



# FORSKNINGSBASERET VIDEN OM PÆDAGOGISK LEDELSE

**RAMBOLL**

  
AARHUS UNIVERSITET  
DANSK CLEARINGHOUSE  
FOR UDDANNELSESFORSKNING

PROFESSIONSHØJSKOLEN  
**METROPOL**

**UCC**  
PROFESSIONS-  
HØJSKOLEN

 Find vejen frem  
VIA University College

## INDHOLD

1. Pædagogisk ledelse .....	side 3
2. Udvikling af skolens professionelle kapacitet og samarbejde.....	side 5
3. Den deltagende læringsleder .....	side 8
4. Kvalitet opstår i samspillet mellem flere ledelsesaspekter.....	side 10
5. Yderligere inspiration og henvisninger .....	side 12

Udgivet august 2014 af:

**Rambøll Management Consulting, Aarhus Universitet, Professionshøjskolen Metropol,  
UCC Professionshøjskolen og VIA University College**

**Layout:** Operate A/S

**Forsidefoto:** Istock

ISBN: 87-89227-60-3



# 1 PÆDAGOGISK LEDELSE

*Hvordan kan skoleledelsen udvikle skolens professionelle kapacitet og samarbejde, så elevernes læring og trivsel styrkes? På hvilken måde kan skoleledelsen skabe en læringskultur med klare mål og høje forventninger til både personale og elever? Hvilken viden skal skoleledelsen have for at kunne tage aktivt del i udviklingen af undervisningen og læringsmiljøet?*

*Dette er nogle af de spørgsmål, som denne publikation – med afsæt i forskningen – kaster lys over. Publikationen samler konklusionerne fra de seneste ti års forskning og giver bud på, hvordan viden om, hvad der virker, kan styrke den pædagogiske ledelse i folkeskolen.*

Formålet med denne publikation er at formidle forskningsbaseret viden om pædagogisk ledelse, og hvordan pædagogisk ledelse kan påvirke elevernes læring, trivsel og alsidige udvikling. Publikationen giver inspiration til, hvordan skoleledelsen kan gøre en forskel for elevernes læring, trivsel og alsidige udvikling ved:

- at styrke skolens professionelle kapacitet gennem rekruttering og kompetenceudvikling
- at professionalisere forskellige typer af samarbejde
- at sætte sig i spidsen for arbejdet med en fælles læringskultur og et læringsmiljø med klare mål og forventninger til både pædagogisk personale og elever
- at deltage aktivt i udvikling og evaluering af undervisningens indhold og metoder.

Publikationen tager afsæt i de seneste ti års forskning på området. Det gælder dansk, nordisk og international forskning af høj kvalitet. Nogle resultater og konklusioner kan muligvis udfordre gængs viden. Andre resultater vil nuancere eller præcisere, hvilke ledelsespraksisser og -indsatser der kan bidrage til at påvirke undervisningspraksis og i sidste ende elevernes læring, trivsel og alsidige udvikling. Endelig vil der være resultater, som hverken er nye eller overraskende, men som netop kan bekræfte, at en række elementer i den pædagogiske ledelse, der udøves på mange danske skoler, er i overensstemmelse med den forskningsbaserede viden om god ledelsespraksis.

Publikationen kan således forhåbentlig bidrage til at styrke fundamentet for at træffe gode og relevante ledelsesbeslutninger – og ikke mindst lade de drøftelser, der går forud for eventuelle beslutninger, hvile på et evidensinformeret grundlag.



## OM PUBLIKATIONEN

### FORMÅL

Formålet med denne publikation er at bidrage til en bedre folkeskole ved at inspirere og understøtte arbejdet med at sikre evidensbaserede ledelsespraksisser, undervisningsformer og læringsmiljøer. Publikationen søger at skabe et afsæt for et fælles vidensgrundlag på området ved at formidle viden fra en omfattende forskningskortlægning om pædagogisk ledelse. Ambitionen er, at denne viden kan bruges aktivt i den danske folkeskole som afsæt for debatter, lokale dialoger og inspiration til nye initiativer.

### MÅLGRUPPEN

Publikationen henvender sig til alle, som har interesse for folkeskolen, men er særligt målrettet den pædagogiske ledelse og de kommunale forvaltninger.

### INDHOLD

Publikationen præsenterer de væsentligste resultater og konklusioner om **pædagogisk ledelse** fra forskningskortlægningen og sætter dem ind i en mere praksisnær sammenhæng. Målet er at formidle viden om konkrete ledelsespraksisser og -indsatser, der har en positiv indvirkning på elevernes læring. Skoleledelsens betydning for elevernes trivsel og alsidige udvikling vil også blive belyst, hvor det er relevant. Den evidensbaserede viden på dette felt er dog relativt sparsom.

