refleksion): Erfaringer og refleksion til videre arbejde (efter arbejdet med eksperimenter og samskabelse?)

- Hvad skal næste udviklingstrin være?
- Hvordan spredes budskaber/erfaringer til resten af organisationen?
- Hvordan spredes KUSK-mødernes indhold til kollegaer?
- Hvordan sikres det, at indsatsen fortsat udvikles?
- Hvordan holder vi liv i KUSK fremadrettet? (et år, to år – fem år)
- Kan ressourcer/et blik udefra give et bedre resultat?
- Hvordan forebygges eventuelt modstand?



Værktøj 2. - Visualisering af praksis

-Hvordan forestiller vi os, at en ny praksis ser ud?

Denne samarbejdsopgave er velegnet i opstarten af kulturudviklingsprocessen – designfasen – hvor udviklingsarbejdet tager form. At vende tilbage til visualiseringen af en ønsket praksis kan skabe fokus på et ønsket mål og derigennem give blik for barrierer, der opstår, eller hvad det er, der skaber succes undervejs.

Formålet med dette værktøj er, at når man skal forandre en pædagogisk og didaktisk praksis i undervisningen, til for eksempel mere tværfaglig undervisning eller mere digitalisering, så er det meget nyttigt at forestille sig den ønskede praksis. Gruppen tager udgangspunkt i en helhed for derefter at designe baglæns (bryde ned til dele). Lærerne og lederen har stor gavn af at samarbejde om visualiseringen af en kommende praksis, fordi det skaber et fælles udgangspunkt og en fælles vision fra start. Under arbejdet skal lærere og ledere omforme deres kreative ideer til konkrete handlinger eller aktiviteter i praksis.

Organisering:

Gruppen af lærere og ledere, der arbejder med den pædagogiske og didaktisk Udvikling, samles. Der afsættes ca. 1½ time til mødet. En person i gruppen får ansvaret for at facilitere mødet og styre tiden. Tidspunkter og proces er naturligvis vejledende. Facilitatoren vælger et rum at mødes i. Det må gerne været et rum med positive signaler som lys, billeder m.m. Facilitatoren bliver stående i rummet og beder gruppen sætte sig ned. På bordet ligger post-it i forskellige farver.

Proces:

1. **Øvelsen går ud på at forestille sig vores undervisningspraksis i fremtiden.**
Hvordan ser den ud? Deltagerne noterer individuelt på post-it i 2-3 minutter.
2. **Tag en samtale i grupper om det, I hver især har beskrevet (10 minutter).**
3. **Foretag en gruppering af idéer ved at samle alle deltageres Post-It's på en tavle.**
Der må gerne være sammenfald mellem de enkelte idéer.
4. **Hver gruppe tegner deres vision for det pædagogiske og didaktiske udviklingsarbejde.**

**Øvelsen går ud på at forestille sig jeres undervisningspraksis i fremtiden –
Hvordan ser den ud?**

Til at understøtte spørgsmålet er her lidt hjælpespørgsmål:

- *Hvordan lærer eleverne?*
- *Hvordan underviser lærerne?*
- *Hvordan er skolen/lokalerne indrettet?*
- *Hvordan samarbejder lærere og ledelse?*
- *Hvordan samarbejder lærerne?*
- *Hvordan samarbejder skolen med virksomhederne?*

A) Notér svarene individuelt på de uddelte post-it, hæng dem op og drøft efterfølgende, hvad der er skrevet.

B) Foretag en gruppering af idéer ved at samle alle deltageres post-its på en tavle. Der må gerne være sammenfald mellem de enkelte idéer.

C) Hver gruppe tegner deres vision for det pædagogiske og didaktiske udviklingsarbejde.

Til tegningen kan bruges symboler, metaforer med mere. Evt. indsæt billede - Find drejebøger – konkrete værktøjer)

Værktøj 3. Cirkelskrivning

– at skabe ejerskab og fællesskab for idéer til udvikling

Denne samarbejdsopgave er velegnet i opstarten af kulturudviklingsprocessen – designfasen – hvor udviklingsarbejdet tager form.

Formålet med cirkelskrivning er, at bygge videre på hinandens idéer for at sikre, at det er idéen, der kommer i centrum, og at der bliver arbejdet med alle arbejdsgruppens idéer med henblik på samarbejde og samskabelse.

