

Taksonomi for ny faglig ledelse af PLF

PARAMETRE:	NIVEAU 0 Fravær af faglig ledelse	NIVEAU 1 Opstart - med vægt på at skabe forudsætningerne	NIVEAU 2 Øvelse gør mester!	NIVEAU 3 I mål med ny faglig ledelse
A. Lederens rolle og position	Lederne arbejde fortrinsvis med distribution af ansvaret for undervisning og elevers læring. Lederne udvælger fokus for lærernes professionelle læring, organiserer den og overlader den så igen til lærerne.	Lederne arbejder sammen med lærerne om at identificere fokus for den professionelle læring. Lederne er til stede under de professionelle læringssessioner og støtter lærerne efter behov.	Ledernes og medarbejdernes rolle i samarbejdet er integreret, og de arbejder sammen om: <ul style="list-style-type: none"> • Specifikke problemer med elevernes engagement, læring, dannelse eller trivsel. • De kundskaber og færdigheder, som lærerne har brug for til at løse disse problemer. • De kundskaber og færdigheder, som lederne har brug for til at hjælpe lærerne med at løse disse problemer, samt viden om hvem der kunne hjælpe. 	Lederne arbejde med integration af instruerende, transformativ og distributiv ledelsesformer - med vægt på instruerende ledelse.
B. Medarbejdernes rolle og position	Medarbejderne forstår sig selv om privatpersoner og som fagpersoner.	Lederne skaber opmærksomhed på medarbejders mulige positioner som henholdsvis privatpersoner, fagpersoner og organisationsmedlemmer, og de begrundes, hvorfor de ønsker at fremme, at medarbejderne indtager positionen som organisationsmedlemmer.	Lederne træner PLF i at være opmærksom på, hvornår og hvorfor de indtager de 3 forskellige positioner, og hvad der skal til for at de fortrinsvis indtager positionen som organisationsmedlem.	Medarbejderne agerer og forstår sig selv som organisationsmedlemmer.
C. Det fælles HVORFOR og de fælles praksisteorier	Ingen taler om HVORFOR og hvilke praksisteorier, de har i brug.	Lederne forbereder forandringer som indefra og ud-processer med uddybning af HVORFOR, og lederne fremstiller og kommunikerer den viden, der ligger bag.	Lederne arbejder med, at drøftelser af HVORFOR indgår i alle væsentlige spørgsmål. Når der er uenighed om HVORFOR, arbejdes med prøvehandlinger mhp. at nå frem til fælles praksisteorier.	Medarbejderne opfatter et tydeligt HVORFOR, som bliver vedligeholdt og er skriftliggjort. Herigennem forpligter de ansatte sig på at hjælpe alle elever med at lære. De er villige til at undersøge enhver praksis og procedure i deres undervisning, som har indflydelse på elevens læring.
D. Lederens facilitering af samarbejdet	Lederne arbejder med at skabe kultur og struktur for PLF, men de faciliterer ikke samarbejdet direkte.	Ledernes rolle som facilitator forhandles. Lederne faciliterer samarbejdet i PLF fra en ledende position og lægger vægt på at demonstrere, hvordan man kan arbejde med de 4 hovedspørgsmål: 1) Hvad er det, vi gerne vil have vores elever til at lære? 2) Hvordan kan vi vide, om hver enkelt har lært det? 3) Hvordan skal vi reagere på elever, der ikke har lært det? 4) Hvordan kan vi udbygge og berige læringen hos de elever, der viser, at de behersker den intenderede færdighed?	Lederne faciliterer samarbejdet i PLF i form af aktionslæring, LP-analyse og andre relevante modeller. Lederne faciliterer samarbejdet i PLF fra vekslende positioner og med brug af didaktiske begreber for sin facilitering af læreprocesser blandt medarbejderne. Lederen bidrager til oversættelsen fra strategiske mål til pædagogisk praksis.	Medarbejderne har lært at samarbejde som PLF, og lederne faciliterer først og fremmest samarbejdet, når der er behov for at understøtte det.
E. Lederne supervision af samarbejdet med henblik på at udvikling af modenhed	Samarbejdet er præget af splitting og fortrængning af negative følelser.	Lederne arbejder med at modne samarbejdsrelationerne i PLF og skabe tillid, så det er muligt at vise sårbarhed og fejlbarlighed. Lederen aftaler spillereglerne og træner PLF i brugen af girafsprog fremfor ulvesprog.	Lederne træner PLF i at tale om konflikter og andre problemer internt i samarbejdet.	Samarbejdet i PLF mestrer at integrere både positive og negative følelser. Der er tillid, gensidig faglig respekt og åbenhed om udfordringer.