### SÅDAN LÆSER DU PUBLIKATIONEN

Publikationen kan anvendes af den enkelte skoleleder eller af ledelsesteamet. For det første kan publikation bidrage til at skabe et overblik over de forskellige aspekter, som ledelsesopgaven rummer. For det andet kan der hentes inspiration til, hvordan specifikke aspekter af den pædagogiske ledelsesopgave kan kvalificeres. Den kan også bruges som dialogværktøj i de faglige fora på skolerne og i samarbejdet med skolens eksterne samarbejdspartnere. For eksempel kan publikationen indgå i en fælles drøftelse af, hvordan evidensbaseret viden kan kvalificere samarbejdet lokalt med henblik på at udvikle en skole med et læringsmiljø, hvor alle elever trives og lærer og udvikler sig mest muligt.

I publikationens afsnit 2 sættes der fokus på den del af ledelsesopgaven, der handler om at udvikle skolens professionelle kapacitet og samarbejde, mens afsnit 3 primært beskriver de aspekter af pædagogisk ledelse, der handler om skolelederens evne til at agere som deltagende læringsleder, der dels sætter mål og retning, dels involverer sig i udviklingen af undervisningens indhold og metoder. I afsnit 4 beskrives betydningen af samspillet mellem forskellige ledelsespraksisser.

I publikationen optræder en række faktabokse, som i meget kort form sammenfatter essensen af forskningen. Vi har også udvalgt eksempler fra forskningen, som demonstrerer de konkrete ledelsespraksisser. Herudover er der for hvert delafsnit formuleret refleksionsspørgsmål, som kan inddrages i konkrete drøftelser i ledelsesteamet og i skoleledelsens dialog med det pædagogiske personale, skolebestyrelsen eller skoleforvaltningen.

Afslutningsvis kan du læse nærmere om forskningskortlægningen og finde henvisninger til synteser og andet materiale inden for de enkelte temaer.

### BAGGRUND

Skoleudvikling og undervisning skal gerne inspireres og udfordres af solid forskning. Derfor har Undervisningsministeriet igangsat et omfattende arbejde med at indsamle, vurdere og formidle forskning på seks områder med stor relevans for folkeskolens udvikling:

- Læseforståelse og faglige læsekompetencer
- Matematik
- Varieret læring
- Pædagogisk ledelse
- Undervisningsmiljø og trivsel
- Alsidig udvikling og sociale kompetencer.

Du kan læse mere om forskningskortlægningerne sidst i denne publikation og på:

[uvm.dk/ressourcecenter](http://uvm.dk/ressourcecenter)

# 2 UDVIKLING AF SKOLENS PROFESSIONELLE KAPACITET OG SAMARBEJDE

I arbejdet med at udvikle skolens professionelle kapacitet og samarbejde skaber skoleledelsen fundamentet for en pædagogisk praksis af høj kvalitet. Ved at ansætte og fastholde fagligt dygtige pædagogiske medarbejdere og ved en bevidst brug af forskellige samarbejdsformer kan skoleledelsen bringe alle ressourcer i og omkring skolen i spil i arbejdet med at styrke elevernes læring, trivsel og alsidige udvikling.

## DEN PROFESSIONELLE KAPACITET DEFINERER SKOLENS POTENTIALE

Undervisning af høj kvalitet skabes af skolens pædagogiske personale. Det er derfor afgørende, at skolens ledelse hele tiden har blik for at udvikle skolens samlede professionelle kapacitet. Hermed skaber ledelsen et afsæt for, at skolen kan udvikle sig i den ønskede retning, og at skolen kan imødekomme de behov, der er i den aktuelle elevgruppe.

## REKRUTTERING MED FOKUS PÅ FAGLIGE KOMPETENCER

Skoleledelsen kan anvende forskellige ledelsesgreb i den strategiske udvikling af skolens professionelle kapacitet. Forskningen peger på to vigtige komponenter. Først og fremmest sker kapacitetsudviklingen gennem rekruttering og fastholdelse af fagligt dygtige og engagerede medarbejdere. Som supplement hertil kan ledelsen

desuden have brug for at vurdere, om der er behov for at afskedige medarbejdere, der ikke har de nødvendige faglige kompetencer.