Organisering:

Gruppen af lærere og ledere, der arbejder med den pædagogiske og didaktisk udvikling, samles. Der afsættes ca. en time til arbejdet. En person i gruppen får ansvaret for at facilitere mødet og styre tiden. Tidspunkter og proces er naturligvis vejledende.

Proces:

1. Deltagerne vælger hver den idé, som de synes er vigtigst at arbejde med. Denne noteres øverst på et A4 ark – med i alt fire kolonner.
2. Herefter sendes arket videre til sidemanden højre for. Alle ark roterer mellem deltagerene. Hver deltager får nu til opgave at skrive konstruktiv feedback nedenunder til den idé som er noteret på arket.
3. Arkene roterer endnu en omgang, i denne runde skriver en ny deltager yderligere feedback. Dette gentages til alle kolonner er udfyldt. (Arket findes til sidst i denne beskrivelse)
4. Dernæst fremlægger alle deres idé med den nye feedback.
5. Til sidst vurderer hele gruppen i fællesskab, hvilke værdier hver idé kan tilføje til den praksis, der ønskes. Gruppen vælger hvilke idéer, de kan arbejde videre med. Idéerne tager form af eksperimenter jf. eksperimenthjulet.

CIRKELSKRIVNING

Din idé

Notér din idé og send
arket til højre

1. Skrivning

Feedback til
idéen

2. Skrivning

Øvelsen
gentages

3. Skrivning

... igen

Sammenskrivning

Værktøj 4. Interviewrunde

– tæt på erfaringer fra praksis

Denne samarbejdsopgave er velegnet i opstarten af kulturudviklingsprocessen – designfasen – hvor udviklingsarbejdet tager form.

Formålet med dette værktøj er at skabe fælles viden, tillid i gruppen og et udgangspunkt at arbejde ud fra. Dette gøres ved at dele erfaringer på en måde, der vækker til fælles nysgerrighed om den udvikling, der skal igangsættes. Stil åbne spørgsmål – opnå tillid og skab fællesskab i arbejdsgrupper. Øvelsen er med til at skubbe gruppen mod mere fællesskab og mod til at prøve forskelligt for at sætte den rigtige kurs.

Organisering:

Gruppen af lærere og ledere, der arbejder med pædagogisk og didaktisk udvikling, samles. Der afsættes ca. en time til mødet. En person i gruppen, får ansvaret for at facilitere mødet og styre tiden. Husk at opgaven med at facilitere og styre mødet gerne skulle gå på omgang for at styrke samarbejdet i arbejdsgruppen. Tidspunkter og proces er naturligvis vejledende.

Mødet starter med et interview to og to. Dernæst vurderes, hvad status er på en række parametre, hvad ambitionen er med udviklingsarbejdet, og hvad gruppen skal gøre for at komme dertil. Der igangsættes eksperimenter (jf. eksperimenthjulet).

Proces:

1. Interview hinanden to og to i 15 minutter hver, dvs. 2 x 15 min.

Tid: 30 min. i alt.

2. Der arbejdes med nedenstående spørgsmål. I øvelsen skal I fortælle lidt om, hvordan I arbejder sammen lærere imellem, samt mellem ledere og lærer om udvikling af undervisning (giv gerne eksempler).

Interviewspørgsmål:

- Hvem tager initiativ til hvad, når undervisningen skal udvikles?
- Hvad er din opgave normalt, hvad gør de andre?
- Hvornår, hvor ofte og hvordan mødes lærere samt lærere og ledere?
- Hvad mødes I om?
- Hvad gør I for at opnå enighed?
- Hvordan takler I uenighed – giv et eksempel? Hvad er i den forbindelse det sværeste? Hvad kan få en opgave til at glide?
- Hvem og hvad sikrer fremdrift, og hvordan viser det sig i dagligdagen?
- Hvordan går I til svære/komplekse opgaver? Hvem gør hvad?
- Når der er forskellige og modsatrettede interesser, hvordan griber I det an?
- Hvilke uddannelsestemaer er vigtigst lige nu, set fra din stol? Hvad er de andre lærere/ledere optaget af?
- Hvor og hvornår foregår samarbejdet om udvikling fysisk på skolen?

