

Effektivt pædagogisk udviklingsarbejde - hvordan gør man det?



Af: Jørgen Lange Nielsen og Aage Birckjær Lauritsen

Abstract - Dette paper handler om pædagogiske forandringsprocesser i forbindelse med organisationsændringer og kvalitetsudvikling. Der rejses spørgsmål omkring, hvad der skal drive forandringen, organiseringen af forandringsarbejdet og bevidstheden om effekten af forandringsarbejdet. Det er vanskelige spørgsmål at svare på, men de er relevante for mange institutioner og skal derfor diskuteres. Der vil i præsentationen på inspirationskonferencen blive gennemgået eksempler på pædagogisk udviklingsarbejde, tanker om organisationsændringer og erfaringer med kvalitetsarbejde efter EFQM Excellencemodellen.

I. INDLEDNING

Engineering College of Aarhus (**Ingeniørhøjskolen i Aarhus**) uddanner ingeniører på bachelorniveau (diplomingeniører) med et anvendelsesorienteret sigte og tilbyder overbygningsuddannelser (civilingeniører). Der er ca. 1400 studerende og 140 ansatte hvoraf ca. 100 er undervisere.

Pædagogisk udvikling på skolen har før i tiden været baseret på autonom udvikling med fuldstændig metodefrihed hos underviserne. Reduktion af de økonomiske midler til undervisning har gennem længere tid krævet større undervisningshold og mindre forelæsnings- og vejledningstid, hvilket har krævet en omlægning af undervisningen og undervisningsformen. Den lidt sporadiske tilgang til udvikling er de sidste 5 år ændret til at være et bredere spekter af aktiviteter med en vis grad af koordinering. Aktiviteterne var typisk underviserens individuelle kursusdeltagelse og kollektive udviklingsprojekter. Et pædagogisk udvalg, som bestod af 5 ansatte, arbejdede i perioden 2002 – 2004 med udsendelse af nyhedsbreve (med information om aktiviteter, litteratur og kurser), gennemførelse af minikurser, foredrag og temadage (Pædagogisk Forum) samt igangsætning af interne udviklingsprojekter. Der blev i

Dette paper er modtaget pr mail hos LTD d. 25. april 2006. Paper er lavet på Engineering College of Aarhus som et led i en udviklingsproces. Dette Paper anvendes som grundlag for præsentation på LTD den 1.juni 2006 i en session med efterfølgende diskussion.

Jørgen Lange Nielsen (teknikumingeniør), ansat som lektor og pædagogisk koordinator samt formand for gruppen bag Excellencearbejdet, erfaring fra undervisning og pædagogisk udviklingsarbejde igennem de sidste 7 år. Aage Birckjær Lauritsen, (teknikumingeniør), ansat som lektor, Master i IKT og Læring i 2004, har erfaring fra undervisning og pædagogisk udviklingsarbejde gennem 15 år og undervisning på IPN pædagogiske grundkurser.

2004 også arbejdet med formulering af en pædagogisk profil¹. Der blev i høj grad arbejdet med fremvisning af 'best practice' for at sprede viden og vise anerkendelse af udviklingsarbejde. Pædagogisk udvalg blev i 2004 afløst af en pædagogisk koordinator som har arbejdet videre med udvalgte områder.

Resultatet af de sidste 5 års arbejde er et øget fokus på pædagogik og fagdidaktik. På nogle studieretninger pågår pt. strukturændringer, der i større grad end tidligere inddrager pædagogiske overvejelser, herunder bedre beskrivelser af kompetence og læringsmål. Der har været et stort udbytte for de enkelte undervisere, som har kastet sig ud i pædagogisk udvikling herunder teoretisering af egen praksis. Problemet er imidlertid at den aktive deltagerkreds i pædagogisk udviklingsarbejde ikke er udvidet i en tilstrækkelig grad. Erfaringer viser, at underviserne generelt ønsker pædagogiske udviklingstiltag, som er hurtigt omsættelige til daglig praksis.

Generelt er det svært at teoretisere vores erfaringer og tanker om fremtiden. Lige nu handler det for os om at få en bedre bevidsthed om, hvad der skaber resultater, forøge fokus på pædagogisk udvikling og få sat ting i gang som virker.

