

Den mangfoldige folkeskole

# Ledelse tæt på

Seminardag d. 10. marts 2025



# Program

- 08.30 Velkomst, dagens program og tjek ind
- 08.50 **Hvorfor ledelse tæt på?**
- 09.15 *En lederfortælling v. Lisbeth Have Hoff, Snedsted skole*
- 10.00 Pause
- 10.15 **Ledelsesrollen – didaktiske ståsteder**
- 11.30 Frokost
- 12.15 *En lederfortælling v. Niels Cassøe Jepsen og Gert Søndergaard Petersen, Tilsted skole*
- 13.00 Pause
- 13.10 **Guidelines til ledelse tæt på - og didaktisk praksis**
- 14.15 Opsamling og tjek ud
- 14.30 Tak for nu



# Tjek ind

Vælg et kort, der for dig siger noget om at bedrive ledelse tæt på.

Del skiftevis ved bordene:

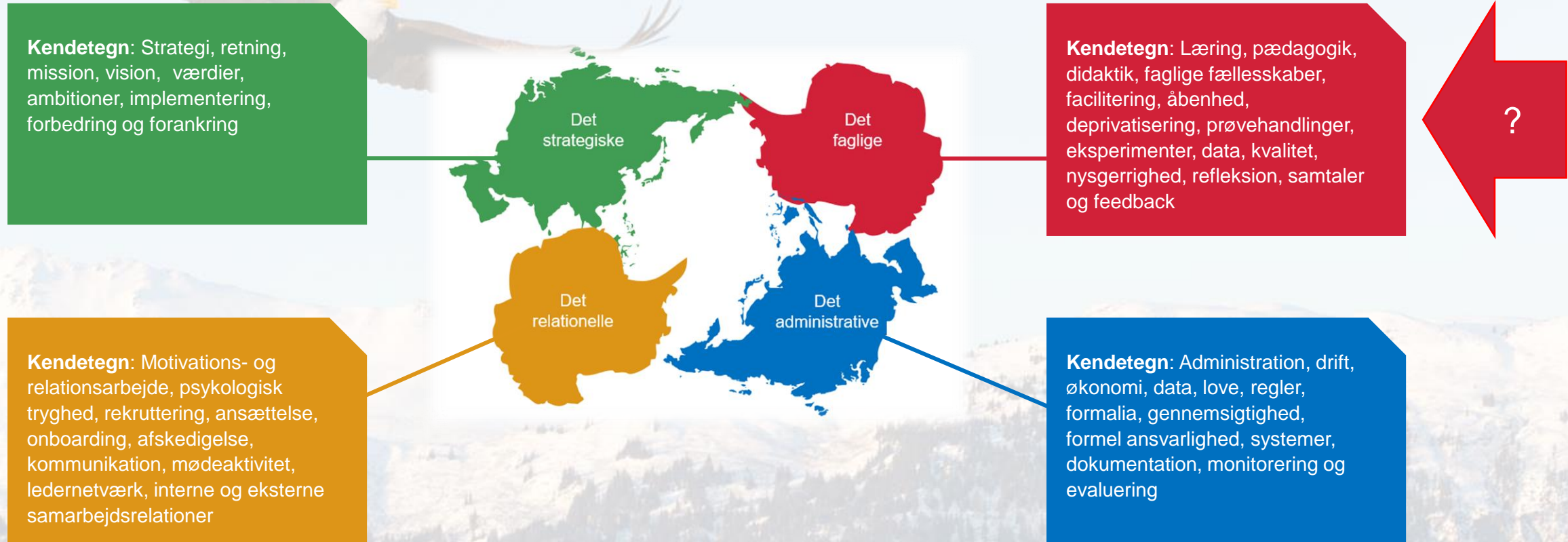
1. Hvorfor har jeg valgt dette kort?
2. Hvornår har jeg sidst oplevet/bedrevet ledelse tæt på?



