



1

Morgensang – Det er i dag et vejr et solskinsvejr

1. Det er i dag et vejr - et solskinsvejr!
O, søde vår, så er du atter nær!
Nu vil jeg glemme rent, at det var vinter,
nu vil jeg gå og købe hyacinter
og bringe dem til én, som jeg har kær.
2. Hun købte af de hvide og de blå,
hun købte af de smukkeste, hun så.
Det er i dag et vejr! Og solen skinner!
Og om mig svæver lutter lyse minder,
dem ta'r jeg med til den, jeg tænker på.
3. Og de kom svævende i ring og rad.
Hun gik imellem dem og var så glad.
Det er i dag et solskin uden mage!
Og jeg har solskin nok til mange dage,
og jeg må kysse hvert et lille blad.

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

Silkeborg

2

4. Hun kyssede dem alle, hver især,
hun bragte dem til den, hun havde kær.
Min ven, her kommer jeg med hyacinter!
Min ven, nu glemmer vi, at det var vinter!
Det er i dag et vejr, et solskinsvejr -!

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

3

VELKOMMEN

til
seminardag

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

4



5

Vi har gang i noget vigtigt...

"Lykkes vi ikke bedre end i dag, risikerer vi, at en stadig større gruppe børn og unge oplever fremmedgørelse i børnehave, skole og samfund. Et rummeligt og demokratisk samfund kan kun realiseres, hvis børnehaver og skoler fungerer som inkluderende og demokratiske institutioner".

Thomas Nordahl, professor

CLAV
ERhvervspsykiatri

6

Skolevæsenets fælles vision og mission

Lyst til at lære
Rum til at være
Mod til at handle

Sammen med forældrene skal skolerne sørge for at eleverne opnår faglige, menneskelige og demokratiske forudsætninger for at lykkes som mennesker og borgere, og sammen med andre kan tage aktiv del i livet og samfundet

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI



7

5 pejlemærker for fællesskabets folkeskole

1. Alle børn og unge har ret til at udvikle sig fagligt, socialt og personligt og trives og til at deltage i fællesskabet i folkeskolen. Det gælder også børn og unge med særlige behov. Derfor er vi nødt til at ændre rammerne for folkeskolen, så den bliver mere rummelig.
2. Vi skal finde en model, hvor flere elever og dermed flere ressourcer i folkeskolen bliver i den almene undervisning, så vi kan fokusere på at skabe stærkere undervisningsfællesskaber gennem forebyggelse og tidligere indsatser i den almene undervisning.
3. Der er børn og unge, hvor det rigtige er at komme i et specialtilbud. Derfor skal vi fortsætte med at have gode specialtilbud med høj kvalitet i undervisningen.
4. Ingen skal opleve at stå alene med ansvaret eller udfordringerne for børn og unge med særlige behov – det gælder hverken elever, forældre eller de fagprofessionelle. Derfor er der også brug for tættere samarbejde med forældrene. Vi skal klæde lærere og pædagoger ordentligt på til opgaven. Og så skal vi nytænke PPR.
5. Vi foreslår, at man afdækker, hvordan vi i dag bruger ressourcerne på folkeskoleområdet og drøfter, hvordan både lovgivningen for folkeskolen og drøfter hvordan, både lovgivningen for folkeskolen og specialundervisning kan justeres, og økonomien kan prioriteres på det, der gavner børn og unge mest.

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI



8

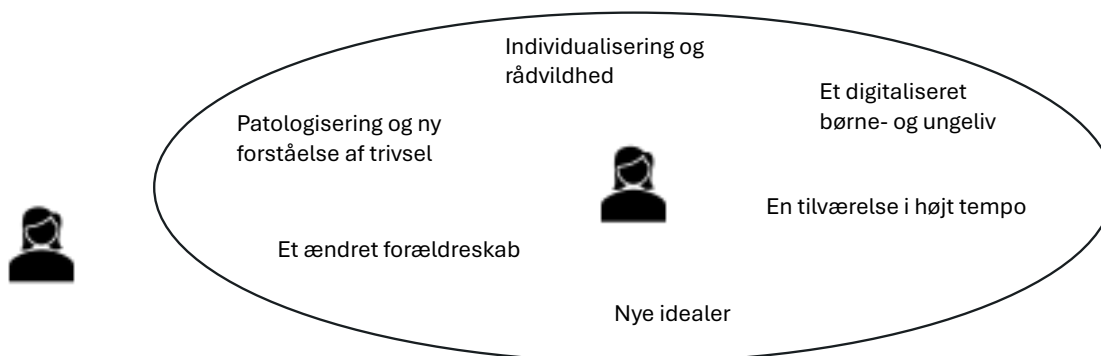
Kvalitetsprogram for folkeskolen

- Frisættelse af folkeskolen, hvor der lægges op til at fjerne statslige regler og skabe lokal frihed
- Mere praktisk undervisning, hvor fagfornyelsen lægger op til nye faglige løsninger
- Ro og rammer med fokus på en styrket indsats for udfordrede elever i dansk og matematik og på inklusion

