



VUC Videnscenter

Nyhedsbrev, marts 2016

- [VUC delte viden](#)
- [PROJEKTNYT: Lektier og læsning på VUC](#)
- [Pædagogisk Ledelsesnetværk på VUC](#)
- [FOKUS: Flygtninge og indvandrere i arbejde - og uddannelse!](#)
- [FEATURE: Ledelse i konkurrencestaten](#)
- [FoU-program om Pædagogisk Ledelse](#)
- [Pejlemærker i VUC Videnscenters arbejde](#)

VUC delte viden

Tirsdag d. 9. februar afholdt VUC Videnscenter sin årlige konference VUC deler viden. Temaet var *Ind til kernen – udvikling og nytænkning i en sparetid*. Journalist Anja Bo var ordstyrer, og dagen bød på to paneldebatter og en række workshops.



Folketingspolitikere Uffe Elbæk (Å), Pernille Schnoor (S) og Henrik Dahl (LA) gav i en indledende paneldebat deres blik på uddannelse, VUC og sparetider. Henrik Dahls input bar præg af en lyst til at afbureaukratisere uddannelsesverdenen og lade de fagprofessionelle (uddannelsesledere og undervisere) bruge tiden på kerneopgaven. Pernille Schnoor pointerede, at evaluering og dialog mellem praktikere og politikere ville kunne gøre meget gavn for den fælles forståelse. Uffe Elbæk tog bestik af VUC's kursistsammensætning og opfordrede til, at VUC fokuserer mere på at give kursisterne langtidsholdbare mellemfaglige kompetencer end primært de fag-faglige. Uffe Elbæks pointe var, at i fremtiden (men også allerede nu) bliver man som medarbejder på det danske arbejdsmarked primært ansat på sine professions-/faglige kvalifikationer, mens det man oftest bliver fyret på er manglen på fx relations-, innovations- og samarbejdskompetencer. Alle tre politikere opfordrede VUC til at være mere proaktive og visionære politisk set og skabe sig en større synlighed på Christiansborg. For, som Uffe Elbæk påpegede, agerer politikere i reglen reaktiv, og derfor er der ingen grund til at vente på politikernes udmeldinger.

I dagens anden paneldebat diskuterede Stefan Hermann (Metropol), Annette Nordstrøm Hansen (GL), John Meinert Jakobsen (AOF) og Peter Zinckernagel (VUC) kerneopgaven og den/de brændende platforme for VUC. Som samlet betragtning var budskabet, at VUC skal udnytte det momentum, der pt. er i tiden – politisk og samfundsøkonomisk for at spille sig selv på banen. VUC har en unik mulighed for at positionere sig mere eksplicit i uddannelseslandskabet, men for at det skal lykkes, skal VUC bl.a. have flere politikere til at interessere sig for området og for de vigtige opgaver, VUC løser hver dag. Stefan Hermann krystalliserede problematikken i to mulige veje, som VUC må vælge imellem: Enten skal man definere sig ift. en målgruppe eller også skal man definere sig ift. faglighed (uddannelser og mål). Man kan få begge ting til at fungere, men det giver et forskelligt afsæt (og aftryk) alt efter, hvad man vælger at fokusere på.



Om eftermiddagen blev scenen overtaget af eksterne forskere og projektledere for nuværende/netop overståede forsknings- og udviklingsprojekter i VUC-sektoren. Her kom

konferencedeltagerne tæt på projekterne og de udviklingstiltag, der pt. præger arbejdet ude i praksis. Dagen blev afsluttet med en debat mellem en række af forskerne, der gav perspektiver på mødet mellem forskning og praksis.

- [Slides fra dagen kan hentes her.](#)
- [Hands-out med pointer fra projekterne, der blev præsenteret i workshops, kan hentes her.](#)
- [Evaluering af konferencen, se her.](#)

PROJEKTNYT: Lektier og læsning på VUC

VUC Videnscenter har sammen med Nationalt Videnscenter for Læsning og GL siden september 2015 kørt et aktionslæringsprojekt, som fokuserer på, hvordan hf-lærere kan udvikle lektieintegreret undervisning.