# Hvorfor ledelse tæt på?

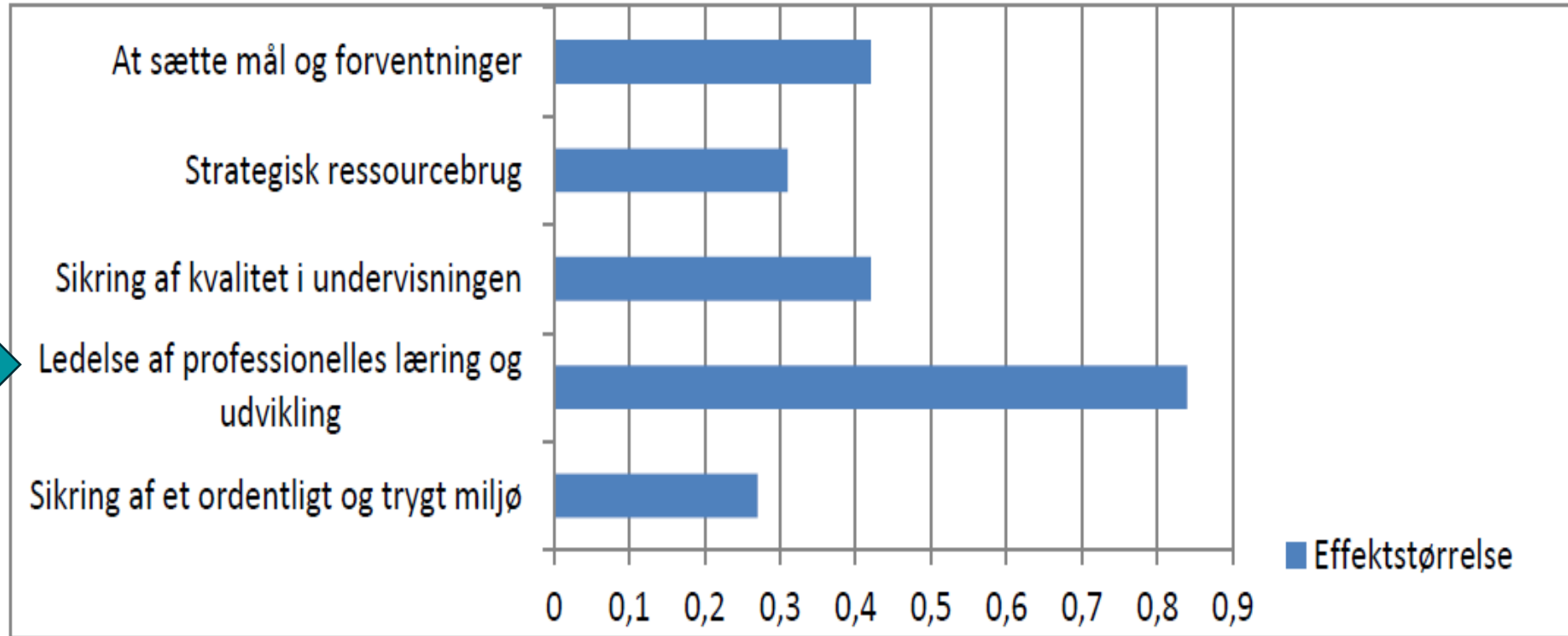


# Du leder på flere kontinenter – men hvor har du bosat dig?



# Ledelse tæt på gør en forskel for elevernes læring

Når lederne gør en forskel for lærernes læring, gør det en forskel for elevernes læring



# Ledelseskommissionen

Offentlige ledere skal være i kontakt med det, de leder.  
Man kan ikke lede nogen, man ikke er i kontakt med

- Ledere af fagprofessionelle skal i dialog med medarbejderne udøve faglig ledelse baseret på evidens
- Dialog, anerkendelse og formidling af visioner kræver, at man rent faktisk taler med sine medarbejdere. Det betyder ikke nødvendigvis fysisk nærvær i al arbejdstiden, men det betyder, at nærvær skal prioriteres og være muligt

Ledelse  
gør en forskel

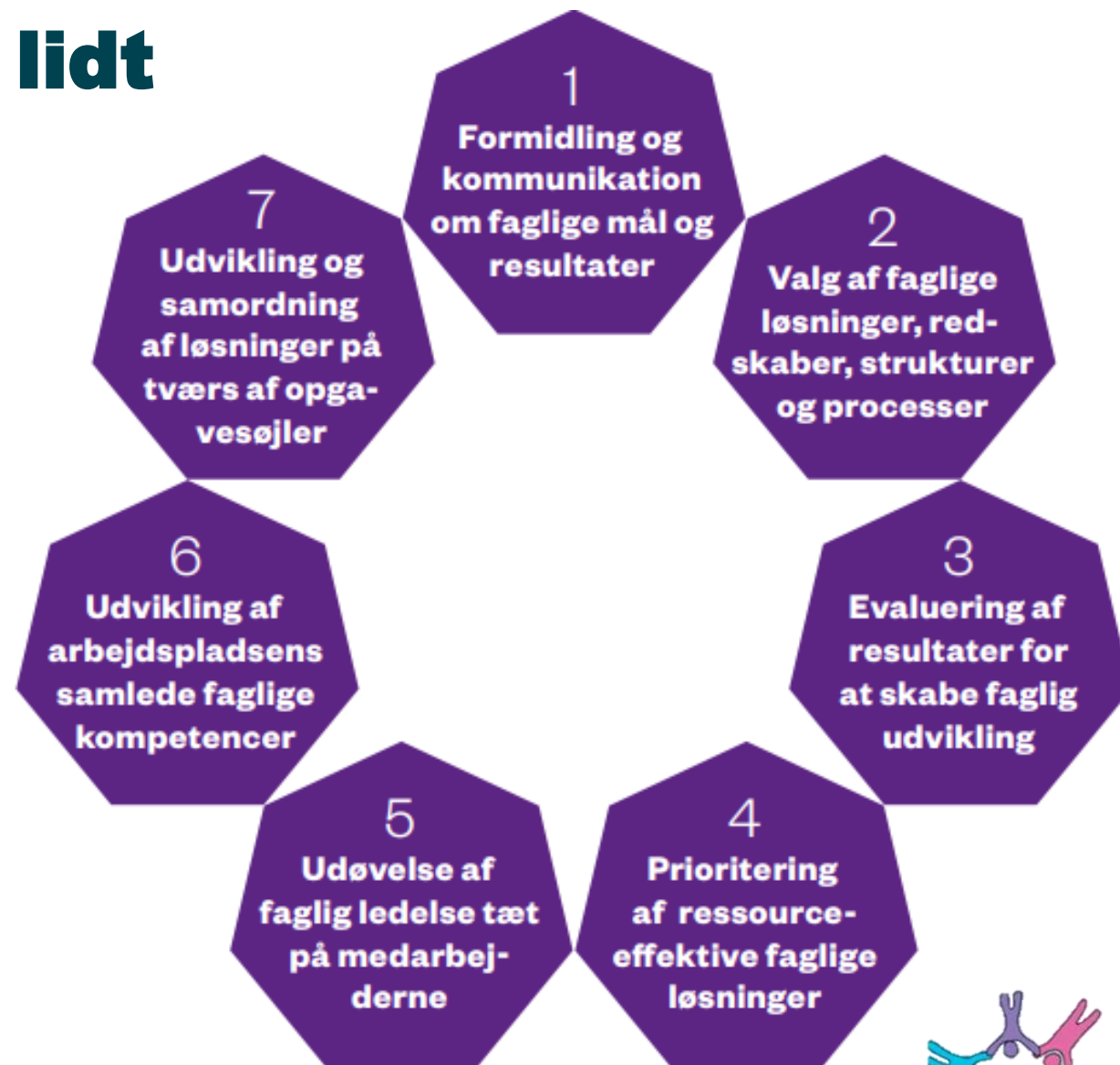


# Faglig ledelse fylder for lidt

...konkluderer Væksthus for Ledelse efter at have interviewet 75 direktører, chefer og faglige ledere bredt fordelt på både opgavesøjler og funktioner i seks kommuner og en region