### FORSKNINGEN VISER:

Udvikling af skolens professionelle kapacitet gennem

- målrettet rekruttering, fastholdelse og afskedigelse af personale og
- faglig kompetenceudvikling af skolens pædagogiske personale og ledelse

har en positiv effekt på elevernes faglige resultater.

Flere danske studier bekræfter, at ledelsens strategiske fokus på lærernes faglige kompetencer – der eksempelvis kommer til udtryk ved lærernes karakterer på læreruddannelsen og undervisningskompetencer i fagene (linjefagskompetence) – er væsentlig i relation til rekruttering, fastholdelse og afskedigelse. Når ledelsen anlægger et fagligt perspektiv på rekrutteringen, har det en positiv indvirkning på elevernes faglige resultater. Der er også indikationer af, at dette spiller positivt ind på elevernes trivsel, da eleverne motiveres af at blive fagligt udfordret.

## CASE

### Eksempel fra forskningen

Et dansk studie viser, at det har betydning for elevernes faglige resultater, at skoleledelsen har fokus på lærernes faglige kompetencer. Fokus på faglige kompetencer og høj linjefagsdækning vægtes i rekrutteringen af nye lærere og i organiseringen af undervisningen. En forudsætning for at kunne arbejde målrettet med en høj linjefagsdækning er, at skolen er tilstrækkeligt stor (mere end 350 elever).

Læs mere: Mehlbye (2010): Den højt præsterende skole.

## PRAKSISNÆR KOMPETENCEUDVIKLING FORBEDRER UNDERVISNINGSPRAKSIS

Den anden komponent i udviklingen af skolens professionelle kapacitet er den løbende kompetenceudvikling af skolens pædagogiske personale og ledelse. Skoleledelsen spiller en afgørende rolle, når det handler om at beslutte, hvordan den løbende kompetenceudvikling på skolen konkret gribes an.

Forskningen peger på, at især den praksisnære kompetenceudvikling er effektiv, når det handler om at forbedre undervisningspraksis til fordel for elevernes læring. Brug af eksempelvis klasseobservation, hvor en ressourceperson eller en pædagogisk leder giver faglig sparring er én metode. Skoleledelsen kan desuden understøtte kompetenceudviklingen ved at skabe rum for samarbejde og videndeling. Også her peger forskningen



på, at adgang til faglig sparring med en ressourceperson, der besidder relevant ekspertise, er en vigtig faktor. Hvis de forskellige kompetenceudviklingstiltag skal medføre forbedringer af undervisningspraksis, er det afgørende, at det pædagogiske personale engagerer sig i læringen og refleksionen om eksisterende praksis, der udfordres med spørgsmål og dermed bidrager til at afdække nye udviklingsmuligheder. Inddragelse af eksperterne eksperter i dialogen om eksisterende undervisningspraksis og muligheden for forbedringer er her en særdeles effektiv metode.

Skoleledelsens kompetenceniveau har en selvstændig betydning. Den pædagogiske ledelse skal – for at kunne agere i rollen som deltagende læringsleder – have opdateret faglig viden om undervisningens indhold og metoder. Forskningen peger på, at det har en positiv virkning, hvis skoleledelsen deltager i kompetenceudviklingsaktiviteter sammen med skolens pædagogiske personale. Involvering og delegering i ledelsesteamet er vigtig, så den samlede ledelsesgruppe besidder de rigtige kompetencer.

#### REFLEKSIONSSPØRGSMÅL:

- Har I en overordnet strategi for rekruttering og kompetenceudvikling for både ledelse og skolens pædagogiske personale? Hvordan er strategien afstemt med forvaltningen og de generelle personalepolitiske målsætninger i kommunen?
- Hvordan anvendes og udmøntes strategi og målsætninger i udviklingen af skolens professionelle kapacitet – fx i den løbende dialog med forvaltningen?
- Hvordan arbejder I som ledelse med at understøtte en praksisnær kompetenceudvikling og professionel refleksion, der skaber reelle ændringer af undervisningspraksis?
- På hvilken måde sikrer I, at den pædagogiske ledelse har opdateret faglig viden om undervisningens indhold og metoder?

## CASE

### Eksempel fra forskningen

Effektfuld kompetenceudvikling rummer en række forskellige elementer. Et stort new zealandsk metastudie viser, at **efteruddannelse og kompetenceudvikling** af lærere har en positiv effekt på elevernes faglige udvikling. Syntesen peger på to kompetenceudviklingsmetoder, der er særligt effektive i forhold til at forbedre elevernes læring. Det drejer sig om:

- **klasseobservation** af lærernes undervisningspraksis af en tredjepart, fx en anden lærer eller skolelederen, der efterfølgende giver læreren feedback på områder, hvor undervisningen kan forbedres.
- **microteaching**, hvor den enkelte lærer optager sin egen undervisning på video og efterfølgende reflekterer over egen praksis.

