

Folkeskolen har brug for en feedbackkultur

Forankringen af folkeskolereformen kalder på en lokal strategi, og for at strategien skal lykkes må det stå klart for alle, hvad der er målet, og hvordan man når det. Det kræver en kultur, der er præget af åbenhed, ærlighed og effektiv feedback. *Af Peter Brixen og Gunvor Hallas*

Med indførelsen af folkeskolereformen fik vi nogle klare nationale mål med og en ramme, der skal udfyldes lokalt. I den lokale forankring vil der være et stort behov for at vurdere indsatserne og hvad der virker, både ledelsesmæssigt, organisatorisk, samt ikke mindst i forhold til børnenes læring og udvikling.

Forankringen af folkeskolereformen kalder på en lokal strategi, og for at strategien skal lykkes både på den korte og lange bane, må det stå klart for alle, hvad der er målet, hvordan vi handler, og endelig hvordan vi følger op på, hvor langt vi er i forhold til målet. Udviklingen og den løbende tilpasning af en sådan strategi kræver en kultur, der er præget af åbenhed, ærlighed og effektiv feedback.

Vi har gennem arbejde med at udvikle en feedbackkultur i en ledelsesmæssig praksis fundet frem til, at der er et stort potentiale i brugen af feedback og muligheden for at forstærke implementering og forankring af den nye folkeskolereform i praksis.

Vurdering af indsatserne

I forhold til den ledelsesmæssige indsats er der brug for en udbyg-

get dialog mellem ledelse og medarbejdere om praksis og udvikling af praksis. Feedback er i den forbindelse et effektivt redskab til at understøtte den gensidige dialog med henblik på faglig udvikling og læring. Det gør sig på samme måde gældende i forhold til dialogen mellem lærer og elev om elevens læringsudbytte, at feedback er et særdeles effektivt virkemiddel.

Sidst men ikke mindst viser forskning i ledelse, at organisatorisk læring for ledere først og fremmest opnås gennem feedback. Det foregår ved, at ledere efterspørger feedback fra medarbejdere og relevante samarbejdspartnere. Herigennem opnås størst mulig bevidsthed om egen ad-

færd, hvad der virker fremmende eller hæmmende for mål og indsats. Det er således både meningsfyldt og muligt at udvikle en feedbackkultur som en fælles og sammenhængende rød tråd, der understøtter dialog om indsatserne og hvad der virker, både i en ledelsesmæssig og undervisningsmæssig kontekst.

Elevernes læringsudbytte

Tankesættet i folkeskolereformen bygger i vid udstrækning på de forskningsresultater, som John Hattie har offentliggjort i de seneste år. Hattie har forsket i, hvilken effekt forskellige tiltag har på elevernes læringsudbytte. Her er det værd at bemærke, at feedback er blandt de tiltag, der har

“ I forhold til den ledelsesmæssige indsats er der brug for en udbygget dialog mellem ledelse og medarbejdere om praksis og udvikling af praksis.

den største effekt. Den feedbackform, der har fokus på elevens læreproces er særdeles effektiv. I praksis kan den udføres ved at kommunikere med eleverne om:

- 1) "hvor man skal hen?" (mål)
 - 2) "hvor langt er man i forhold til målet?" (status)
 - 3) "hvad skal man så nu for at nærme sig målet endnu mere?" (tiltag)
- Rundt omkring på landets skoler er der mange steder de senere år arbejdet med at udvikle lærernes kompetencer i forhold til at udarbejde konkrete læringsmål for de enkelte elever. Feedbackdelen kan være de gængse evalueringsmetoder, som allerede anvendes i skolerne i dag, for eksempel samtaler, test og karakterer.

Det er dog et vigtigt opmærksomhedspunkt, at disse evalueringer ikke står alene, men at de følges op af en feedforward. En feedforward fokuserer på at bevidstgøre eleverne om, hvor de er i forhold til læringsmålet, samt hvad der skal til for at komme tættere på målet. Målet og læringen skal synliggøres. Deraf Hatties udtryk "visible learning". Midlet hertil er tydelige læringsmål og løbende effektiv feedback. Groft sagt kan man sige, at en feedback ikke er effektiv, hvis målet ikke er synligt.