Formålet med projektet er at skærpe VUC-lærernes didaktiske kompetencer med fokus på at gøre læsning og lektier til en integreret aktivitet i undervisningen. Gennem ny viden og afprøvning af redskaber i undervisningen bliver lærerne bedre klædt på til at møde udfordringer i undervisningen, når kursister er dårligt forberedte eller har svært ved at læse. Ambitionen er, at indsatsen skal føre til øget fastholdelse af og bedre læring for hf-kursister på VUC.

KVUC, HF & VUC København Syd og Nordvestsjælland HF og VUC deltager i projektet og samlet set er 45 hf-faglærere med hhv. dansk, naturfag og kultur- og samfundsfaglig baggrund involveret i projektet.

[Læs mere om projektet her.](#)

Temadag med fokus på læsning og lektieintegration

Tirsdag d. 27. september afholder VUC Videnscenter en temadag centralt i landet. Temadagen tager afsæt i projektet resultater og indsigter. Målgruppen for temadagen vil være ledere, læsevejledere og andre med interesse for læsning, der arbejder på VUC.

Interview med hf-dansklærer

Hf-lærer Stine Plato Andersen fra KVUC fortæller i et interview om sine positive oplevelser med at deltage i projektet Lektier og læsning på VUC.

[Klik her for at læse interviewet.](#)

Pædagogisk Ledelsesnetværk på VUC

D. 2. marts 2016 mødtes mere end 50 mellemledere fra landets VUC'er til første træf i Pædagogisk Ledelsesnetværk, som foregik på Campus Vejle.

Dagen bød på faglige input fra forsker Helle Hein, networking og kollegiale refleksionssnakke. Emnet og de tværgående snakke handlede denne dag om ledelse af højtuddannede – herunder om hvordan man giver forskellige typer af lærere (arketyper) de bedste betingelser for at løse deres opgaver og om, hvordan ledere rammesætter den gode fagprofessionelle udvikling for lærerne, fx i teamsamarbejdet.

Næste møde vil finde sted i efteråret 2016 og datoen bliver sat hurtigst muligt. Det faglige indhold og mødernes tilrettelæggelse fastlægges af en styregruppe, som består af:

- Morten Kaj Hansen, uddannelsesleder på VUC SYD
- Inge Voller, vicerektor på VUC Lyngby
- Preben Løvetofte, uddannelseschef på Kolding HF & VUC
- Malene Nørreris Kaul, uddannelseschef på Nordvestsjælland HF og VUC
- Pernille Eistrup Crow, pædagogisk leder på HF & VUC København Syd
- Mads Bergen Dalsgaard, uddannelsesleder på VUC&hf Nordjylland

Styregruppen får indledningsvist sekretariatsbistand af Ida Marie Behr Bendiksen, konsulent i VUC Videnscenter, imb@vuc.dk.

Netværket er forbeholdt mellemledere på VUC – dvs. uddannelsesledere, pædagogiske ledere og afdelingsledere m.fl. Ambitionen med netværket er at vidensbasere ledelsesarbejdet og på mellemlederniveau at skabe en platform, hvor erfaringer, udfordringer og bud på løsninger deles på tværs i sektoren.

[Download forsker Helle Heins slides fra dagen her.](#)

[Læs Helle Heins udgivelse udarbejdet for GL om ledelse af højtuddannede her.](#)

FOKUS: Flygtninge og indvandrere i arbejde - og uddannelse!

Et jævnlige tilbagevendende debattema i Danmark er integration af flygtninge og indvandrere. Lige nu diskuteres det i medierne, i trepartsforhandlingerne samt i ministerielle og kommunale fora, hvordan især de syriske flygtninges integration kan håndteres bedst muligt. Hurtig indtræden på arbejdsmarkedet har generelt høj prioritet, men også uddannelse og yderligere kvalificering er på dagsordenen, og her kan VUC komme til at spille en vigtig rolle.