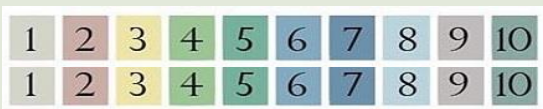
Værktøj 5. Evaluering af samarbejde og relationer

– *Hvordan skrider arbejdet frem?*

Denne samarbejdsopgave er velegnet under afprøvning af og i refleksion over kulturudviklingsprocessen, med henblik på at udviklingsarbejdet fastholder kursen.

Formålet med dette værktøj er, at diskussion og refleksion af forskellige forhold skal styrke samarbejdskraften i arbejdsgruppen og åbne for en samtale om forskellige oplevelser eller erfaringer af praksis. Denne forventningsafstemning gøres ved, at alle i arbejdsgruppen giver point på en værdiskala fra 1-10 til en række forhold af betydning. Visualiseringen af oplevelser og erfaringer gennem pointgivning skaber et udgangspunkt for afstemning af eventuelle barrierer eller mål for det fremtidige udviklingsarbejde. Forholdene kan ses i nedenstående skema.

Forhold af betydning for udviklingsarbejde:



→ Hvordan skrider udviklingsarbejdet frem?
→ Er samarbejdet lærere imellem optimalt ift. udviklingsarbejde?



→ Er samarbejde ml. lærere og ledere optimalt ift. udviklingsarbejde?



→ Hvor gode er vi til at løse udfordringer, der skaber forhindringer?



→ Hvor gode er vi til at sætte eksperimenter i gang, der skaber værdi for pædagogisk praksis?



→ Eget emne

Organisering:

Gruppen af lærere og ledere, der har arbejdet med udvikling af pædagogisk praksis, samles. Der afsættes ca. to timer til mødet. En person i gruppen, får ansvaret for at facilitere mødet og styre tiden. Husk at opgaven gerne skulle gå på omgang for at styrke teamudviklingen. Tidspunkter og proces er naturligvis vejledende.

Proces:

1. At dele indtryk

Mødet starter med diskussioner i små grupper, evt. i par af to og to, om de tanker der umiddelbart falder en ind ift. de nedenstående forhold, som skal vurderes i øvelsen.

2. At tage temperaturen

Dernæst vurderer den enkelte status på forholdene og giver point på en skala fra 1-10, hvor 10 er det, der går bedst og 1 er det, der går dårligst. Hver angivelse skal begrundes med konkrete eksempler, som skal deles i plenum efterfølgende.

3. At dele sine begrundelser for point

Hver deltager fremlægger nu sine begrundelser for pointgivning. De andre skriver deres tanker ned imens. Hvert forhold vendes og gruppen giver en samlet vurdering til hvert forhold.

4. At sætte en fælles ambition

Giv nu fælles point, der viser, hvor I har ambitioner om at styrke de forskellige forhold. GABET angiver graden af ambitionen. Konkretiser hvad I skal gøre, både ledere og medarbejdere, for at nå derhen. Hvad vil I gøre mere af og hvad vil I gøre mindre af? Noter konkrete handlinger, der kan bruges i hverdagen. Vælg ud og sæt eksperimenter i gang.

Værktøj 6. Eksperimentlog

– *Samarbejde om eksperimenter Før, under og efter?*

Dette værktøj skal bruges i alle tre faser: Før, under og efter arbejdet med eksperimenter. Som afsæt før et eksperiment igangsættes, under afprøvningen i aktionsfasen, samt til evaluering efter afprøvning af eksperimenterne.

Formål med dette værktøj er at hjælpe medarbejdere og ledere med at gennemføre eksperimenter. Eksperimenterne er et centralt værktøj i udviklingsprocessen, så giv det stor opmærksomhed og forbered jer godt.

Organisering

Den samlede arbejdsgruppe (ledere og lærere) indgår i arbejdet med eksperimentloggen. I den indledende og afsluttende fase afsættes tid til et fælles møde af en times varighed. Der vælges en log-ansvarlig, som sikrer, at der bliver skrevet i loggen under hver aktion. Der afsættes ca. en halv time efter hver aktion (afprøvning)

Proces

1. **Til det første mødes arbejdes der med de spørgsmål, som er beskrevet i eksperimentloggen.**

Det er vigtigt, at alle i gruppen en enige om, hvilke udfordringer eksperimentet skal løse. Hver deltager kommer med sit bud.