De har på den baggrund af undersøgelsen identificeret syv centrale og fælles faglige ledelsesopgaver.

Det er de generiske træk i faglig ledelse, som fokus skal rettes mod, når faglig ledelse skal styrkes.





# Danmarks skolelederforening

*En forudsætning for skoleudvikling er god skoleledelse, der sætter retning, etablerer et samarbejde og er tæt på undervisningsopgaven*

**Ledelse-tæt-på** handler om at lede medarbejdernes opgaveløsning og udvikling kvalificeret og positivt **til gavn for elevernes læring**

Skolelederforeningen 2023

- sætte en klar retning for skolen, sikre fokus og orientere sig mod at skabe forandring og udvikling og følge op på konkrete indsatser i skolen
- organisere og autorisere samspillet mellem medarbejdere og skolens resursepersoner
- facilitere læreprocesser blandt skolens medarbejdere og udvikle og understøtte en professionel kultur på skolen
- inddrage, reflektere og anvende medarbejdernes erfaringer og spørre med dem om konkrete læringssituationer
- drøfte undervisning og læring med de pædagogiske medarbejdere i en række forskellige fora
- fokusere på udviklingen af en kultur, hvor der er plads til hverdagens uformelle relationer, som for eksempel opstår, når en medarbejder kigger forbi lederens kontor for at vende en specifik udfordring
- facilitere fælles udvikling i organisationen, for eksempel når en medarbejder deler en positiv erfaring fra klasseværelset med ledere og kolleger
- understøtte en stærk faglig samarbejdskultur gennem organisering af medarbejdernes arbejde med det mål at fremme en stærk kultur for samarbejde og videndeling
- opbygge ægte og troværdige relationer i de personlige relationer mellem ledelse og medarbejdere
- være optaget af egen udvikling samt ledelsesteamets udvikling som en del af skolens fokus på løbende at udvikle og kvalificere den pædagogiske praksis.



# Didaktisk skoleledelse

Ledere skal lede læreres læreprocesser, som igen leder læringen for eleverne

- Det handler om, hvordan man som leder opstiller relevante strukturer for den pædagogiske praksis, der både bemyndiger medarbejderne og skaffer ledelsen adgang til at sætte retning for skolens faglige pædagogiske og didaktiske kerneopgave
- Et sådant fokus retter opmærksomheden mod skoleledelsesteamets didaktiske grundfaglighed

Lea Lund og Christel Aulkær Moll 2022



# Trivselskommissionens afrapportering

Februar 2025

## En tidssvarende pædagogisk praksis

Dagtilbud, grundskoler, herunder fritidspædagogiske tilbud, og ungdomsuddannelser er vigtige arenaer for børn og unges trivsel. Pædagogik er en central komponent, når mistrivsel skal forebygges. Pædagogikken gør det muligt at væve barnet ind i en verden, der allerede eksisterer, og samtidig give plads til barnets egne forståelser og fortolkninger af verden.<sup>19</sup> Pædagogikken kan således være med til at danne børn og unges karakter, så de i højere grad udvikler egenskaber, der kan virke som beskyttelsesfaktorer mod mistrivsel. Det kan fx være egenskaber som vedholdenhed, ansvarsfølelse, selvregulering, selvforståelse, tro på egne evner, følelsesforståelse og evnen til at deltage i forpligtende fællesskaber.

En sådan pædagogisk praksis har kommissionen valgt at kalde *en tidssvarende pædagogisk praksis*. Med den tidssvarende pædagogiske praksis ønsker kommissionen konkret at (1) styrke børn og unges karakterdannelse, (2) undgå, at børn og unge udgrænses fra de brede, almene fællesskaber samt (3) at minimere børn og unges oplevelse af *forpustethed*, jf. kapitel 5.

Hvad der er tidssvarende pædagogik, vil afhænge af den konkrete kontekst, aldersgrupper og de konkrete behov. Kommissionen mener alligevel, at der er pædagogiske praksisser, der er bedre end andre i lyset af trivselsudfordringerne blandt børn og unge. Det indebærer blandt andet, at pædagogikken skal understøtte den enkeltes engagement, kundskabstilegnelse, myndighed og karakterdannelse, og at flere børn og unge kan trives i de mangfoldige fællesskaber, som et liv består af.

Kommissionen tager det samtidig alvorligt, at mange børn og unge har store forventninger til sig selv og tilværelsen, som kan føles svære at indfri. For at imødekomme dette mener kommissionen, at der bør foretages nogle justeringer fra politisk side, der kan være med til at formindske børn og unges oplevelse af forpustethed og skabe flere frirum i deres hverdag.