I VUC Videnscenter har vi haft fokus på temaet og har det fortsat. Her er fem centrale aktiviteter:

- **1 november 2015** deltog næstformand for VUC og direktør for VUC Storstrøm, Niels Henriksen, i et dialogmøde med alle centrale uddannelsesparter, som Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling samt Uddannelses- og Forskningsministeriet havde inviteret til. Formålet var at samle bedste bud på, hvordan kompetencevurderinger og opkvalificering af nyankomne flygtninge kan styrkes. VUC Videnscentret udviklede på

baggrund af eksisterende viden input til VUC's bidrag i dialogmødet.

- **I april 2016** vil VUC Videnscenter/VUC Sekretariatet udarbejde en kvalitativ rundspørge blandt alle VUC'erne. Undersøgelsen skal give et nationalt billede af aktuelle uddannelsesindsatser og tilbud til flygtninge/indvandrere, herunder VUC'ernes samarbejder med kommune, jobcenter, øvrige uddannelsesinstitutioner og virksomheder. Formålet er at samle viden på tværs og gøre sekretariatet politisk beredt. Undersøgelsen stiles til øverste leder af VUC'erne og analysen af undersøgelsen forventes færdig i juni.
- **D. 18.-20. april 2016** deltager VUC Videnscenter som repræsentant for VUC-området i et internationalt seminar: Education, Participation, Integration – Erasmus+ for Refugees. Formålet med seminaret er at deltagerne udveksler god praksis på området og så er der mulighed for at møde potentielle samarbejdspartnere om projekter, hvor omdrejningspunktet er integrationen af flygtninge i forhold til beskæftigelse og uddannelse. VUC Videnscenter vil formidle centrale budskaber fra seminaret i et kommende nyhedsbrev. [Se mere om seminaret her](#).
- **D. 12 maj 2016** afholder VUC Videnscenter sammen med en række andre uddannelsesaktører den årlige forårskonference i Voksenpædagogisk Forum. Temaet i år er Globale konflikter – lokale udfordringer: Nye borgere, uddannelse og arbejdsmarkedsintegration. Konferencen finder sted på UC Lillebælt, Asylgade 5-7 i Odense, [og man kan tilmelde sig her](#).
- **I efteråret 2016** vil VUC Videnscenter være vært for en temadag, der fokuserer på VUC's uddannelsesstilbud til flygtninge/indvandrergrupperne. Input på dagen vil bl.a. omhandle eksemplariske samarbejdsmodeller og tilgange til tosprogsdidaktik. Nærmere info og tilmelding forventes udsendt før sommerferien.

FEATURE: Ledelse i konkurrencestaten

Af Morten Brock, mob@vuc.dk

Kritisk bog om konkurrencestaten

I bogen *Ledelseskriser i konkurrencestaten* af Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard fra 2015 argumenterer forfatterne for, at vi står i den største ledelseskriser siden 1864. Bogen skitserer udviklingen i ledelsesformer fra enevælden over velfærdsstaten til konkurrencestaten. I konkurrencestaten er den dominerende ledelsesform fokuseret på at detailkontrollere og økonomisk rammestyre for at fremme konkurrenceevne og produktivitet. Denne ledelsesform har mod hensigten skabt demotivation, ineffektivitet og en omfattende ensretning i vores problemløsningskompetencer i både uddannelsessystem, den offentlige sektor og på arbejdsmarkedet.

