

Lars Qvortrup (??)

# Forskningsinformeret læringsledelse



## Forord

Begrebet forskningsinformeret henviser til, at forskningsbaseret viden ikke automatisk kan anvendes i pædagogisk praksis. Det forskningsinformerede perspektiv knyttes an til temaet læringsledelse. Skoleledelsen kan - ved at være forskningsinformeret - lede processer, hvor alle lærere udvikler deres kompetencer og dermed kan påvirke børn og unges læring i en positiv retning.

## 1. Indledning

Skoleledelsen skal i dag spille en synlig, aktiv og direkte rolle med fokus på, at elevernes læring. Og ikke (som tidligere) bare være kulturbærer eller være skole”inspektør” eller nøjes med at facilitere medarbejderne.

Derfor taler man i dag om pædagogisk ledelse eller læringsledelse. Det kræver (1) at man leder på baggrund af data om eleverne og skolen og (2) at man gør det i overensstemmelse med forskningsbaseret viden. Det betyder ikke, at man er slave af evidens eller bestemte metoder, man leder ikke evidensbaseret men evidensinformeret.

Udgangspunktet er ”achievement” - altså elevernes læringsudbytte. Det kræver, at man bruger forskning til at træffe de beslutninger, der skaber størst læringsudbytte i den konkrete kontekst.

## 2. Evidensinformeret læringsledelse - et ex. Fra Ontario

I Ontario er datamateriale om elevernes læring, trivsel, sociale relationer og udvikling selve grundlaget for skoleledernes praksis, der også omfatter daglige besøg i klasserne. Data belyser ikke alle aspekter, men giver et billede af klassens og den enkelte elevs stærke og svage sider: Hvor skal der sættes ind.

Elevdata og klasseprofiler er et værktøj for den enkelte lærer, for lærerteamet og for skolelederen - både til den daglige undervisning, til indsatser for skolen/den enkelte klasse og til skole-hjem-samtaler.

## 3. Udfordringer for nutidens undervisere og ledere

Der sættes i stigende grad klare, målbare mål for elevernes læring, udvikling og trivsel. Tidligere tiders pensummål er erstattet af læringsmål og feed-back skal i dag være løbende lærings-, udviklings- og trivselsdata.

Lærerne har været vant til at tænke i emner og aktiviteter. Nu skal de arbejde med lærings- og kompetencemål. Ledelsen skal derfor fokusere på elevernes læring - bruge data som afsæt til pædagogisk udvikling, undervisningssupervision m.m. Og så skal de engagere sig i selve undervisningen.

Lærerteams skal arbejde med PLC (Professional Learning Communities), hvor de systematisk tilrettelægger undervisning og læringsmiljøer ud fra spørgsmålene: (1) Hvad er det, vi ønsker at eleverne skal vide? (2) Hvordan kan vi vide, om vore elever lærer noget? (3) Hvordan reagerer vi, når de ikke lærer? Og (4) Hvordan vil vi berige læringen for de kompetente elever?

## 4. Situationen i Danmark

Folkeskolereformen fra 2014 er inspireret af skoleudviklingen i Ontario, der bygger på 3 punkter: (1) Enkle, målbare mål, (2) Udvikling af de professionelle kompetencer og (3) Forskningsbaseret viden og elev- og undervisningsdata (Visible Learning - John Hatties kernebegreb om synliggørelse af elevernes læring).

Forsøg i Danmark med systematisk kortlægning/dataindsamling, som samles i læringsrapporter, giver mulighed for at lærerteams kan bruge materialet ifm. forberedelse af undervisning og som grundlag for skole-hjem-samtaler. Desuden er det grundlag for kompetenceudvikling for medarbejdere og ledere.

Systematikken kritiseres af nogle lærere for gold fokus på det, der kan vejes og måles. Men alt nyt møder jo modstand. Så modargumentet er, at hvis man har et informeret grundlag for sin professionelle praksis, så øges sandsynligheden for, at man kan træffe velbegrundede og hensigtsmæssige valg.

## 5. Den læringsmålorienterede vending i udd.forskningen

At træffe beslutninger på baggrund af forskningsbaseret viden gør ikke ledelse eller undervisning lettere - men det gør den bedre, fordi den er bedre informeret, end den var tidligere.

Der er sket en kovending i uddannelsesforskningen. Tidligere tiders normative uddannelsesforskning ville gerne identificere det, der ud fra normative kriterier var god, pædagogisk praksis. Ny, empirisk uddannelsesforskning orienterer sig i stedet mod effekten af undervisningen.