### Kommissionen anbefaler følgende:

- Anbefaling 17: En tidssvarende pædagogisk praksis i dagtilbud, grundskoler og på ungdomsuddannelser
- Anbefaling 18: En tidssvarende pædagogisk praksis på videregående uddannelser
- Anbefaling 19: Et stærkere almenområde, der understøtter bedre trivsel for flere
- Anbefaling 20: Ændring af karakterskalaen
- Anbefaling 21: Justering af prøvetrykket i folkeskolen
- Anbefaling 22: Undersøgelse af ny anvendelse af karakterer på de gymnasiale uddannelser
- Anbefaling 23: Færre klassekift ved grundforløbet på de treårige gymnasiale uddannelser





# En lederfortælling fra Snedsted skole



# Ledelsesrollen

*– didaktiske ståsteder*



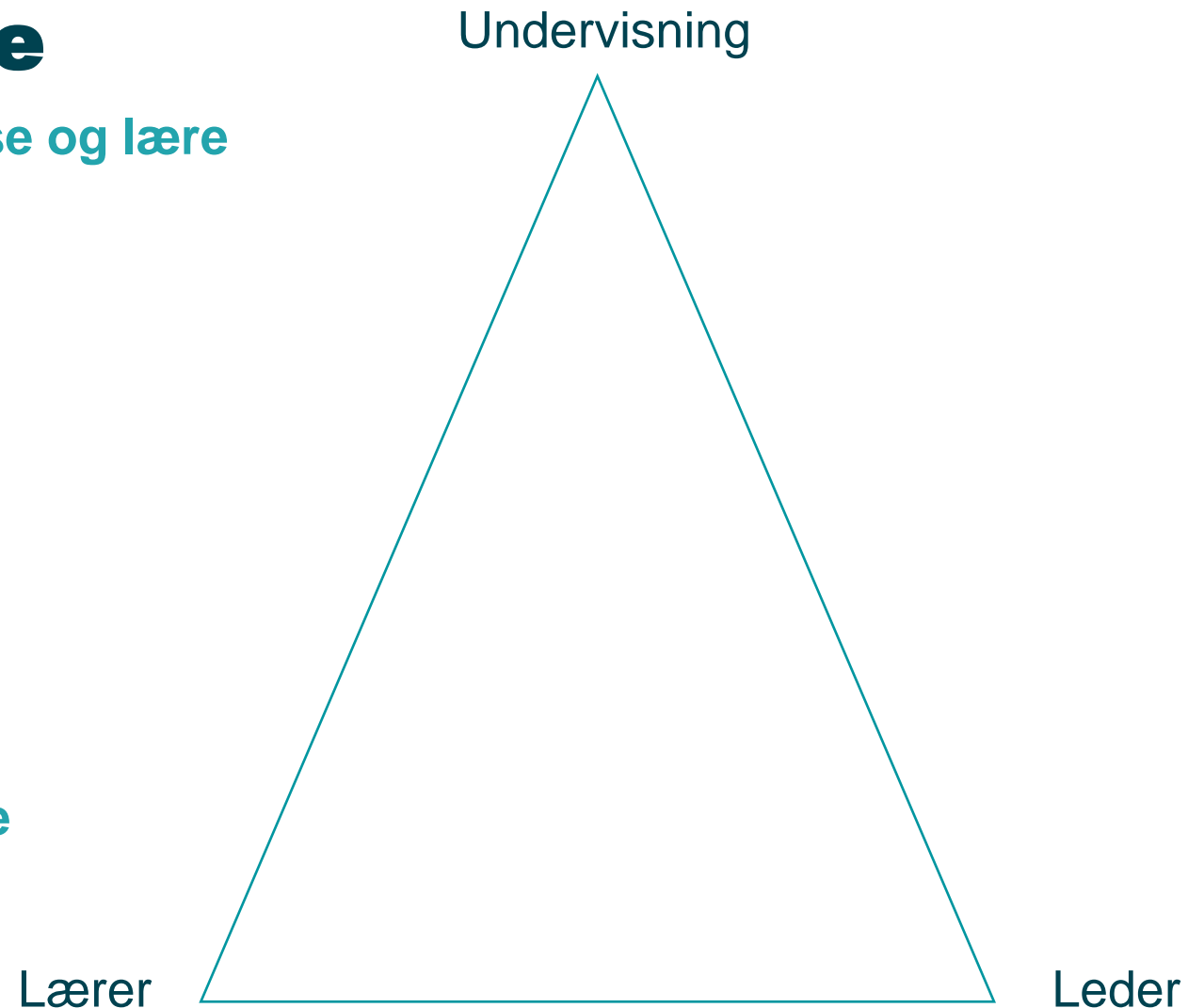
# Didaktisk skoleledelse

Didaktik = græsk og betyder at undervise og lære

Ledelsens didaktiske trekant er spændt ud mellem didaktikkens tre elementer:

1. Undervisningens mål
2. Lærer
3. Leder

Lederen kan positionere sig i forskellige didaktiske roller, der vægter forskellige elementer i ledelse tæt på



# Fire didaktiske ledelsesroller og ståsteder

## Meddeler

- Lederen lægger vægt på at overbringe viden og retning til lærerne
- Lederen udtaler sig fx om nye retningslinjer fra forvaltningen ift. undervisningen mv.