Der skal gøres en særlig indsats, hvis kompetenceudvikling af lærere skal medføre reelle ændringer og forbedringer af lærernes undervisningspraksis med positive effekter for elevernes faglige resultater. Syntesen peger blandt andet på betydningen af:

- at lærerne skal **engageres** i læringsprocessen, så lærernes forståelse af og evner til at gennemføre de ønskede ændringer i undervisningen forbedres og forankres mest muligt.
- at efteruddannelse og opkvalificering, der **involverer eksterne eksperter og udfordrer gængs praksis**, er mere effektiv i forhold til at forbedre elevernes faglige progression, end kompetenceudvikling der gennemføres af personale internt på skolerne.
- at **skoleledelsen skal understøtte og skabe rum for lærernes professionelle udvikling**, herunder facilitere muligheder for, at lærerne kan samarbejde om og drøfte nye informationer, praksisser og redskaber.
- at lærerne skal have **adgang til faglig sparring med ressourcepersoner, der besidder relevant ekspertise**.

Læs mere i Hattie, John (2009): Visible learning.



## SAMARBEJDE SKABER KVALITET

Et andet aspekt i den pædagogiske ledelse, hvor der med afsæt i forskningen findes positive effekter i forhold til elevernes læring, har at gøre med skolens samarbejdskultur. Det gælder både det interne og eksterne samarbejde.

Opmærksomheden om samarbejde og samarbejdets forskellige former er en konsekvens af, at skolen de seneste 15-20 år er blevet mere specialiseret med en tydeligere arbejdsdeling. For at kunne tilgodese alle elevers trivsel og sikre et højt læringsudbytte er der i en moderne skoleorganisation behov for, at forskellige former for specialviden og -kompetencer er til rådighed. Alle skal ikke besidde de samme kompetencer. Konsekvensen heraf bliver en større arbejdsdeling og et øget behov for samarbejde. Det gælder både på skolen og i samarbejdet med forvaltningen og lokalsamfundet.

## EN KOLLABORATIV LEDELSESPRAKSIS ER ET 'MUST'

Forskningen peger på betydningen af at anvende en kollaborativ ledelsespraksis. Kollaborativ ledelse handler om, at skoleledelsen deler ledelseskompetence med aktører på og omkring skolen. Det betyder, at skoleledelsen har fokus på at drive en åben og inddragende skole sammen med forvaltning, forældre og lokalsamfund med fokus på at understøtte elevernes læring, trivsel og alsidige udvikling. Det påvirker også elevernes læring positivt, når ledelsen formår at uddelegere ansvar og ledelseskompetence til lærerne. Det gælder eksempelvis ved brugen af resourcepersoner med specialviden inden for et afgrænset felt, hvor ledelsen kan uddelegere

### FORSKNINGEN VISER:

En kollaborativ ledelsespraksis, hvor skoleledelse deler ledelseskompetencen mellem en bred vifte af aktører i og omkring skolen, har en positiv effekt på elevernes faglige resultater.

## CASE

### Eksempel fra forskningen

Et dansk studie af organiseringen af lærersamarbejdet viser, at jo bedre kvalitet i lærersamarbejdet, des højere karakterer opnår eleverne. Ligeledes viser analysen, at eleverne præsterer bedre på skoler, hvor man anvender flere organiseringsformer (fagteams, klasseteams og årgangsteams).

Særligt brugen af klasseteams har en **positiv indvirkning** på elevernes læring – og særligt for elever med svag eller middelsvag social baggrund. Studiet viser også, at anvendelsen af klasseteams først ledsages af bedre faglige elevpræstationer, når skolen har anvendt klasseteams i mere end 4-5 år. Delundersøgelsen finder ingen sammenhæng mellem organiseringen af lærersamarbejdet og elevernes trivsel.

Læs mere: Andersen og Winter (2011): Skolens autonomi: Ledelse, læring og trivsel i folkeskolerne.

beslutning om tildeling af ressourcer knyttet til specialtilbud eller særlige undervisningsforløb til udvalgte elever med særlige behov.

## FORMELLE RAMMER PROFESSIONALISERER SAMARBEJDET

Teamsamarbejde, klasseteams, årgangsteams og afdelingsopdeling er typiske måder at organisere samarbejdet på i en dansk skolekontekst.

