



TRIVSEL I FÆLLESSKABER

KONCEPT FOR FAGLIG LEDELSE

**Fredericia
Kommune**





KONCEPT FOR FAGLIG LEDELSE

Projektejer

Familie, Børn og Læring

1. Udgave

Oktober, 2025

INDHOLD

Side 3	Intro: Faglig ledelse er nøglen til høj kvalitet
Side 4	Afsnit 1: Faglig ledelse – kort fortalt En fælles forståelse af, hvad faglig ledelse er.
Side 11	Afsnit 2: Hvad skal vi skabe med faglig ledelse? Formål og forventninger til alle, som praktiserer faglig ledelse.
Side 21	Afsnit 3: Faglig ledelse i dagtilbud, grundskole og fritid Handler om pædagogisk/didaktisk ledelse.
Side 26	Afsnit 4: Metoder og redskaber
Side 40	Inspiration/Litteraturliste



Faglig Ledelse er nøglen til høj kvalitet

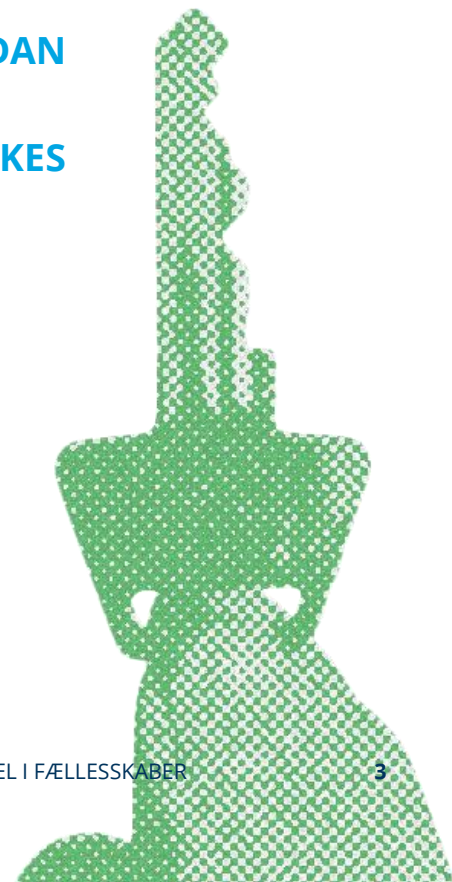
Kvalitet. Så kort kan det siges, hvorfor faglig ledelse er på dagsordenen. For høj kvalitet starter og slutter med god, faglig ledelse.

Når det kommer til arbejdet med børn og unges trivsel, læring, dannelse og udvikling, er der brug for høj kvalitet i alle de tilbud, de er en del af. Hver gang et barn, ung eller familie møder en medarbejder, hver gang en

medarbejder møder en leder og hver gang en leder møder en chef, skal mødet have høj kvalitet. Det kræver faglig ledelse hver eneste dag.

Det er essensen af det materiale, du sidder med her: En konkret og klar oversigt, som skaber forudsætningerne for god, faglig ledelse.

KVALITET KRÆVER, AT VI ALLE ER ENIGE OM, HVAD FAGLIG LEDELSE FAKTISK ER, HVORDAN VI PRAKTISERER DET, OG HVORDAN VI SER OM VI LYKKES MED DET.



AFSNIT 1

INTRODUKTION TIL FAGLIG LEDELSE

– KORT FORTALT



Hvad er Faglig Ledelse?

Før det beskrives, hvad faglig ledelse er, er det vigtigt at kunne skelne denne opgave fra andre opgaver, alle ledere også bruger tid på. Selvom en leder bør bruge det meste af sin tid på faglig ledelse, oplever mange ledere, at andre ting fylder deres tid ud – og hvis man som leder ikke er opmærksom og aktivt prioriterer sin tid, kan den faglige ledelse godt blive overset eller nedprioriteret i en travl hverdag.

Derfor er det vigtigt overordnet at skelne mellem personaleledelse, administrativ ledelse og faglig ledelse.

FAGLIG LEDELSE FOKUSERER PÅ AT UNDERSTØTTE MEDARBEJDERNE I AT ØGE DEN FAGLIGE KVALITET I HVERDAGENS ARBEJDE MED KERNEOPGAVEN.

De tre former for ledelse påvirker naturligvis hinanden, f.eks. hvis der bedrives god faglig ledelse, vil det kunne skabe højere trivsel blandt medarbejdere. Og hvis der ikke er styr på det administrative kan det forhindre arbejdet med kerneopgaven i hverdagen.

Personaleledelse

Personaleledelse er det ledelsesarbejde som fokuserer på medarbejdernes trivsel.

Administrativ ledelse

Administrativ ledelse er det ledelsesarbejde, som fokuserer på systemer, strukturer og rammer.

Faglig ledelse

Faglig ledelse er det ledelsesarbejde, som fokuserer på kvaliteten af medarbejdernes arbejde med kerneopgaven i hverdagen.



De tre former for ledelse

Her kan du se de tre former for ledelse med eksempler på, hvad de typisk forholder sig til.

PERSONALE LEDELSE	Bl.a. trivselssamtaler, MUS samtaler, APV, sygdom, og ansættelser.
ADMINISTRATIV LEDELSE	Bl.a. systemer, rammer, økonomi, procedurer, arbejdsplaner, og arbejdstidsregistreringer.
FAGLIG LEDELSE	Bl.a. den daglige ledelse tæt på praksis, 1:1 samtaler, observation, og feedback.

Opmærksomheden på de tre former for ledelse er vigtig for at skabe mest mulig kvalitet for børn, unge og familier i hverdagen, derfor er det vigtigt som leder at reflektere over, hvad man bruger sin tid og især sit fokus på.



Hver dag er Faglig Ledelse

Faglig ledelse kræver et særligt fokus, hver gang du er i kontakt med medarbejdere, er det en anledning til at praktisere faglig ledelse.

Uanset om det er den ultrakorte samtale på gangen, ved kaffemaskinen, på personalemødet, i mailen eller i telefonen. Faglig ledelse er hverdagens ledelse, hvis du husker at bruge alle kontakter med medarbejdere til at fremme faglig refleksion og højne den faglige kvalitet.

Det er altså i den faglige ledelse, det store potentiale for forandring i praksis findes. Det er her ledelsen kan understøtte sine medarbejdere i at udvikle stærke faglige fællesskaber.

