

MINDSETBASERET LEDELSE I GYMNASIET



Kompetencesekretariatet har støttet projektet ”Mindsetbaseret ledelse – et kulturforandringsprojekt for gymnasier”, (2017-18).

Odder Gymnasium, Fåborg Gymnasium, Virum Gymnasium og Sankt Annæ Gymnasium medvirkede i projektet, og konsulentfirmaerne Old Friends Industries og Navigent var tilknyttede konsulenter. I forløbet blev der inddraget andre konsulenter o.a., der kunne tilføre viden og give indspark til begrebet mindsetbaseret ledelse. Denne pjece bygger på indsigter fra samskabende workshops med de fire gymnasier, diverse interviews med ledere og lærere og input fra andre eksperter.

Old Friends Industries v. Jens Larsen og Navigent v. Berit Johannsen er alene ansvarlige for formuleringerne i denne pjece.

Illustrationer og lay-out: Mie Nørgaard.

INDHOLD

Forord – svar på tidens udfordringer og ønsker	4
Mindset-teorien og læringskultur	5
Præsentation af model til mindsetbaseret ledelse	6
Mening og mål med mindset-indsats	9
Lederkompetencer og mindset-indsatsen	11
Skab ejerskab – hvad kan mindset-tilgangen gøre for os?	12
Hvad gør vi i forvejen? - Tænk som en surfer	14
Rammer og valg af aktiviteter – kridt banen op	15
Har medarbejderne de fornødne værktøjer og kompetencer?	17
Forankring gennem feedback, sparring og storytelling – den kreative leder	19
Effektmåling og sidegevinster – mange veje fører til Rom	22
Afrunding - husk på gevinsten ved en mindsetbaseret læringskultur	24

SVAR PÅ TIDENS UDFORDRINGER OG ØNSKER

Danmark har formentlig nogle af de bedste gymnasier i verden og nogle af de bedste undervisere, der både har blik for det faglige og for dannelsen af eleverne. Alligevel er der i disse år nogle udfordringer, når det kommer til elevernes trivsel og gymnasiernes læringskultur.

Denne pjece henvender sig først og fremmest til ledere i gymnasier og andre ungdomsuddannelser, som ønsker at skabe en kultur, der ruste elever til at lære, får elever til at turde begive sig ud på ukendt grund og får elever til at lære af deres fejl. Pjecen henvender sig også til TR og lærere, som får viden og værktøjer til inspiration.

Gymnasier på striben konstaterer, at der er sket noget med elevernes adfærd og trivsel de senere år. Flere føler sig pressede og rammes af stress og angst. Undersøgelser taler deres tydelige sprog. Ifølge den seneste Nationale Sundhedsprofil udarbejdet af Syddansk Universitet og Sundhedsstyrelsen, udgivet i 2018, har hver fjerde 16 til 24-årige et højt stressniveau og tendensen er stigende. Det er ikke kun gymnasier, der peger på, at der er opstået en u hensigtsmæssig præstationskultur, der får elever til at ville fremstå perfekte og primært have fokus på karakterer, mens det får andre til holde sig under radaren, fordi de ifølge dem selv ikke er gode nok. En konsekvens er bl.a., at eleverne er bange for at fejle, hvilket gør dem mindre aktive i skolen. Alt i alt betyder det, at en del elever ikke udnytter deres potentiale og deres trivsel påvirkes negativt.

Ledere og TR fra Odder-, Virum-, Faaborg- og Sankt Annæ Gymnasium har over en periode samarbejdet om at finde frem til, hvordan man som leder kan tilrettelægge og forestå en indsats, der fremmer en sund læringskultur. Indsatsen er en udbygning af et projekt, som syv gymnasier har gennemført med titlen "Fra præstationskultur til læringskultur" baseret på professor og psykolog Carol Dwecks mindset-teori, hvor lærerne og deres praksis var centrum for at skabe forandringen i klasserummet. Det blev her klart, at en sådan kulturændring også kræver et vedvarende fokus fra ledelsens side, hvis forandringen skal forplante sig i hele organisationen.

Formålet med denne pjece er at give inspiration til, hvordan indsatsen kan gribes an. Omdrejningspunktet er en model, som kommer rundt om forskellige aspekter fra de indledende overvejelser, til forankringsprocessen og effektmåling. Undervejs gives eksempler fra det virkelige liv, som forhåbentlig kan være til inspiration og give et billede af de mange forskellige veje, der kan være til at skabe en bedre læringskultur for lærere og elever.

Projektet er støttet af Kompetencesekretariatet.
God læse-og arbejdslyst!

MINDSET-TEORIEN OG LÆRINGSKULTUR

De fire gymnasier har grebet arbejdet med udvikling af en bedre læringskultur forskelligt an, men inspirationen fra den amerikanske professor og psykolog Carol Dweck har de tilfælles. Derfor vil vi præsentere hovedpointerne i hendes mindset-teori.

Carol Dweck har over flere årtier været tilknyttet Stanford University, hvor hun har forsket i sammenhængen mellem motivation og kompetence. Hendes forskning udsprang af en undring over, hvorfor børn med tilsyneladende samme udgangspunkt og evner, kunne klare sig helt forskelligt uddannelsesmæssigt. Gennem sin forskning fandt hun frem til, at mennesker enten har et overvejende fastlåst eller overvejende udviklende mindset. Ydermere at ens mindset er afgørende for i hvilken grad vi udnytter vores potentiale og hvordan vi trives.

Et fastlåst mindset er karakteriseret ved en tro på, at evner og intelligens er grundlæggende givet ved fødslen og at de kun kan ændres marginalt. Som en konsekvens undgår eleverne udfordringer, fordi der er risiko for at udstille sine mangler. Man giver relativt hurtigt op ved modstand og man tænker, at det evner man nok (heller) ikke. Af samme grund kan det ikke betale sig at yde en vedholdende indsats. Det ændrer alligevel ikke det store. I et fastlåst mindset er man ikke modtagelig overfor feedback, som opfattes som personlig kritik og man lader sig ikke inspirere af andres

arbejde. Andre ses derimod som konkurrenter og udstiller blot ens ringe formåen

Omvendt tænker personer med et udviklende mindset, at evner og intelligens er påvirkelige og kan udvikles. Som en konsekvens ses udfordringer som muligheder for at lære nyt og modstand mødes med vilje til at prøve andre veje. I et udviklende mindset opfattes arbejdsindsats som en forudsætning for at kunne mestre noget og feedback modtages, som en naturlig del af læringsprocessen, ligesom andres succesfulde arbejde opfattes som en inspirationskilde.