2. **De deltagere, der arbejder konkret med aktionerne, skriver i eksperimentloggen i direkte forlængelse af hver afprøvning.**

Svar på spørgsmålene beskrevet i eksperimentloggen.

3. **Når afprøvningen er færdig, samles arbejdsgruppen igen og vurderer, om afprøvningen har givet det ønskede resultat.** Hvad der skal beslattes fremadrettet (redesign eller spredning af ny praksis).

Eksperimentlog:

Før eksperimentet

- Hvad kalder I eksperimentet?
- Hvor og hvem gennemfører det?
- Hvilke udfordringer igangsatte eksperimentet?
- Hvordan identificerer I udfordringerne, der er relevante at løse?

Under eksperimentet

Hvilke udfordringer/ successer har I mødt gennem arbejdet med eksperimentet?

- Hvordan har I samarbejdet omkring eksperimentet?
- Hvordan er realiseringen af eksperimentet forløbet?
- Har eksperimentets indhold haft den forventede relevans?

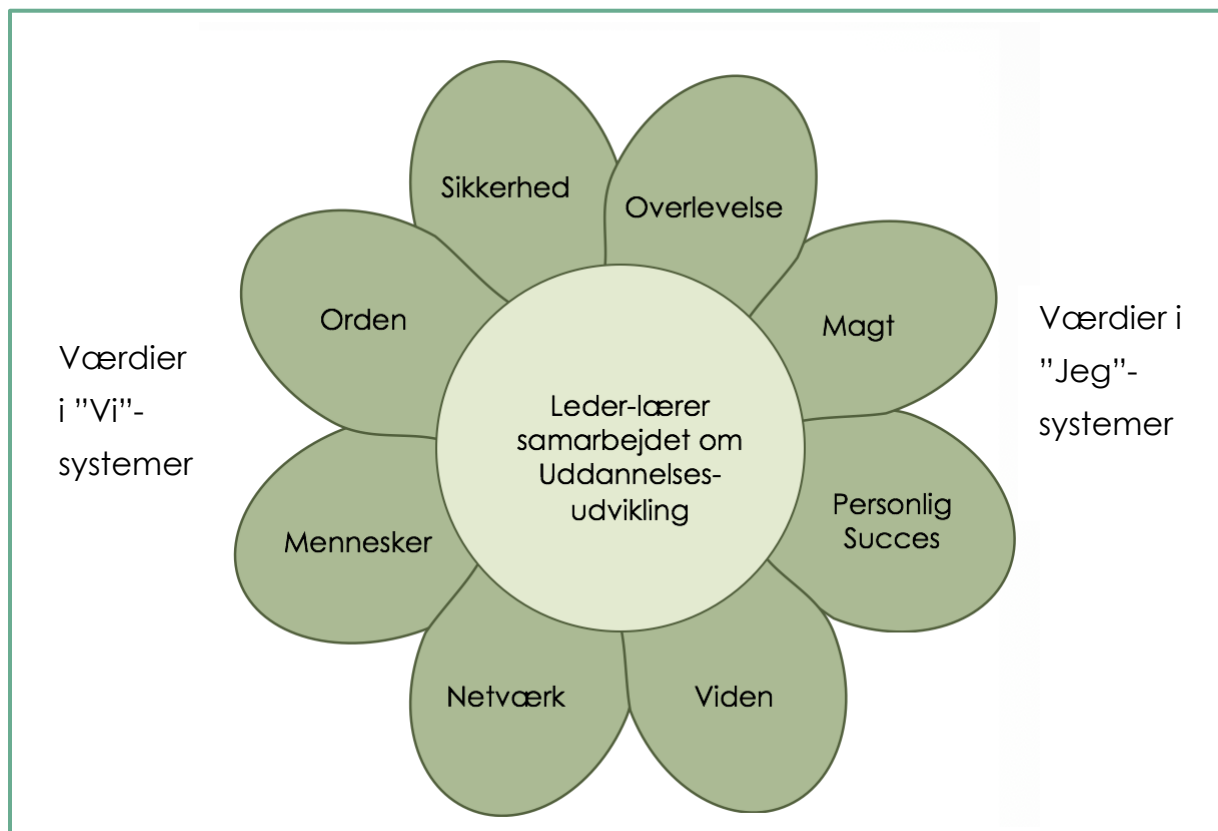
Efter eksperimentet

- Hvad kom der ud af eksperimentet (drømmen)?
- Hvad lærte I af eksperimentet? Hvad vil I gøre igen næste gang?
- Hvad vil I gøre anderledes?