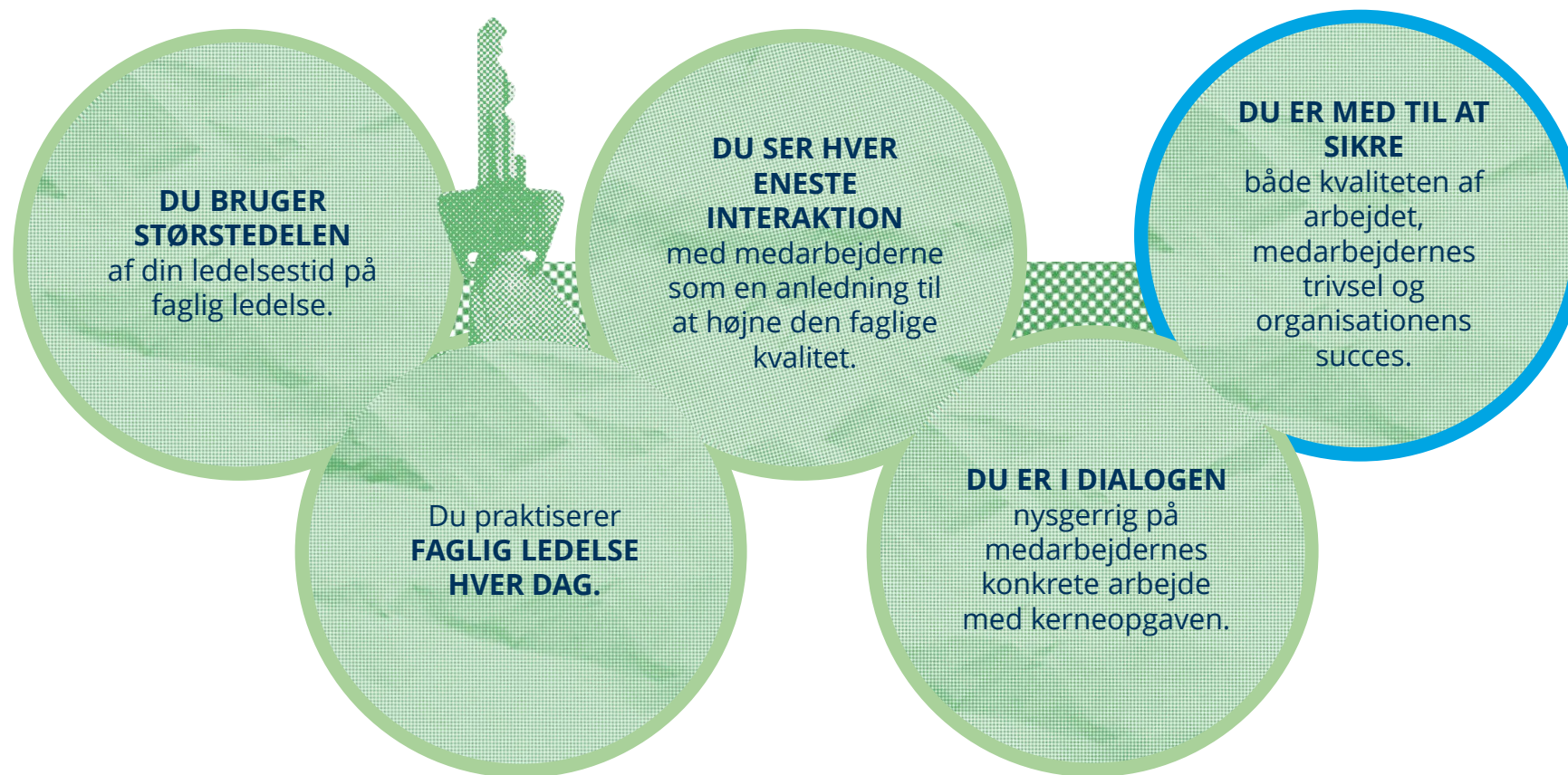
Faglig ledelse skaber trivsel og motivation for både medarbejderne og ledere, fordi vi får blik for både succeser og udvikling i de faglige opgaver.

Dette skaber et bedre arbejdsmiljø og styrker samarbejdet hos medarbejderne.

MEDARBEJDERNE HAR STØRRE TILLID TIL EN LEDER, DER HAR EN STÆRK FAGLIG INDSIGT OG KAN TRÆFFE INFORMEREDE BESLUTNINGER.



Forventninger til dig som faglig leder





Hvilke kompetencer kræver Faglig Ledelse?

For at en leder kan praktisere faglig ledelse, er det nødvendigt at kende organisationens overordnede strategier og mål, så den faglige ledelse altid har en samlet retning.

Som leder skal du kunne sætte den overordnede retning i spil i alle de hverdagssituationer, hvor du møder en eller flere medarbejdere med det mål at højne den faglige kvalitet hos dem.

Som faglig leder skal du derfor have en interesse i at gå ind i alt det svære. Det er ikke altid nemt at snakke med sine medarbejdere om de steder, hvor den faglige kvalitet ikke er høj nok. Det kræver tydelig feedback på både det gode og det dårlige.

Det kræver også, at du som leder stiller flere spørgsmål, end du giver svar.

DEN FAGLIGE KVALITET I KERNEOPGAVEN ØGES KUN, NÅR DER ARBEJDES MED MEDARBEJDERNES EGNE REFLEKSIONER OG FORBEDRINGSFORSLAG, FOR DET ER DEM, SOM TALER IND I MEDARBEJDERNES EGEN PÆDAGOGISKE PRAKSIS.



Hvilke kompetencer kræver Faglig Ledelse?

Du kan som faglig leder vurdere kvaliteten af det arbejde som medarbejderne udfører

Du kan rammesætte den faglige retning baseret på de rammer og mål der er sat i organisationen.

Du kan inspirere og motivere medarbejderne ved at dele deres engagement for faget, og støtte medarbejdernes faglige udvikling.

Du kan give tydelig feedback til medarbejderne både individuelt og kollektivt, når ting går godt, og når kvaliteten ikke er høj nok.

Du har faglig viden og kendskab til kerneopgaven og den faglighed, der er forbundet hermed.

Du kan lytte og stille flere spørgsmål end du giver svar

Du lykkes med at medarbejderne oplever at faglig ledelse gør dem dygtigere til deres kerneopgave

AFSNIT 2

HVAD SKAL VI SKABE MED FAGLIG LEDELSE?