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

9

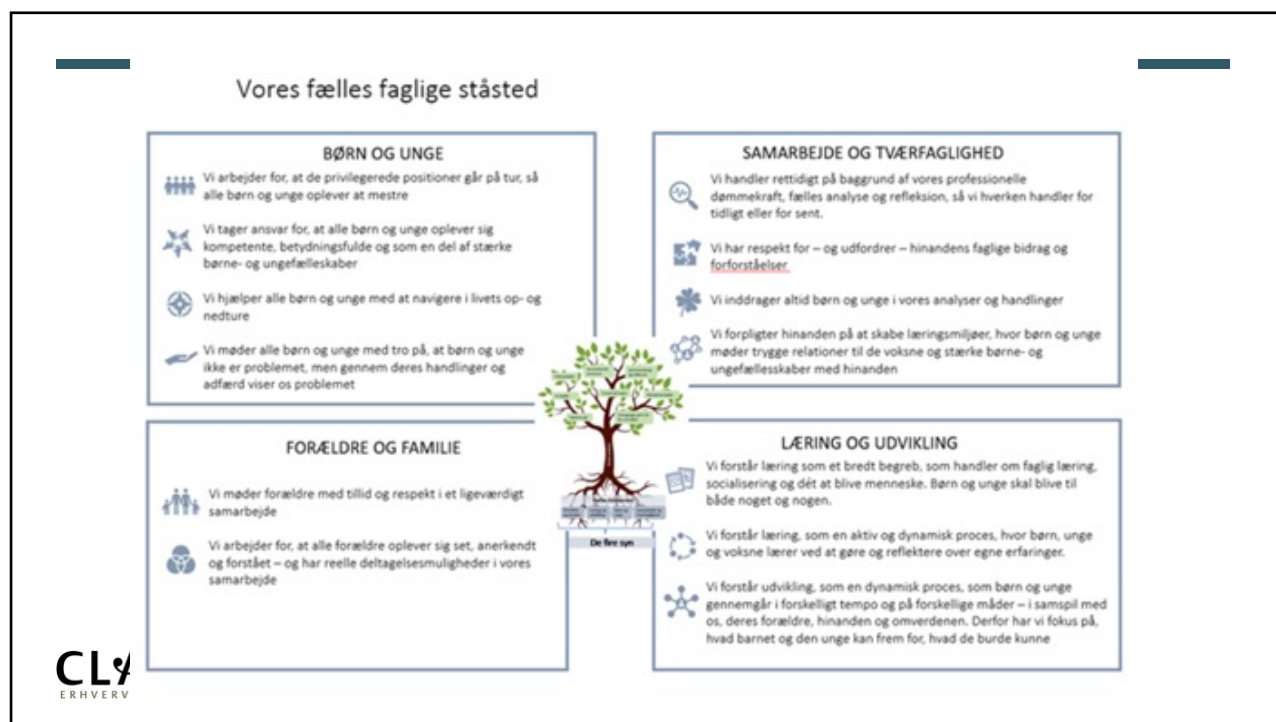
Hvad præger de børn, vi har i skolen lige nu ?