## Omsorgsgiver

- Lederen vægter lærerens velbefindende
- Her er relationen mellem lærer og leder i fokus og ikke undervisningens fokus

## Stilladsholder

- Lederen er dialogpartner
- En stilladsholder, der støtter læreren videre med afsæt i lærerens allerede erhvervede viden og kunnen i forhold til den nærmeste udviklingszone

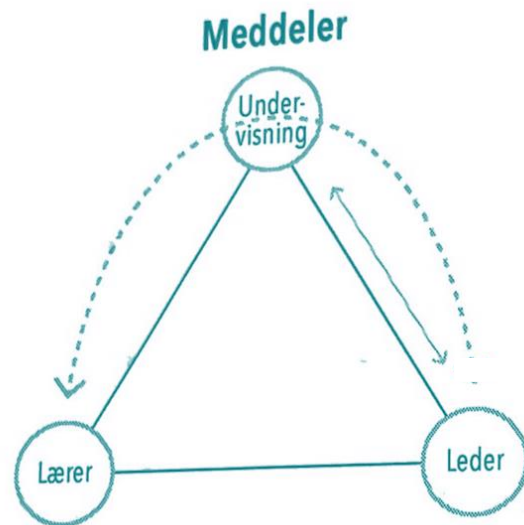
## Mester

- Lederen demonstrerer hvordan undervisningen kan foregå i en given kontekst
- Lederen arbejder både med at forstå undervisningen samt rollen som lærer



# Meddelerrollen

Når lederen har overblik og sætter rammer og retning



- Der er fokus på bevægelsen fra leder hen over meddelelse om undervisningen, som leveres til læreren
- Det er bl.a. lederens opgave at gå forrest og sætte retning samt give lærerne overblik over nye situationer eller at simplificere kompleksiteten, så læreren kan fokusere på sin undervisning
- En med-delende ledelsesrolle, kan komme til udtryk, når en leder sørger for, at rammerne for lærerkollegiets arbejde er i orden

“ Man skal mingelere lidt mellem, at man skal have det store overblik, at man skal formidle retning, og hvad er det for nogle strømninger, vi er nødt til at tilpasse os nu, og hvad er det for nogle ting, vi har sat fokus på her på skolen lige nu.

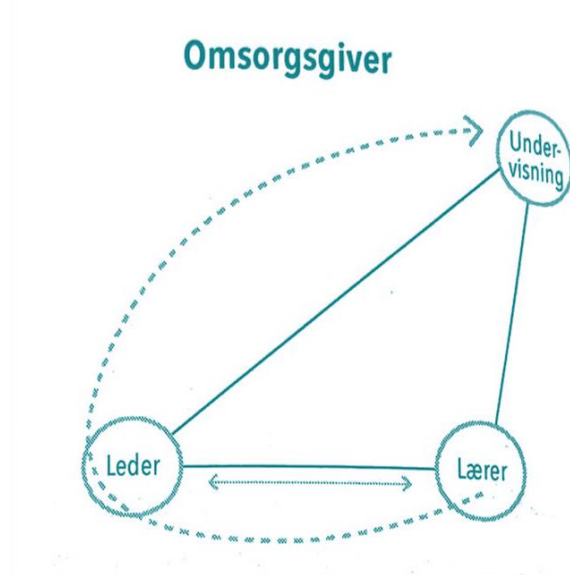




# Omsorgsgiver

Når lederen drager omsorg for og har en relationel dialog med læreren

- Der er fokus på en bevægelse, hvor lederen tager udgangspunkt i læreren i en dialog om fx medarbejderens velbefindende og arbejdsstrivsel ift. at kunne varetage undervisningen
- Lederen ønsker at vise omsorg og er relationelt orienteret
- Lederen vægter den daglige snak over kaffen og i spisepausen. Lederen har fx en åben dør og siger godmorgen til alle

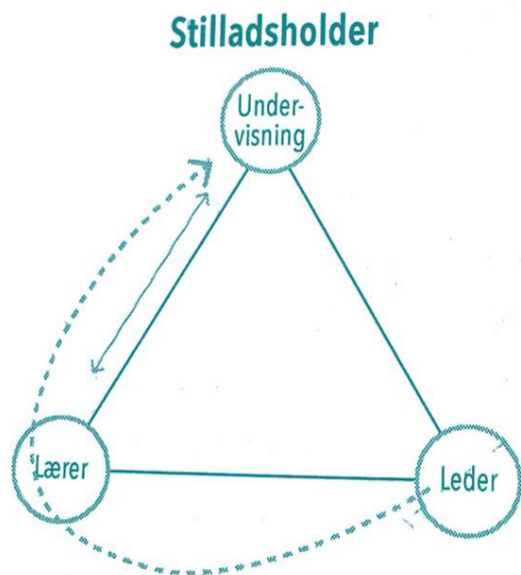


“*Det er mennesker, jeg arbejder med. Jeg vil gerne lede igennem tillid, og at jeg tror på, at tillid opstår ved at man ser folk som de hele mennesker, de er. Et kendetegn på at jeg har opnået deres tillid er, hvis de tør komme til mig med såvel professionelle ideer som personlige problemer*”