Faglig Ledelse i praksis

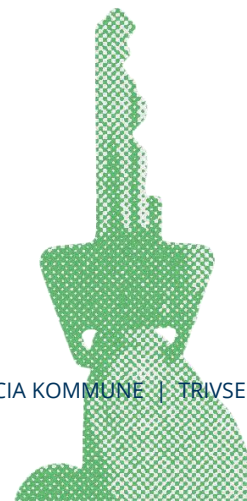
For at sikre sammenhæng, kvalitet og retning i en organisation er det afgørende, at den foretrukne praksis er tydeligt defineret. Det gælder på alle niveauer af ledelse – fra den strategiske topledelse til den daglige, operationelle ledelse – hvor hvert niveau spiller en central rolle i at

omsætte mål til handling og skabe værdi og kvalitet i kerneopgaven.

Jo tættere på ledelse af førsteledsmedarbejdere man er, jo mere indgående kendskab skal man have til hvordan man skaber positive forandringer i praksis for børn og unges trivsel, udvikling og

deltagelsesmuligheder i fællesskaber.

**FAGLIG LEDELSE ER ET
MIDDEL TIL AT OPNÅ
DEN FORETRUKNE
PRAKSIS.**





Faglig Ledelse i praksis for;

FAGCHEFEN	Fagchefen skal have <i>kendskab til områdets virkelighed</i> - hvor ledere og medarbejdere arbejder med børn, unge og familier. Fagchefen skal kunne omsætte politiske mål til meningsfuld praksis, støtte faglig udvikling og skabe sammenhæng mellem strategi og hverdag. Kendskab til praksis er afgørende for at kunne lede med faglig tyngde, skabe tillid og sikre kvalitet i indsatsen.
LEDERE AF LEDERE	Lederen skal have <i>kendskab til den daglige praksis</i> – ikke kun teoretisk, men baseret på indsigt i hverdagen. Det betyder, at de skal forstå kerneopgaven, rammerne for arbejdet samt de udfordringer og muligheder, som ledere og medarbejdere møder i hverdagen. Denne praksisforståelse gør det muligt at sparre kvalificeret, sætte retning, støtte op om faglig udvikling og sikre sammenhæng mellem mål, ledelse og praksis. Lederen skal kunne træffe strategiske beslutninger med blik for den foretrukne praksis
LEDERE AF MEDARBEJDERE	Lederen skal være <i>tæt på den daglige praksis og have et indgående kendskab til opgaveløsningen</i> . Målgruppernes behov og medarbejdernes vilkår. Evnen til at navigere i og lede ud fra den konkrete hverdag er afgørende for kvalitet og sammenhæng i arbejdet. Rollen kræver forståelse for både faglige og relationelle dynamikker i dagligdagen.



Faglig Ledelse skaber sammenhæng i hverdagen

STORE FORANDRINGER SKABES KUN MED LANGSIGTET OG INSISTERENDE LEDELSE I HVERDAGEN.

DERFOR HANDLER FAGLIG LEDELSE I HØJ GRAD OM AT FÅ DEN OVERORDNEDE, ORGANISATORISKE RETNING, SOM ER SAT PÅ TVÆRS AF KOMMUNEN OG FAGOMRÅDET, TIL AT GØRE EN FORSKEL HELT UDE VED BØRNENE, DE UNGE OG FAMILIERNE.

God faglig ledelse er altid formålsbestemt og retningsgivende, så alle medarbejdere på hver deres måde arbejder i samme retning. Det sker dog kun, hvis du som faglig leder i den daglige dialog med medarbejderne lytter intenst til dem, tilføjer faglig viden, skaber energi og er understøttende.

På den måde er du i alle interaktioner med medarbejderne med til at styrke deres refleksioner og øge den faglige kvalitet.

Igennem god faglig ledelse styrker du medarbejdernes muligheder for at skabe positive forandringer i praksis.

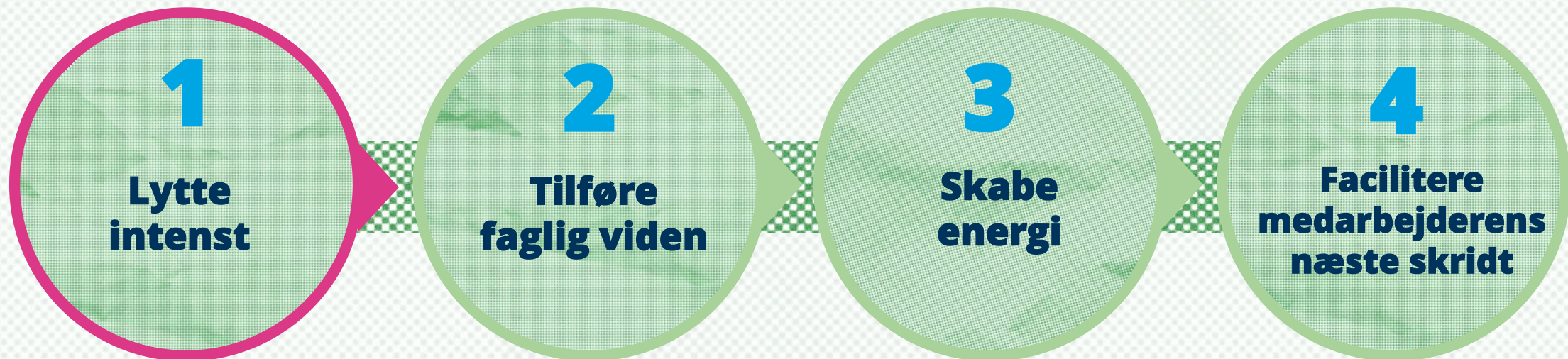
Hver eneste gang du som faglig leder er i dialog med en medarbejder individuelt eller i en gruppe, kan du udøve faglig ledelse. I alle disse små hverdagsøjeblikke har du muligheden for at øge eller acceptere den faglige kvalitet hos medarbejderen.



Hverdagsmetoden

Hverdagsmetoden er enkel og meget effektiv. Hver gang du som leder er i kontakt med en medarbejder, skal du følge fire trin. Fire trin, som tilsammen skaber refleksioner hos medarbejderen og gør det muligt at øge den faglige kvalitet i hverdagen. Det kræver dog, at du bruger den hver gang, du er i dialog med en medarbejder.

Arbejd aktivt med at;





Kvalitetsmarkører for Faglig Ledelse

I hverdagen viser medarbejdernes adfærd, om du lykkes med faglig ledelse.

Konkret afslører det sig gennem det, som medarbejderne er optaget af, alt det som medarbejderne begrundes deres praksis med og de forandringer, som børnene og de unge oplever.