Konkurrencestaten har medført et uklart ledelses- og samarbejdsrum og en række dysfunktionelle ledelsesformer som kategoriseres i syv ledelsesformer, der er udbredt i og kendetegnende for det uklare ledelsesrum:

De syv ledelsespositioner i det uklare ledelsesrum

- *Faglig ledelse:* Det faglige er omdrejningspunktet for lederen. Lederens omdrejningspunkt i alle aktiviteter er det rent faglige, sådan som det også har været gældende før lederen blev forfremmet til det nuværende niveau i organisationen.
- *Administrativ ledelse:* Administration og økonomi er lederens primære fokus. Lederens organisatoriske ståsted er de administrative og økonomiske opgaver.
- *Vejrhaneledelse:* Lederen lader medarbejdere og politikere afgøre, hvad der skal ske. Lederen løser de opgaver, der opstår, tilfældigt uden reelt at finde sin egen lederrolle.
- *Teflonledelse:* Lederen tager ikke ledelsesopgaven på sig, for den anses ikke for at være vigtig. Lederen tager sig ikke rigtig af problemstillinger i og uden for organisationen, fordi de ikke anses for at være vigtige nok til, at man som leder skal gå ind i dem.
- *Stresset ledelse:* Lederen tager alle typer af opgaver til sig og er selv ved at drukne i dem. Lederen ser tydeligt alle typer problemstillinger, men kan ikke overskue, hvordan man tager fat.
- *Pseudoledelse:* Lederen iscenesætter sig som en leder, der har styr på det. Men det er bestemt ikke tilfældet, selvom fine managementudtryk anvendes. Lederen lader som om, han har styr på alle typer ledelsesudfordringer (bevidst om sin inkompetence).
- *Selvhævdende ledelse:* Lederen ser sig selv som en gave til organisationen og har styr på alt – i hvert fald på overfladen. Lederen er overbevist om, at han er en god leder, der håndterer ledelsesudfordringerne godt. Lederen er ikke i kontakt med de reelle ledelsesudfordringer, men ved det ikke selv.

Det er karakteristisk for ovenstående syv ledelsesformer, at de alle er utilstrækkelige, hvilket i bogen betyder, at ingen af ledelsesformerne kan bestå følgende grundlæggende tretrinsovelse for ledelse, som er påkrævet for en leder, der skal håndtere den nye højspændte ledelsesdagsorden:

Den grundlæggende tretrinsovelse

- Lederen skal være oprigtigt optaget af den faglighed, som kerneforretningen forudsætter, for at medarbejderne i organisationen kan levere ydelser med den rette kvalitet.
- Lederen skal kunne forbinde sig med de mennesker, der refererer til lederen, på en individbaseret måde, som samlet set giver fællesskabsfølelser og holdånd.
- Lederen skal kunne skabe psykologisk ro og strategisk retning i organisationen med en "beredskabsindstilling" om, at det uventede kan ske i eller uden for organisationen.

De syv ledelsespositioner er kendetegnet ved, at lederen på forskellig vis er distanceret fra enten opgaverne og fagligheden, kollegaerne og relationerne eller organisationen og omverdenen – eller alle tre punkter på én gang.

Hvis trivsel og effektiviteten skal forbedres i den offentlige sektor, skal den nuværende ledelsesform ændres. Bogens svar på den historiske ledelsesudfordring er substantiel ledelse, som skal have et tydeligt ledelsesmæssigt fokus på indholdet frem for rammerne omkring det. Substantiel ledelse tager afsæt i ovenstående tre ledelseskompetencer, som anses for at være nødvendige grundkompetencer for substantiel ledelse. Lederen skal altså for det første besidde evnen til at forbinde sig i gode relationer med andre mennesker, herunder at sætte sig i andres sted: Lederen skal kunne forstå, hvilke ønsker og krav organisationens politikere og borgere har til organisationen.

For det andet skal lederen forstå og føle sig forbundet til de serviceydelser og produkter, som organisationen leverer til borgerne. Dvs. at lederen med ydmyghed skal forstå kernen og indholdet i opgavevaretagelsen, ikke på afstand, men i tæt samklang med den faglighed, som medarbejdere anvender i opgavevaretagelsen. For det tredje skal lederen være i stand til at skabe psykologisk ro i effektive samarbejdsformer og skabe retning i arbejdet med omdrejningspunkt i organisationens kerne (fx give uddannelse til borgere).

Bogen udfolder og eksemplificerer substantiel ledelse fra skoleverdenen, bl.a. fra processen om Overenskomst 13 og lov 409 samt strategiudvikling på Københavns Erhvervsskole Center (TEC).

