

Det problematiske kunne handle om at lederne, som der også tales om i indlægget, jo af gode grunde ikke bør kunne være lige så dygtige undervisere som lærerne (og hvis de er, så er der måske en kompetenceudviklingsopgave der skal håndteres). Men det handler i mine øjne mere om at lederne har begrænset tid, hvorfor man må spørge sig selv som leder: hvad

skaber mestværdi ift. det jeg bruger tid og ressourcer på som leder i løbet af min hverdag. Så vidt jeg er bekendt ved vi fra forskningen, at ledelse af lærernes fælles læring og udvikling er det vigtigste sted at lægge sine kræfter som leder ift. i sidste ende at sikre elevernes læring. En klassisk faldgrube i skiftet fra underviser til leder er at man glemmer at ens hovedopgave går fra at sikre elevernes læring, til sikre undervisernes læring og udvikling, så dekan sikre elevernes læring. Bruger jeg min tid i én klasse med elever, er effekten af min indsats begrænset til disse elever. Bruger jeg samme tid på fx ét møde med en faggruppe, som jeg måske hjælper til at åbne mere op om praksis og feedback, så igangsætter jeg måske en proces, som rammer langt flere elever.

Der er masser at tage sig til som leder på et gymnasium ift. at lede lærernes læring og udvikling. Afviklingen af den kollektive beskyttelse mod feedback, deprivatiseringen af praksis og teambaseret refleksion over sin praksis koblet til elevernes læring er gode eksempler. Når jeg taler med gymnasielærere vil de faktisk ofte rigtig gerne indgå i refleksioner, få feedback og udvikle sig. Men læringskulturen, hvor man tør vise sårbarhed, dele usikkerheder, dele tvivl, dele fejl og herunder fx timer der er gået dårligt, er ofte ikke så veludviklet, og dét afholder lærerne fra at ville åbne op. Hvis man efter at have delt en svær time, sidder tilbage med følelsen af at mine kolleger synes jeg er inkompetent, så er det klart at jeg ikke skal have noget klinket her.

En vigtig opgave for en leder på et gymnasium kan derfor være at sidde med ved faggruppe- og klasseteammøder, ikke som skaffedyr af svar, men som en der tør give feedback til faggruppen og klasseteamet omkring deres læringskultur, og reflektere sammen med teamet om hvordan de kan åbne mere op overfor hinanden, og skabe en kultur hvor der er psykologisk sikkerhed nok til at dele sårbarheder.

Usikkerhed er professionalismens fader, som Hargreaves og Fullan så fint formulerer det. Men usikkerhed kombineret med individualisme og isolation er gift. Sårbarhed er fundamentet for tillid. Og når vi styrker tilliden, styrker vi samtidig lysten til at dele og hjælpe. Det er således en vigtig opgave for lederne at være med til at skabe psykologisk sikre kulturer. Der er meget at gøre som leder på et gymnasium ift. at udvikle læringskulturen i team og faggrupper, men hvor meget tid bruger I på det?

SÅ: hvis din lyst til at undervise stammer fra dit behov for at føle dig inkluderet og afholdt, så skal du måske i stedet dels arbejde med dit eget mod. Og huske dig selv på at usikkerhed og frygt er helt almindelige følelser at have som leder. Og at modet opstår når vi tør stå i disse følelser, og håndtere det der skal håndteres, selvom følelserne følger med. Dels kan I i jeres lederteam tale med hinanden om, hvorvidt jeres lederteam er stærkt og tillidsfuldt nok til at du kan føle dit primære tilhørsforhold og identitet her, og derfor opleve den støtte du har brug for, for at kunne agere i din hverdag.

12 synes godt om



2 kommentarer



Tilføj en kommentar ...



Malene Meincke • 1. 2md ...

Uddannelsesleder, HR, Kommunikation og pædagogisk udvikling, Nyborg Gymnasium

Kære Morten,

du ved, at jeg som udgangspunkt deler dine holdninger til, om man skal undervise som leder, men en god og klog kollega sagde forleden til mig, at grunden til, at det er vigtigt for ham at undervise, er, at det er motiverende, meningsfuldt og fyldt med positiv energi, der giver styrke til alt c ... se mere

Synes godt om Svar | 1 synes godt om · 1 svar



Morten Novrup Henriksen • Dig 2md ...

Forkæmper for modig ledelse og samarbejde

Tak for din kommentar Malene. Og gode nuancering. Det kan jeg sagtens forstå. Det er nok også mest det her med at være bevidst om selvreflekterende om hvorfor man gør som man gør. Og så er det måske også lidt vildt at jobbet skal være så hårdt. Men altså, det giver god mening det du skriver. Og jeg ved at jeg slet ikke kender alle de sikkert også andre gode begrundelser der kan være.

Synes godt om Svar



Morten Novrup Henriksen
Forkæmper for modig ledelse og samarbejde

Mere fra Morten Novrup Henriksen



Et smugkig i vores kommende bog
Morten Novrup Henriksen på LinkedIn

Kære gymnasielider - skal du undervise eller lede?