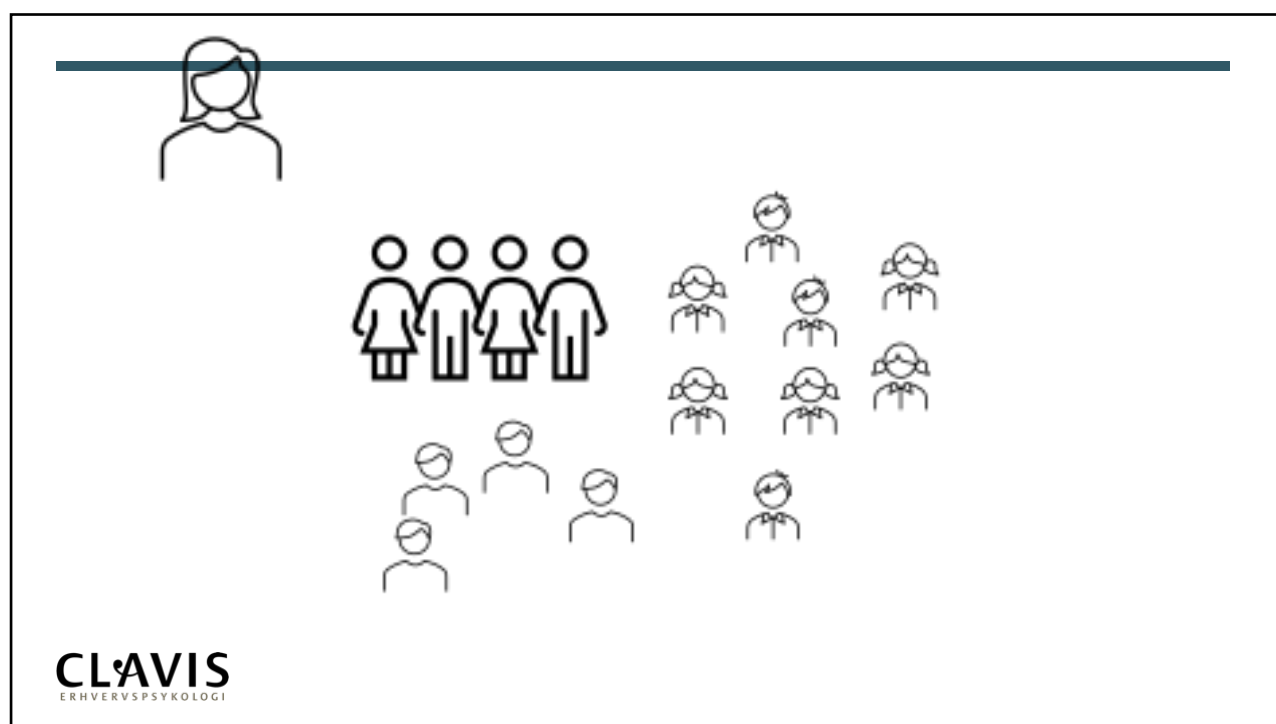
Kilde: Trivselskommissionen

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

10



11



12



13

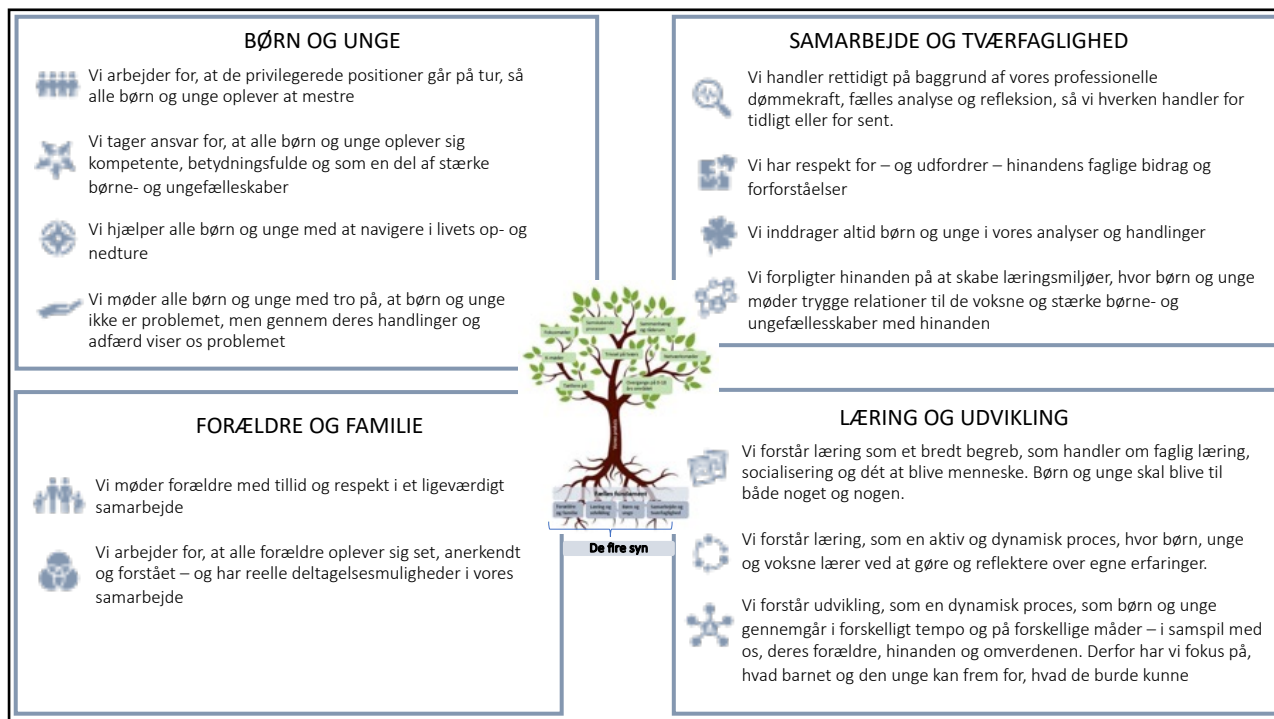
Faglig ledelse – billeder og barrierer

Seminar for skoleledelser, Silkeborg kommune,
d. 28. marts 2025

v/ Joachim Meier og Camilla Duus

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

14



15

Formål med seminaret i dag



At få input og dialoger om, hvordan man kan tage faglig ledelse af den pædagogiske praksis med afsæt i det fælles faglige ståsted og hvilke barrierer, der kan være i den forbindelse



At få anvendt og trænet den viden i en konkret øvelse



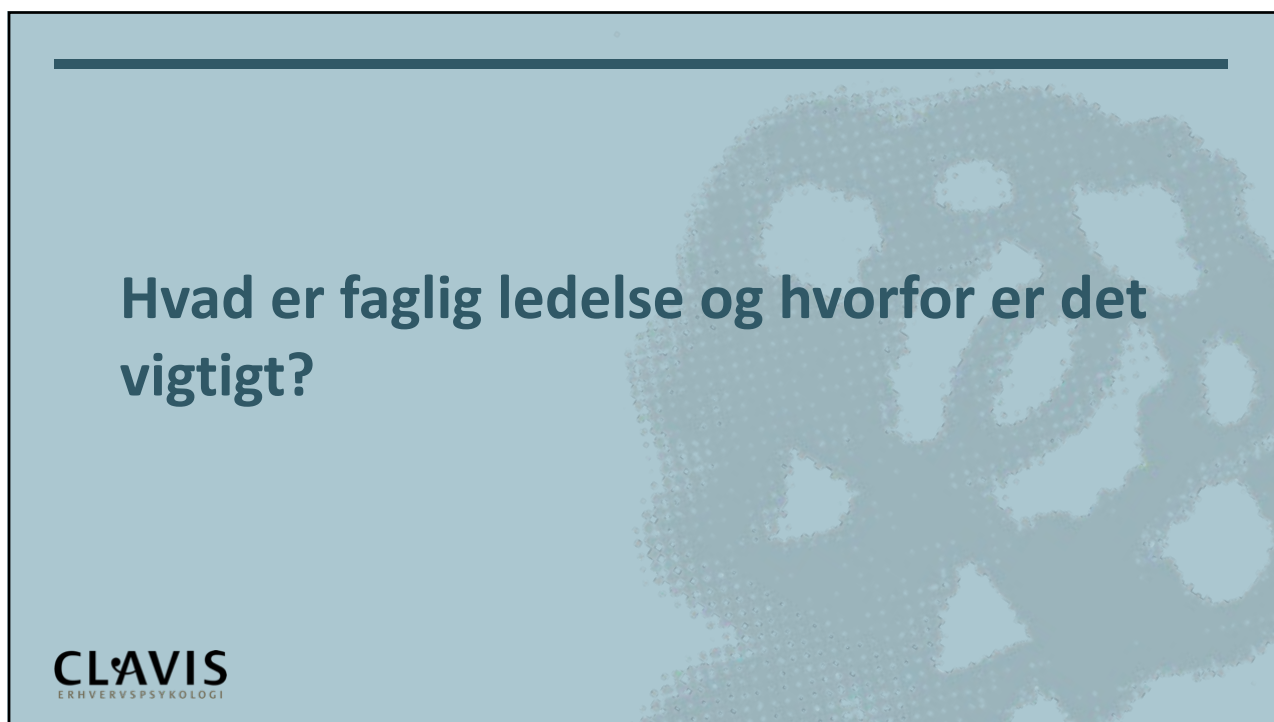
At drøfte, hvordan I den kommende tid vil bedrive faglig ledelse på skolen med henblik på forankring af det fælles faglige ståsted