Lars Bo Kaspersen er institutleder og professor ved Statskundskab, Københavns Universitet og Jan Nørgaard, cand.scient.pol. er organisationsstrateg og medstifter af konsulentfirmaet Cairos.

FoU-program om Pædagogisk Ledelse

VUC Videnscenters konsulent Ida Marie Behr Bendiksen (imb@vuc.dk) vil fungere som medlem af en mindre følgegruppe for UVM's forestående forsøgs- og udviklingsprogram om pædagogisk ledelse med fokus på feedback.

VUC Lyngby, VUC Aarhus, HF & VUC København Syd og Uddannelsescenter Holstebro (avu) deltager i udviklingsprogrammet. I alt 42 institutioner (AMU, VUC, erhvervsskolerne og de gymnasiale uddannelser) er udvalgt til at deltage ud af ca. 75 ansøgende institutioner.

Formålet med programmet er at opnå viden, der kan danne udgangspunkt for videreudvikling af pædagogisk ledelse. I programmet sættes der særligt fokus på, hvordan lederen kan tage del i udviklingen af kvalitet i undervisningen gennem dialog om undervisningens mål og resultater. Omdrejningspunktet er feedback og reflekterende processer. Et spor vil handle om at styrke lederens kompetencer ift. feedback til lærerne (individfokus), et andet vil handle om lederens understøttelse af teamudvikling (teamfokus) og endelig vil et tredje spor fokusere på, hvordan klasseledelse og elevfeedback kan styrke elevernes læring (elevfokus).

Pejlemærker i VUC Videnscenters arbejde

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) gennemførte i 2015 en evaluering af VUC Videnscenter. Evalueringen har både haft fokus på, hvad centeret har opnået, og hvad videnscenteret skal arbejde med fremadrettet. Evalueringen er overvejende positiv, og samlet set giver den både anledning til at fortsætte en række initiativer og til at gentænke samt videreudvikle andre aktiviteter.

Styregruppen for VUC Videnscenter har på baggrund af evalueringen opstillet en række nye strategiske pejlemærker for den videre indsats i VUC Videnscenter. Pejlemærkerne er forelagt bestyrelserne for hhv. Lederforeningen for VUC og VUC Bestyrelsesforeningen.

PEJLEMÆRKER

- **Brugbar og omsættelig viden.** Viden skal kunne bruges umiddelbart og skal kunne bringes i spil – det kan være forskningsbaseret viden, men også viden fra undersøgelser, evalueringer mv. som kan inspirere og udvikle sektoren.
- **Pædagogisk ledelse.** I erkendelse af, at det er 1.linjeledere, der har den tætteste kontakt til lærerne og dermed til kerneopgaven, vil VUC Videnscenter i højere grad end tidligere rette sit fokus mod VUC mellemliderlag.
- **Didaktisk udvikling.** I lyset af forskelligheden i VUC's målgrupper og den generelle teknologiske udvikling er der behov for didaktisk udvikling og nytænkning, og det skal videnscentret tydeligere fokusere på.
- **Fokus på formidling.** Viden virker først, når den kommunikeres og ekspliciteres – og VUC Videnscenter skal have fokus på mere og tydeligere kommunikation af projekter, initiativer og arrangementer, hvilket også indebærer en løbende udvikling af centrets hjemmeside.
- **Øget videndeling.** I de første tre år af videnscentrets virke har fokus især været rettet mod at igangsætte forskning om og på VUC, men der er et udtalt behov for større intern videndeling og udvikling indefra ved at systematisere og dele den viden og praksiserfaring, VUC'erne hver især sidder inde med.

[Her kan du læse om styregruppen for VUC Videnscenter.](#)

[Her kan du læse om videnscentrets fokusområder.](#)



Copyright © VUC Videnscenter 2016

Redaktør: Ida Marie Behr Bendiksen, imb@vuc.dk

[Opdater profil](#) | [Afmeld nyhedsbrev](#)

MailChimp.