Kvalitetsmarkører for Faglig Ledelse i tre trin

01

NÅR DU PRAKTISERER FAGLIG LEDELSE, oversætter du naturligt de mål og den retning, der er sat ind i dialogen med medarbejderne om den faglige praksis.

Tegn på, at du lykkedes med faglig ledelse:

> Målene bliver en naturlig del af samtalerne mellem medarbejderne og mellem medarbejder og leder.

> Når du i dialogen med medarbejderne kan høre, at de konkrete handlinger i praksis er begrundet med den retning/de mål, der er sat.

> Når nye medarbejdere hurtigt opfanger mål og retning

02

DU SKAL GUIDE MEDARBEJDERNE ud fra faglig viden og kendskab til praksis - og ikke ud fra, hvad du synes, plejer eller føler.

Tegn på, at du lykkedes med faglig ledelse:

> Når medarbejderne begrundet deres valg med evidens og faglig viden

> Når medarbejderne udvikler og justerer deres praksis i hverdagen

> Når medarbejderne aktivt søger ny viden

03

FAGLIG LEDELSE ER FØRST VÆRDIFULDT, når der sker positive forandringer i praksis.

Tegn på, at du lykkedes med faglig ledelse:

> Når medarbejderne systematisk reflekterer over, hvordan deres arbejde påvirker børnene og de unges trivsel, udvikling og deltagelsesmuligheder.

> Når medarbejderne differentierer deres tilgang ud fra børnenes/ de unges behov

> Når medarbejdernes anvendelse af dokumentation, evalueringer og observationer bekræfter styrket trivsel hos børnene/de unge



Faglig Ledelse kræver systematik

MAN KAN IKKE PRAKTISERE FAGLIG LEDELSE UDEN AT KENDE PRAKSIS.

Det kendskab kommer ikke af sig selv for ledere i en travl hverdag, og derfor skal det systematiseres.

For at styrke den faglige ledelse skal alle ledere og chefer på 0-29 års området fremover observere praksis svarende til mindst fire dage om året. Følge op på

observationerne ved at give konstruktiv, systematisk feedback til medarbejderne og mindst fire gange om året facilitere faglig refleksion, udvikling og opfølgning med det samlede team af medarbejdere.

Hertil kommer naturligvis den faglige ledelse i hverdagen, hvor det er et krav, at lederen har kendskab til praksis gennem sin løbende tilstedeværelse.

På den baggrund praktiseres faglig ledelse i alle hverdagens små og store kontaktpunkter med medarbejdere.

Det er vigtigt, at alle ledere praktiserer faglig ledelse. Derfor kan ovenstående ikke uddelegeres til andre – uanset hvordan arbejdsdelingen ellers måtte være.



Faglig Ledelse kræver systematik

SYSTEMATIK*	HVERDAG
> Observation af praksis svarende til 4 dage om året.	> Kende praksis ved løbende tilstedeværelse i hverdagen
> Efterfølgende gives konstruktiv, systematisk feedback til medarbejderne	> Bruge Hverdagsmetoden: Lytte intenst, tilføre faglig viden, skabe energi og facilitere medarbejdernes næste skridt hver gang, lederen er i kontakt med dem.
> Minimum 4 møder om året med det samlede team af medarbejdere med fokus på faciliteret faglig refleksion, udvikling og opfølgning.	

**Alle ledere og chefer skal som minimum have ovenstående systematiseret og sat i kalenderen*



God Faglig Ledelse er en balance

Systematikken på de foregående sider sikrer, at du som leder er tæt nok på dine medarbejdere og kender deres praksis godt nok til, at du kan praktisere faglig ledelse. Samtidig er det dog også vigtigt, at du ikke er så tæt på, at du overtager praksis, eller at medarbejderne oplever det som overvågning.

Faglig ledelse handler om hele tiden at højne den faglige kvalitet gennem viden, tydelig feedback og ved at tilføre energi og engagement til medarbejdernes arbejde med kerneopgaven.

TEGN PÅ FOR LIDT FAGLIG LEDELSE	✓ TEGN PÅ TILPAS FAGLIG LEDELSE	TEGN PÅ OVERDREVEN FAGLIG LEDELSE
Stor forskellighed i kvaliteten af medarbejdernes praksis	Medarbejderne begrundere deres valg med faglig viden og evidens.	Medarbejderne arbejder mekanisk og fejlfrit i hverdagen
Medarbejderne har modstand mod observationer	Medarbejderne reflekterer over deres praksis og søger ny viden.	Medarbejderne er forsigtige og stille
Medarbejderne kan ikke begrunde deres egen praksis ud fra faglig viden og metoder	Medarbejderne oplever mål og retning som en naturlig del af hverdagen	Medarbejderne kommer ikke selv med forslag til forbedringer af eller spørgsmål til fælles retninger
Medarbejderne er ikke nysgerrige på at lære af sine kolleger og er ikke optaget af ny viden	Medarbejderne differentierer deres tilgang ud fra børns og unges behov.	Medarbejderne efterspørger ofte en leders deltagelse i møder med forældre og samarbejdspartnere
Du har som leder ikke konkret viden om, hvordan dine medarbejdere arbejder i hverdagen	Medarbejderne bruger dokumentation og evalueringer til at styrke trivsel.	Du ved som leder præcist, hvordan dine medarbejdere arbejder i hverdagen

AFSNIT 3

FAGLIG LEDELSE I DAGTILBUD, GRUNDSKOLE OG FRITID



Vores fælles retning

I afsnit 1 og 2 er beskrevet, hvad faglig ledelse er, og hvorfor det er vigtigt, at vi praktiserer faglig ledelse. Dette er gældende for alle ledelsesniveauer med blik for at skabe trivsel for alle børn og unge i Fredericia.

De to første afsnit ligger til grund for dette afsnit, hvor vi ser nærmere på konkrete metoder og inspiration til faglig ledelse i dagtilbud, grundskole og fritid.

God faglig ledelse er altid formålsbestemt og retningsgivende, så alle medarbejdere på hver deres måde arbejder i samme retning.

I Børn & Læring er retningen og formålet sat i Politik for Børn, Unge og uddannelse.