F. Praksisteorier om undervisning og læring	Medarbejdernes praksisteorier om undervisning og læring er private og delvist ukendte for dem selv og andre. Flertallet af medarbejderne opfatter skolens mission som undervisning. De går ud fra den antagelse, at selv om alle elever bør have mulighed for at lære, så hviler ansvaret for læring på den enkelte elev og bestemmes af elevens evne og indsats.	Lederne arbejder med at forklare og demonstrere, hvorfor medarbejdernes praksisteorier om undervisning og læring er væsentlige at kigge på i PLF.	Lederne arbejder med at afdække forskellige praksisteorier i PLF, så praksisteoriene bliver kendte for medarbejderne og kan drøftes i PLF.	Medarbejderne kan selv afdække egne og andres praksisteorier, og som PLF kan de konstruere fælles praksisteorier som grundlag for en koordineret indsats ift elevernes læring.
G. Mødetyper	Samarbejdskulturen er præget af praktiske møder.	Lederne udarbejder en struktur for henholdsvis praktiske og lærende møder i PLF, som PLF selv forvalter.	Lederne faciliterer PLF-møderne som lærende møder med vægt på at skabe læreprocesser, italesætte læreprocesser og evaluere læreprocesser i PLF.	Samarbejdskulturen i PLF veksler efter behov mellem praktiske møder og lærende møder.
H. Samarbejdsstruktur og -modeller	Medarbejderne arbejder isoleret og med ringe opmærksomhed i forhold til strategier, metoder og materialer anvendt af deres kolleger. Der findes ingen plan for PLF.	Lederne præsenterer systematiske samarbejdsmodeller på pædagogiske temamøder og lægger op til, at PLF afprøver dem.	Lederne modellerer brugen af specifikke samarbejdsmodeller på PLF-møderne.	Samarbejdet i PLF er præget af aktionslæring i meningsfulde samarbejdsrelationer, fx som makkerpar.
I. Brug af læringscirklen	Ingen	Lederne gennemgår læringscirklen og opfordrer PLF til at arbejde som angivet i læringscirklen.	Lederne faciliterer PLF-møderne med vægt på træning i hvert af læringscirkelns trin.	PLF behersker læringscirklen og dagsordner er indrettet efter denne cirkulære proces. Elevernes progression monitoreres med flere typer af data, og den positive udvikling understøttes aktivt og systematisk. Teamets analyse af resultaterne samt prøvehandlinger og evaluering er med til at holde gang i den enkeltes og skolens forbedringsproces.
J. Sprog om læring og undervisning	PLF taler i et kontekst-uafhængigt sprog: <i>"Det er elevernes egen skyld"</i>	Lederne introducerer henholdsvis det kontekstafhængig og -uafhængige sprog og opfordrer PLF til at gøre brug af det kontekstafhængige sprog.	Lederne faciliterer PLF-møderne med vægt på at undersøge sammenhængen mellem undervisningen og elevers læring.	PLF taler i et kontekstafhængigt sprog: <i>"Eleverne lærer ikke, fordi ..."</i>
K. Læring og udvikling af nye kompetencer	Medarbejdere kan undervise i lange perioder uden at vide og lære af, om kolleger underviser i emnet på en bedre måde.	Lederne skaber anledninger til, at medarbejderne kan videndele i PLF.	Lederen udvælger specifikke læringsmål og differentierer sin facilitering af samarbejde og læreprocesser i PLF.	Den samarbejdende teamproces ligger dybt indlejret i PLF-kulturen. Det pædagogiske personale opfatter det som drivkraften i skolens forbedringsarbejde. Læring fra PLF har stor indflydelse på den enkeltes praksis
L. Effekt for elevers læring, udvikling og dannelse	Hvis en elev ikke lærer, afhænger interventionen af, hvilken lærer eleven har. Skolen har ikke noget koordineret tilbud til elever i faglige vanskeligheder. Elevens ikke-læring knyttes til eleven - næsten iboende - ikke til kontekst eller undervisning.	Lederne har udviklet en procedure for interventioner med passende tid og støtte og nye procedurer.	Lederne faciliterer PLF-møderne med vægt på løbende evaluering af undervisningens effekt på elevernes læring.	PLF arbejder proaktivt og systematisk med at identificere udfordrede elever. Elever med udfordringer identificeres og hjælpes hurtigt og fleksibelt.
M. Lederteamet som PLF Lederes egen læring	<i>Lederen arbejder lige så privatpraktiserende som medarbejderne, og ledermøderne ligner medarbejdernes møder. Lederne er ikke lærende.</i>	<i>Lederteamet laver forventningsafstemning: Er vi i ledergruppen oprigtigt interesseret i at tage del i en fælles læreproces? Er vi villig til at afsætte den tid og energi, som det kræver?</i>	<i>Lederteamet arbejder med mødestrukturen og styrker forberedelsen og faciliteringen af møderne. Skolelederen arbejder med stilladsering af samarbejdet og læreprocesserne i lederteamet.</i>	<i>Lederteamet arbejder ud fra en struktur, der understøtter det systematiske samarbejde og læreprocesserne i hverdagen.</i>