- Af Morten Novrup Henriksen

I 2016 skabte GYMLF en ramme om en række opæg om ”Frygtløs Ledelse”. Her fortalte jeg om vigtigheden i som leder at have modet til at arbejde med sit personlige lederskab og gå ud på skolen og bedrive ledelse.

Jeg har med interesse læst indlægget på GymLF fra november med overskriften: ”Kan man både være leder og underviser” og ville gerne dele en refleksion med jer, der trækker tråden tilbage til Frygtløs Ledelse. Jeg ved der kan være mange grunde til at skulle undervise som leder, og jeg har helt sikkert ikke det fulde billede. Indlægget her skal derfor blot forstås som et indspark i jeres refleksioner og debatter omkring det at undervise som leder.

Jeg har intet principielt imod at man som leder underviser. Jeg hører fra mange ledere på gymnasier og erhvervsskoler mm., at det også handler om at skabe legitimitet, ligesom det fremgår af nyhedsbrevet. At man som leder får sin legitimitet, og dvs. ens handlekraft, fra det også at undervise.

Jeg synes det er prisværdigt at ledere på gymnasierne, og andre skoler, ønsker at have forståelse for undervisernes opgaver. Og ikke bare være ledere i elfenbenstårnet.

MEN: jeg synes man skal turde spørge sig selv; handler mit ønske om at undervise for at skabe legitimitet egentlig mest om mit (helt naturlige) behov for at føle mig accepteret og inkluderet som menneske? Vi har alle dette behov som mennesker, men at udleve det ved at skulle undervise for at skabe legitimitet, tror jeg kan være problematisk.

Det problematiske kunne handle om at lederne, som der også tales om i indlægget, jo af gode grunde ikke bør kunne være lige så dygtige undervisere som lærerne (og hvis de er, så er der måske en kompetenceudviklingsopgave der skal håndteres). Men det handler i mine øjne mere om at lederne har begrænset tid, hvorfor man må spørge sig selv som leder: hvad skaber mest værdi ift. det jeg bruger tid og ressourcer på som leder i løbet af min hverdag. Så vidt jeg er bekendt ved vi fra forskningen, at ledelse af lærernes fælles læring og udvikling er det vigtigste sted at lægge sine kræfter som leder ift. i sidste ende at sikre elevernes læring. En klassisk faldgrube i skiftet fra underviser til leder er at man glemmer at ens hovedopgave går fra at sikre elevernes læring, til sikre undervisernes læring og udvikling, så de kan sikre elevernes læring. Bruger jeg min tid i én klasse med elever, er effekten af min

indsats begrænset til disse elever. Bruger jeg samme tid på fx ét møde med en faggruppe, som jeg måske hjælper til at åbne mere op om praksis og feedback, så igangsætter jeg måske en proces, som rammer langt flere elever.

Der er masser at tage sig til som leder på et gymnasium ift. at lede lærernes læring og udvikling. Afviklingen af den kollektive beskyttelse mod feedback, deprivatiseringen af praksis og teambaseret refleksion over sin praksis koblet til elevernes læring er gode eksempler. Når jeg taler med gymnasielærere vil de faktisk ofte rigtig gerne indgå i refleksioner, få feedback og udvikle sig. Men læringskulturen, hvor man tør vise sårbarhed, dele usikkerheder, dele tvivl, dele fejl og herunder fx timer der er gået dårligt, er ofte ikke så veludviklet, og dét afholder lærerne fra at ville åbne op. Hvis man efter at have delt en svær time, sidder tilbage med følelsen af at mine kolleger synes jeg er inkompetent, så er det klart at jeg ikke skal have noget klinket her.

En vigtig opgave for en leder på et gymnasium kan derfor være at sidde med ved faggruppe- og klasseteammøder, ikke som skaffedyr af svar, men som en der tør give feedback til faggruppen og klasseteamet omkring deres læringskultur, og reflektere sammen med teamet om hvordan de kan åbne mere op overfor hinanden, og skabe en kultur hvor der er psykologisk sikkerhed nok til at dele sårbarheder.

Usikkerhed er professionalismens fader, som Hargreaves og Fullan så fint formulerer det. Men usikkerhed kombineret med individualisme og isolation er gift. Sårbarhed er fundamentet for tillid. Og når vi styrker tilliden, styrker vi samtidig lysten til at dele og hjælpe. Det er således en vigtig opgave for lederne at være med til at skabe psykologisk sikre kulturer. Der er meget at gøre som leder på et gymnasium ift. at udvikle læringskulturen i team og faggrupper, men hvor meget tid bruger I på det?

SÅ: hvis din lyst til at undervise stammer fra dit behov for at føle dig inkluderet og afholdt, så skal du måske i stedet dels arbejde med dit eget mod. Og huske dig selv på at usikkerhed og frygt er helt almindelige følelser at have som leder. Og at modet opstår når vi tør stå i disse følelser, og håndtere det der skal håndteres, selvom følelserne følger med. Dels kan I i jeres lederteam tale med hinanden om, hvorvidt jeres lederteam er stærkt og tillidsfuldt nok til at du kan føle dit primære tilhørsforhold og identitet her, og derfor opleve den støtte du har brug for, for at kunne agere i din hverdag.



Morten Novrup Henriksen

Forkæmper for modig ledelse og samarbejde

Meddelelser