Værktøj 7. Værdianalyse i arbejdsgrupper.

Denne samarbejdsopgave er velegnet under kulturudviklingsprocessen i evalueringsfasen, hvor der reflekteres over udviklingsarbejdet

Formålet med dette værktøj er at dele erfaringer i arbejdsgruppen, der arbejder med pædagogisk og didaktisk udvikling. Dette gøres ved at dele de værdier, som den enkelte oplever i forbindelse med arbejdet. Øvelsen er med til at skabe fælles accept af de værdier, som den enkelte vurderer, er vigtige både for sig selv og for fællesskabet. Fælles accept af værdier, og analyse af hvilke værdier, der giver værdi for skoleudvikling, er en forudsætning for kulturudvikling.



Med værdibloomsten⁵ undersøger arbejdsgruppen med ledere og lærere den kulturelle dimension, når de samarbejder om pædagogisk og didaktisk udvikling gennem en eksperimenterende tilgang. Pointen er, at deltagerne bliver opmærksomme på, hvilke værdier de personligt værdsætter, og hvilke værdier der kendetegner skolekulturen.

Organisering:

Gruppen af lærere og ledere samt strategiske beslutningstagere mødes. Der afsættes ca. to timer til mødet. En deltager får ansvaret for at facilitere mødet og styre tiden. Tidspunkter og proces er naturligvis vejledende.

Proces:

1. 15 minutter:

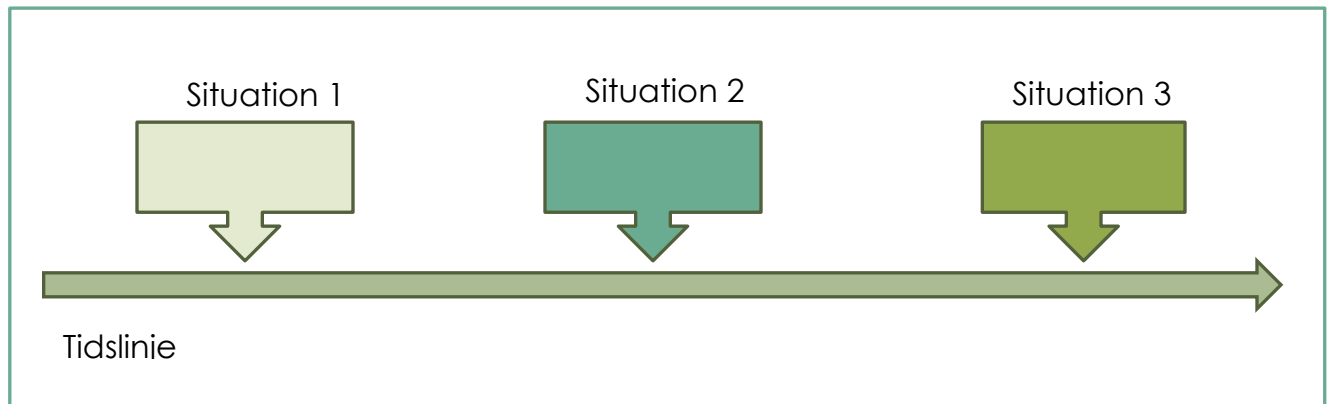
Udpeg tre situationer fra den sidste designperiode (halve år), hvor I har arbejdet med eksperimenter og samskabelse. Det skal være tre situationer, som I oplever har været særligt værdifulde for jer.

2. 30 minutter.

Placer nu de tre situationer fra eksperimentet på en tidslinje og noter, hvilke faktorer fra værdibloomsten der haft størst betydning for eksperimentets succes og fremdrift, og hvilke der har forhindret succes og fremdrift. Hvilke faktorer har haft størst betydning for jeres samarbejde? Forhold jer både til de personlige værdier fra "jeg"-systemet og de fælles værdier fra "Vi"-systemet.