De to mindset er et kontinuum, ligesom mennesker kan have forskellige mindset i forskellige kontekster. En præstationskultur med konkurrence, karakterræs og jagt på perfektionisme fremmer fastlåste mindset både hos de, der lykkes med at opnå høje karakterer og de, der føler sig utilstrækkelige. Derfor har det været naturligt for mange gymnasier at tage afsæt i Dwecks tanker. Det giver mening at dreje elevernes fokus over mod selve læringen. Når der i denne pjece står ordet mindset, dækker begrebet over dét at skabe en læringskultur, hvor målet er at fremme og understøtte elevernes udviklende tilgang. Vejen derhen går over både lærere og ledere, hvor denne pjece fokuserer på ledernes indsats i dette arbejde.

PRÆSENTATION AF EN MODEL TIL MINDSETBASERET LEDELSE

I forløbet med de fire gymnasier har vi været rundt om forskellige ledelsesgreb til at fremme og forankre en mindset-kultur på gymnasierne. Vi har arbejdet med strategisk storytelling, feedback o.a. Konklusionen er, at der ikke er en entydig opskrift på, hvad lederne skal gøre for at hjælpe en mindset-kultur på vej i organisationen, men der kan alligevel trækkes nogle budskaber og rettesnore ud af gymnasiernes hidtidige erfaringer, som andre kan bruge som afsæt for deres overvejelser.

EN CIRKULÆR MODEL

Figur 1 skitserer en model, som kort beskrives her. Modellens enkelte bestanddele uddybes trin for trin i de efterfølgende kapitler. Inderst i modellens kerne er overvejelser om mål og mening samt relevante lederkompetencer. Et bud på organisationens proces for at fremme en mindset-kultur er placeret rundt om disse kernelementer. Om de giver den enkelte organisation et naturligt flow afhænger af skolens struktur og aktuelle situation. Rækkefølgen kan ændres eller noget kan udelades efter behov. I modellen er der en bevægelse rundt, der skaber en progression i arbejdet, men det vil undervejs være naturligt med bevægelser den modsatte vej, nemlig når de høstede erfaringer afslører behov for at justere indsatsen.

Mål og mening med mindset-tilgangen

Modellens kerne er en grundlæggende overvejelse om, hvad man vil opnå og hvorfor. Hvorfor kan måske findes i nogle af de begreber, der står i 'skyerne' rundt om modellen, der

bl.a. beskriver udfordringer som stress, præstationskrav, men også ønsker om bedre trivsel, større motivation o.a. Organisationen kan gøre sig overvejelser om den herskende og ønskede læringskultur og om mindset-teori kan tilføre noget. Det kan være overvejelser, der foregår i ledelsen, i SU, Pædagogisk Råd eller andre relevante fora.

Lederkompetencer og mindset-indsatsen

Rundt om kernen er eksempler på lederkompetencer – skabe klarhed, være vedholdende og at kunne tilpasse, som er relevante i faserne i processen.

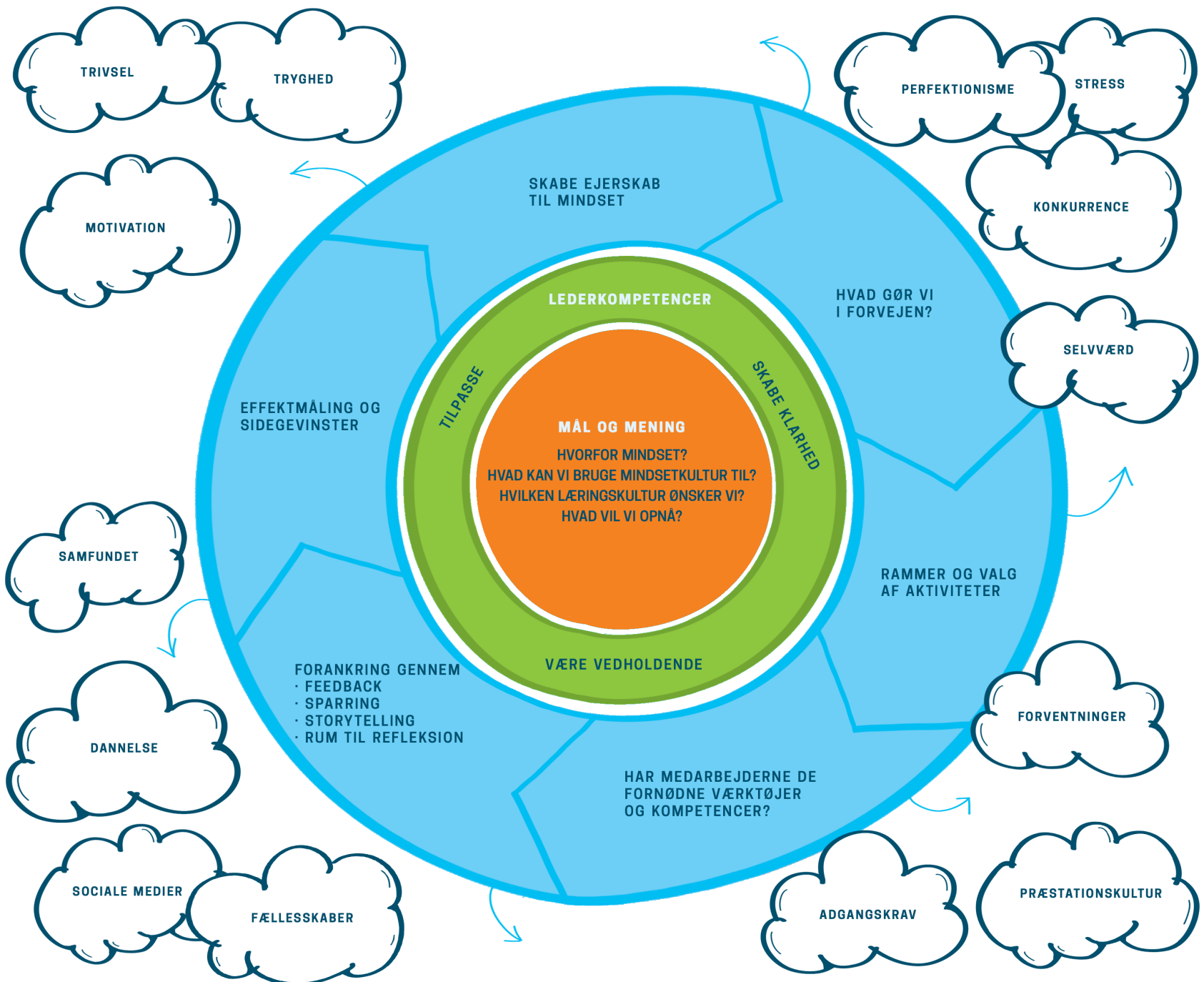
Skabe ejerskab til mindset. Hvis holdningen er, at mindset-tilgangen kan være en vej at gå for at fremme den ønskede læringskultur, er næste skridt at skabe ejerskab i en bredere kreds af lærere. Det kan ske ved at introducere mindset-teorien og have en dialog om, hvorvidt den omsat til praksis giver mening i arbejdet.