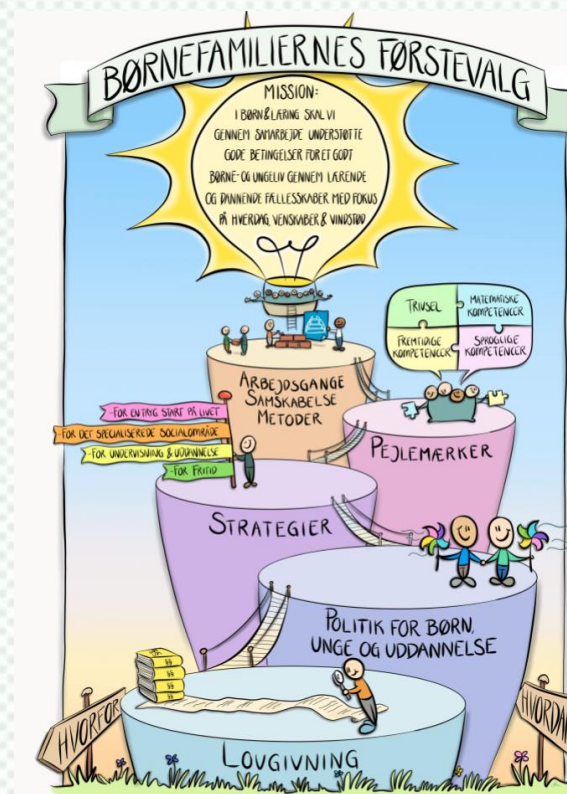
I FREDERICIA TROR VI PÅ AT:

ALLE BØRN OG UNGE VOKSER, NÅR DE OPLEVER SAMVÆR OG SAMARBEJDE.

ALLE BØRN OG UNGE KAN MERE, NÅR DE MØDER FÆLLESSKABER, VENSKABER OG VOKSNE, DE BERIGES AF.

ALLE BØRN OG UNGE PRÆGER DERES EGET LIV, NÅR DE FÅR MULIGHEDEN

Dette skal omsættes til kvalitet i de læringsmiljøer og tilbud børn og unge tilbydes i praksis.





Faglig Ledelse i dagtilbud, grundskole og fritid

FAGLIG LEDELSE RETTER SIG MOD KERNEOPGAVEN.

I dagtilbud, grundskole og fritid er kerneopgaven at skabe progression i børnenes og de unges trivsel, udvikling, læring og dannelse.

Ledernes største indflydelse på børnenes og de unges læring og trivsel går gennem struktureret og målrettet arbejde med medarbejdernes faglige refleksioner og videndeling om, hvad der virker i praksis.

Faglig ledelse i dagtilbud, grundskole og fritid retter blikket mod pædagogik og didaktik, der løfter børnenes og de unges læringsudbytte, udvikling, dannelse og trivsel og på samme tid skaber deltagelsesmuligheder for alle.

Samtaler inden for faglig ledelse skal omhandle pædagogik og justering af læringsmiljøet med trivsel, læring og deltagelsesmuligheder for øje.

I det følgende anvendes begrebet didaktik.

Her menes pædagogisk didaktik, der handler om hvordan aktiviteter og/eller undervisning tilrettelægges og justeres.

Dette gøres med blik for målgruppens læringsforudsætninger, rammer og vilkår, formål, indhold og hvordan aktiviteten/undervisningen skal foregå samt opfølgning og evaluering.



Faglig Ledelse skal ske bevidst og systematisk

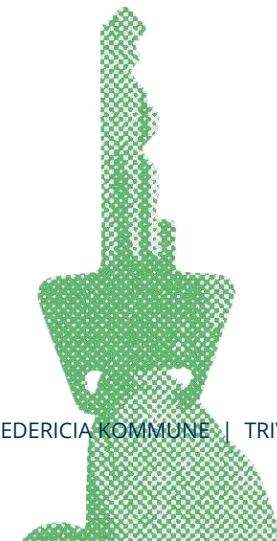
I dagtilbud, grundskole og fritid kan alle dialoger være faglig ledelse – hvis vi retter fokus på netop dette. Det er afgørende at få skabt en kultur for faglig ledelse.

**FAGLIG LEDELSE, ER MED
UDGANGSPUNKT I EN
RESSOURCEFOKUSERET OG
ANERKENDEDE TILGANG.**

Der tages udgangspunkt i viden og data, som man analyserer og reflekterer over inden nye handlinger iværksættes. Der følges op på handlinger/indsatser løbende. (Systematikken fra KRAP)

Den faglige ledelse i dagtilbud, grundskole og fritid skal udføres både systematisk og struktureret samt løbende i hverdagen.

For at understøtte den faglig ledelse anvendes forskellige spørgsmålstyper – både i de systematiske og strukturerede samtaler samt i hverdagens samtaler.





Faglig Ledelse skal ske bevidst og systematisk

SYSTEMATISK OG STRUKTURERET

Observation af praksis svarende til 4 dage om året med et aftalt fokus.

Efterfølgende gives konstruktiv, systematisk feedback til medarbejderne.

Minimum 4 møder om året med det samlede team af medarbejdere med fokus på faciliteret faglig refleksion, udvikling og opfølgning.

Her kan f.eks. anvendes pædagogisk didaktisk samtale som beskrevet metode både med den enkelte og i større grupper (eks. teams) eller samtaler med brug af værktøjer fra KRAP.

HVERDAGEN

Indgående kendskab til den pædagogiske praksis.

Indhentet via løbende tilstedeværelse i hverdagen.

De uformelle dialoger i hverdagen.

Lytte intenst, tilføre faglig viden, skabe energi, forstyrre og understøtte medarbejderne.



AFSNIT 4

METODER OG REDSKABER



Spørgsmålstyper

NÅR DER PRAKTISERES GOD FAGLIG LEDELSE, ER MÅDEN DER STILLES SPØRGSMÅL PÅ AFGØRENDE.

Når der stilles spørgsmål, inviterer man til svar. Svaret afhænger altid af de spørgsmål der stilles – det er derfor vigtigt, at anvende forskellige spørgsmålstyper bevidst.

Spørgsmål kan åbne op for faglige refleksioner og nye tanker.

Spørgsmål kan derfor anvendes som et middel til at skabe læring, udvikling, fremdrift og forandring i praksis. I denne optik er spørgsmål altid en intervention.

En af de beskrevne kompetencer, man bør besidde som faglig leder, er at kunne stille flere spørgsmål end give svar.

I den forbindelse kan Karl Tomms model over forskellige spørgsmålstyper være et nyttigt redskab.

Denne model vil være udgangspunktet i de følgende slides.



Karl Tomms model med spørgsmålstyper

 DET LINÆRE SPØRGSMÅL Detektiven At afklare og afdække hændelser og fakta. Hvad? Hvorfor?	 DET CIRKULÆRE SPØRGSMÅL Antropologen At undersøge adfærd, perspektiver og kontekst. Hvordan? I hvilken sammenhæng?
 DET REFLEKSIVE SPØRGSMÅL Fremtidsforskeren At opnå ny indsigt fremadrettet. Undrende, Hvad hvis [x]? Hvad ville [x] gøre hvis?	 DET HANDLINGSAFKLARENDE SPØRGSMÅL Kaptajnen At skabe handling, virkning eller indblik. Hvem kan? Hvad ønsker du at gøre nu?