⁵ Værdibloomsten er efter inspiration fra Claire Graves

3. Drøft situationerne igennem grundigt.
4. Beslut hvilke handlinger, det afkræver nu.



Værktøj 8. Samskabelse om dynamisk strategiudvikling

Denne samarbejdsopgave er velegnet i opstarten af kulturudviklingsprocessen – designfasen – hvor udviklingsarbejdet tager form.

Værktøjet skal tages i brug løbene, og f.eks. tages i brug to-tre gange undervejs i processen. (fra øvelsen).

Formålet med dette værktøj er at gøre pædagogisk og didaktisk strategi dynamisk ved, gennem samskabelse, at forbinde strategien med de udviklingsinitiativer, der er i gang i organisationen.

Dette gøres ved, at der etableres et fora i tilknytning til udviklingsarbejdet, der løbende reflekterer og skaber mening om de resultater og erfaringer, som kan høstes undervejs. Gruppen består af repræsentanter fra de tre niveauer – strategisk, taktisk og operationelt. Denne repræsentation er helt central i samskabelsesprocessen for, at der kan ske læring mellem de forskellige organisatoriske lag, ved få belyst muligheder og barrierer for de forskellige initiativer, der knytter sig til praksisudvikling.

Øvelsen er med til at sikre:

- At udviklingsarbejde og de erfaringer, der gøres løbende, påvirker strategien og skaber værdi i praksis.
- At der rykkes ved en forståelse om, at strategi er statisk og ikke ændres undervejs.
- At det ikke kun er ledelsen alene, der vurderer og beslutter, hvad der ligger indenfor og uden for den strategiske udvikling.
- At der udvikles strategiske kompetencer i fællesskab
- At oplevelsen af indflydelse øges og deraf at frustrationsrummet mindskes mellem hverdagspraksis og pædagogisk og didaktisk strategi.

Organisering:

Gruppen af lærere og ledere samt strategiske beslutningstagere mødes. Der afsættes ca. en halv dag til mødet. En deltager får ansvaret for at facilitere mødet og styre tiden. Tidspunkter og proces er naturligvis vejledende. Mødet gentages mindst tre gange under et udviklingsforløb.

Proces:

- 1. Hver deltager, der indgår i den udførende arbejdsgruppe, nævner fem resultater fra eksperimenter, som styrker den pædagogiske og didaktiske praksis inden for en bestemt pædagogisk og didaktisk indsats.** Disse skrives på post-its – et resultat på hver og hænges op.
- 2. Den strategiske leder fortæller om og begrundet skolens strategiske mål for ønsket om ny pædagogisk og didaktisk praksis.**
- 3. I fællesskab vurderer gruppen, hvilke resultater, der antages at give mest værdi for praksis.** Dette gøres ved, at hver deltager giver værdipoint til hvert resultat. Værdipoint er på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er mindst værdi til praksis og 5 er størst værdi til praksis.
- 4. Derefter vælges de resultater ud, der har flest point**
Hvert resultat behandles ud fra følgende spørgsmål for at kunne se udfordringerne i organisationen fra forskellige perspektiver:
 - Hvilken betydning har det fremkomne resultat for mig?
 - Hvilken betydning skal det fremkomne resultat have for de andre hhv. ledere, lærere og elever?
 - Hvilken betydning har den fremkomne viden for mit perspektiv på sammenhængen mellem det strategiske, operationelle og taktiske niveau, når vi samarbejder om udvikling af undervisning og eksperimenterer?

5. Gruppen vurderer sammen, hvilke forhold i strategien, der skal tilpasses som følge af den nye viden, gruppen har skabt i fællesskab.

A) Hver deltager skriver fem resultater på hver sin post-it fra eksperimenterne, som styrker den pædagogiske og didaktiske praksis.

B) Skolens strategiske mål for ønsket ny pædagogisk og didaktisk praksis fremlægges.



C) Hver deltager giver hvert udsagn på post-it point fra 1 – 5



D) Vælg de fem kort ud, der har flest point og drøft hver af dem ud fra følgende spørgsmål:

- Hvilken betydning har det fremkomne resultat for mig?
- Hvilken betydning skal det fremkomne resultat have for de andre hhv. ledere, lærere og elever?
- Hvilken betydning har den fremkomne viden for mit perspektiv på sammenhængen mellem det strategiske, operationelle og taktiske niveau, når vi samarbejder om udvikling af undervisning og eksperimenterer?

