

UDVIKLING AF UNDERVISNING:

**Dygtige faglærere  
er guldet**

MUNDTLIGHED:

**Struktureret dialog  
giver læring**

SKRIFTLIGHED:

**Elever giver hinanden  
feedback**

# Gymnasieforskning

- KAN BRUGES I PRAKSIS

Pædagogisk ledelse:

***Fold ørerne ud  
og kom tæt på  
undervisningen***



## Gymnasieforskning

**Særnummer**  
november 2020

**Udgives af:**  
Gymnasieforskning IVS  
CVR: 39139057  
www.gymnasieforskning.dk

**Kontakt:**  
redaktionen@gymnasieforskning.dk

**Adresse:**  
Gymnasieforskning IVS  
Att. Peder Holm-Pedersen  
Kongshaven 80  
2500 Valby

**Ansvarshavende redaktør:**  
Peder Holm-Pedersen

**Skribenter:**  
Signe Tonsberg  
Andreas Vappula Nilsson  
Maj Juni

**Design:**  
Kenneth Schultz

**Illustrationer:**  
Jan Oksbøl Callesen  
Rasmus Juul  
Majbrit Linnebjerg

**Korrektur:**  
Birgitte Østergård Sørensen

**Tryk:**  
AKAPRINT A/S

**ISSN nr.:**  
2246-0837

**Oplag:**  
8.770

**Kopiering, m.v.:**  
Artikler, fotografier, grafik og andet materiale fra magasinet Gymnasieforskning kan kopieres i enkelte kopier til eget privat brug – men ikke til uddeling blandt kolleger og andet. Der må således kun kopieres artikler i henhold til Copydans regler.

# Kære læser,

Dette er et særnummer af Gymnasieforskning, som vi udgiver i samarbejde med Børne- og Undervisningsministeriet i forbindelse med afholdelsen af de årlige SIP-konferencer. I år har konferencerne fokus på ledelse af pædagogisk udviklingsarbejde generelt og eksemplificeret ved ledelse af pædagogiske og faglige skoleindsatser i arbejdet med mundtlighed og skriftlighed.

Vi har i denne udgave et stort interview med Lea Lund og Karsten Mellon om pædagogisk ledelse. Her fortæller de blandt om sejrjire generaler i det gamle Rom, der blev kørt gennem byen for at blive hyldet, mens en slave hviskede memento mori i øret på dem. Hvad det har med pædagogisk ledelse at gøre, må man nok læse artiklen for at forstå.

Derudover har vi genoptrykt en lille håndfuld artikler fra vores tidligere numre, som kan inspirere og perspektivere temaerne. Og så er der jo altid masser af forskning og inspiration at finde i vores database på [www.gymnasieforskning.dk](http://www.gymnasieforskning.dk)

God læselyst og god fornøjelse med årets SIP-konferencer.

*Peder Holm,  
Ansvarshavende redaktør*



# Indhold



10

## Pædagogisk ledelse

### 4 **Fold ørerne ud og ryk tættere på undervisningen.**

Howan bedriver man succesfuld pædagogisk ledelse? En stor del af svaret ligger i, at du som leder folder ørerne ud, opsøger ærlig feedback fra lærerne og kommer langt tættere på undervisningen i hverdagen.

*Interview med Lea Lund og Karsten Mellon.*

### 10 **Dygtige lærere er guld**

Den amerikanske professor Paul Cobb besøgte Danmark, hvor han argumenterede for, at skolernes dygtigste lærere er en afgørende ressource for at forbedre kvaliteten i undervisningen.

*Interview med Paul Cobb*



18

## Skriftlighed

### 18 **Lad eleverne give hinanden feedback på det skriftlige**

To lærere på Københavns åbne Gymnasium har arbejdet med peer response som en del af et netværks- og interventionsprojekt med forskere fra SDU. Gymnasieforskning har mødt dem.

## Mundtlighed

### 26 **Elever og lærere udvikler kriterier i fællesskab**

Eleverne rykker sig tydeligt, når lærer og elever i fællesskab udvikler kriterier for, hvad en god rapport eller tekst er.

*Interview med Anke Piekut*



26

### 30 **Læringen sker i dialogen**

Struktureret dialog styrker læringen ved at gøre kravene tydelige.

*Interview med Jesper Bruun og Jens Dolin.*

# Stærk pædagogisk ledelse: Fold ørerne ud, og ryk tættere på undervisningen

Hvordan bedriver man succesfuld pædagogisk ledelse? En stor del af svaret ligger i, at du som leder folder ørerne ud, opsøger ærlig feedback fra lærerne og kommer langt tættere på undervisningen i hverdagen. Her får du værktøjer, til hvordan, af forsker **Lea Lund**, der arbejder med didaktisk gymnasieledelse, og **Karsten Mellon**, der blandt andet er forfatter til flere bøger om modig ledelse.