Spørgsmål i hverdagen

Når medarbejdere og ledere mødes ved kaffemaskinen, på gangen eller en medarbejder fortæller om episoder fra praksis, spørges der ofte til personen, individet, eller måske børnenes/de unges adfærd.

Det er ikke forkert, men når ledelsesopgavens fokus er på faglig ledelse, skal spørgsmålene rettes mere mod kerneopgaven, og dermed mulighederne for at

skabe deltagelsesmuligheder og progression i børnene eller de unges trivsel, læring, udvikling og dannelse.



KONKRETE EKSEMPLER PÅ SPØRGSMÅL, DER KAN STILLES I HVERDAGEN

- *Er der noget nyt du/I arbejder på?*
- *Hvordan gik det med dit forløb om ..?*
- *Fungerede det efter din plan i dag?*
- *Hvad så du der virkede godt?*
- *Hvordan reagerede børnene/de unge da du ..?*
- *Var børnene/de unge aktive/glade da du..?*



Spørgsmål i systematiske og strukturerede sammenhænge

 DET LINÆRE SPØRGSMÅL	 DET CIRKULÆRE SPØRGSMÅL
Detektiven	Antropologen
At afklare og afdække hændelser og fakta.	At undersøge adfærd, perspektiver og kontekst.
Hvad? Hvorfor?	Hvordan? I hvilken sammenhæng?
 DET REFLEKSIVE SPØRGSMÅL	 DET HANDLINGSADFØLGENDE SPØRGSMÅL
Fremtidsforskeren	Kaptajnen
At opnå ny indsigt fremadrettet. Undrende,	At skabe handling, virkning eller indblik.
Hvad hvis [x]? Hvad ville [x] gøre hvis?	Hvem kan? Hvad ønsker du at gøre nu?

Når der praktiseres faglig **ledelse** i de mere systematiske og strukturerede sammenhænge som eksempelvis ved kalendersatte feedbackmøder, teammøder og ved facilitering af faglig refleksion, bevæger man sig mere systematisk rundt i de fire spørgsmålstyper i Karl Tomms model.

I den indledende fase af samtalen benyttes primært lineære spørgsmål som er med til at afklare og afdække.

Efterfølgende vil det være mere cirkulære og refleksive spørgsmål, hvormed man kan undersøge forskellige perspektiver og skabe refleksion og nye indsigter. Disse kan man via de handlingsorienterede spørgsmål omsætte til handling i praksis.



Spørgsmål i systematiske og strukturerede sammenhænge

 DET LINÆRE SPØRGSMÅL	 DET CIRKULARE SPØRGSMÅL	 DET REFLEKSIVE SPØRGSMÅL	 DET HANDLINGSAFKLARENDE SPØRGSMÅL
• Kan du/I give et eksempel?	• Jeg er nysgerrig efter at høre hvordan du/I opfattede situationen?	• Hvordan imødekommer din/jeres praksis børnenes/de unges forskellige læringsforudsætninger?	• Har du/I forslag til hvilke tiltag , der kunne være med til at ændre ...?
• Hvad skete der i situationen?	• Hvordan tror du/I børnene/de unge ville beskrive situationen/undervisningen?	• Hvordan tænker du/I din/jeres tilrettelagte aktivitet understøtter læringsmiljøet?	• Hvad er det første lille skridt?
• Hvem var tilstede?	• Hvordan tror du/I, det her bidrager til fællesskabets/ den enkeltes trivsel og læring ?	• Hvad tror du/I der ville der ske hvis...?	• Hvem skal involveres?
• Hvilket udbytte havde du/I i fokus?	• I hvilke situationer/sammenhænge ser du/I, at det fungerer godt/bedre?	• Er der noget du/I ville gøre anderledes næste gang?	• Hvornår vil du/I prøve det af?
• Hvad var din/jeres plan for aktiviteten?	• Hvad tror du/I en ny kollega ville sige?	• Hvordan oplevede du/I at relationen mellem dig og børnene/ de unge var?	• Hvad vil du/I holde øje med næste gang?
• Hvorfor valgte du/I denne måde at gøre det på?	• I hvilken sammenhæng har du/I oplevet noget lignende?	• Er der noget du/I er blevet særlig opmærksom på i den her snak?	• Hvad skal du/I have forberedt?



Observation af praksis

Observationer spiller en vigtig rolle i faglig ledelse, fordi de er medvirkende til at skabe et konkret grundlag for udvikling af praksis.

OBSERVATIONERNE TAGER UDGANGSPUNKT I DEN FÆLLES KERNEOPGAVE, NEMLIG AT SKABE DELTAGELSESMULIGHEDER, LÆRING, TRIVSEL, UDVIKLING OG DANNELSE I LÆRINGSMILJØERNE.

Aftaler omkring observationerne kan have forskellige udspring. Der kan være tale om generelle aftaler for alle i medarbejdergruppen eksempelvis med udgangspunkt i fælles udvikling. Det kan også være ønskede fokuspunkter fra den enkelte medarbejder, teamet eller et udvalgt fokus fra ledelsen.

Observation af praksis skal af medarbejderne opleves som en naturlig del af hverdagen.

Som leder giver du dine medarbejdere tryghed ved, at der er tydelighed i årsag, formål, og rammen for observationer.



Observation af praksis

FØR	UNDER	EFTER
Tydeligt formål	Indsamling af relevant data	Bearbejdning af data – observationer og anden relevant data
Opgaven er rammesat, afstemt og aftalt med medarbejderne.		Feedback f.eks. vha. KRAP/pædagogisk didaktisk samtale
Forberedelse af observation med udgangspunkt i formål		Opfølgning



Feedback

Når du som faglig leder giver feedback efter en konkret observation, bliver det aftalte formål med observationen relevant og håndgribeligt. Det hjælper medarbejderen med at forstå præcis, hvad der fungerede i situationen hvor observationen fandt sted og mulighed for at skabe refleksion og udvikling.

FEEDBACK ER NØGLEN TIL LÆRING.

Når ledere bygger deres tilbagemelding på faktiske observationer, understøtter det medarbejderens faglige udvikling på et solidt grundlag. Konstruktiv feedback efter observation hjælper medarbejderen til at reflektere over egen praksis og finde nye måder at arbejde på.