Udvikling af praksis

Som leder skal man interessere sig for praksis ude i klasserummene og ikke mindst for, hvilken undervisning der er mest effektiv. Ledelsen skal ikke blot gennemføre team-samtaler, der som oftest handler om intentioner. Lederen skal skabe sig en legitimitet, hvor elevernes læring er omdrejningspunktet i samtalen. Det skal dreje sig om den praksis, der finder sted ude i de enkelte klasserum, både succeser og fiaskoer, da det er vigtig læring for hele organisationen.

Skoleledelsen må være rollemodel-



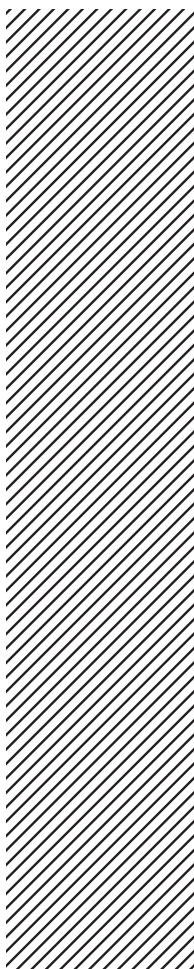
PETER BRIXEN

er skoleleder i Gribskov Kommune



GUNVOR HALLES

er ledelsesrådgiver



ler og udvikle en kultur, der har en naturlig interesse for, hvilken undervisning der giver det største læringsudbytte. Fokus skal være på kerneopgaven og dens effekt, og mindre på processer. I forhold til kerneopgaven er der på alle skoler et skattekammer af viden og metoder, men det er ofte en individuel viden.

Den eksisterende individuelle viden må bringes mere i spil, og det kan blandt andet gøres ved at skabe en vejlederstruktur, hvor fagprofessionelle videreuddannes til at fungere som læringsvejledere.

Læringsvejledernes opgave er at overvære undervisning og via en feedbacksystematik, der tager udgangspunkt i målene, at kvalitetsudvikle den enkeltes undervisningspraksis. Dette sker ved en fælles efterfølgende refleksion, hvor der gøres status og aftales nye tiltag: en feedforward. En central sidegevinst er, at læringsvejlederne bliver ambassadører for at bringe viden om effektiv undervisning i spil hos de enkelte lærere i hele organisationen. En sådan struktur kan ikke indføres fra den ene dag til den anden. Det vil være en kulturændring på mange skoler. Skoleledelsen må være skarp på, hvad der skal komme ud af det, og være bevidste om forankringen, så det bliver en del af kulturen.

I en opstartsproces vil ledelsens rolle være at støtte vejlederne i at opnå legitimitet blandt de fagprofessionelle til at gøre "det individuelle til noget fælles". Først og fremmest skal man sikre sig, at der ikke er en nul-fejlskultur, da det kan virke særdeles hæmmende.

Ledelsen efterspørger feedback

Skoleledelsen har en central rolle, når det gælder om at udvikle en feedbackkultur.

Det er en god idé, at skoleledelsen efterspørger feedback på egen ledelsespraksis. Det er meget udviklende og har en afsmittende effekt

på at skabe en feedbackkultur i hele organisationen. Her er det vigtigt, at feedbacken er hæftet op på specifikke temaer og en fælles forståelse af målet.

En lederevaluering kan være et godt udgangspunkt for at få feedback på en konkret ledelsespraksis. Først og fremmest kan evalueringens resultater være anledningen til at få formuleret konkrete mål for en god ledelsespraksis. Det gælder både i forhold til, hvad lederen skal gøre mere af, men også, hvad der kan forbedres. Også her kan feedbackværktøjerne anvendes med fokus på at få skabt et synligt mål samt nogle konkrete tiltag, der vil føre til, at man kan opfylde målet.

Hvis sidstnævnte lykkes – at der skabes en kultur, hvor det er legitimt at give lederen feedback – har man taget et stort skridt hen imod at udvikle en feedbackkultur i organisationen. Man skal ikke undervurdere betydningen af at gå forrest – og samtidig giver det lederen det refleksionsrum over egen ledelsespraksis, som er så vanskeligt at finde tid til i den travle hverdag. Og så bliver man ovenikøbet en bedre leder gennem feedbacken. ■

KRONIK

Kronikken er et rum for debat og vidensdeling. Der er plads til 7.000 enheder inklusive mellemrum. Teksten sendes sammen med et portræt til redaktør Tom Ekerøth på tek@kl.dk, som også kan kontaktes på telefon 33 70 32 94.