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

16

Tider	Indhold
Kl. 8.30 - 9.00	Velkomst, rammesætning og konferencens formål v. Charlotte Ørbæk og Rasmus Andreasen
Kl. 9.00 – 9.10	Dagens program v. Clavis
Kl. 9.10 - 11.45	Hvad er faglig ledelse og hvorfor er det vigtigt? Faglig ledelse - billeder og barrierer ○ Dialoger i eget ledelsesteam om billeder på og barrierer for faglig ledelse i hverdagen ○ Pause ○ Alle går rundt parvis og læser plancher med fokus på at spotte mønstre: Hvad går evt. igen? ○ Vi tegner et fælles billede (fælles opsamling) ○ Barrierer i faglig ledelse (kort input v. Clavis) Faglig ledelse – hvordan? Der gives input om centrale styrebilleder og udvalgte eksempler på praksisser i, hvordan man kan bedrive faglig ledelse af det fælles faglige ståsted
Kl. 11.45 – 12.30	Frokost
Kl. 12.30 – 13.45	Hvordan kan vi med afsæt i det fælles faglige ståsted konkret arbejde med faglig ledelse og sparring tæt på medarbejdere?
Kl. 13.45 – 14.00	Pause
Kl. 14.00 – 14.45	Hvordan vil vi den kommende tid bedrive faglig ledelse på skolen med henblik på forankring af det fælles faglige ståsted?
Kl. 14.45 – 15.00	Introduktion til rammen for sparring til eget lederteam Opsamling og afrunding på seminaret

17



18

Hvad er faglig ledelse?

Faglig ledelse er ledelsesadfærd tæt på praksis, der:

- 1) Sætter en faglig retning ved at skabe en fælles forståelse af kvalitet og leder praksis i denne retning
- 2) Udvikler stærke faglige fællesskaber, hvor refleksioner over faglige normer, forforståelser og skøn aktiveres
- 3) Udvikler medarbejdernes faglige viden og kompetencer

Siboni Lund, 2022; Voxted&Gotlieb 2019; Ringvad et al. 2020; Grøn&Møller 2019 ; 2021