Meget traditionel uddannelsesforskning var for så vidt også empirisk. Den egentlige vending er, at uddannelsesforskningen er blevet effekt- eller læringsorienteret.

John Hattie står bag det første, globale studie af forholdet mellem (1) undervisningsindsatser og (2) læringsudbytte.

Der er 2 retninger inden for den effektorienterede uddannelsesforskning:

1. data-driven eller data-informed skoleledelse, der bygger på empirisk frembragt viden om sammenhængen mellem elevresultater og pædagogisk praksis
2. student-oriented eller learning-centered skoleledelse, dvs. skoleledelse, der er målorienteret.

I Danmark er der masser af forskning. Men næsten ingenting, der baserer sig på en ambition om at identificere de former for ledelse, der har størst betydning for elevernes læringsudbytte.

## 6. Forholdet mellem uddannelsesledelse og læringsudbytte

Pædagogisk ledelse har større effekt end generel ledelse. Hatie taler om "instructional leadership", der handler om at lederen (1) formulerer klare undervisningsmål, (2) udarbejder klare undervisningsstrategier, (3) indentificerer klare indsatsområder, (4) sætter høje standarder og (5) følger op gennem regelmæssig undervisningssupervision.

Viviane Robinson taler om 5 vigtige faktorer for elevernes læringsudbytte:

- Ledelse af lærernes læring og undervisning (vigtigheds-/effekt-faktor: 0,84)
- Etablering af mål og forventninger (0,42)
- Sikring af kvalitet i undervisningen (0,42)
- Strategisk ressourceforbrug (0,31)
- Sikring af et velfungerende og trygt miljø (0,27)

..og når ressourcerne er knappe, så må man starte med de indsatser, der har størst effekt.

Robinson siger, at effekten af skoleledelse stiger, jo tættere skolelederne kommer på kerneopgaven. De skal have en dybdegående viden om kerneopgaven og skal kunne etablere professionelle tillidsrelationer. Hun siger også, at forskningen ikke kan anviser specifikke metoder, men alene bidrage til at skabe et grundlag for intelligens pædagogisk praksis. Endelig siger hun, at ledelse ikke kun er noget, ledere gør. Det er noget, alle ansatte gør, så det er vigtigt at fokusere på den distribuerede ledelse - altså de professionelles medledelse og selvledelse - fx via lærerteams.

Der findes mange andre forskere/undersøgelser.

- En udenlandsk undersøgelse peger fx på: (1) at ledelsen skal være retningsgivende, (2) at ledelsen skal udvikle personalet, (3) at ledelsen skal optimere skolen som organisation og (4) at ledelsen skal forbedre undervisnings- og læringsindsatsen.
- Leithwood & Seashore-Louis peger på vigtigheden af (1) distribueret ledelse, (2) medarbejderinddragelse, (3) demokratisk ledelse og (4) at skolelederne primært kan påvirke elevernes læringseffekt ved at motivere lærerne og give dem gode arbejdsbetingelser.
- En dansk undersøgelse peger på, at den vigtigste forudsætning for, at skoler løfter elevernes læring er, at lederne tydeliggør målene og belønner dygtige medarbejdere.

## 7. Data- og forskningsinformeret skoleledelse - hvordan?

Generelle anvisninger:

- Nøglen til god uddannelsesledelse ligger i: (1) Leading learning, (2) Being at District and System Player og (3) Becoming a Change Agent.
- Omdrejningspunktet i enhver uddannelsesinstitution er kapital: (1) menneskelig kapital, (2) social kapital og (3) beslutningskapital.
- Ontario-skolereformen (2004) bygger på idéerne om, at man skal (1) sætte nogle få, enkle og målbare mål, (2) skabe et datagrundlag og (3) investere i undervisernes kundskaber og færdigheder.
- Man har brug for kollektiv kapacitet - fx i form af data-walls med elevdata.
- Effektiv læringsledelse ikke er ledelse, som udføres af helten på kommandobroen, men er ledelse i samarbejde med alle medarbejdere.
- Professionelle læringsfællesskaber mellem lærere og pædagoger er en afgørende forudsætning. Det kræver: (1) et solidt datagrundlag, (2) fælles værdier og vision, (3) fokus på elevernes læring, (4) reflekterende dialoger, (5) deprivatisering af praksis og (6) samarbejde.
- Man kan styrke den sociale kapital gennem MUS-samtaler ved at lederen bliver god til at lytte og ved at give effektiv feedback.
- Lederen skal være forsigtig med at gribe ind i lærernes samarbejde men skal på den anden side gennemføre et aktivt lederskab ift. de professionelle læringsfællesskaber.
- Én indsats, som er vigtigere end alle andre, er at sikre lærernes og pædagogernes løbende kompetenceudvikling.
- Gode skoleledere skal være læringsledere i dobbelt forstand: Have elevernes læring for øje, men også lede medarbejdernes læring.
- Succesfulde læringsledere (1) praktiserer ikke top-down personorienteret aktivitet men arbejder med påvirkningsmønstre, der distribueres gennem mange aktører, (2) understøtter ikke blot professionel læring men stiller sig i spidsen for professionel læring, (3) udvikler en refleksiv undersøgelses- og dokumentationskultur og (4) gennemfører "professionel learning conversations" - dvs. evidensbaserede samtaler med deres lærere
- En trin-for-trin-guide i at bruge data som grundlag for at styrke læring og undervisning peger på:
  1. Skab en overordnet plan og organisatorisk struktur for data- og forskningsinformeret læringsledelse
  2. Opbyg evalueringskompetence hos lærere, pædagoger og ledere
  3. Skab overblik over data