Hvad gør vi i forvejen?

Et naturligt næste skridt er at undersøge, hvad lærerne gør i forvejen, der flugter med den ønskede praksis. Det handler om at sætte ord på dét man allerede gør og sætte det i relation til mindset-teorien. Det vil samtidig synliggøre, hvor der kan gøres mere.

Rammer for indsatsen og valg af aktiviteter

Rammer kan være om indsatsen igangsættes som pilotprojekt for udvalgte lærere eller omfatter alle. Rammer er også om der afsættes tid til udvikling. Ligeledes



Figur 1: Model til mindsetbaseret ledelse

skal organisationen forholde sig til hvilke aktiviteter, der igangsættes. Der kan fx være særligt fokus på at give formativ feedback eller på at skabe en tryk klasserumskultur, der får alle elever på banen.

Har medarbejderne de fornødne værktøjer og kompetencer?

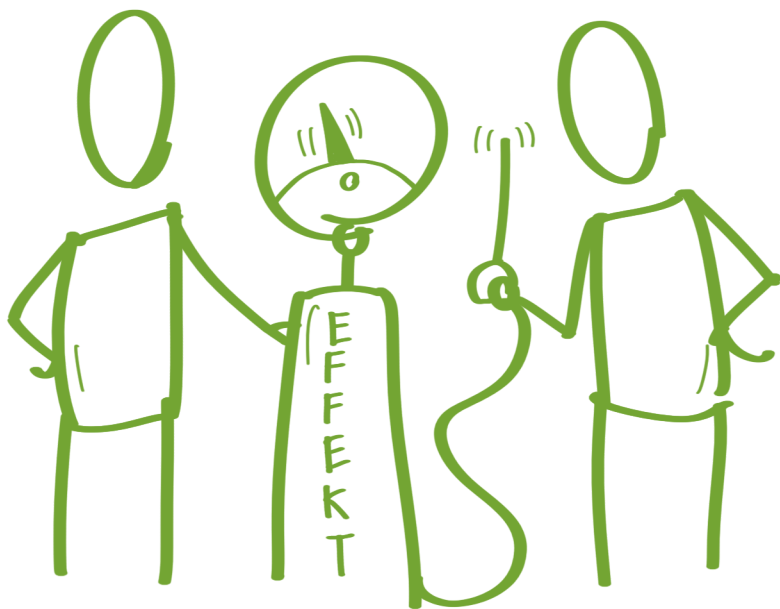
Det er vigtigt, at medarbejderne har de nødvendige værktøjer og kompetencer til at gennemføre indsatsen. Det kan være alt fra eksempler fra andres praksisser til viden om at give formativ feedback i specifikke fag.

Forankring gennem feedback, sparring, storytelling og rum til refleksion

Hvor de ovenstående punkter er forudsætninger for at komme i gang, handler dette punkt om det lange seje træk i forhold til at holde indsatsen på sporet. Her kan feedback, sparring, storytelling og rum til refleksion være nogle af de greb, der bruges. I denne fase kan der opstå behov for at justere, hvis noget ikke virker efter hensigten.

Effektmåling og sidegevinster

Ledelsen bør fx årligt undersøge om indsatsen har den ønskede effekt. Har den ikke det, er der behov for at 'starte forfra' dvs. undersøge om der er det fornødne ejerskab. Undersøge hvad vi allerede gør. Om der er rammer eller aktiviteter, der bør justeres. Eller om der er behov for nye værktøjer og kompetencer. Det kan også være, der opstår en erkendelse af, at lederne bør justere deres praksis i forhold til indsatsen. Endelig kan der afdækkes sidegevinster, som man ikke på forhånd havde set komme.



MENING OG MÅL MED MINDSET-INDSATS

“Den årgang, der lige er blevet færdige, er den første årgang, der har haft mindset hele vejen. De fik det højeste gennemsnit nogensinde. Det kan muligvis ikke henføres til mindset-tilgangen, men det har i hvert fald ikke skadet dem.”

Citat leder

Tror vi ikke selv på tilgangen, bliver det op ad bakke.

Professor Carol Dweck fra Stanford University skriver i bogen *Mindset – How you can fulfil your potential* (2006), at tror ledelsen ikke på indsatsen, er det meget svært at få opbakning i medarbejdergruppen. Det er også dét lærerne giver udtryk for på gymnasierne. *“Lederne skal være rollemodeller.”* Derfor er det vigtigt at bruge tid på at undersøge, hvorfor vi netop skal vælge mindset til at løse de udfordringer vi står overfor og ikke en anden tilgang. Den amerikanske professor i storytelling og forandringer David Boje’s forskning viser, at organisationer er gode til at planlægge strategier, men undervurderer det forberedende arbejde inden man træffer valget. Han bruger begrebet *for-caring*. Altså en slags *før-omsorg*, hvor man giver sig tid til lytte og stille spørgsmål og gennem samskabelse finde den rette indsats og meningen med den. Det er det fundament, man senere kan tage afsæt i og bruge som et kompas, når

man møder modstand.

For at indkredse den rette beslutning om valg af mindset-teorien kan ledere og andre involverede på gymnasierne lade sig inspirere af nedenstående spørgsmål.

Hvad er vores udfordring? Hvad vil vi opnå med arbejdet med mindset? Hvad siger eleverne? Hvad siger lærerne? Hvilke tendenser er der i samfundet? Hvad siger undersøgelserne fx om unges trivsel og motivation?

Eksempel: På de medvirkende gymnasier var det bl.a. et overdrevent fokus på karakterer og konkurrence i klasserummet, der satte gang i en mindset-indsats. *“De vendte øjne og rystede på hovedet, når nogen sagde noget forkert”.* Der var en konstatering af, at det går ud over fællesskabet og læringen, når eleverne ikke vil dele viden. De prøver at undgå at fejle med det resultat, at de bliver mindre aktive og lærer mindre.