E) Hvilke forhold i skolens strategi skal tilpasses som følge af den nye viden gruppen har skabt i fællesskab?

Værktøj 9. Dilemmaer med læringspotentiale

Dilemmaer med læringspotentiale er en række dilemmaer som de deltagende skoler er stødt på under deres udviklingsarbejde. Dilemmaerne er af en karakter, der gør at de har relevans for andre der arbejder med udvikling og forandring. Kulturudvikling i denne her sammenhæng handler om at standse op og tage fat på dilemmaer når de opstår -for det gør de, under arbejdet.

Formål: formålet med værktøjet *Dilemmaer med læringspotentiale* er at det skal bruges som inspiration til A) at drøfte potentielle dilemmaer inden de opstår på en sådan måde, at der iværksættes konkrete initiativer til at undgår dilemmaerne. B) at arbejde med de dilemmaer som en arbejdsgruppe møder i forbindelse med deres udviklingsarbejde.

Organisering:

En udvalgt gruppe af lærere og ledere mødes. Der afsættes ca. en halv dag til mødet. En deltager får ansvaret for at facilitere mødet og styre tiden. Tidspunkter og proces er naturligvis vejledende. Mødet afsluttes med en plan for handlinger, hvor der arbejdes på at finde løsninger på dilemmaerne.

Proces:

Læs dilemmaerne på næste side igennem og udvælg et par stykker som I mener at kunne genkende fra jeres egen skole. Drøft dem i fht. jeres egen organisation og beslut hvordan I kommer videre med evt. løsninger. Aftal inden I skilles; hvilken praksis ønsker I fremadrettet, en handlingsplan med små eksperimenter og aftal hvem der er ansvarlig for igangsættelse og opfølgningen.

DILEMMAER MED LÆRINGSPOTENTIALE

Dilemmaer med læringspotentiale inden for temaet ledelse

- Hvem leder lederne? (ledelse af ledere)
- Ledelsesroller klemmes mellem administration og facilitering
- Læring og proces har mindre værdi som styringsindsigt – mål og resultater dominerer

Dilemmaer med læringspotentiale inden for temaet tid

- Organisering mellem hierarki og fællesskab om opgaven
- Tid er under pres mellem udvikling og drift
- Prioritering af tid mellem niveauer og opgavetyper (strategisk tid over relationel tid)

Dilemmaer med læringspotentiale inden for temaet organisation

- Udvikling (projekter) taber kraft ud før de er blevet til ny praksis og nye projekter trænger sig på (projektmylder)
- Det interne (strategi) kan blive presset væk af det eksterne (reformer og lign.)
- Interpersonelle udfordringer skaber forhindringer – hvem har rollen til at skabe balance?
- Manglende indsigt af hvilke afhængigheder, der er nødvendig at bringe i spil for at et udviklingsinitiativ kan spredes
- Strategi som sovepude eller dynamo – hvem gør hvad?
-

Dilemmaer med læringspotentiale inden for temaet samarbejde

- Samarbejde mellem tillid og tvang
- Organisatoriske mødestrukturer kan blive rituelle praksisser, dekoblet læring og erfaring fra praksis
- Udvikling gennem det åbne og afprøvende og gennem det lukkede og styrede - hvad motiverer og engagerer?

Femte del: anbefalinger og gode spørgsmål

Anbefalinger

De opgaver og udfordringer som skolerne har haft igennem hele projektet har vi sammen med repræsentanter fra skolerne samlet i en række anbefalinger.

Anbefalingerne er tænkt som en række udsagn, som kan bruges til inspiration og drøftelse når I selv skal i gang med en organisationsudviklingsproces.

- At arbejde i dybden med få udvalgte indsatser og et fast projektteam, der akkumulerer viden og erfaring over tid
- At arbejde med dilemmaer og vende det om til læringspotentialer
- At prøve og eksperimentere i praksis efterfulgt af evaluering med henblik på læring og kulturforandring
- At arbejde gennem designdrevne processer, hvor redesign med fornyet fokus er det, som driver kulturforandringen
- At stille spørgsmål og arbejde undersøgende i fællesskab for at finde løsninger og svar
- At arbejde kollaborativt i udviklingsgrupper, hvor organisationens niveauer er repræsenteret
- At gøre udvikling af pædagogisk og didaktisk praksis til et fælles anliggende
- At holde øjet på bolden og lede mod den ønskede praksis i fællesskab
- At gøre pædagogisk ledelse robust – så det er et fænomen mere end en funktion
- Overvej hvordan I skaber ejerskab – hvem og hvad definerer indhold og retning?
- At udfordre mødekulturen – hvad mødes vi om og hvornår?