II. BEHOV FOR UDVIKLING ?

Ledelse og undervisere fokuserer generelt på høj faglighed, hvilket i sig selv er positivt. Igennem faglige udfordringer forudsættes tiltrækning og fastholdelse af gode undervisere og studerende. Hvis høj faglighed og engagement hos underviserne er det vigtigste for motivation, indlæring og tilfredshed blandt studerende og aftagere, så skal vi jo nøje overveje vores behov for pædagogisk udvikling. Det er jo ikke så godt hvis den pædagogiske udvikling udelukkende sker pga. underviserens selvrealisering, eller at vi ser behov, som ikke findes. En række forhold peger dog på, at den pædagogiske udvikling er absolut nødvendig:

- Den mellemlange ingeniøruddannelse kan ses som en teknologiformidler i samfundet og de kommunikative og samarbejds mæssige evner hos dimittender skal derfor være gode.
- Tilfredshedsundersøgelser blandt dimittender viser, at de pædagogiske evner hos underviserne ikke opleves tilfredsstillende.

¹ Pædagogisk profil er en defineret af vores læringsaktiviteter set ud fra de studerendes læringsrum – se mere på <http://www.iha.dk/Default.aspx?ID=98>

- Den pressede ressourcesituation kræver fortsat overvejelser om organisering af undervisningen og overvejelse vedr. effekten af anvendte undervisningsformer (f.eks. forelæsninger for store grupper).
- En omlægning af økonomiske bevillinger til uddannelsessektoren gør, at der kun via udviklingsprojekter og erhvervssamarbejde kan opnås tilstrækkelige ressourcer til at gennemføre undervisning af passende kvalitet
- Nuværende studerende har i mindre grad end tidligere en praktisk baggrund (faglig uddannelse). Der mangler derfor basal forståelse for visse praktiske sammenhænge og genkendelse af problemstillinger – man må undervise på en anden måde!
- Naturvidenskabelige uddannelser har i disse tider relativ lav status, og man skal derfor forvente at få et lavere karaktergennemsnit fra tidligere skolegang. Dette kræver en differentieret og optimeret undervisning for ikke at få faldende gennemførelsesprocenter
- Aftagernes forventninger til de nye ingeniørers kompetencer ændrer sig og udvides. Det faglige niveau forventes højt, og samtidigt ønskes der forretningsmæssig indsigt, sociale kompetencer samt en innovativ tilgang til opgaver.
- En øget opmærksomhed på tilrettelæggelse af undervisningen skal tage udgangspunkt i nødvendige kompetencer og ikke kun i pensumlister, stiller krav om øget sammenhæng og relevans af de valgte faglige elementer. Det betyder blandt andet øget tværfagligt samarbejde og indsigt i nye didaktiske metoder.

III. HVAD DRIVER UDVIKLINGEN ?

Ovenfor er der vist en række grunde til at forstærke udviklingen af de pædagogiske kvalifikationer, men der skal ofte eksterne krav til at drive en udvikling. Her er der medtaget tre forslag.

1. En vigtig driver er det stigende antal akkrediteringer fra Undervisningsministeriet, som kræver øget kvalitetssikring og overbevisende procesbeskrivelser. Det er nødvendigt med 'top-down action' for at få tingene til at ske, men det er også nødvendigt med inddragelse af undervisere for at få fundet og prioriteret de rigtige indsatsområder. Det er vigtigt, at bevare en vis grad af metodefrihed for den enkelte underviser og for underviser teams for at sikre engagement i arbejdet.
2. I gennem de sidste to år er der arbejdet med kvalitetsudvikling iht. ledelsesmodellen EFQM Excellence. Denne model kræver inddragelse af alle i organisationen. På baggrund af dette arbejde er der igangsat en række selvevalueringer, målinger og forbedringsarbejder, som giver os bedre processer og bevidsthed

om holdninger hos de studerende, aftagere og undervisere. I 2005 opnåede vi det første skridt på kvalitetsrejsen ved at få anerkendelsen Committed to Excellence². I det videre kvalitetsarbejde skal vi fremvise, at der på baggrund af selvevalueringer foretages de strategiske valg og der prioriteres at arbejde med nøgleprocesser. Frem for alt skal vi fremvise forbedrede resultater. En vigtig driver i udviklingsarbejdet er opnåelse af næste anerkendelse - Recognized to Excellence.



