

FREMTIDENS PLC

Oplæg Sandbjergkonferencen

Vejlederens kompetencer i fremtidens skole

d. 21. november 2024

Sanna Lassen, Postdoc., Ph.D.
Centre for Educational Development (CED), Aarhus
Universitet
E-mail: sanna@au.dk
Pure: au.dk/sanna@au.dk

DAGSORDEN

- Baggrund
- Fordele ved ressourcepersoner
- Ulemper ved ressourcepersoner
- Vejlederens kompetencer i fremtidens skole
 - Et spørgsmål om reflekteret systematik



INDFLYVNING



■ Motivation

- Folkeskolereform 2014
- Faglig ledelse som svar på at komme tættere på elevers læring
- Distribution af faglig ledelse til særlige medarbejdere
- Ressourcepersonen som et positivt selvfølgeligt svar med en stigende organisering med ressourcepersoner fx i PLC
- Sværere at realisere i praksis end intenderet

■ Afhandlingens grundlæggende tema

- At se 'hverdag' i relation til folkeskolens ressourceperson, med henblik på at undersøge, hvilke overordnede problemer ressourcepersonen som en organisatorisk 'figur' ser ud til at være et svar på

BOGENS TEMA OG HENSIGT



Hensigten er, at

- Diskutere folkeskolens ressourcepersonrolle og -funktion – ikke som et for eller imod rollen
- Overveje, hvordan vi anvender skolens kapaciteter bedst muligt
- Skabe grobund for en dialog om, hvad der er behov for i forskellige skolepraksisser
- Forholde sig til, at ressourcepersonen er én løsning blandt andre løsninger
- Diskutere idealer og forventninger rettet mod ressourcepersonen
- Forholde sig til, hvordan ressourcepersoner bedst kan lykkes
- Gentænke rollen og dens funktioner i konkrete praksisser

Ressourcepersonen

En paraplybetegnelse for folkeskolens
formelt internt ansatte vejledere og
koordinatorer, der qua deres lærerrolle
eller pædagogrolle *varetager en ekstra*

*rolle med fokus på
undervisningspædagogisk udvikling, i
relation til kolleger og/eller i forbindelse
med strategiudvikling sammen med
skolens ledelse*

TILVALG OG FRAVALG

■ Tilvalg

- Intern dobbeltrolle
- Hvordan ressourcepersonrollen aktuelt etablerer sig i praksis
- Tre interessante rolleperspektiver



**Ressource
person**

■ Fravalg

- Forladt koblingen til faglig og distribueret ledelse
- Forladt forskellige holdninger til, hvordan de lykkes og om de lykkes i forhold til idealer med udspring i bestemte professionsfagligheder, titler, opgaver eller ideer
- Fravalg af fx materialeansvarlige, TR og AMR
- Fravalg af elev-, forældre- og politiske perspektiver

(Lassen, 2020).

CENTRALE POINTER

- Ressourcepersonen opstår som en **nødvendighed** for at håndtere den stigende kompleksitet i folkeskolen og indfri politiske krav om udvikling og forbedring
- Rollen som ressourceperson bliver en **organisatorisk strategi**, der kan øge effektiviteten og hjælper med at håndtere krav om konstant fornyelse og udvikling
- Ressourcepersonen er et **paradoks**: Den giver både ressourcer og tager dem, hvilket kan både løse og skabe organisatoriske udfordringer.



DATAGRUNDLAG

01

Kvalitativ metode: 26 observationer af 19 ressourcepersoner fra fire skoler (to store, to små) i to kommuner samt interviews med fem kolleger, fem ressourcepersoner og fem ledere.

02

Kvantitativ undersøgelse: Spørgeskemaundersøgelse om genkendelse af temaer fra kvalitativ undersøgelse i seks andre kommuner (135 ressourcepersonsvar - ingen registrering af antal ressourcepersoner samt 78 ledersvar ud af 483 mulige)



HISTORIK

GLOBALE TENDENSER

Periode	Ressourceperson	Problemløsning	Fokus
1930'erne	Interessedrevet lærer med en særlig fagspecifik rolle og funktion	Løser problemer med elever segregeret fra de almene klasser	Eleven
1990'erne	Politisk rammesat lærer eller pædagog med en særlig fagspecifik rolle og funktion	Løser problemer med urolige elever i den almene undervisning	Undervisning
2000'erne og 2010'erne	Politisk rammesat lærer eller pædagog med en ledende uspecificeret rolle og funktion	Løser problemer med alle elevers læringspotentiale, kollegers undervisning og skoleudvikling samt ledelsens strategiske og forankringsmæssige arbejde	Skoleudvikling