# Stilladsholder

Når lederen har en dialogisk tilgang og udøver distribueret ledelse



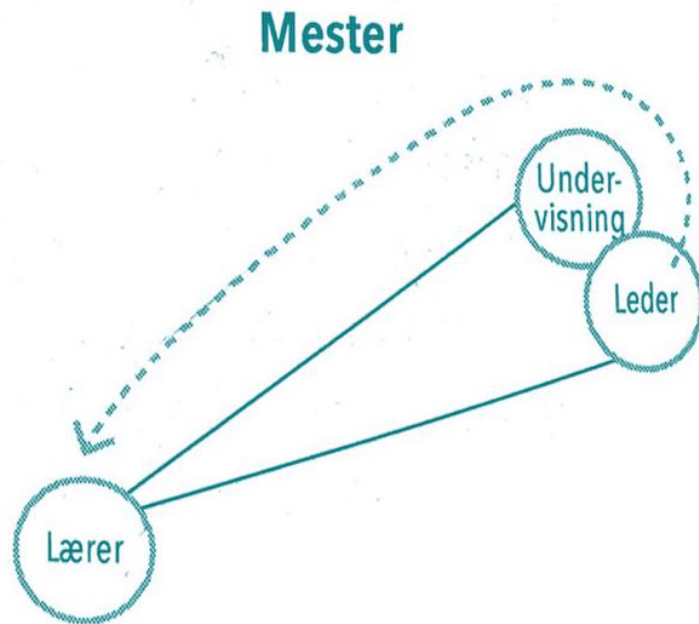
- Der er fokus på bevægelsen fra lederen, der som en dialogorienteret stilladsholder, aktiverer lærerens egen indsigt i undervisningen
- Lederen tilbyder sig som samtalepartner, facilitator eller coach, og bliver en slags fødselshjælper, der kan hjælpe lærerne til at 'føde' de relevante didaktiske initiativer på skolen
- Antagelsen er at det er læreren, der sidder inde med viden og didaktisk erfaring. Lederen lytter for at hjælpe med at få tingene ført ud i livet

“ De kommer til mig og ”uh, hvad gør vi lige her”? Og så sender jeg dem lidt retur, forstået på den måde, at få klædt dem så godt på, ift. den udfordring, de står med. Så det er dem, der håndterer den. Så kommer de tilbage med en plan og spørger: ‘Hvad tænker du om...’ og så går de ud igen og arbejder med det. På den måde lytter jeg til, hvad de selv mener



# Mester

Når lederen er udførende rollemodel



- Der er fokus på bevægelsen fra leder og undervisningsopgaven, som tæt forbundne, over til læreren, der ser hvordan undervisningen kan gribes an
- Lederen går forrest med eksempler på didaktiske metoder og greb – fx på personalemøder eller i 1:1-samtaler
- I Danmark udbredt i to-lærer-ordninger og i co-teaching, eller hvor en ressourceperson underviser og agerer mester



*Jeg giver måske et eksempel på en didaktisk øvelse eller henviser til en anden lærer, der har opnået gode resultater med en klasse igennem en særlig didaktisk metode. Mange lærere vil gerne have konkrete eksempler på ny undervisningspraksis og vi undersøger ofte gode cases sammen på vores personalemøder*



Møde: Emne: Deltagere:			Sted: Mødeleder: Referent:		
	Emne	Hvad skal vi udrette?	Mit didaktisk ståsted	Tid	Referat
1	INTRO	Præsentation af dagens punkter	MEDDELER		
2	TJEK IND	Alle får mulighed for at tjekke ind i mødet.	OMSORGSIVER		
3	DELTAGELSESMULIGHEDER OG DIDAKTIK	Vi arbejder med didaktiske metoder, der kan skabe deltagelsesmuligheder for eleverne.  Jesper og Anne bidrager med erfaringer fra mellemtrinnet.	STILLADSHOLDER  MESTER		
4	PULSMÅLING	Vi arbejder med den seneste pulsmåling ift. vores arbejdsmiljø.	STILLADSHOLDER		
5	NYT FRA LEDELSEN	Relevante informationer fremlægges. 1) Bestyrelsesvalg 2) Afvikling af fastelavn 2025 3) Budgetopfølgning	MEDDELER		
6	NÆSTE MØDE	Planlægning af indhold på næste personalemøde	STILLADSHOLDER		
7	TJEK UD	Alle får mulighed for at tjekke ud af mødet.	OMSORGSIVER		



# Undersøg dine didaktiske ledelsesroller og ståsteder

## Individuel øvelse

- Undersøg din egen praksis igennem de fire ledelsesroller med konkrete eksempler (tilføj venstre side)



## Runde ved bordene

- Del jeres eksempler med hinanden og lad jer inspirere af de konkrete eksempler ift. hvad I kan gøre mere af (tilføj i højre side)

Hvad gør jeg allerede? <i>Giv konkrete eksempler fra din praksis</i>	Ledelsesdidaktiske roller og ståsteder	Hvad kan jeg gøre mere af? <i>Hent inspiration fra de andre</i>
	<b>Meddeler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Lederen lægger vægt på at overbringe viden og retning til lærerne</li><li>○ Lederen udtaler sig fx om nye retningslinjer fra forvaltningen ift. Undervisningen mv.</li></ul>	
	<b>Omsorgsgiver</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Lederen vægter lærerens velbefindende</li><li>○ Her er relationen mellem lærer og leder i fokus og ikke undervisningens fokus</li></ul>	
	<b>Stiladsholder</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Lederen er dialogpartner</li><li>○ En stiladsholder, der støtter læreren videre med afsæt i lærerens allerede erhvervede viden og kunnen i forhold til den nærmeste udviklingszone</li></ul>	
	<b>Mester</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Lederen demonstrerer hvordan undervisningen kan foregå i en given kontekst</li><li>○ Lederen arbejder både med at forstå undervisningen samt rollen som lærer</li></ul>	

# Et eksempel på et didaktisk stillads fra stilladsholderen

Vælg et eksempel fra bordet, som I gerne vil dele med resten af rummet



Hvad gør jeg allerede? <i>Giv konkrete eksempler fra din praksis</i>	Ledelsesdidaktiske roller og ståsteder	Hvad kan jeg gøre mere af? <i>Hent inspiration fra de andre</i>
	<b>Meddeler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Lederen lægger vægt på at overbringe viden og retning til lærerne</li><li>○ Lederen udtaler sig fx om nye retningslinjer fra forvaltningen ift. Undervisningen mv.</li></ul>	
	<b>Omsorgsgiver</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Lederen vægter lærerens velbefindende</li><li>○ Her er relationen mellem lærer og leder i fokus og ikke undervisningens fokus</li></ul>	
	<b>Stilladsholder</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Lederen er dialogpartner</li><li>○ En stilladsholder, der støtter læreren videre med afsæt i lærerens allerede erhvervede viden og kunnen i forhold til den nærmeste udviklingszone</li></ul>	
	<b>Mester</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Lederen demonstrerer hvordan undervisningen kan foregå i en given kontekst</li><li>○ Lederen arbejder både med at forstå undervisningen samt rollen som lærer</li></ul>	