### FORSKNINGEN VISER:

Kvaliteten af samarbejdet og anvendelsen af flere forskellige samarbejdsformer har en positiv betydning for elevernes faglige resultater.

Uanset hvilke konkrete samarbejdsformer der er relevante at bringe i anvendelse på den enkelte skole, er det en central pointe i forskningen, at skoleledelsen med fordel kan formalisere samarbejdet ved at udarbejde strategier og regler for samarbejdet. Desuden peger forskningen på, at skoleledelsens evne til at foretage en klar prioritering og fordeling af ressourcer er afgørende for at skabe et trygt læringsmiljø og for at indfri skolens læringsmål.

### REFLEKSIONSPØRGMÅL:

- Hvad gør I for at udvikle samarbejdsstrukturene – interne såvel som eksterne – for at alle ressourcer på skolen, i forvaltningen og i lokalsamfundet inddrages bedst muligt? Fungerer det?
- Hvad gør I for at udvikle kendskabet til de mulige samarbejdsformer, der kan bringes i anvendelse? Og har alle medarbejdere kendskab til forventninger, form og indhold i det samarbejde, som skoleledelsen ønsker at fremme?
- På hvilke områder vil I kunne styrke den pædagogiske ledelse ved at formalisere samarbejdet og resourcepersoners rolle?
- Hvordan sikrer I en dynamisk udvikling af såvel samarbejdsformer som de formelle rammer? Og hvilke reaktioner støder I på i hos det pædagogiske personale?

# 3 DEN DELTAGENDE LÆRINGSLEDER

Kernen i den pædagogiske ledelsesopgave handler om, at skolens ledelse sætter sig i spidsen for at udvikle en læringskultur med klare mål og høje forventninger til både pædagogisk personale og elever samt involverer sig og deltager i udvikling og evaluering af undervisningens indhold og metoder

## LÆRINGSKULTUR MED KLARE MÅL OG FORVENTNINGER

Der har i de seneste år været stærkt fokus på betydningen af, at skoleledelsen sætter få og klare mål samt udtrykker høje forventninger til både pædagogisk personale og elever.

### FORSKNINGEN VISER:

En stærk læringskultur kendetegnet ved

- klare mål og visioner, der giver skolens pædagogiske personale en strategisk retning,
- høje faglige forventninger til både elever og pædagogisk personale og
- et læringsklima i og uden for klasseværelset, der giver eleverne klare pejlemærker for, hvad der kendetegner acceptabel og uacceptabel adfærd (fx i form af adfærdskodeks)

skaber positive effekter for elevernes faglige præstationer.

## INDDRAGELSE SKABER EJERSKAB

Forskningen understreger vigtigheden af, at ledelsen formulerer konkrete mål for, hvordan skolen vil realisere målene for elevernes læring og gennem en tydelig kommunikation sikrer, at målene er accepterede og opleves som anvendelige for lærerne. Forskningen giver også nogle bud på, hvordan skoleledelsen aktivt kan bane vejen for, at skolens pædagogiske personale bidrager til implementeringen af en læringskultur med fokus på elevernes faglige udbytte og progression.

### FORSKNINGEN VISER:

Skoleledelser, der opstiller klare og anvendelige mål for fremdriften i elevernes faglige udvikling, har en positiv effekt på elevernes faglige resultater.

Arbejdet med skolens læringskultur kan ikke stå alene. Det skal kombineres med andre ledelsesindsatser. Det er med andre ord ikke nok at have klare mål og høje forventninger, hvis de faglige kompetencer ikke er til stede, eller hvis skoleledelsen ikke aktivt involverer sig i udvikling og evaluering af undervisningens indhold og metoder. Det har stor betydning, at skoleledelsen:

- prioriterer **det professionelle relationsarbejde**. En tæt inddragelse af lærere, forældre, elever og øvrige interessenter er væsentlig, da det bidrager til at skabe enighed om og ejerskab til de mål, der er integreret i skolens læringskultur.
- har fokus på karakteren af de professionelle relationer blandt skolens medarbejdere. Den **tillidsfulde relation** mellem skolens ledelse og medarbejdere spiller en afgørende rolle for medarbejdernes **motivation** og bidrag til implementering.
- søger at fremme lærernes motivation ved at vise den enkelte lærer eller lærerteam **anerkendelse**, fx ved at tildele læreren eller teamet nye opgaver eller ansvarsområder.