Litteraturstudie 1996-2020

- Én central fællesnævner: På tværs af lande som fx Hong Kong, Singapore, Canada, Danmark, Zimbabwe, Sverige, England og USA:
Ressourcepersonen skal lede kollegial udvikling i samarbejde med ledelse

BEKENDTGØRELSE OM FOLKESKOLENS PÆDAGOGISKE LÆRINGSCENTRE

Formål

- **§ 1.** Det pædagogiske læringscenter udgøres af skolens vejledere og ressourcepersoner, som i samarbejde med skolens ledelse og lærere arbejder for at fremme alle elevers faglige og alsidige udvikling og trivsel ved at understøtte, inspirere og udvikle lærernes og pædagogernes didaktiske og pædagogiske praksis og udvikle undervisningsrelaterede aktiviteter for eleverne.
- **Stk. 2.** Det pædagogiske læringscenter skal i samarbejde med ledelsen
 - 1) igangsætte, understøtte og evaluere skolens strategiske og organisatoriske arbejde med pædagogisk praksis, undervisningskvalitet og undervisningsmiljø samt understøtte skoleudviklingsindsatser,
 - 2) samle og koordinere skolens vejledningskompetencer med henblik på at understøtte lærere og pædagogers arbejde med elevernes læreprocesser og læringsudbytte i alle fagblokke,
 - 3) sætte forskningsbaseret viden om undervisning og læring i spil på skolen og
 - 4) vejlede om kulturtilbud, litteratur og læsning, herunder også bøger til elevernes fritidslæsning.

— EN MULTIFUNKTIONEL ROLLE – EN SKY AF FORVENTNINGER

Intern koblingsfunktion

Fx svinge mellem en koordinatorrolle og en vejlederrolle

Ekstern koblingsfunktion

Fx få politiske beslutninger om PLF til at passe til lokale skolebehov

Oversætterfunktion

Fx oversætte beretninger om elever til ny pædagogisk forståelse

Meddelerfunktion

Fx formidle ledelsesbeslutninger til kolleger

Aflastningsfunktion

Fx tage noget af den faglige ledelse på sig

Acceleratorfunktion

Fx sætte tempoet op for ledelsen ved at informere om kollegaholdninger

Balanceringsfunktion

Fx skabe balance ved både at forstå kollegaer og være elevadvokat

Kapacitetsforøgelsesfunktion

Fx bidrage med ny viden

FORSKELLIGE PERSPEKTIVER – FORSKELLIG LEGITIMITET



At få hurtig og stabil
hjælp til undervisningen
– et presset behov for at
undervisningen lykkes

Fokus på elever og
handlepres i
undervisningssituationer



At yde hjælp til
kollegers undervisning
Fokus på at accelerere
kollegaforandring, så
elever kan indlære
bedre



At få hurtig hjælp til at
kvalificere
ledelsesbeslutninger og
absorbere usikkerhed

Fokus på at have en
fleksibel
ydelseskapaletet, der
bidrager til hele
organisationen

STRATEGI FOR HYPERORIENTERING



Strategisk motiverende
kollegaforandringsstrategi

Organisatorisk
beslutningsstrategi

Ressourceperson

Organisatorisk
orienteringsstrategi

Professionsstrategi for
vidensbaseret pædagogik



RESSOURCEPERSONEN FÅR KOMPLEKSITETEN TIL AT STIGE

- Ressourcepersonen bliver koblet til adskillige og mangeartede perspektivers tilhørsforhold
- Må kontinuerligt afsøge, hvor orienteringen skal rette sig hen, hvilket giver fire orienteringspunkter
- Muliggør hyperorientering, som øger orienteringsradius
- Kommer til at stå i vejen for, hvori arbejdet består
 - Svært at skelne mellem, hvad der skal være i fokus, og hvad der skal placeres i periferien
 - Ressourcepersonen vil derfor kontinuerligt befinde sig i forskellige orienteringsvalg, der bliver betinget af, at det ene valg af fokus og tilhørsforhold kan betyde tab af fokus og tilhørsforhold i forhold til de andre





Ressourcepersoner øger skolens
orienteringsradius - muliggør håndtering af
kompleksitet og usikkerhed

SUMMEØVELSE

- Tal sammen to og to
 - Hvad kan I genkende fra jeres egen praksis?