3. Et vigtigt led i udviklingsarbejdet er at få bevidsthed om de studerendes læringsrum (se figur 1 sidst i dokumentet). Undervisernes fremtidige funktioner går primært i retning af tilrettelæggelse af undervisningen, motivation og støtte til innovative processer samt stimulering af kollaborativ³ læring. Erkendelsen af underviserens nye rolle som facilitator af læring vil være en vigtig drivkraft i udviklingsarbejdet.

IV. ORGANISERING AF UDVIKLINGSARBEJDET?

Tidligere var organisationen en meget flad struktur, hvor der for den enkelte ansatte var et entydigt tilhørsforhold til en afdeling (ingeniørretning) med en afdelingsleder. Faglig udvikling, som i strategigrundlaget er højt prioriteret, skal gennemføres i tæt samarbejde med erhvervslivet. Visionen er at være en foretrukken samarbejdspartner for erhvervslivet ved udvikling af nye produkter og ingeniøruddannelser. Organisationen er af den grund i 2004 ændret til en matrix. Vandret i matrix findes studieretninger med ledere som refererer til en uddannelseschef. Lodret i matrix er der faglige søjler, hvor lederne af disse refererer til en udviklingschef. Organisationens har nu også en kvalitetssikringschef og en markeds- og informationschef. I forhold til tidligere er organisationen langt mere dynamisk, men tilhørsforholdet og ansvaret er fordelt på flere personer. Eksempelvis er medarbejderudviklingssamtaler placeret hos fagledere, mens undervisernes primære virke pt. er på studieretningerne.

I udviklingsarbejdet har alle en vigtig rolle og man kan f.eks. opstille følgende plan for organisationens arbejde:

- Direktionen prioriterer pædagogisk udviklingsarbejde som et forbedringsområde, udmelder politikken og formulerer målsætning samt tilpasser

² **Committed to Excellence** tildeles af EFQM organisationen og i Danmark fra Statens Center for Kvalitet og Kompetenceudvikling. Se mere på www.sckk.dk

³ **Kollaborativ læring** "Kollaborativ læring er en metode til undervisning og læring, hvor de studerende samarbejder om at undersøge væsentlige emner eller om at udarbejde et meningsfuldt projekt. En gruppe af studerende der diskuterer en undervisningslektion eller studerende fra forskellige undervisningsinstitutioner som arbejder sammen via internettet på en fælles opgave, er to eksempler på kollaborativ læring." Se mere på: <http://www.thirteen.org/edonline/concept2class/coopcollab/index.html>

organisation til udfordringen. Det er vigtigt at der på højde med faglighed vises anerkendelse for pædagogiske initiativer

- Studielederen (Uddannelseschef) formulerer studiestrategien (med inddragelse af studieledere) og definerer en pædagogisk profil for skolen, der kan anvendes i det daglige udviklingsarbejde.
- De enkelte studieledere skal i samarbejde med lærerråd igangsætte initiativer på baggrund af selvevalueringer på studieretninger – og udfordre studiestrategien med forbedringsforslag
- Fagsøjleledere skal via medarbejderudviklingssamtaler sikre, at der aftales en udvikling for den enkelte underviser, f.eks. i form af efter- og videreuddannelse inden for det pædagogisk/didaktiske - ansvaret for at det aftalte effektueres er også den ansattes ansvar
- Nyansatte undervisere skal gennemgå et adjunktforløb⁴ med støtte fra erfarne undervisere (kvalitetssikring og vidensdeling). Fagsøjleledere er ansvarlige for gennemførelse af forløbet, men får støtte fra adjunktvejledere
- Undervisere skal arbejde med selvvalgte eller udvalgte udviklingssemner - f.eks.: student self-assessment⁵ og five-minute-learning⁶
- Undervisere og studie- og fagsøjleledere skal deltage i udviklingsprojekter med erhvervslivet, hvor der nødvendigvis skal arbejdes med alternative undervisningsformer, som fremmer innovation og kreativitet hos studerende.
- Erfarne undervisere skal gennemgå en uddannelse i Lektorportefølge⁷ - evt. med efterfølgende udløsning af kvalifikationstillæg.
- Organisationen skal indeholde en funktion, der sikrer en vidensdeling omkring udviklingstiltag og igangsætter udviklingstilbud for undervisere.
- De enkelte undervisere skal inspireres gensidigt via teamarbejde⁸ og kollegavejledning⁹

⁴ **Adjunktforløb** er et igangsætningsforløb på 2 år som sikre støtte og udfordringer til nyansatte undervisere frem til lektorvurderingen efter 3 års ansættelse. Forløbet indeholder pædagogisk grundkursus fra IPN

⁵ **Student self-assessment** er en række tiltag som udnytter de studerendes ressourcer til egen- og kammerat kontrol for at forøge indlæringen og reducere arbejdsbelastningen for underviseren

⁶ **Five-minute-learning** er refleksionsteknik anvendt af de studerende omkring pointer fra gennemgået stof og lokalisering af uklarheder.

