

# Professionel håndtering af ændringsprocesser i undervisning og ledelse. Om læringsledelse i praksis.

Mads Hermansen, professor, dr. pæd.  
Copenhagen Business School

&

Nordiska Högskolan för Hälsovordsvitenskap

[Mh@madshermansen.dk](mailto:Mh@madshermansen.dk)

[www.madshermansen.dk](http://www.madshermansen.dk)

# Hovedoverskrifter

- Hvad er det i grunden for en opgave lærere og ledere skal løse?
  - Spejle selvskabelsen!
  - Skabe læringsrum og læring!
- Hvad er professionalitet?
- Hvad er udfordringerne?
  - For medarbejderne?
  - For lederne?
- Hvordan professionaliserer man udfordringernes realisering?

# Spejle selvskabelse og skabe læringsrum

- At komme til sig selv
  - Ved at fortolke den andens fortolkning
  - Ved at fortolke det skabte
    - Kulturen
    - Naturen
- Læringsrum
  - Det ydre rum
    - Rammesat af 'ret til at være der' og 'optimal udfordring'
  - Det indre rum
    - Optimering af 'associative markvandring'

# Professionalitet

God læringsledelse? Forestås af:

- En voksen
- En aktør
- En læringsleder
- En relationsprofessionel
  - Proces og kommunikationskompetent
  - Musikalsk
- En fag- og fagdidaktisk kompetent (læreropgaven)
- En udviklings- og socialiserings kompetent (pædagogopgaven)
- En ledelsesfaglig kompetent (lederopgaven)

# Hvad er udfordringerne for medarbejderne i udviklingsgrupperne?

Professionelt at:

1. kunne rumme mangfoldighed
2. kunne arbejdsdele
3. kunne håndtere forskel i energiniveau, forpligtelse, personlighed og stil
4. kunne håndtere uenighed og konflikt
5. være indholdsorienteret og kunne tåle at få og miste medlemmer uden at gå i spåner
6. kunne mestre den nysgerrige og undersøgende dialog med ledelsen
7. undgå tildækninger og tildækninger af tildækninger

# Hvad er udfordringerne for ledelserne (lokalt og i forvaltningen)?

At facilitere:

1. Selvdannelsen som udviklingsarbejder
2. Læringsrum
3. Voksen rummelighed af udviklingen
4. Dem der har energien
5. Den undersøgende og anerkendende kommunikation
6. Og at kunne træde i karakter som overbestemmer, når punkt 1-5 ikke er nok

# Hvordan professionaliserer man taklingen af disse udfordringer?

- Har tydeligt og klart afstemte forventninger (hvad, hvem, hvornår, hvad skal der opnås)
- Arbejder transperant med forholdet mellem mål og tegn (ingen mål uden tegn)
- Styrker læringsledelsen på alle niveauer
- Optimere de systemisk kommunikative kompetencer (hvad er tegn på det?)

# Litteratur:

- Hermansen, M. m.fl.(2007):  
Læringsledelse. Samfundslitteratur
- Hermansen, M. m.fl. (2006):  
Kommunikation og samarbejde – i  
professionelle relationer. Alinea