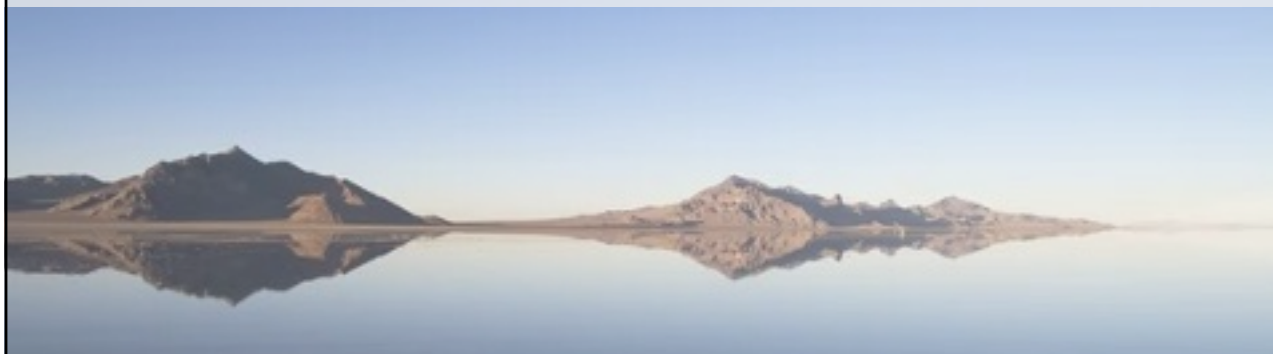
19

Ledelse på et fælles fagligt ståsted

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

20

Meningens landskab: Værdier og intentioner – HVORFOR



Handlingens landskab: Erfaringer og praksis – HVORDAN

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

Med inspiration fra White, M. (2008) *Kort over narrative landskaber*

21

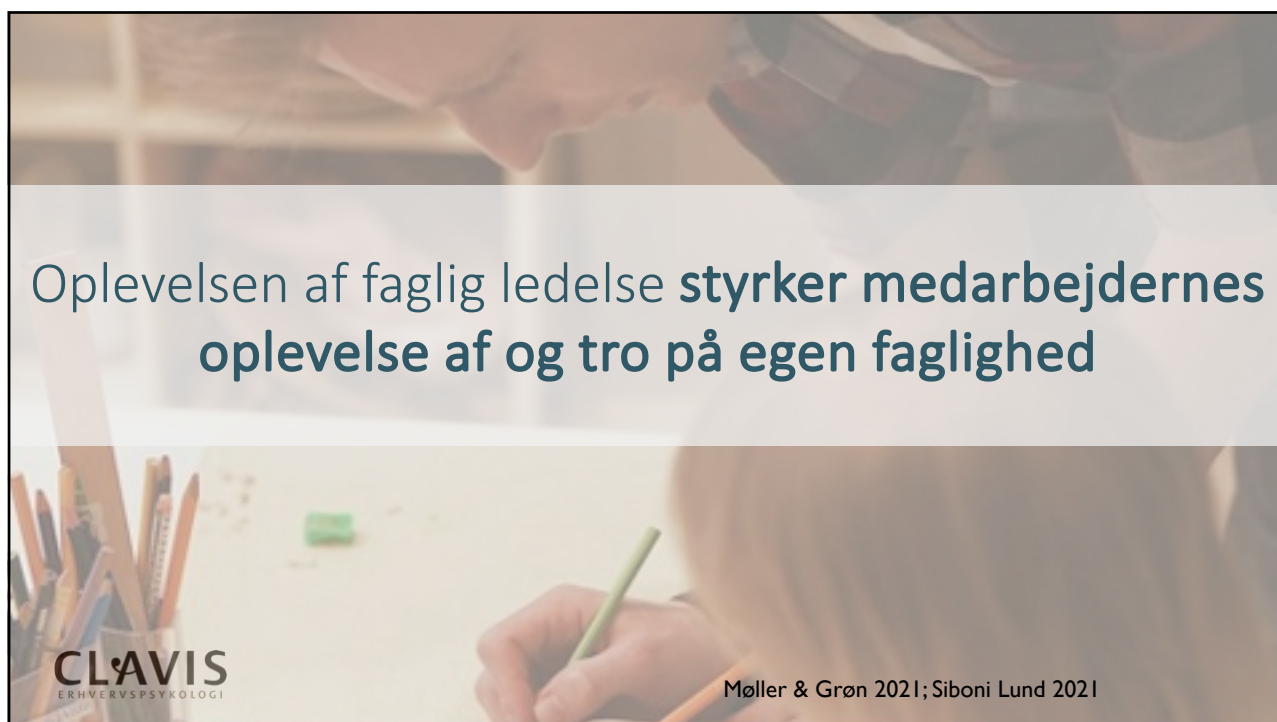
Hvorfor prioritere faglig ledelse?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

22



23



24

ØVELSE:

Billeder på og *barrierer* for at bedrive *faglig ledelse*

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

26

Spørgsmål

- 1) Hvad er jeres *billeder* på, hvordan *faglig ledelse* ser ud i jeres ledelsespraksis?
- 2) Hvilke *barrierer* oplever du ift. at bedrive faglig ledelse på din skole?

Processen

- Gå sammen i eget lederteam
- Besvar de to spørgsmål (ca. 15 min. til hvert)
- Udvælg 2-3 *billeder* og *barrierer* og noter på en flipover (ca. 10 min.).

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

27

Fordeling i grupperum

Lokale	Skole
Ørnsø	Ans
Gubsø	Balle
Aunsø	Hvinningdal
Grupperum 5	Bryrup
Grupperum 6	Buskelund
Grupperum 8	Dybkær
Grupperum 9	Frisholm
Grupperum 10	Trekløver
Almindso	Gødvad, Gjersø og Grauballe
Lyngsø	Sorring, Langsø, Resenbro, Sejs
Juelsø/Langsø (Plenum)	Skægkær, Tollund, Sølyst, Thorning, Ungdomsskolen, Fårvang, Vestre, Virklund, Voel, Dybkær Specialskole

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

28

PAUSE
Frem til 10.30



CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

29

2 & 2 – 10 min.

- ❖ Læs de andres plancher
- ❖ Hvilke mønstre/temaer hæfter I jer ved?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

30

Barrierer for at bedrive faglig ledelse

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

31

Barrierer på fire niveauer

- (1) Organisatoriske vilkår
- (2) Kultur
- (3) Relationer
- (4) Mennesket i lederrollen – psykologiske barrierer

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

32

ORGANISATORISKE VILKÅR

Tid og ressourcer

Antal medarbejdere

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

34

KULTUR

Hvilken kultur og tradition har vi for ledelse, feedback, sparring, for at blive fagligt udfordret etc.?

Psykologisk (u)tryghed?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

35

RELATIONER

'Erfaringskapital' og 'kompetencekapital':
"Hvad kan jeg tilbyde de dygtigste medarbejdere?"