RESSOURCEPERSONER BLIVER TRUKKET TÆT PÅ LEDELSE



KOLLEGIAL AFKOBLING

- Ressourcepersoner kan ikke længere kun arbejde ud fra et elev- og undervisningsfokus
- Fokus på kollegers fagprofessionelle udvikling; går fra elevforandring til kollegaforandring
- Kollegaer kan ikke genkende skolens ydelse og funktion om elevforandring, når de selv bliver genstand for forandring
- Kollegers organisatoriske bidrag og udvikling bliver glemt



Ressourceperson



DISTRIBUERET LEDELSE ER IKKE MULIG

Ideal

Rollen er begrundet i et behov for distribueret eller faglig ledelse

- Forbindes ofte med hierarkiske strukturer med en forventning om, at formel ledelse kan distribuere og uddelegere en del af deres beslutningsmagt til særlig ansvarlige medarbejdere

Praksis

Rollen er hverken formel ledelse eller kollega – bliver en rolle ‘i sig selv’

- Betinget af at være lærer eller pædagog
- Karakteriseret ved at være uden for den formelle ledelseslinje og kan derfor ikke træffe faglige beslutninger med virkning for kollegerne ligesom formel ledelse
- Træder ud af det kollegiale

LEGITIMITETS- OG LOYALITETSPROBLEMER

- Når ressourcepersonen bliver omtalt som ledelse men ikke er det, genererer det legitimitetsproblemer med behov for ledelseslegitimering
- Ressourcepersonen har ikke det italesatte råderum, hvilket bremser beslutninger og giver loyalitetskonflikt, fordi rollen hverken kan genkende sin egen rolle som kollega og ledelse





STRATEGITÆNKNINGEN ER IKKE MULIG

Strategier

- Hvis/så
- Er kendetegnede ved at omhandle beslutningspræmisser
- Strategier retter sig mod en mere abstrakt organisatorisk koordination, hvorigennem organisationer gør sig tilgængelige for alternativer

Roller

- Roller er kendetegnede ved at bestå af et sæt af afgrænsede pligter/ansvar og rettigheder/råderum
- Er afhængige af personer

Person

- Må en rolle være tilpasset, hvad et enkelt-menneske kan yde inden for rollens afgrænsning