Observation sikrer, at feedbacken ikke bygger på antagelser, synspunkter og

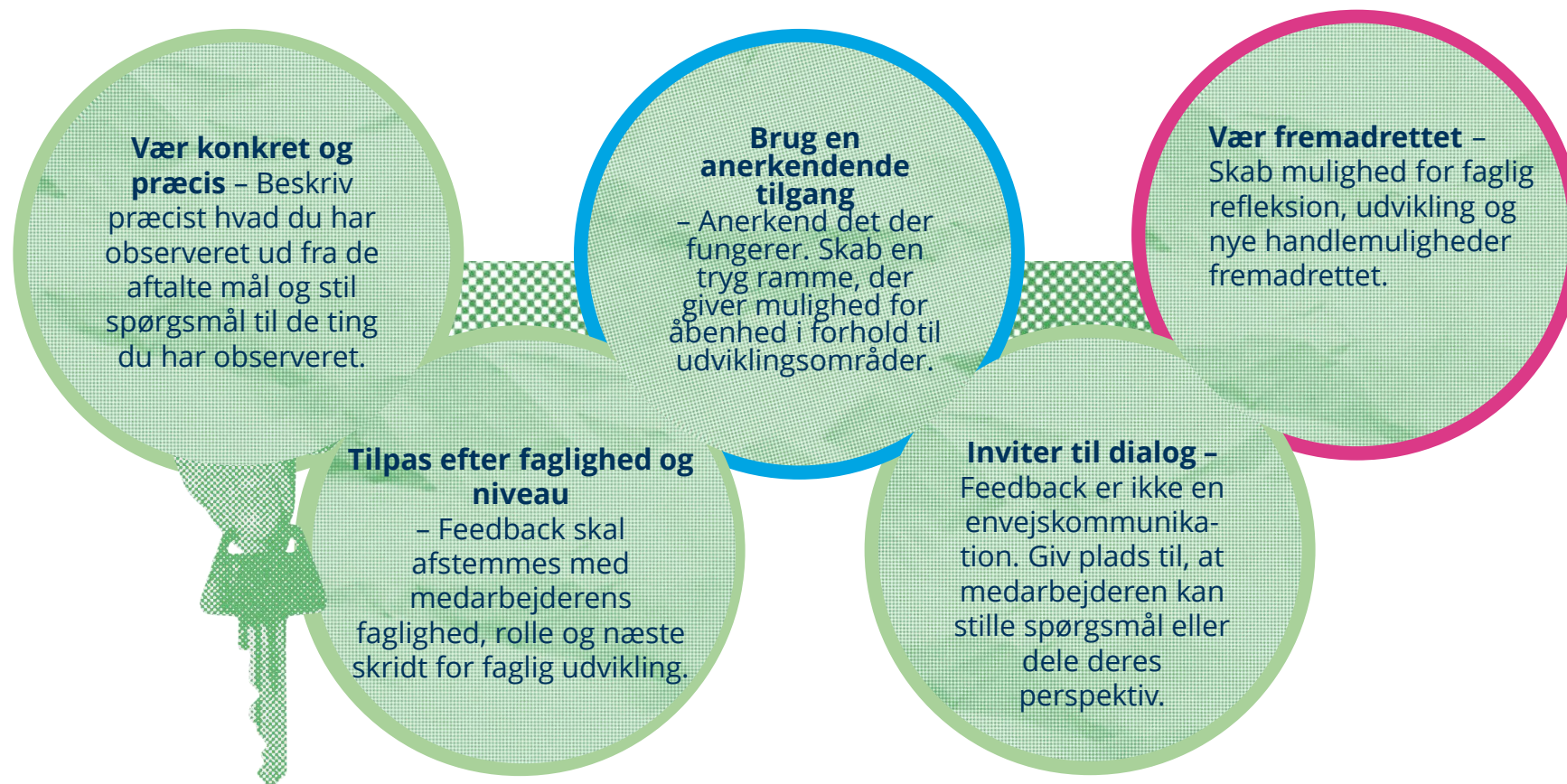
fortællinger, men på noget faktisk og dokumenterbart.

Når ledere viser, at de kender til praksis gennem observation, oplever medarbejderen sig set og anerkendt.

Feedback koblet til observation skal sikre, at medarbejderens faglige udvikling stemmer overens med organisationens værdier og mål.



Feedback





Pædagogisk didaktisk samtale som beskrevet metode

DER ER FLERE METODER TIL AT PRAKTISERE FAGLIG LEDELSE I EN STRUKTURERET SAMMENHÆNG.

Her beskrives en pædagogisk/didaktisk samtale som metode, hvori anvendelsen af spørgsmålstyper er væsentlig.

Pædagogisk didaktiske samtaler som beskrevet metode kan både være med individ og/eller teams. Der er fokus på faciliteret faglig refleksion, udvikling og opfølgning.

De kan anvendes i feedbackmøder, faciliterede refleksionsmøder og i længere udviklingsforløb.

Forudsætningen for en konstruktiv samtale indebærer, at alle deltagere er åbne om egne faglige normer, for forståelse, viden og værdier. Desuden at alle tænker respektfuldt om andres perspektiver og er oprigtigt interesseret i at prøve at forstå

andres antagelser, viden og værdier.

FORMÅLET ER AT GÅ FRA SAMTALEN MED EN STØRRE FÆLLES FORSTÅELSE OG MULIGHED FOR SAMMEN AT SKABE UDVIKLING.

Samtalerne er kalendersat og strukturerede. Det vil altid være facilitator, der skal sørge for fokus og retning for samtalen.