# En lederfortælling fra Tilsted skole



A photograph of three people in a bright, modern interior. On the left, a young woman with blonde hair in a ponytail, wearing a yellow sweater, is smiling and looking towards the center. In the middle, an older woman with white hair and glasses, wearing a grey sweater, is smiling and looking towards the right. On the right, a man with a beard, wearing a dark blue shirt and a backpack, is looking towards the center. The background shows large windows with a view of a building and trees.

# Guidelines

## til ledelse tæt på - og didaktisk praksis





# Stillads til didaktiske samtaler

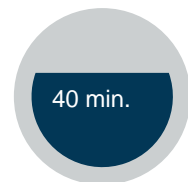


## Intentionsfasen

Fokuspersion (lærer) fremlægger en didaktisk problemstilling fra praksis  
Lederen undersøger intentionen:

1. Hvad ønsker du hjælp til?
2. Hvorfor er det vigtigt for dig?

Dagens didaktiske nøglespørgsmål formuleres af fokuspersion og skrives på tavlen af lederen



## Potentialefasen

Nøglespørgsmål udforskes nysgerrigt i teamet med guidning af lederen:

1. Hvad kendetegner vores måde at arbejde med problemstillingen på i dag?
2. Hvorfor gør vi dét, vi gør?
3. Hvilke andre didaktiske veje er mulige?
4. Hvilke potentialer indeholder de?



## Strategifasen

Fokuspersion svarer på nøglespørgsmålet på baggrund af drøftelserne.  
Lederen spørger først fokuspersionen:

1. Hvad bliver dit næste didaktiske skridt?

Lederen spørger dernæst teamet:

2. Hvilken læring tager vi med fra dagens proces?

Mødet afsluttes.



# Feedback på didaktisk praksis



# Det didaktiske teammøde



## Tjek ind

Hvad er jeg optaget af lige nu i min didaktiske praksis (2 min. pr. person)



Brainstorm på elevobservationer skrives på tavlens ene side

**Hvad ser og hvad hører jeg fra eleverne i klassen lige nu?**  
(20 min.)



Brainstorm, der beskriver lærernes opgaver set i forhold til elevobservationerne skrives på tavlens anden side

**Hvilke didaktiske greb, kan støtte/øge elevernes læring?**  
(40 min.)



Der udvælges 1-2 områder, som der formuleres **mål** for ift. den videre praksis.

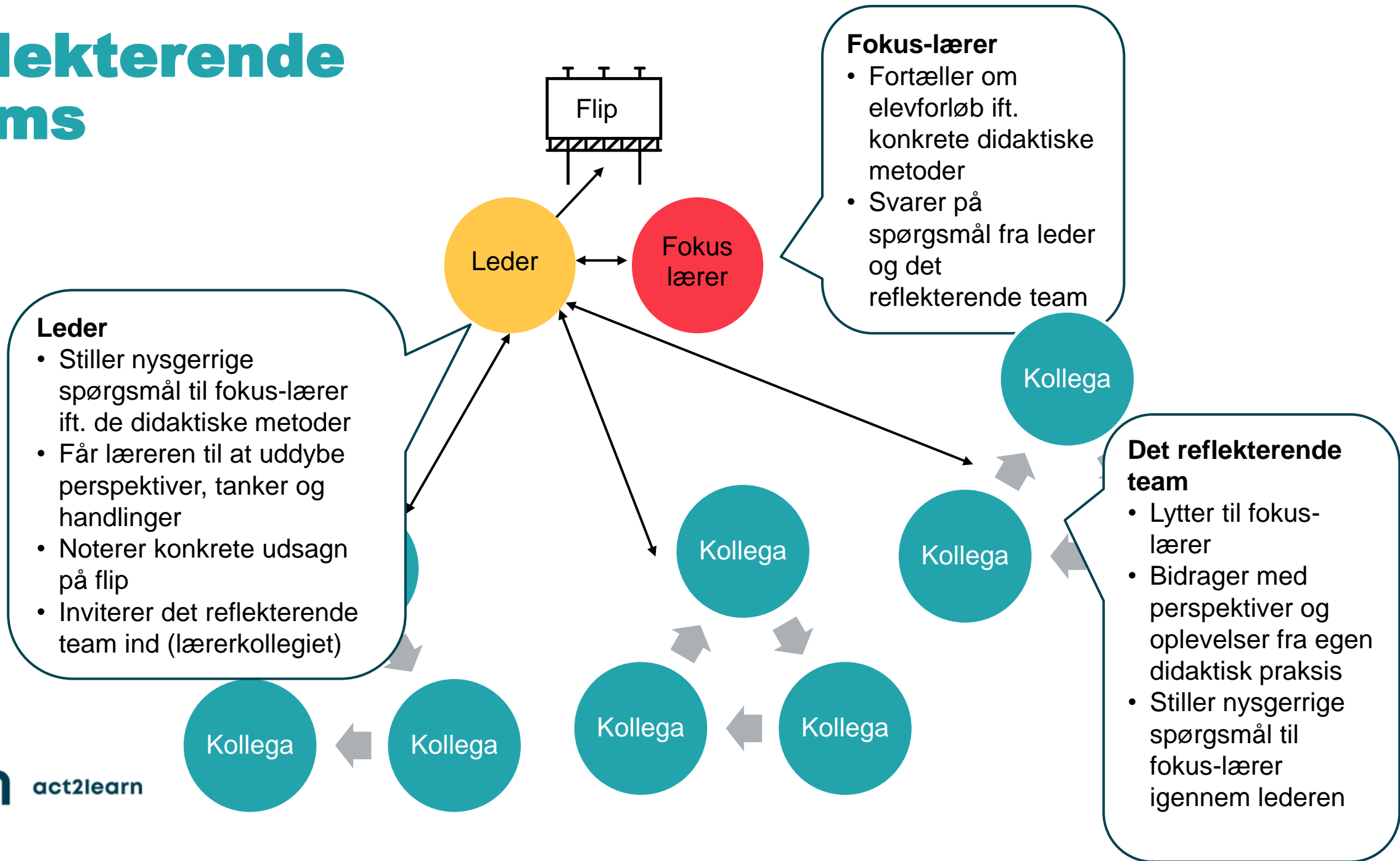
Der formuleres endvidere **tegn** for målene, som vi ønsker at iagttage hos os selv (15 min.)