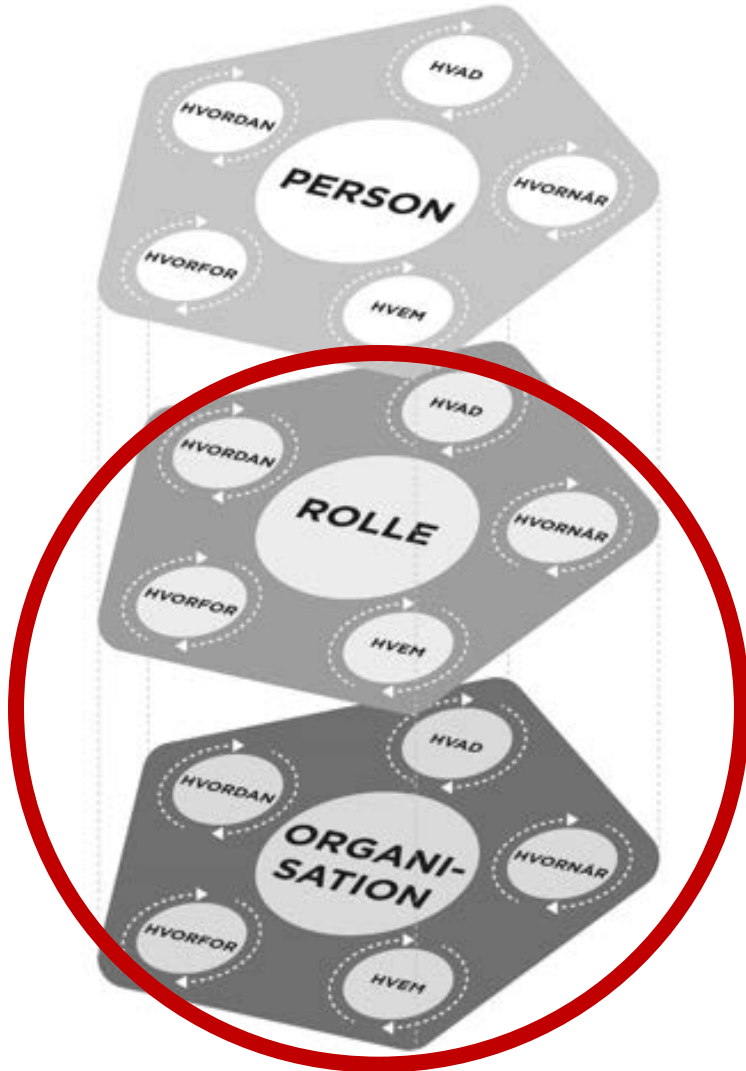
PROBLEMATISK STANDARDSVAR

- Kommer ikke forskellige skolestørrelser i møde
- Skaber risiko for at handle rutinemæssigt i forhold til situationer, der kunne kræve andre tilgange – okkuperer ressourcer
- Kan gøre skolen sårbar, når ressourcepersoner rejser
- Kan give besværligheder med at fastlægge udvælgelseskriterier for rollen

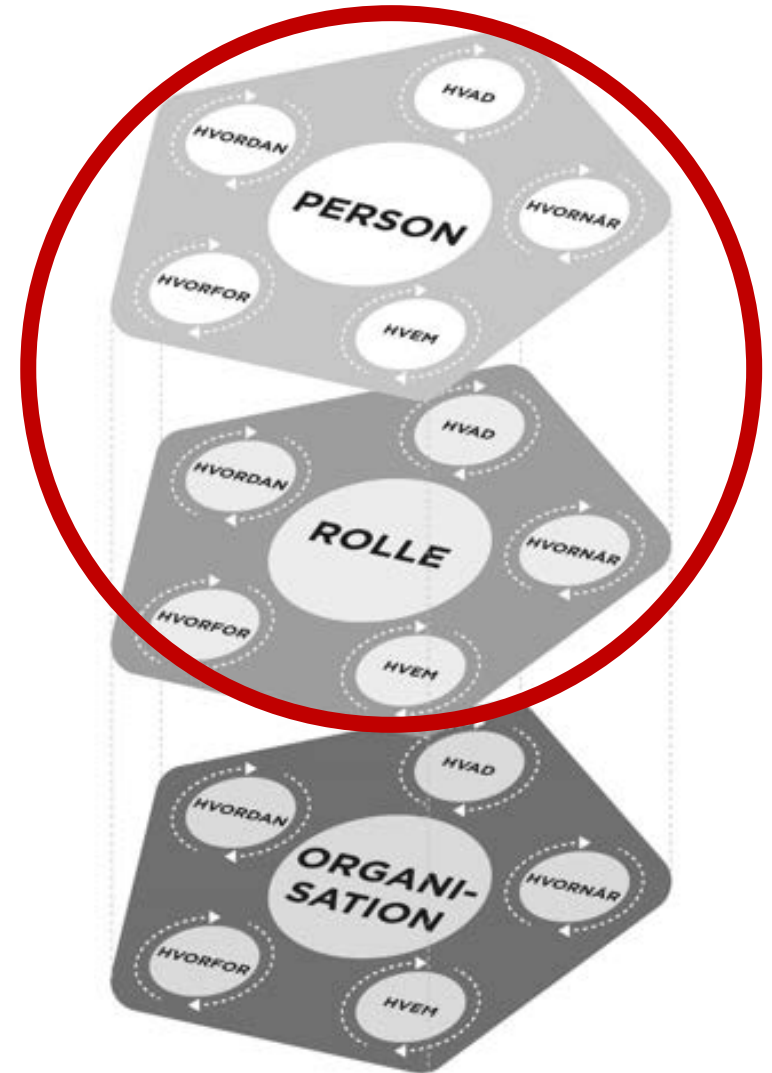


HVORDAN LYKKES VEJLEDERE?