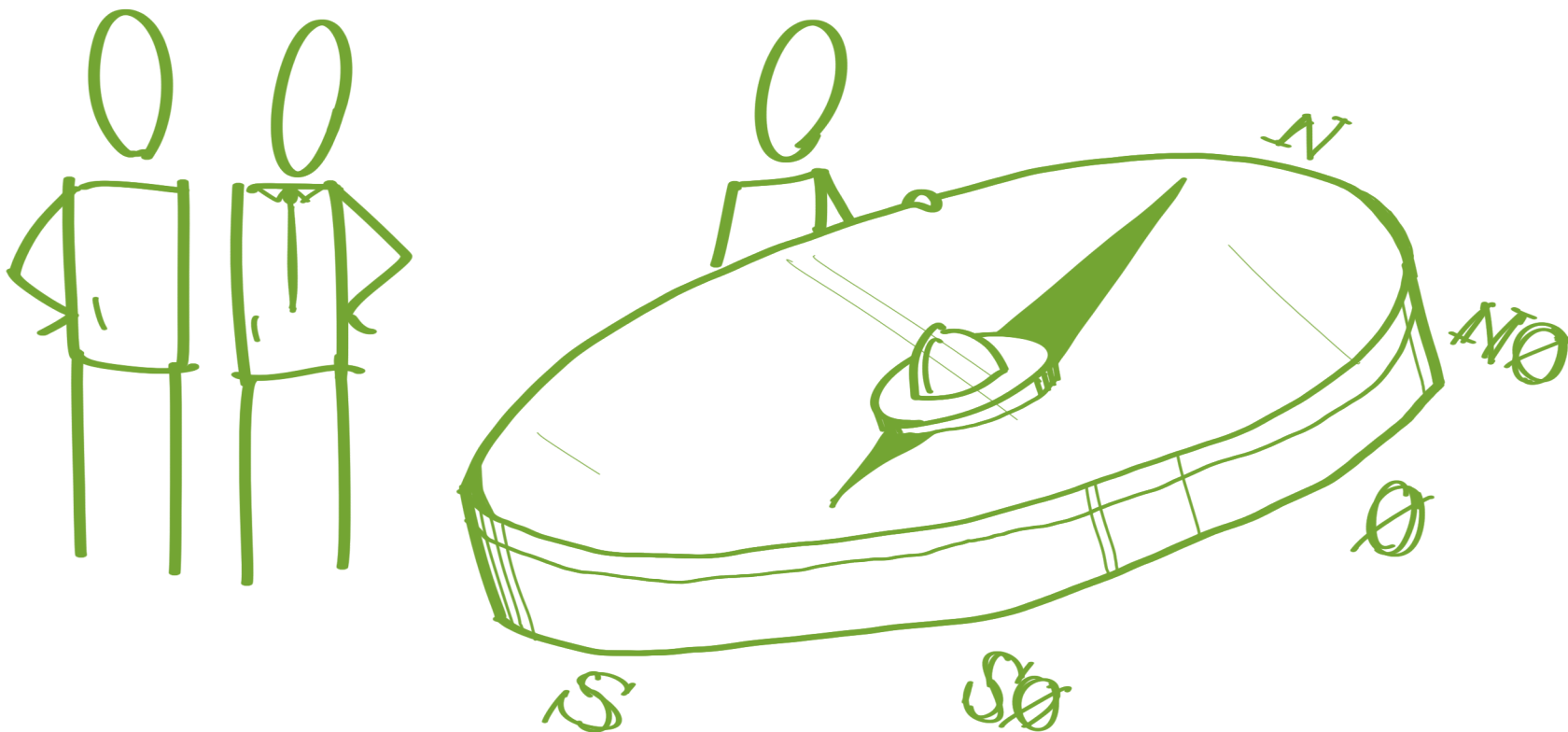
Hvad er bedst for vores læringskultur? Kan mindset være svaret? Hvordan vil det påvirke elever og medarbejdere? Skaber arbejdet med mindset en læringskultur, der rækker ud over skolen - videre i livet - og hvordan er det til gavn for dem selv og samfundet?

Hvad siger andre om mindset-tilgangen? Dem der har erfaringer med den. Dem der har forsket i det. Hvem kan vi spørge? Hvordan forholder andre lærere og elever sig til den?

Hvilke værdier kendetegner mindset-teorien? Hvordan korresponderer de værdier med vores skoles værdier? Hvordan harmonerer de med lederens egne værdier? Professor Ole Fogh Kirkeby taler om værdier, som et kompas vi kan navigere efter og professor Svend Brinkmann taler om ståsteder, vi kan orientere os ud fra. De ståsteder kan i relation til mindset være fx åbenhed, mod og nysgerrighed.

”Lærerne påpegede, at mindset går hånd i hånd med den klassiske danske didaktik om et godt læringsrum dvs. mindre test og mere fokus på lærer/ elev kontakt.”

Citat leder



LEDERKOMPETENCER OG MINDSET-INDSATSSEN

”Man har holdt fast i mindset i ledelsen. Indsatser kommer og går, tror nogle lærere. Men det her er ikke overstået efter to år. Fastholdelsen har tvunget folk til at tage stilling og skabe ændringer i deres undervisning.”

Citat leder

Modellens inderste kerne handler om ledelsen og de involveredes evne til se mening og værdien med mindset-tilgangen som en styrkelse af læringskulturen for både elever og lærere. Cirklen rundt om den inderste kerne er eksempler på kompetencer, som ledelsen har brug for i det løbende arbejde med at forankre mindset-tilgangen. Det er lederkompetencer, der omfatter at skabe klarhed over, hvad indsatsen handler om og indebærer, at være vedholdende så indsatsen bliver forankret og at evne at tilpasse indsatsen, når erfaringer høstes.

Det er vigtigt, at lederen er vedholdende og en rollemodel dvs. selv praktiserer mindset og tror på det. Skuespiller Rasmus Hammerich, som har bidraget i projektet, talte om begrebet *undertekster*, som man bruger i teaterverdenen. At man siger en ting, men mener noget andet. Pointen er, at publikum fx lærere og elever opfanger underteksten. Det kan fx være en lærer ikke rigtig tror på at karakterfri klasser er vejen frem.

Klarhed. Ligesom lærerne forventes at integrere mindset-tilgangen i deres kommunikation med eleverne, bør lederne gøre det samme i det daglige arbejde og i kommunikationen med lærere, elever, forældre mv. Fx kan man bruge mindset formuleringen: *”Vi er der ikke helt - endnu”*, som med ordet *endnu* understreger, at det er en læringsproces og at man tror på, at eleven, læreren eller institutionen når i mål. Det øger troværdigheden og minder omgivelserne om, at det er sådan man som organisation ønsker at være i forhold til hinanden, elever og eksterne interessenter. Derigennem fremmes en kultur, hvor det er ok at tale om egne udfordringer og mangler fx ved selv at være åben overfor feedback.