## OPMÆRKSOMHED PÅ GOD ELEVADFÆRD HAR EFFEKT

Ledelsens evne til at skabe god elevadfærd og et godt læringsklima blandt eleverne har en direkte effekt på elevernes faglige resultater og trivsel. Det handler om to ting:

- at udarbejde og aktivt udmønte et kodeks eller et regelsæt for god elevadfærd i samarbejdet med elever, forældre, lærere.
- at skoleledelsen aktivt, hurtigt og konsekvent griber ind i situationer, hvor en elev udviser en uacceptabel adfærd.

Forskningsresultaterne er bemærkelsesværdige af flere grunde. For det første er der klare indikationer af, at skolelederens fokus på læringsklimaet i og uden for klasseværelset har en positiv effekt på elevernes læring. For det andet er der tale om et ledelsestiltag, som har en direkte effekt på elevernes resultater. Ledelsen har med andre ord her et virkningsfuldt redskab og en mulighed for direkte at påvirke elevernes læring og trivsel i en positiv retning.





Det pædagogiske personale spiller naturligvis også en betydningsfuld rolle i arbejdet med at sikre et godt undervisningsmiljø og læringsklima. Der er som led i den forskningskortlægning, der er udarbejdet om undervisningsmiljø og trivsel, identificeret en række eksempler på specifikke strategier, som det pædagogiske personale kan arbejde med for at udvikle elevernes sociale kompetencer (link til de øvrige forskningskortlægninger findes i afsnit 5).

#### REFLEKSIONSPØRGSMAÅL:

- På hvilken måde arbejder I som ledere med skolens læringskultur og udvikling af konkrete mål, som giver det pædagogiske personale en klar retning og målestok for, om de lykkes?
- Hvordan motiverer og understøtter I som ledere det pædagogiske personale til at sikre, at eleverne får et optimalt fagligt udbytte og faglig progression?
- Hvilke konkrete eksempler har I på, at I som ledelse har fremmet motivationen blandt det pædagogiske personale?
- Hvordan oplever elever og forældre skolens regler for god elevadfærd – og oplever de, at I udmønter dem konsekvent?

### DIREKTE DELTAGELSE I UDVIKLING AF UNDERVISNINGSPRAKSIS

Undervisningsfokuseret ledelse indebærer en direkte involvering af den pædagogiske ledelse i udvikling, sparring om og evalueringen af undervisningens indhold, metoder og praksis. Denne involvering kan eksempelvis ske ved, at skoleledelsen:

- deltager i klasserumsobservationer og giver feedback på lærernes undervisningsstil.
- giver faglig sparring til det pædagogiske personale om konkrete undervisningssituationer.
- sørger for adgang til rådgivning og materialer, der kan give didaktisk inspiration, vejledning og viden om undervisningsmetoder.

I tråd med indsigterne fra afsnittet om den samarbejdende skole bør det understreges, at skoleledelsen kan have behov for at uddelegere elementer af denne ledelsesopgave til særlige ressourcepersoner, idet der hermed kan frigøres flere ressourcer til den aktive deltagelse i undervisningen samt den efterfølgende sparring og evaluering.

Skoleledelsens direkte deltagelse i udvikling, sparring og evaluering af undervisningen har en gavnlig effekt på elevernes læring, når de konkrete initiativer er forankret i en udviklingsorienteret tilgang med et tydeligt fokus på elevernes faglige udbytte og progression – og ikke får karakter af kontrol.

#### FORSKNINGEN VISER:

Ledelsens aktive involvering i udvikling og evaluering af undervisningens indhold, metoder og praksis kan løfte elevernes faglige resultater.

Skoleledelsens generelle opmærksomhed på evaluering af undervisningens indhold, metoder og praksis udgør et specifikt aspekt af den undervisningsfokuserede ledelse. Forskningen viser, at skolens overordnede tilgang til evaluering generelt viser positive resultater på elevernes faglige resultater. Det sker, når der på skolen er en systematisk tilgang til at indsamle viden om elevernes læring, der giver skolen indsigt i undervisningens praksis, herunder hvad der har effekt, og hvad der ikke har effekt i et læringsperspektiv.

## CASE

### Eksempel fra forskningen

Et hollandsk studie med fokus på evaluering og forskellige typer evalueringspraksis på skoleniveau viser, at skolens generelle tilgang til evaluering har en positiv effekt på skolen som læringsorganisation. Studiet konkluderer, at skolens udvikling kan ses som en kontinuerlig proces, hvor individuelle og kollektive mål løbende udvikles og tilpasses, og hvor man i fællesskab udvikler nye metoder og tilgange for at nå skolens mål. Dermed understreger studiet betydningen af en tilgang til evaluering, som har fokus på samarbejde og fælles ansvarstagen for elevernes resultater.