Medarbejdernes *reaktioner*

"Ledelse af andres selverkendelse"

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

36

MENNESKET I LEDERROLLEN

- Frygten for at stå alene
- Ubehaget ved at tage magt og autoritet på sig
- Afmagt
- Tvivl

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

37

Hvad tror du, at der "indadtil" kan komme på spil for dig, når du bedriver faglig ledelse? – Altså er der en frygt eller et tema, du her kommer i forbindelse med?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

38

Faglig ledelse – hvordan?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

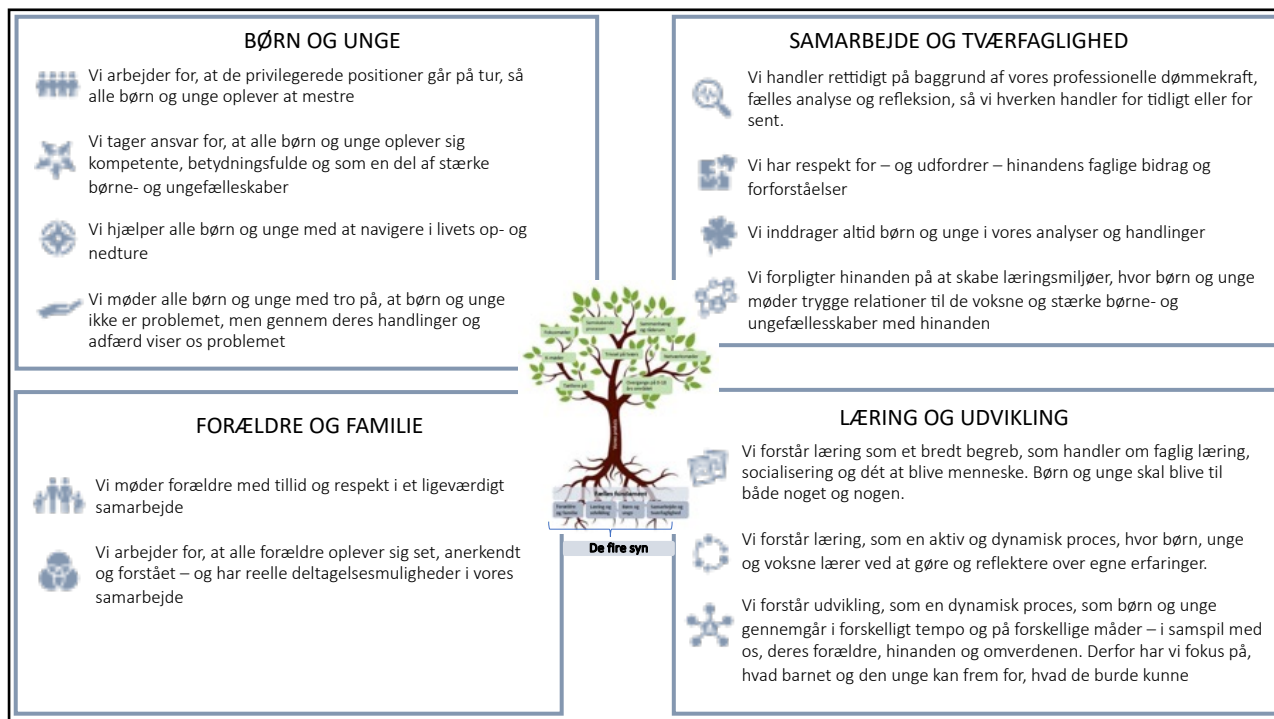
39

Learning by Heart

- (1) Hvad dit hjerte er fuldt af løber munden over med
- (2) Styrkelse af vedholdenhed, fokus og faglig retning
- (3) At have noget på hjerte styrker dit mod

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

40



41



42



43

Inddrag medarbejderne i HVORFOR og HVORDAN det fælles faglige ståsted skal udmøntes i praksis

- Fx i dialoger på meningens landskab og oversættelsen til handlingens landskab
- Fx i aktionslæringsforløb og faglige refleksioner med afsæt i jeres fælles faglige ståsted

The background of the slide features a large, semi-transparent compass rose overlaid on a misty, mountainous landscape. The compass rose is oriented with North at the top, and the letters 'M' and 'E' are visible on the left and right sides respectively.

NFA 2023 (Madsen et al)