4. Grav ned i data, triangulér data og datakilder og skab et fælles sprog, så lærer, pædagoger og ledere kan udveksle og sammenligne data mellem fag, klasser, årgange og skoler.
5. Undersøg undervisning. Styrk læreres og pædagogers kompetencer til at observere kollegers undervisning og til at bruge data på tværs af skolen
6. Udvikl en handlingsplan med flerårige læringsmål, der omsættes i et-årige færdigheds- og vidensmål, der igen omsættes i læringsmål for de enkelte undervisningsforløb
7. Planlæg, hvordan læringsresultater og læringsfremgang skal evalueres
8. Dokumentér resultaterne af indsatserne. Vær ærlige om, hvad der lykkes og hvad der ikke lykkes.

Sidst men ikke mindst skal alle disse trin integreres i en samlet plan og i et arbejde, der skaber forbindelse mellem de enkelte klasser, alderstrin og skoler i en kommune.

Gradvist skal denne plan omsættes til kultur for arbejdet på skolen.

## 8. Vor tids lærer- og lederrolle

Underviserprofessionen står midt i en forandring. Hvor man tidligere ville have haft fokus på processen, har man i dag fokus på forholdet mellem midler og mål - og processen.

Med en ny betegnelse er vor tids lærere læringsledere. Lærere, pædagoger og uddannelsesledere varetager ikke kun undervisning - men læringsledelse.

I nogle kredse karikeres moderne lærere og pædagoger som underkastet et mål- og metodetyranni. Men fakta er i stedet, at professionen styrkes, at respekten for lærere, pædagoger og læringsledere vokser.

Men på mange måder har lærere og pædagoger bare overtaget andre professioners professionalisme. For alle professioner gælder det, at der er et mål, og at når målet er defineret, så arbejder man målrettet for at nå det. Og selvom man i mange tilfælde ikke kan være sikker på, at den samme indsats hver gang fremkalder det samme resultat, så benytter man sig ikke desto mindre af den bedst mulige viden til at sikre målopfyldelse.

Herbert Simon siger, at det der forener professioner i komplekse sammenhænge, er at de arbejder mål og forandringsorienteret i en kontekst, der er mere kompleks end de virkemidler, de har til rådighed. De forsøger at realisere et på forhånd defineret mål ved hjælp af et sortiment af metoder. For at gøre det, må de være udstyret med 5 kapaciteter:

1. De skal kunne identificere mål for deres indsats
2. De skal kunne erhverve sig præcis viden om udgangspunktet for det, de vil forandre
3. De skal kunne erhverve sig præcis viden om resultatet for deres indsats
4. De skal have kendskab til de metoder eller virkemidler, der sandsynligvis kan realisere de fastsatte mål
5. De skal løbende kunne sammenligne indsats og effekt.

Et nøglebegreb i Simons analyse er begrebet "bounded rationality" - begrænset rationalitet. Enhver lærer og leder må arbejde ud fra det vilkår, at der i en given situation er flere muligheder, end der er virkemidler. Netop under dette vilkår bliver feed-back et nøglebegreb.

Som underviser eller leder kan man aldrig nå det endegyldigt bedste mål - men man må hele tiden bestræbe sig på at nå det bedst mulige mål.

Hvordan håndterer man som lærere og leder den begrænsede rationalitet? Det gør man ved at udøve professionel dømmekraft. Svaret på undervisningens og ledelsens kompleksitet er en styrkelse af lærer-, pædagog- og ledelsesprofessionen og af de pædagogiske institutioner, såvel gennem uddannelse og efteruddannelse som gennem institutionel udvikling.

spm © 2017 03 13