Læs mere: Hofman et al. (2009): *School self-evaluation and student achievement. School Effectiveness and School Improvement.*



## LEDELSENS DIDAKTISKE VIDEN ER EN FORUDSÆTNING

En grundlæggende forudsætning for, at skoleledelsens deltagelse i udvikling og evaluering af undervisningens indhold og metoder også afspejler sig i et læringsløft for skolens elever, er, at skolens ledelse faktisk er i besiddelse af opdateret didaktisk viden. Dialogen mellem skoleledelsen og det pædagogiske personale kan både have en formel og uformel karakter. Skoleledelsen kan som led i arbejdet med skolens organisering fremme formaliseringen af og rammer for samarbejdet.

Det er samtidig vigtigt, at skoleledelsen har fokus på at sikre rum og mulighed for en mere uformel videns- og erfaringsudveksling ved at være synlig og tilgængelig i hverdagen, når behovene opstår.

### REFLEKSIONSPØRGSMAÅL:

- På hvilken måde har skoleledelsen taget ansvar for at udvikle en generel tilgang til evaluering. Sikres der hermed en kobling mellem de mål, der indgår i læringskulturen, og den løbende opfølgning?
- Hvordan sikrer I rum og mulighed for ledelsens deltagelse i udvikling af undervisningens indhold og metoder? Hvordan følger I op på, om den valgte tilgang fungerer?
- Er der nogle typer af deltagelse, der fungerer særligt godt og hvorfor?
- Hvordan arbejder I som skoleledelse med at holde jer fagligt opdateret, så I kan deltage som en kvalificeret sparringspartner for skolens pædagogiske personale?

# 4 KVALITET OPSTÅR I SAMSPILLET MELLEM FLERE LEDELSESASPEKTER

Som det fremgår af ovenstående afsnit kan god pædagogisk ledelse gøre en forskel for den enkelte elevs trivsel og mulighed for at lære og udvikle sig. For at skabe god ledelse skal skoleledelsen have kendskab til og prioritere arbejdet med en række forskellige aspekter af den pædagogiske ledelsesopgave.

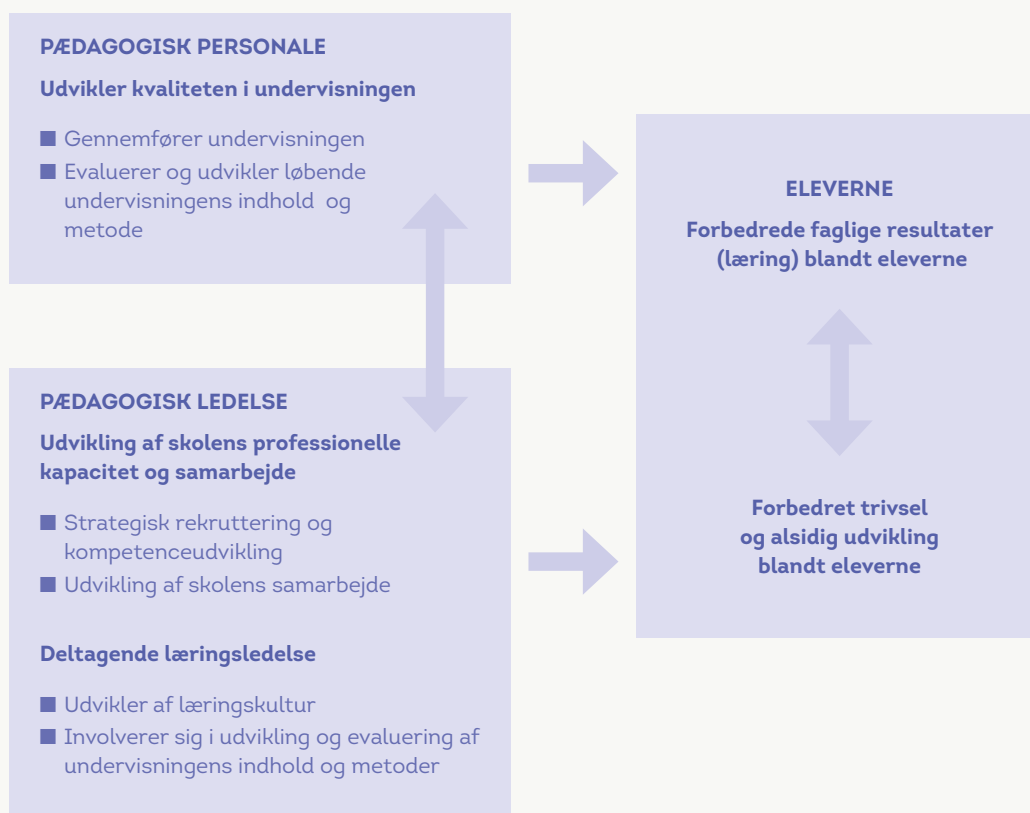
Det er en vigtig pointe i forskningen på dette område, at der ikke findes en enkel opskrift på, hvad god skoleledelse er. Derimod opstår god pædagogisk ledelse, når skoleledelsen integrerer flere aspekter af den pædagogiske ledelse. Det er netop i forståelsen af, på hvilken måde samspillet mellem forskellige aspekter af ledelsesopgaven direkte og indirekte påvirker elevernes læring, trivsel og alsidige udvikling, at svarene på, hvad der kendetegner god ledelse, skal findes.