Fleksibilitet. Endelig skal ledelsen løbende evne at være fleksibel og tilpasse sig de input, der kommer fra medarbejdere og elever, så længe de er til gavn for skolens læringskultur. Det kan være erfaringer med karakterfrie klasser, formativ feedback o.a. Det kan eksempelvis være elever, der påpeger, at en lærer ikke reelt skaber en tryk klasserumskultur, fordi klasserummet aldrig er et øverum, hvor man omkostningsfrit kan fejle, mens man lærer noget nyt. Eller det kan være lærere, der peger på, at den skriftlige feedback, de forventes at levere, ikke kan lade sig gøre indenfor den tid, de har til rådighed. I sådanne tilfælde må lederen undersøge og forholde sig til udfordringerne.

I forlængelse af ovennævnte kan det være værd at dvæle lidt ved et studie af Liz Wiseman et al. *The multiplier effect*

(2013). En undersøgelse af hundrede succesfulde ledere indenfor skoleområdet peger på, at disse ledere bl.a. er karakteriseret ved at:

- skabe et godt læringsmiljø med hurtige læringscyklusser fx gennem mulighed for løbende feedback

- definere muligheder, som giver lærerne lyst til at strække sig og genererer en tro på, at det kan lade sig gøre
- tage velovervejede og transparente beslutninger baseret på konstruktiv debat i relevante fora
- give andre ejerskab til resultaterne

SKAB EJERSKAB - HVAD KAN MINDSET-TILGANGEN GØRE FOR OS?

”Vi skal inddrage alle og skabe en fælles forståelse på skolen og give tid til at lære det, for så bliver det motiverende. Ledelsen skal holde fast og ikke komme med alt muligt andet.”

Citat lærer

Forskning viser, at 70 pct. af alle forandringstiltag ikke lykkes (McKinsey Global Survey Results, 2010). Altså at det kun er 30 pct. af indsatsen, som medarbejdere og ledere tager til sig. En af de væsentlige årsager er mangel på ejerskab blandt medarbejderne. Alle nye tiltag konkurrerer med en travl hverdag og andre tiltag, så ejerskabet er noget ledelsen

hele tiden skal være opmærksom på. Ejerskab i den her sammenhæng betyder, at lærere og elever kan se meningen med at arbejde med mindset og at det står klart, hvordan det kan hjælpe eleverne til at fokusere mere på deres indsats i stedet for primært at have fokus på karakterer. Vi taler ikke om, at alle skal være begejstrede i starten, men der skal være kritisk masse, der kan nikke positivt til at arbejde med mindset-tilgangen, fordi de kan se, at de fx kan styrke trivselen for den enkelte og fællesskabet.

Inddrag lærerne. Ledelsen kan invitere til oplæg, sende lærere på besøg på andre gymnasier, der arbejder med mindset-tilgangen. Drøft hvilke udfordringer de ser i arbejdet. Hvordan de mener det vil påvirke eleverne og hvad mindset kan være med til løse. Hvordan det harmonerer

med skolens værdier o.a. I princippet den samme proces, som lederne og de andre involverede i beslutningen havde i starten af processen. Lad lærerne få de samme aha'er som ledelsen selv har haft og suppler med kompetenceudvikling og styrk de gode læringsmiljøer – gerne sammen med eleverne og andre gymnasier.

Skab klarhed over, hvad mindset kan tilføre. Det er vigtigt, at ledelsen er tydelig i forhold til, hvad arbejdet med mindset overordnet kan tilføre læringskulturen. Skab et klart *Hvorfor?* Altså hvorfor mindset er en god vej at gå. Hvordan adskiller det sig fra andre tiltag? Fx at det kan være en grundlæggende måde at tænke læring og didaktik på, som kan rumme andre tiltag. Brug fortællinger fra andre gymnasier fx om øget trivsel, mindre præstationsræs og inspirerende lærersamarbejde.

Eksempel: På Fåborg Gymnasium hørte rektor om elevernes opfattelse af det gode undervisningsforløb, talte med alle klasserne og lavede en video, så lærerne kunne se, hvor styrker og udfordringer trådte frem. I samarbejde med en kreds af lærere mandede det ud i tre spor, som der er fuld opbakning til at arbejde videre med. De tre spor er:

1. Kollegial sparring – *”sådan hjælper lærerne hinanden, så de hjælper os (elever)”*.
2. Læringsmål og synliggørelse af læringen – *”hvad skal eleverne kunne nu, som de ikke kunne før?”*.
3. Gøre undervisningsrummet til et træningsrum – *”det skal være okay at lave fejl og øve sig”*.

Eksempel: På Sankt Annæ Gymnasium afholdtes en pædagogisk dag med eksternt oplæg om mindset-teorien for alle lærerne med efterfølgende drøftelse af, hvad tilgangen kan tilføre i forhold til de elevudfordringer, som lærerne oplever fx konkurrence, nulfejlskultur og fokus på karakterer.

Skab løbende mening sammen med medarbejderne.

Det er ikke nok at skabe en mening i starten af mindset-indsatsen. Det viser erfaringerne fra de fire gymnasier. Når der iværksættes nye initiativer, kan andre meninger opstå. Hvis organisationen skal bevæges i samme retning, er det vigtigt, at ledelsen skaber rum for lærernes fælles meningsskabelse. Den amerikanske organisationsteoretiker Karl Weick understreger vigtigheden af, at der skabes rum til dialog, så fx lærerne kan finde ind til et fælles sprog om indsatsen og påvirke hinandens handlinger. Han nævner, at det er samspillet mellem individuel meningsskabelse, omfattende dialog og faktiske handlinger, der giver forandringer retning og fart.

HVAD GØR VI I FORVEJEN? - TÆNK SOM EN SURFER

”Det er vigtigt at starte med at finde ud af, hvad vi allerede gør. Vi gjorde meget af det, der ligger i mindset, men kaldte det bare ikke mindset. Det var demotiverende, at det ikke kom frem, da arbejdet med mindset blev påbegyndt.”

Citat lærer

Der er et stort potentiale i at anerkende dét, som lærerne (og eleverne) gør i forvejen, som minder om mindset-tilgangen. Overser vi den indsats, som allerede bliver gjort, skaber vi modstand i stedet for motivation og der kan opstå en følelse af mangel på respekt for det gode arbejde lærerne gør.

Hvad betyder ”Hvad gør vi i forvejen?” Det handler om, at få overblik over, hvordan medarbejderne arbejder med at skabe læring og forsøge at inddrage det i arbejdet med mindset-tilgangen. Om at forstærke den praksis som er i gang og derigennem skabe respekt og positiv energi.

Tænk som en surfer, der er opmærksom på de bølger, lærernes praksisser skaber og som man kan hente energi i. Det er en pointe fra den franske filosof Gilles Deleuze, der bruger surfing som et billede på de bevægelser, som allerede

er ude i verden og som vi skal udnytte. Hvad gør vi allerede som minder om det? Hvordan kan vi bruge det til at skabe energi og mening? Fx at mindset-tilgangen på mange måder passer ind i gymnasiernes DNA, som handler om dannelse og fællesskaber.