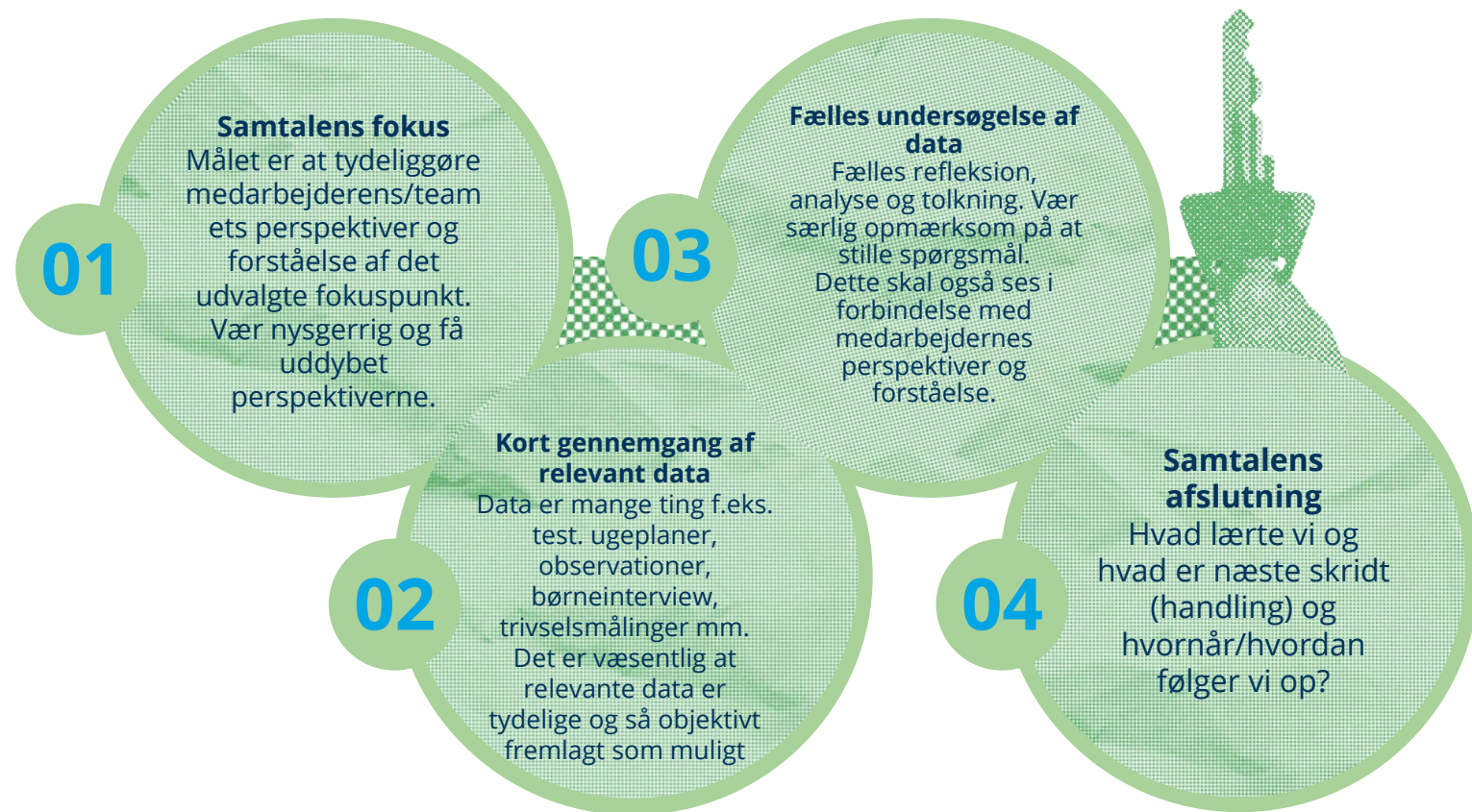
Pædagogisk didaktisk samtale som beskrevet metode

Strukturen for den pædagogisk didaktiske samtale medvirker til at understøtte de systematiske og strukturerede sammenhænge, hvor der praktiseres faglig ledelse.

Det giver en strukturel ramme til at lave systematisk opsamling og udvikling af små og store indsatser med fokus på kerneopgaven i praksis.

Samtalen giver anledning til nye handlemuligheder, der afprøves i praksis og evalueres.

Samtalen skal altid rammesættes med både tidsramme, formål, fokus og forventet udbytte samt hvornår der følges op





KRAP - som struktur og redskab til en systematisk samtale

KRAP kan anvendes systematisk ind i en struktureret samtale.

SØJLEMODELLEN FUNGERER SOM STRUKTUR FOR SAMTALEN OG DE ENKELTE SKEMAER SOM REDSKABER I SAMTALEN.

Tilgangen skal altid være anerkendende og ressourcefokuseret.

INDEN	UNDER*	AFSLUTNING
Samtalen skal rammesættes og fokus for samtalen være tydelig. (Tidsrammen, formål med samtalen, fokus og forventet udbytte samt opfølgning)	SØJLE 1 Viden og afdækning • Observationer • Undersøgelser og data • Registreringer	Samtalen afrundes med fælles refleksion over læring fra samtalen og aftaler om opfølgning
	SØJLE 2 Refleksion og analyse	
	SØJLE 3 Handlemuligheder	

**Samtalen struktureret efter KRAP Søjlemodellen*



KRAP - som struktur og redskab til en systematisk samtale

Der kan anvendes forskellige skemaer fra KRAP i den systematiske samtale, som redskab til afdækning, analyse og handlinger. Se eksempler på skemaer i figuren.

Skemaerne kan anvendes både til overordnede temaer med fokus på f.eks. personalegrupper, klasser, årgange, teams og til et mere individuelt fokus.

Undervejs er det ligeledes vigtigt fortsat at have blik for de forskellige spørgsmålstyper, der er med til at understøtte processen.

01	SØJLE 1 Viden og afdækning	02	SØJLE 2 Refleksion og analyse	03	SØJLE 3 Handlemuligheder
	Kognitiv sagsformulering		Forudsætningsanalyse		Procesmodel
	Registreringsskemaer		Konstruktiv forandring		Måltrappe
			Nu og ønskespejlet		



Inspiration

LITTERATURLISTE

Malene Ringvad: "Faglig ledelse gennem læringsåbne samtaler", Dafolo 2019 (teori, struktur, samtale og feedback)

Clavis Erhvervspsykologi: <https://www.lederweb.dk/nye-reformer-paa-vej-er-du-klar-til-faglig-ledelse/>

Emu: "Skab rum for refleksion og sparring" ([Faglig ledelse i dagtilbud - struktur, refleksion og sparring](#))

RambollGroup: "Karl Tømm og de 4 spørgsmålstyper" ([Hør Karl Tømm fortælle om hans tanker bag spørgsmålene her](#))

Viden på tværs: "Faglig ledelse kalder på didaktiske samtaler" ([Faglig ledelse i grundskolen - skoleledelse og didaktiske samtaler](#))

Malene Ringvad: "Observation af undervisning og elevers læring", Dafolo 2017

Margit Magrethe Nielsen: "Observation og pædagogisk analyse", Dafolo 2015

Lene Metner og Peter Bilgrav: "KRAP Grundbogen" Dafolo 2019 Skemaer: [KRAP skemaer](#) | [Download gratis vores skemaer her](#) | KRAP

Mette Nørgaard og Douglas Conant: "Touch point", Gyldendal Business 2011