⁷ **Lektorportefølge** er et analytisk arbejde hvor egen underviser praksis bliver bearbejdet og der fremvises en række udviklingstiltag.

⁸ **Teamarbejde** er samarbejde mellem en gruppe undervisere. Anvendes nu på de enkelte semestre til planlægning og gennemførelse af undervisningen. Ud fra nogle faglige, pædagogiske og ressourcemæssige forudsætninger gives der metodefrihed

⁹ **Kollegavejledning** er to underviseres gensidige vurdering af undervisningen med støtte fra en observatør. Der udarbejdes et vejledningsgrundlag med definering af fokuspunkter, gennemføres førvejledning, overvågelse af undervisning og eftervejledning. Af litteratu kan henvises til: Lauvås og Rump: *Vor fælles viden*, 2001

- De studerende skal inddrages i udviklingen af læringslementer via Studieretningsråd på alle retninger og ad hoc fokusgrupper.

V. MÅLING AF EFFEKTEN?

Alle kan føle sig usikker på effekten af udviklingsarbejde, og der er generelle spørgsmål, som ofte kommer frem; Hvordan måler man kvaliteten af undervisning? – der er jo så mange samtidigt virkende faktorer, der har indflydelse, og er interessenternes svar (ofte divergerende) anvendelige at navigere efter?

Vi kan ikke svare entydigt, men vi må være tilfredse når der kontinuerligt stræbes efter at forbedre, det vi gør. Vi kan etablere en forbedringskultur!

Det er vigtigt, at der ikke kun gennemføres tilfredshedsundersøgelser, men at vi også får bevidsthed om, at kvaliteten virkelig forøges ved forbedringsarbejdet. Arbejdsformen kan være en opstilling af ambitiøse (men realistiske) mål, definere indikatorer for om man nærmer sig målene, igangsætte nye procedurer og tiltag - og så måle på om tingene forbedres. Forløbet skal løbende evalueres og revurderes. Denne arbejdsform kan tilrettelægges efter en såkaldt RADAR der via afklarende spørgsmål får deltagerne ført igennem projektet.



Som udgangspunkt kan der måles på nedenstående for at vurdere effekten af indsatser:

- Studerendes og nydimmitteredes opfattelse af underviserens formidlingsmæssige og studiemotiverende evner.
- Aftagernes opfattelse af praktikanter og nydimmitterendes tilgang til opgaver på jobbet mht. innovation og kreativitet samt evne til selvstændigt og gruppebaseret arbejde.
- Underviserens opfattelse af de studerendes kompetencefordeling og -niveau i speciale- og afgangprojekter samt opfattelse af aftagernes tilfredshed.

VI. KONKLUSION

Man må erkende, at det er uddannelsesinstitutionerne der både har evnerne og pligten til at tilpasse undervisningen til gældende forudsætninger og udfordringer. Der er derfor også et stigende pres på at kunne dokumentere forbedringsarbejdet og pædagogisk bevidsthed/færdigheder er derfor centrale i

kvalitetsudviklingen. Nu er spørgsmålet så, hvordan man gør udviklingen effektiv.

Lad os bruge Engineering College of Aarhus som en case og arbejde med følgende spørgsmål:

1. Er de eksterne krav gode til at drive det pædagogiske forbedringsarbejde?
2. Har organisationens opbygning en væsentlig indflydelse på etablering af effektivt pædagogisk forbedringsarbejde?
3. Hvilke målinger skal foretages for at få bevidsthed om effekten af det pædagogiske forbedringsarbejde?

Figur 1. De studerendes læringsrum med en lang række læringsaktiviteter der viser at planlægning af undervisning er meget vigtig. Underviserens forelæsning udfylder kun en mindre del af den studerendes læringsaktivitet og skal derfor nøje overvejes.