Skab rum hvor lærere og ledere i fællesskab kan undersøge, hvad de allerede gør som minder om mindset-tilgangen. Fx på en pædagogisk dag eller som et tilbagevendende punkt på dagsordenen på faggruppemøder eller teammøder med refleksion og fortællinger om praksis, der understøtter en læringskultur, der harmonerer med mindset-teorien. Der kan fx spørges til: ”Hvordan taler vi om og til eleverne?”

Skab en fælles fortælling om vores arbejde med mindset, der kan indeholde nogle af de fortællinger om praksisser, som lærerne bringer op. Brug mindset-tilgangen som en ramme om arbejdet med læringskulturen, der kan rumme andre tilgange og værktøjer. En fælles fortælling, der kan rumme andres fortællinger er et kraftfuldt forandringsredskab.

Brug konkrete positive fortællinger om praksisser, der understøtter mindset-tilgangen. Det er med til at inkludere medarbejderne og anerkende deres arbejde samt inspirere dem, der har modstand mod ordet mindset.

RAMMER OG VALG AF AKTIVITETER – KRIDT BANEN OP

”Mindset skal skrives ind som en slags ’skal’ i dagsordenen til møder, så mindset-vinklen diskuteres i relation til problemstillingerne.”

Citat lærer

En klar ramme giver mulighed for at kolleger kan reflektere og tale om mindset i relation til deres praksis og dermed mulighed for at udvikle et fælles sprog om indsatsen. Med effektiviseringer og tidspres vil ændring af praksis nemt få trange kår, uanset hvor velvillige lærerne er, fordi vores hjerne i pressede situationer oftest vil vælge ’plejer’. Det kan imødegås ved at være tydelig i forhold til den ramme, man arbejder indenfor og ved at afgrænse de aktiviteter, der forventes igangsat. Vi har kort sagt brug for at kridte banen op. Neurovidenskab og adfærdsforskning peger på, at forandringer har større chance for at lykkes, når ny adfærd implementeres gradvist og efterhånden, som ændringerne er blevet til nye vaner.

Skab tid og rum til udvikling. Det er vigtigt i starten at beslutte, hvornår der bliver mulighed for at udvikle indsatsen fx i form af kompetenceudvikling, sparring, refleksion eller små time-outs for at tage temperaturen på, hvordan det går.

Pilotprojekt eller ’all-in’? Afklar om indsatsen skal starte med at omfatte alle fra start eller være et pilotprojekt for udvalgte medarbejdere, der efterfølgende udbredes.

Eksempel: Odder Gymnasium startede med et pilotprojekt for lærerteamet i en 1.g biotekklasse. Efter det første år startede en anden 1.g klasse en indsats, hvor lærerne fra biotekklassen blev en slags mentorer. I modsætning til Odder Gymnasium startede Sankt Annæ Gymnasium en lignende indsats også med fokus på karakterfrihed og formativ feedback, der omfattede alle 1.g klasser fra start.

På Virum Gymnasium valgte man en anden model, hvor en række mindre projekter blev igangsat. Forskellige lærere arbejder med forskellige indfaldsvinkler eller emner, der alle peger i retning af den ønskede læringskultur og deler undervejs deres viden på møder i Pædagogisk Råd, ved workshops og i såkaldte læringscirkler med folkeskolerne fra lokalområdet.

Vær konkret og tag det trin for trin. Uanset hvordan arbejdet igangsættes, er det vigtigt at være bevidst om hvilke konkrete handlinger, der skal iværksættes og om lærerne har den fornødne tid til at omstille sig eller justere deres praksis. Nye praksisser, der indarbejdes successivt, har størst chance for at blive implementeret.

Motivationen kan styrkes ved at lade lærerne vælge, hvilken specifik indsats indenfor feltet, de vil påbegynde. Være åben og lydhør for lærernes behov og interesser indenfor dette område.

Opstil mål og delmål. Det kan synliggøre progressionen og minde om, hvad man gerne vil opnå. Et delmål kan være at det lykkes at ændre en bestemt praksis i undervisningsrummet, mens et mål kan være, at den ændrede læringskultur kan aflæses i elevernes adfærd. Opstil realistiske mål og delmål i samarbejde med lærerne. Husk at ændre dem, hvis de viser sig at være urealistiske, forfejlede eller for lette. Det handler om at have mål, der motiverer.



HAR MEDARBEJDERNE DE FORNØDNE VÆRKTØJER OG KOMPETENCER?

”Ledelsen kan hjælpe lærerne ved at vedligeholde udbredelsen af mindset fx ved at gøre flere lærere til eksperter ved at give dem tid.”

Citat lærer

Selvom lærerne allerede gør en del, der ligger i tråd med mindset-tænkningen, så kan indsatsen altid udvikles. Når det er besluttet, hvilke aktiviteter lærerne skal i gang med og indenfor hvilken ramme, er næste vigtige punkt at undersøge, om lærerne har den rette værktøjskasse og de fornødne kompetencer til at komme i gang. Det kan være en hjælp for den enkelte lærer eller lærergruppe til at finde veje ind i den nye praksis og ikke mindst spare lærernes tid.

Inddrag lærerne i at afdække behovet for værktøjer og kompetencer. Hvad skal der til for, at vi føler os hjulpet og kan omsætte teorien til praksis? Vær anerkendende og respektfuld i forhold til alle de kompetencer, der allerede er, men hav mod på at udfordre lærerne på, at der kan være behov for at opdyrke nye kompetencer eller indhente ny viden.

Afdæk hvilke værktøjer der er brug for. Det kan være alt fra en lille håndbog med tips- og tricks, plakater til

klasserummet, skabeloner med eksempler på formativ feedback, idéer til hvad der kan formidles til eleverne om mindset-teorien, guidelines til hvordan sprogbrugen kan gøre en forskel fx ”det kan jeg ikke – endnu” eller små film, der kan være oplæg til debat i klasserummet fx om at skabe en klasserumskultur, hvor eleverne ikke holder sig tilbage, fordi de er bange for at fejle.

Eksempel: Elevrådet på Virum Gymnasium har udviklet 10 bud til lærerne. I forlængelse heraf udarbejdede lærerne 10 bud til eleverne (figur 2). Disse er trykt på en træplade, og hænger i alle klasserne. På Faaborg Gymnasium har de fået lavet en læringsplakat inspireret af Svannike Bakker, der hænger rundt omkring på gymnasiet (figur 3) og Sankt Annæ Gymnasium har lavet en folder med nogle værktøjer og baggrundsviden, som nye lærerne får.