### FORSKNINGEN VISER:

Pædagogisk ledelse er et flerdimensionelt begreb, hvor dimensionerne ikke meningsfuldt lader sig adskille. Det er således typisk kombinationen af flere ledelsespraksisser eller -indsatser, der viser positive effekter for elevernes læring, trivsel og alsidige udvikling.



Figuren nedenfor illustrerer denne forståelse. Den viser også, at den pædagogiske ledelse gennem sin ledelsespraksis kan påvirke elevernes læring, trivsel og alsidige udvikling direkte og indirekte.



Den pædagogiske ledelse vil fortrinsvis have indirekte effekter for elevernes læring, trivsel og alsidige udvikling, idet hovedparten af de ledelsesgreb, skoleledelsen kan tage i anvendelse, fortrinsvis virker gennem det pædagogiske personale. Imidlertid er det ikke muligt helt at afskrive de direkte effekter af skolelederens ledelsespraksis på elevernes læring og udvikling.

Flere af de belyste ledelsespraksisser går således meget tæt på elevernes hverdag på skolen og elevernes læringspraksis, og det kan ikke afvises, at den tætte interaktion mellem skoleledelse og elever muligvis også kan rykke elevernes faglighed og trivsel. Dette gælder eksempelvis skoleledelsens evne til at opstille og udmønte rammer for elevadfærd i og uden for klasseværelset såvel som skolelederens rolle i udviklingen af undervisningens indhold, metoder og praksis, der ofte indebærer, at skolelederen er til stede i undervisningssituationen.

#### REFLEKSIONSPØRGSMÅL:

- Hvad er god skoleledelse for jer?
- Har I konkrete eksempler på ledelsestiltag, der – direkte eller indirekte – har haft synlige effekter på elevernes læring, trivsel og alsidige udvikling?
- Hvordan arbejder I med at skabe synergi mellem de forskellige aspekter i den pædagogiske ledelse?
- Hvordan er balancen mellem de aspekter af jeres ledelse, der har fokus på professionel kapacitetsopbygning og samarbejde på den ene side og den deltagende læringsleder på den anden side?

# 5 OM FORSKNINGSKORTLÆGNINGEN - INSPIRATION OG HENVISNINGER

## DET FORSKNINGSMÆSSIGE GRUNDLAG

Forskningskortlægningerne, som danner udgangspunktet for denne publikation, er gennemført af Rambøll Management Consulting, Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning (DCU) ved Aarhus Universitet samt VIA University College, Professionshøjskolen UCC og Professionshøjskolen Metropol.

Kortlægningerne omfatter både dansk, nordisk og international forskning fra skolesystemer, der er sammenlignelige med det danske. For hvert af de seks

temaer er der screenet mellem 7.000-10.000 forskningsstudier fra de seneste ti år.

Kortlægningerne er således indholdsmæssigt begrænset til de seks temaer. Herudover er udvalget af forskning begrænset ved udelukkende at fokusere på studier, som har en direkte kobling mellem indsats og effekt, som er af høj forskningsmæssig kvalitet, og som samtidig er relevante i en dansk skolekontekst. Konkret omfatter hver forskningskortlægning mellem 34 og 66 studier.

På [uvm.dk/ressourcecenter](http://uvm.dk/ressourcecenter) kan du læse mere om forskningskortlægningerne.

Her kan du bl.a. finde:

- De enkelte synteser for kortlægningerne på de seks områder
- Den anvendte metode
- Abstracts for de omfattede studier