FRA

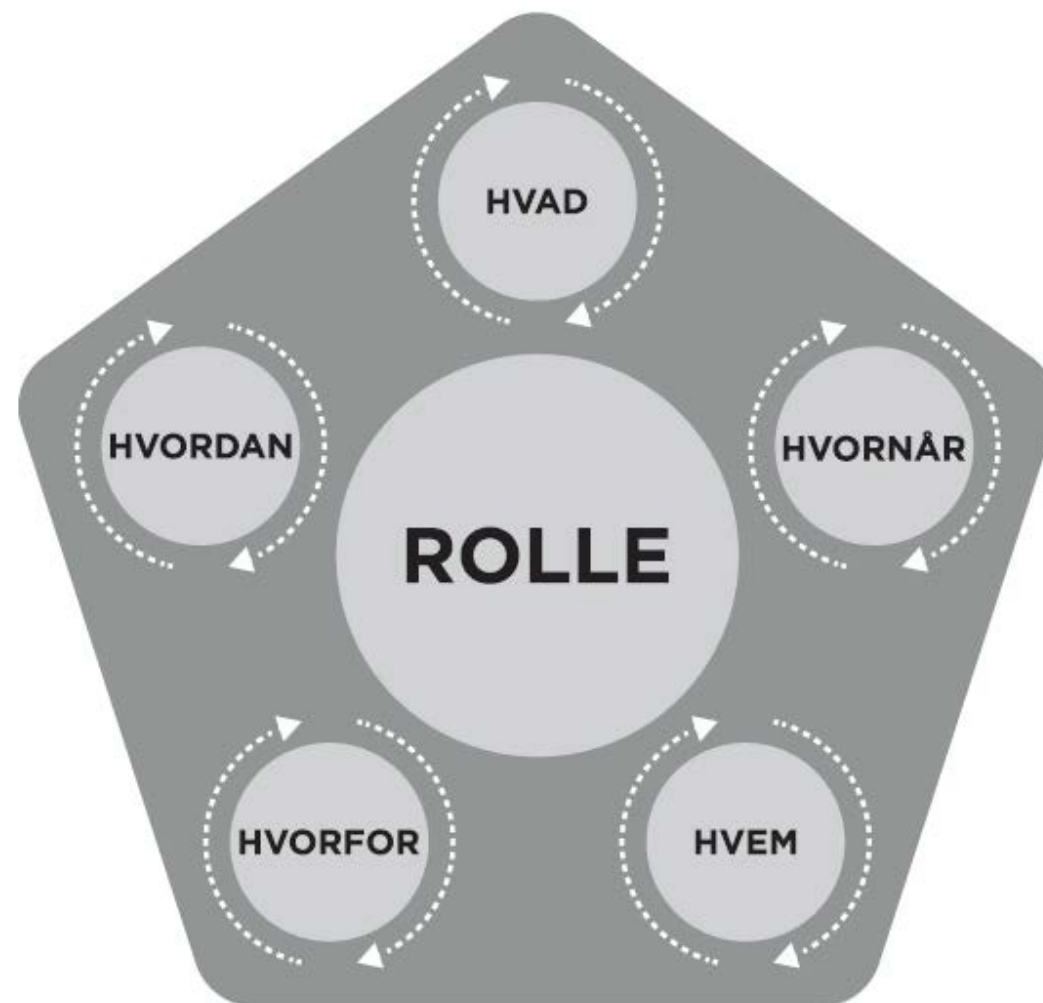


TIL



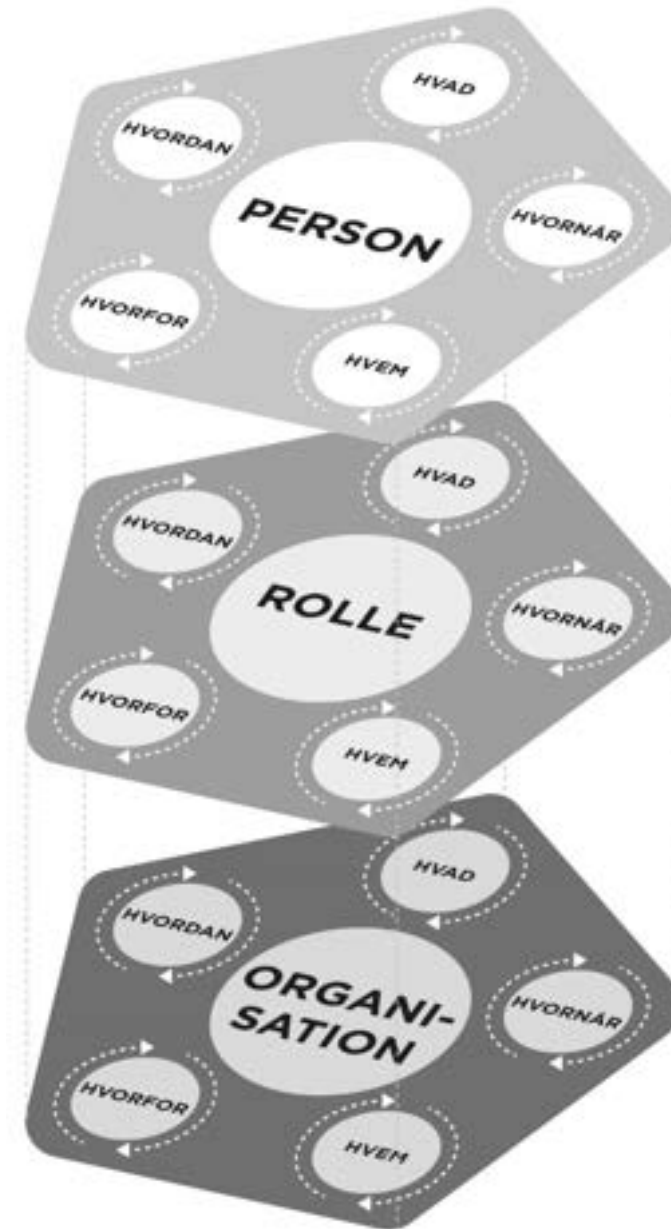
RESSOURCEPERSONROLLENS KARAKTERISTIK

- **Hvad**
 - Funktion ift. fagligt tema
- **Hvornår**
 - Erfaringer og forventninger
- **Hvem**
 - Involverede/relationer
- **Hvorfor**
 - Faglige begrundelser for rollen
- **Hvordan**
 - Realistiske tiltag i praksis



SYNKRONISERING

- Person – det personale bidragsniveau
 - Hvem kan udfylde rollen og hvorfor? (Fx deltage aktivt i konstruktive samarbejder)
- Rolle - funktionsniveau
 - Hvilken afgrænsede forventninger har vi til rollen? (Fx faciliteringskompetencer)
- Organisation – præmisniveau
 - Hvilke ydelsesforpligtelser skal rollen leve op til (Fx lovgivning, strategier, værdier m.v.)



BALANCE MELLEM PERSON, ROLLE OG ORGANISATION



Person

- **Hvad** er det personale bidrag?
- **Hvornår** kan personen udfylde rollen, og hvornår kan personen ikke?
- **Hvem** skal personen samarbejde med, og hvilke forskellige meningstemaer kan opstå i samarbejdet?
- **Hvorfor** er personen vigtig ud fra hvilke faglige begrundelser? Findes der andre forståelser?
- **Hvordan** kan den valgte person realistisk operationalisere rollens funktion i praksis?



Rolle

- **Hvad** er rollens funktion, herunder hvilken ydelse skal rollen levere inden for det faglige tema, som strategien adresserer?