Giv mulighed for sidemandsoplæring.

Kompetenceudvikling er et bredt begreb og ikke ensbetydende med at komme på et eksternt kursus. Kompetenceudvikling kan foregå som sidemandsoplæring fra lærer til lærer fx fra den erfarne mindset-praktiker til andre. Eller det kan være gensidig sidemandsoplæring indenfor et fagområde, hvis man har arbejdet med forskellige aspekter af tilgangen.

1. Vær engageret
2. Vær konsekvent
3. Variér din undervisning
4. Udvis respekt – modtag respekt
5. Inddrag eleverne i undervisningen
6. Tilpas afleveringer og lektier
7. Hav et formål med undervisningen
8. Evaluér din undervisning
9. Tilpas dig dine klasser
10. Vær med på både et socialt og et fagligt plan



1. Vær velforbereget og parat til at lære
2. Tag ansvar for dig selv og fællesskabet
3. Vær nysgerrig og engageret
4. Vær vedholdende – giv ikke op – træn
5. Koncentrér dig om undervisning og afleveringer

Figur 2: De 10 bud, som elevråd og lærere på Virum Gymnasium har udviklet til hinanden.

Vejen til læring

At lære at læse og bruge kortene hjælper dig på din vej til læring.

100 FAKTRAGER	Markand	Indvækst	Feedback	Andet svare
100	100	100	100	100

FAABORG GYMNASIUM

Figur 3: Læringsplakat fra Faaborg Gymnasium.

FORANKRING GENNEM FEEDBACK, SPARRING, STORYTELLING OG RUM TIL REFLEKSION – DEN KREATIVE LEDER

”Ledelsen bør holde fokus på mindset. Overvej hvornår næste saltvandsindsprøjtning skal gives. Give benspænd eller lade grupper arbejde med noget, så der hele tiden er krav fra ledelsen i forhold til at arbejde med mindset. De skal huske lærerne på det.”

Citat lærer

Når rammen er sat, lærerne klædt på og indsatsen sat i værk, er det afgørende for at lykkes, at ledelsen formår at skabe og vedligeholde et miljø, hvor lærerne fortsat motiveres til at arbejde med mindset. Denne fase er det lange seje træk for at inspirere lærerne til fortsat at udvikle deres praksis. Det kræver, at lederne skal tænke kreativt og være agile og fleksible undervejs. Ledelsen skal også have en fornemmelse af, hvordan det fungerer for at kunne sætte ind og tilbyde medarbejderne støtte efter behov og have et blik for om noget bør justeres.

Genopfrisk kontinuerligt formålet. Arbejder lærerne med

forskellige indfaldsvinkler til at skabe en mindset-kultur, er der risiko for at miste det store overblik. Derfor er det vigtigt at gentage, hvad formålet med indsatsen er, så meningen hele tiden står klart for alle. Den amerikanske organisationsteoretiker Karl Weick bruger begrebet sensemaking om den løbende proces med at skabe mening i organisationen.

Tag time-outs til status og refleksion. Stop op og undersøg om alle er med. Hvis ikke er det så udtryk for glemsomhed, tidspres eller modvilje? Eller er det uklart hvad eller hvordan? I drøftelserne kan der tages afsæt i eksempler på dilemmaer fra hverdagen og hvordan de kan løses i et mindset-perspektiv. Overvej hvad næste skridt skal være og inddrag lærerne i overvejelserne.

Synliggør resultater med eksempler fx gennem storytelling. Ledelsen på gymnasierne arbejder med løbende at understøtte indsatsen ved at fremhæve gode eksempler og fortælle historier, om de praksisser som allerede er etableret. Fortællinger er et stærkt greb, fordi vores hjerner kører på samme 'frekvens' hos afsender og modtager af fortællinger i modsætning til, hvis vi giver gode råd eller instrukser, hvor der er risiko for at modtageren 'lukker ned'.

Hjælp mulige mindset-fortællinger på vej. Vi skal også være opmærksomme på de mulige fortællinger, som vi ofte overser. Den amerikanske professor David Boje bruger begrebet antenarrative om de fortællinger og antydninger af fortællinger, vi endnu ikke er opmærksomme på. Det kan være en sætning vi hører eller en idé fra en lærer. Altså agere lidt som Klods Hans, der er åben over for det han finder på vejen. Ved at spørge ind og være nysgerrige kan vi hjælpe fortællinger på vej, der kan understøtte arbejdet med mindset-tilgangen og give den ny energi.

Italesætte mindset på nye måder. Det er ledelsens ansvar at holde energien oppe blandt medarbejderne. Det sker bl.a. ved at man vedbliver med at formidle, hvorfor det er vigtigt. Dog bør italesættelsen ske på forskellige måder, så lærerne ikke 'lukker af for den samme sang'. Der skal nye interessante vinkler på arbejdet. Det kan eksempelvis ske gennem inspirerende fortællinger, besøg på andre skoler eller ved at invitere eksterne oplægsholdere. Og ikke mindst ved at tydeliggøre, hvordan det kan indtænkes fx i arbejdet med reformen.

”Jeg fylder på en anden måde i klasselokalet, fordi jeg faciliterer, hvor vi skal hen. Nu taler jeg mindre selv, hvilket passer enormt godt til reformen i forhold til metaforlighed.”

Citat Lærer

Skab en feedback kultur. En mindset-kultur hænger tæt sammen med etablering af en feedback kultur. Det er en kultur med en positiv tilgang til feedback, hvad enten man er leder, lærer eller elev. Det er feedback, der får læringen til at accelerere på alle niveauer. Ledelsen bør gå forrest og vise, at den tilstræber at være åben overfor at modtage og opsøge feedback, samt sørge for at give lærerne feedback og ikke mindst mulighed for at opsøge feedback på deres praksis.

Eksempel: På gymnasierne i projektet gives feedback i mange afskygninger fx:

- Lærerne beder om feedback på undervisningen, hvorefter en leder eller kollega observerer undervisningen.
- Lærerne inviterer en kollega ind i klasserummet for at observere og give feedback på effekten af helt specifikke undervisningsgreb på en bestemt elevgruppe.
- Studieretningslederne holder jævnlige møder med ledelsen og giver feedback på, hvordan bestemte indsatser forløber.

Sæt fokus på indsatsen i formelle og uformelle dialoger.

MUS og GRUS er muligheder for dels at drøfte indsatsen, dels at få indblik i eventuelle udfordringer og give indspark til det fremadrettede arbejde. Som leder er det vigtigt at være bevidst om, at de forventninger og krav, man giver udtryk for, skal harmonere med den ramme lærerne arbejder indenfor. Nedenstående eksempler er hentet fra gymnasiernes praksisser.