- Fællesskaber om udvikling og undervisning
- At der gennemføres uddannelseseksperimenter i praksis som ramme for kompetenceudviklingen
- At afprøvning og implementering af udviklingstiltag gøres til en naturlig del af udviklingskulturen
- At stille spørgsmål frem for svar

Spørgsmål

I nedenstående boks er der en række spørgsmål der er gode at stille til udviklingsarbejdet. Formålet er, at spørgsmål kan bryde med vaner og forforståelser. Spørgsmål opstår ved at undres og det viser sig ofte, at spørgsmål har den funktion, at de kalder på samarbejde på tværs af funktioner og fag. Sidst kan spørgsmål være med til at åbne for nye tanker og arbejdsformer gennem udforskende arbejde i fællesskab. Nedenstående spørgsmål er udarbejdet på et afsluttende seminar for styregruppen for KUSK-projektet februar 2018.

- Hvordan kan kompetenceudvikling bedst omsættes til god praksis?
- Hvem stiller spørgsmål til gavn for sagen, og hvordan får vi alle til at være nysgerrige?
- Hvordan sikrer vi, at erfaringerne spredes både i organisationen og til øvrige?
- Hvordan får lærerne delt erfaringer om god undervisningspraksis til andre afdelinger?
- Hvordan bliver strategisk kompetenceudvikling til kultur?
- Hvordan får man forpligtet lederne til at arbejde mere strategisk i udviklingsprocesser?
- Hvilke forandringer bliver forankret? og hvorfor?

Info. om udviklingsprojektet KUSK

Projektet "Kulturforandring på erhvervsuddannelserne via strategisk kompetenceudvikling" (benævnt KUSK) handler om, hvordan skolens, ledernes og lærernes samarbejdsrelationer og kompetenceudvikling udvikles, så det styrker ny praksis i undervisningen.

Projektet er finansieret gennem Kompetencesekretariatet og løber fra ultimo 2015 til medio 2018.

Projektet er udviklet på initiativ af Danske Erhvervsskoler og - Gymnasier, Danske SOSU-skoler, Uddannelsesforbundet, Handelsskolernes Lærerforening og Danmarks Lærerforening (SOSU).

Projektets formål er at sikre, at skolernes strategiske kompetenceudvikling bliver forankret i praksis, så den skaber varige kulturforandringer i undervisningen og i relationerne mellem lærere og ledere.

Projektet skal bidrage til, at lærernes og ledernes kompetenceudvikling forankres på de strategiske, taktiske og operationelle niveauer på den enkelte skole.

Kompetenceudviklingen skal planlægges og gennemføres, så den hænger sammen med den øvrige udviklingsstrategi og kvalitetsarbejde i forhold til skolens kerneydelse, der hviler på et pædagogisk og didaktisk grundlag.

For at styrke erfaringsgrundlaget med at forbedre kvaliteten af de indsatser, som hver skole skal vælge, arbejder projektet ud fra få men meget centrale principper; tid til at arbejde i dybden, få udvalgte indsatser, et fast projektteam på hver skole, der kan fastholde samarbejdet om opgaven i længere tid og har beslutningskraft på skolen til forankring og implementering af indsatserne.

Som betingelse for deltagelse i projektet drøfter skolerne løbende projektudviklingen i deres respektive samarbejdsudvalg.

Kontakt for ønske om konsulentbistand

Hvis du vil vide mere så kontakt:

René Nordin Bloch - Lektor i **Nationalt Center for Erhvervspædagogik**
v/ **KP** - Københavns Professionshøjskole rebl@dk

Dorrit Sørensen – Lektor i **Nationalt Center for Erhvervspædagogik**
v/ **KP** - Københavns Professionshøjskole doso@kp.dk



Danske SOSU-skoler
En uddannelse i livskvalitet



danske
ERHVERVSSKOLER
OG -GYMNASIER