- **Hvornår** bliver rollen vigtig, og hvornår er den ikke vigtig?
- **Hvem** skal rollen fungere i forhold til, og hvem skal rollen samarbejde med eller ikke samarbejde med?
- **Hvorfor** er rollen vigtig, hvilke faglige begrundelser er der? Findes der andre forståelser?
- **Hvordan** kan intentioner og standardiserede forventninger, der er rettet mod rollen, blive til realistiske tiltag i praksis?



Organisation

- **Hvad** er det for et fagligt tema, strategien adresserer, og hvad afgrænser det fra andre faglige temaer?
- **Hvornår** bliver temaet vigtigt, og hvornår er det ikke vigtigt?
- **Hvem** er strategien rettet mod, hvem involverer den, og hvem involverer den ikke?
- **Hvorfor** er strategien vigtig, hvilke faglige begrundelser er der, og findes der andre forståelser?
- **Hvordan** kan de strategiske intentioner og forventninger blive til realistiske tiltag i praksis?

OPSAMLING

Pointer

- Ressourcepersonen er én løsning blandt andre
- Realistisk rolleydelse må inkludere personperspektivet
- Synkronisering mellem person, rolle og organisation er ét problemløsningsperspektiv

Vejlederens kompetencer i fremtidens skole bliver aldrig stationære men må løbende udfoldes, udforskes og tilpasses den fremtidige nutids skolefordringer og -problemstillinger.

EDULEAD modellen én mulig ramme for disse refleksioner.



TAK



SPØRGSMÅL



AARHUS
UNIVERSITET