- Meget udviklingsarbejde foregår i klasseteams og i faggrupper, hvor ledelsen deltager fx 1-2 gange årligt og spørger ind til arbejdet, hører lærernes fortællinger og drøfter succeser og udfordringer. Det er en god måde at opsnappe interessante fortællinger, der kan være til inspiration for resten af organisationen.
- Ledelsen kan også vælge at lægge spor eller emner ud i faggrupper, teams eller projekter, hvor der er en mindset-vinkel. Det kan fx handle om klassetrivsel eller didaktik. Det tvinger lærerne til at italesætte mindset og bringer nye perspektiver ind i arbejdet. Sådanne 'forstyrrelser' kan være med til at fastholde et fælles sprog og udvikle indsatsen.
- Ved kaffe- eller frokostpausen flyder den uformelle dialog ofte. De små ting og oplevelser i dagligdagen man

lige vil vende eller have et indspark til. Det foregår ofte lærerne imellem, men som leder kan man også være synlig og åben overfor dialog.

- Dialoger foregår også i SU, Pædagogisk Råd, bestyrelse og elevråd. Både SU, Pædagogisk Råd og bestyrelsen er fora, hvor det er naturligt at følge udviklingen i mindset-indsatsen. Gode dialogerne her kan give ny ilt og også tilføre nye vinkler på arbejdet. Dialoger ud fra et 'helikopterperspektiv' kan også være nyttige i disse fora. Der kan eksempelvis være dialog om, hvordan man kan indarbejde nye tiltag fx reformen ud fra et mindset-perspektiv. Nyttige indspark kan også komme fra elevrådet, som kan fortælle, hvordan indsatsen opleves i klasserummet.



EFFEKT MÅLING OG SIDEGEVINSTER – MANGE VEJE FØRER TIL ROM

”Jeg talte med eleverne om, hvordan mindset har påvirket dem. En elev sagde, at han nu er bevidst om at se andres succes som en inspiration og ikke en trussel. Mange elever sagde også, at de slet ikke havde tænkt over mindset. Så jeg får en idé om, hvordan mindset anvendes i praksis og kan fornemme, hvor eleverne er.”

Citat lærer

I en travl hverdag kan det være svært at overskue og fornemme, hvad status er på arbejdet med mindset-tilgangen. Hvor langt er vi og hvor skal der sættes ind? Effektmåling og det at arbejde med mindset – færre test og vurderinger - kan være selvmodsigende, men den skal bruges til at måle eller vurdere, om de tiltag man arbejder med påvirker elevernes trivsel og læring positivt. Derudover kan der være sidegevinster af indsatsen, som det er vigtigt at være opmærksom på.

Hvordan skal vi rent praktisk evaluere? En blanding af kvantitative og kvalitative evalueringer kan være vejen frem. Gymnasierne gør en blanding. Alle elever udfylder spørgeskemaer om deres trivsel. På nogle gymnasier tager

ledelsen rundt i klasserne eller samler repræsentanter fra de enkelte årgange til en snak om målingen. Her er der mulighed for at spørge ind og få indtryk af, hvordan mindset-arbejdet går.

Samtaler med lærerne fx i fokusgrupper kan også kaste lys over, om den ønskede effekt viser sig. Dels giver det indtryk af, om lærerne praktiserer og tænker mindset-tilgangen ind i deres praksis, dels få lærernes vurdering af, om der er sket et ryk i forhold til den læringskultur og de elevudfordringer, der satte indsatsen i gang.

Hvad kan vi spørge lærere og elever om i evalueringerne?

Nedenstående er nogle eksempler på spørgsmål, som kan stilles til elever og lærere. Find selv på flere/andre, der passer til jeres indsats.

Spørgsmål til eleverne:

Rækker I kun hånden op, hvis I er 100 pct. sikre på at have det rigtige svar? Uddyb?

Hvis I oplever noget er svært, bliver I så overvejende frustrerede eller får I lyst til at dykke ned for at lære mere?

Hvis I får en svær opgave, er det så noget, der bare skal overstås eller tænker I, der skal bruges meget energi på den? Når I får feedback, er det vigtigste så at bruge den til at forbedre sig eller er det vigtigste at få en god karakter?

Spørgsmål til lærerne:

I hvilken udstrækning italesætter du fejl som en mulighed for



læring? Giv eksempler.

Hvordan er din italesættelse af betydningen af henholdsvis tilegnelsen af ny viden kontra eksamenspræstationer?

I hvilket omfang synes du, at du har didaktiske greb og værktøjer til at understøtte en klasserumskultur, hvor faglig læring for alle vægtes højt?

På en skala fra 1-10, hvor 10 er meget svært. Hvor let/svært synes du det er at omsætte teori til praksis? Uddyb.

Husk at fremhæve sidegevinster? Vi har måske en idé om, hvilke gevinster vi får ud af en mindset-indsats, men ofte er der sidegevinster, som er værd at synliggøre og som kan give ny energi til det fortsatte arbejde. Fx sagde en af

lærerne: "Vi oplevede, at vi passede bedre på hinanden, når vi anvendte mindset i teams. Møderne er 100 gange bedre med mindset end uden." Citatet viser, at indsatsen også har været med til løfte arbejdsglæden og trivslen i teamet.

Og endelig. Husk at fejre succeserne! At skabe en mindsetkultur i organisationen er et langt sejt træk. Derfor er det vigtigt at stoppe op og fejre succeserne undervejs fx når et eller flere delmål er nået. Det kan være en ny vane er indarbejdet i klasserummene. Det øger motivationen og minder alle om, hvorfor man ønsker forandringen. Find på en konkret måde at fejre det på, når I har opfyldt et nyt delmål/mål.

HUSK PÅ GEVINSTEN VED EN MINDSETBASERET LÆRINGSKULTUR

At skabe en mindsetbaseret læringskultur er ingen let sag. Det viser erfaringer fra andre forandringsprocesser, derfor er det vigtigt løbende at genbesøge, hvorfor I valgte at gå ned af den sti. Huske på, hvordan det kan påvirke trivslen og styrke læringskulturen både for lærere, ledere, elever og i yderste konsekvens også for forældre og andre, der har kontakt med gymnasiet.

Som sagt er der mange veje, der fører til Rom og til den gode læringskultur. Vi håber, at modellen til mindsetbaseret ledelse og eksemplerne fra de fire gymnasiers arbejde er noget, I løbende kan hente inspiration fra. Noget som kan give jer mod og energi til at arbejde med læringskultur, så det danske uddannelsessystem og dets undervisere fortsat kan sætte standarden i fremtidens faglige og menneskelige dannelse af elever og studerende og dermed være en inspiration for andre i en krævende globaliseret verden.