Vi tager et **foto** af tavlen og sender det til alle i teamet



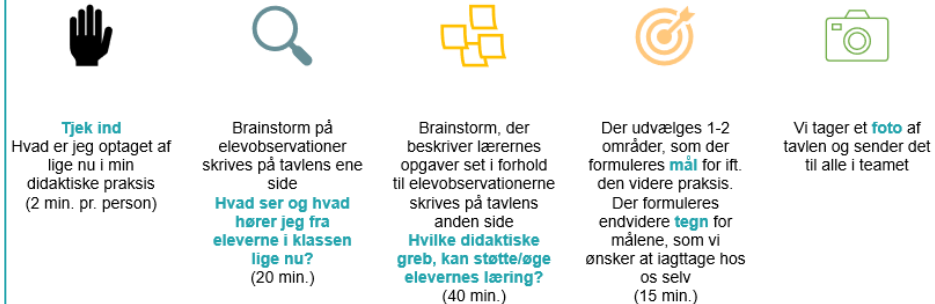
# Reflekterende teams



## Stillads til didaktiske samtaler



## Det didaktiske teammøde



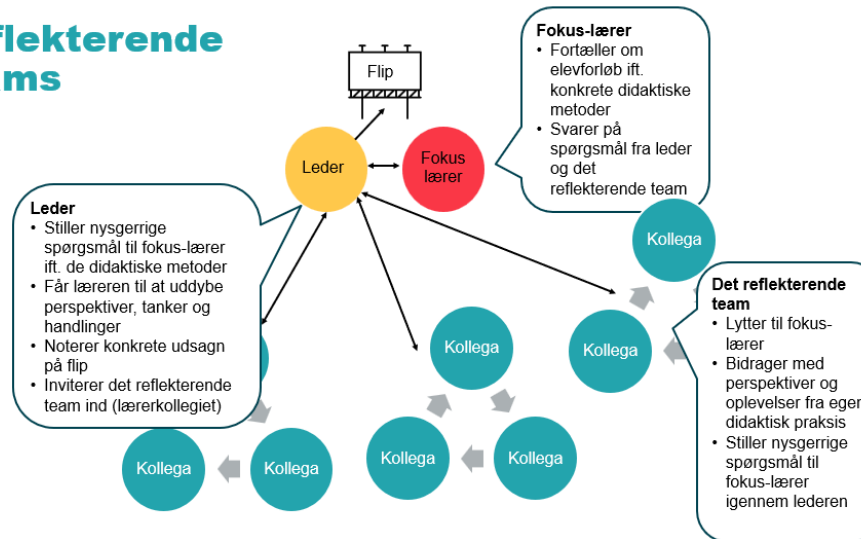
# Walk and talk



## Feedback på didaktisk praksis



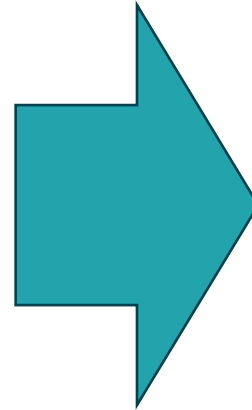
## Reflekterende teams



# Planlæg en prøvehandling

## Individuel

- Beskriv en prøvehandling, som du vil arbejde med som *leder tæt på*, når du kommer hjem



## Bordvis

- Del prøvehandlingerne ved bordene

Planlæg en prøvehandling

Navn:		
Formulér en prøvehandling, du ønsker at afprøve som leder tæt på		
Prøvehandling		
Hvilken didaktisk ledelsesrolle ønsker du at indtage i prøvehandlingen? <small>Medstøt, ansvarsgiver, stillingsholder, mester</small>		
Hvad ønsker du at forbedre i den didaktiske praksis ved at arbejde med prøvehandlingen?		
Formulér en handleplan, der demonstrerer, hvordan du vil arbejde med prøvehandlingen		
HANDLEPLAN		
Hvad gør du?	Hvem inddrager du?	Hvornår gør du det?

UCn act2learn



# Tjek ud

Vend tilbage til det kort, du valgte i morges

Del ved bordene:

1. Ville jeg stadig vælge det samme kort, når det handler om ledelse tæt på?
2. Hvad ser jeg efter dagens processer, som jeg ikke så i morges?