44

Meningens landskab: Værdier og intentioner – HVORFOR



45

Meningens landskab: Værdier og intentioner – HVORFOR



Handlingens landskab: Erfaringer og praksis – HVORDAN

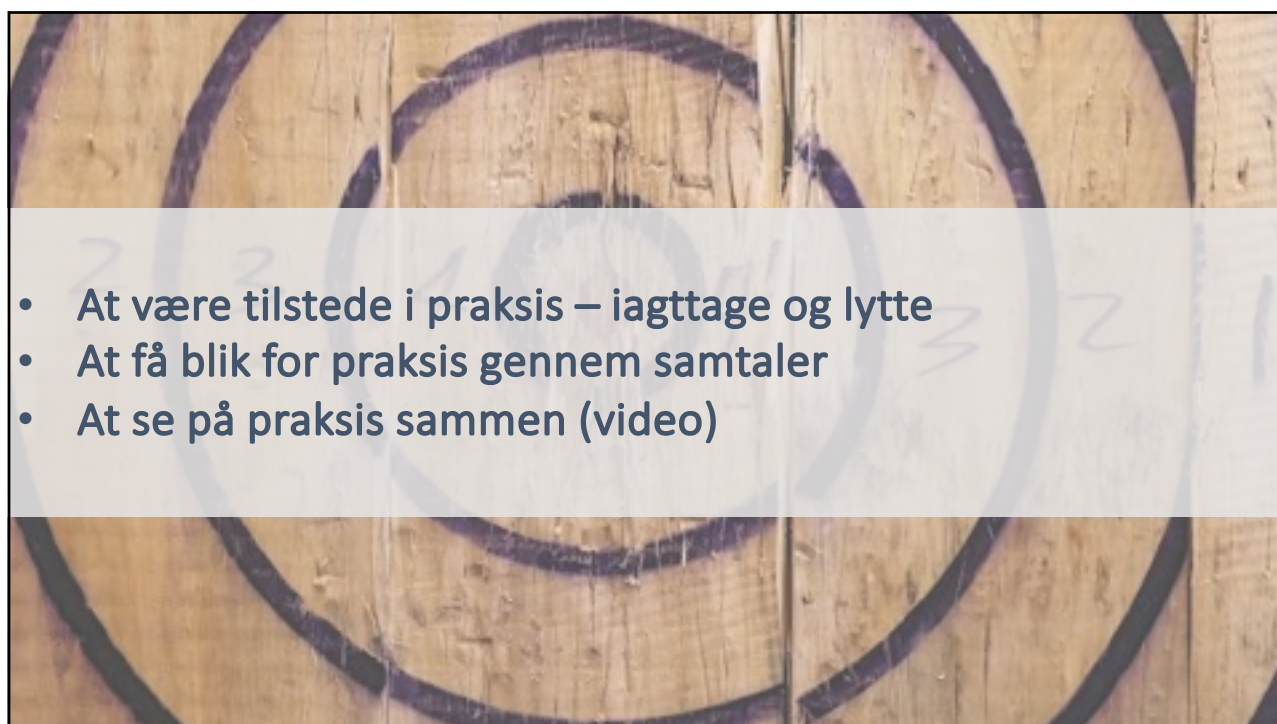
46



Foretag iagttagelser

- med både det antropologiske OG det normative blik på praksis

47

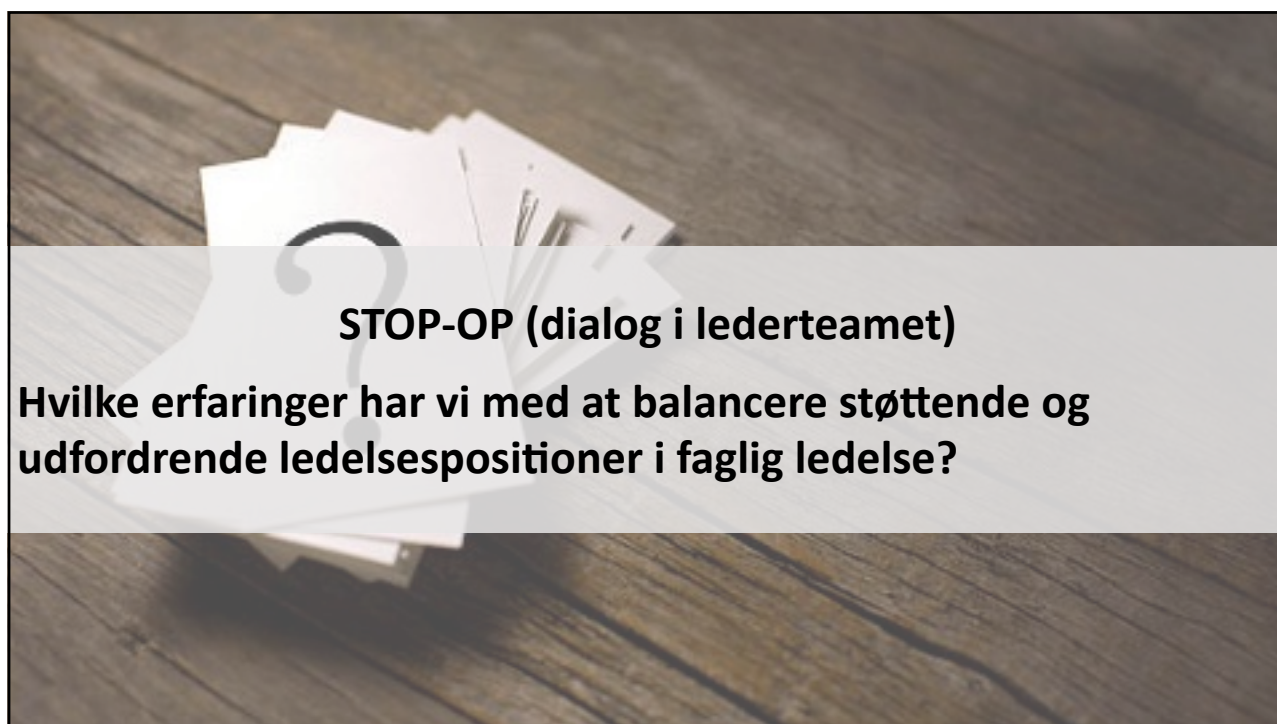


- At være tilstede i praksis – iagttage og lytte
- At få blik for praksis gennem samtaler
- At se på praksis sammen (video)

50



51



52



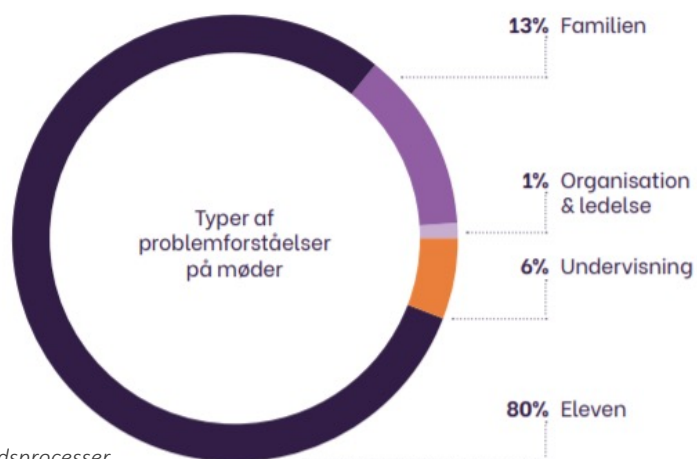
53



54

Cirkeldiagram 1:

Procentvis fordeling af hvor ofte en problemforståelse dukker op på møder



Hedegaard m.fl.: Samarbejdsprocesser om inklusion og eksklusion, 2020

55

Eks. på spørgsmål med afsæt i "privilegerede positioner"

- Hvilke børn kunne for tiden have brug for, at læringsmiljøet oftere passer præcis til dem?
- Hvad kan vi måske ændre på – stort eller småt – som vil skabe mere privilegerede positioner for (nogle af) de børn?
- Hvis vi skulle planlægge en konkret handling i vores pædagogiske praksis med afsæt i vores dialoger, hvad kunne vi så "gå med", og hvad ville det kræve?

Inspireret af Clausen, T.Q. (2024). Udvikling af mangfoldige læringsmiljøer. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 61(3), 50-62

56



57

Styrebilleder i faglig ledelse

1. Inddrag medarbejderne i HVORFOR og HVORDAN det fælles faglige ståsted skal udmøntes i praksis
2. Foretag iagttagelser - med både det antropologiske OG det normative blik på praksis
3. Balancer støttende og udfordrende ledelse i de faglige dialoger og sparringer
4. Faciliter samtalerne/processerne OG bidrag med indhold, herunder stil spørgsmål med blik for det fælles faglige ståsted
5. Stå på mål for det fælles faglige ståsted

58

Eksempler på praksisser i faglig ledelse

- Faglige temadage eller møder, hvor medarbejderne lærer det fælles faglige ståsted af kende – og inddrages i hvorfor og hvordan det skal udmøntes i praksis
- lagttagelser og samtaler – det antropologiske og normative blik
- Sparringer til individuelle medarbejdere og team (planlagt og "akut") – balancer støttende og udfordrende ledelse
- Etableringen af refleksive rum eller workshops, hvor der kan arbejdes med afsæt i det fælles faglige ståsted, f.eks. aktionslæringsprocesser
- Feedback til medarbejdere med blik for det fælles faglige ståsted (dialog, video mm)
- Opsamle erfaringer og lave videndeling om den pædagogiske praksis med afsæt i det fælles faglige ståsted (cases, video mm.)

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

59



60

Praksistræning:

Hvordan kan vi med afsæt i det fælles faglige ståsted konkret arbejde med faglig ledelse og sparring tæt på medarbejdere?

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

61

Jasmin

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

62

Rollerne og opstilling



63

Processen

- 1) Læsning af case (5 min)
- 2) Fordeling af roller (3 min)
- 3) Læsning af beskrivelse af egen rolle: Lederen læser KUN eget hjælpeark og de andre læser KUN egen medarbejderrolle (5 min)
- 4) Selve øvelsen (ca. 35 min)
- 5) Tilbage spil fra "læringsmakker(e)" (ca. 5 min)
Hvad hæftede jeg mig ved fungerede godt i det, som lederen gjorde og sagde under sparringen?
Hvilke spørgsmål har jeg hæftet mig ved – og hvilken effekt virkede de til at have?
- 6) Fælles læringsopsamling i gruppen (ca. 10 min)
Hvilke erfaringer har vi gjort os i denne seance, og hvad har vi lært?

64

PAUSE Frem til 14.10

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI



65

Drøftelse i eget lederteam: Faglig ledelse den kommende tid

- ❖ Hvordan vil vi den kommende tid bedrive faglig ledelse på skolen med henblik på forankring af FFS?
- ❖ Hvad vil vi have særligt fokus på, og hvilke konkrete skridt vil vi tage?
- ❖ Hvad kommer det til at kræve af os – sammen og hver især? Vær blandt andet opmærksomme på jeres forskellige roller (skoleleder, afdelingsleder, pædagogisk leder).

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

66

Arbejdsark – digitalt på skoleudvikling.silkeborg.dk

<https://skoleudvikling.silkeborg.dk/kompetenceudvikling/faelles-fagligt-staasted>

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

67

Fordeling i grupperum

Lokale	Skole
Ørnso	Ans
Gubso	Balle
Aunso	Hvinningdal
Grupperum 5	Bryrup
Grupperum 6	Buskelund
Grupperum 8	Dybkær
Grupperum 9	Frisholm
Grupperum 10	Trekløver
Almindsø	Gødvad, Gjern, Gjessø og Grauballe
Lyngsø	Sorring, Langsø, Resenbro, Sejs
Juelsø/Langsø (Plenum)	Skægkær, Tollund, Sølyst, Thorning, Ungdomsskolen, Fårvang, Vestre, Virklund, Voel, Dybkær Specialskole

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

68

Næste skridt: sparring til eget lederteam (august/september)

- Sparring til alle lederteam med en konsulent fra Clavis (2 ½ time)
- I aftaler i ledelsesteamet forud for sparringen tema eller problemstilling, som I ønsker sparring på, indenfor rammen af arbejdet med Fælles fagligt ståsted
- I skal ikke sende noget på forhånd
- Fortrolighed – kun opsamling på mønstre på tværs af skoler (ingen navne på skoler eller personer)
- I får en rammesætning sendt ud, når tid nærmer sig

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI



69

Tak for i dag

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

70