Af **Signe Tonsberg**

**E**r du en visionær og målorienteret leder? Tjek! Tydelig og empatisk? Tjek! Og er du tæt på undervisningen og lærernes hverdag? Tjek! Sådan vil mange gymnasieledere nok svare. Men måske er det ikke hele sandheden, hvis vi skal tro forskningen. Karsten Mellon er forsker, forfatter til flere bøger om modig ledelse og underviser i ledelse på masteruddannelsen i gymnasiepædagogik på Syddansk Universitet. Han pointerer, at det ikke står alt for godt til med gymnasieledernes selvindsigt.

"Alle ledere vil gerne opleve sig selv som kompetente og dygtige og som nogen, der også i andres øjne lykkes med det, de er sat i verden for. Intentionerne er gode, men ønsket om at virke kompetent kan også blokere for de mange kanaler, der er for at få feedback – herunder negativ feedback – fra andre. Verden bliver kompleks, når man åbner op for feedbacken, for eksempel fra lærerne. Men hvis man lader være med at opsøge feedback, er risikoen for at få opbygget et urealistisk selv billede overhængende," siger Karsten Mellon.

## Selvindsigt søges

Vi vender tilbage til det med feedbacken om lidt. Men lad os lige blive ved selvindsigten: At det måske ikke altid står helt så godt til med indsigt i egne evner som leder, bekræfter forskning fra Aarhus Universitet, som blandt andre professor Lotte Bøgh Andersen står bag. I forskningsprojektet, som Gymnasieforskning også tidligere har skrevet om, se side 17, har man bedt offentlige ledere vurdere deres egen ledelse på en skala fra 1 til 100. Lederne vurderer altså, hvordan de selv synes, at de klarer at have en meningsfuld vision og sætte retning >





**”Kakofonien af stemmer er der, uanset om du lytter eller ej. Og hvad er alternativet til at lytte? Jamen, det er jo en organisation, hvor ledelsen sender dekretter top-down og en organisation fuld af tabuer, elefanter i rummet og medarbejdere, der mister tillid.”**

*Karsten Mellon*

for organisationen, herunder kommunikere og skabe ejerskab hos medarbejderne. I gennemsnit vurderer lederne sig selv til at ligge på omkring 80 på skalaen. Men når man beder de samme lederes medarbejdere om at vurdere lederne, lander gennemsnittet på omkring 50.

”Det er udtryk for, at intentionen hos lederne er god nok, men at de ikke kommer i mål med at få lyttet til den feedback, der måtte være,” siger Karsten Mellon.

### **Feedback er guld for ledelsen**

Feedback kommer sjældent automatisk. Derfor er det en væsentlig opgave som leder at opsøge den, pointerer Mellon. I forhold til medarbejderne har lederen jo de traditionelle kommunikationskanaler via tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter. Derfor kan det måske også synes paradoksalt at skulle opsøge andre veje. Men det er der i dén grad brug for, mener Karsten Mellon og fremhæver eksempler på ledere, som inviterer medarbejdere ind til en uformel snak og spørger: Hvordan synes du helt ærligt, at jeg klarer min ledelse? Andre ledere holder systematiske samtaler med medarbejdere, der har sagt op. Begge

dele kan være veje til at få en mere ærlig feedback.

”Det handler ikke om, at ledere skal have information om sladder. Det handler om noget helt grundlæggende: At finde ud af, om og hvordan ens visioner og de ledelsestiltag, man sætter i værk, rent faktisk slår igennem eller ikke slår igennem blandt medarbejderne. Mange ledere ved det ikke, fordi de mangler feedback,” siger Karsten Mellon.

### **Psst, husk, at du skal dø**

Det siges, at der i romertiden var tradition for, at en sejrrig general blev kørt i hyldestparade i en hestetrukken vogn gennem Roms gader. Med i vognen var også en slave, hvis eneste opgave under turen var at hviske i generalens øre: 'Memento mori' – 'husk, at du skal dø'. Men hvad har en romersk general og en hviskende slave at gøre med hverdagen som gymnasieleder? Jo, forklarer Karsten Mellon: På et moderne gymnasium kan man sige, at lærerne netop har dén rolle over for ledelsen. Lærerne er både dem, der kan bringe ledelsen tæt på undervisningen, som det hele jo drejer sig om. Og det er også dem, der minder lederen om at bevare ydmygheden i lederjobbet.

”Der er noget sandt i, at magt korrumpere. Og det gør ledelse også. Du kan miste jordforbindelsen, hvis ikke du sørger for også at få den kritiske feedback,” siger Mellon.

### **Skoleledelse tættere på undervisningen**

En vej til at få den feedback fra lærerne og komme dybere ind i skolens maskinrum er i højere grad at zoome ind på lærerne og på den konkrete undervisning. Det ved ph.d. Lea Lund, der er leder for videreuddannelsesafdelingen på UCL.

”Det er ikke nok kun at komme tæt på til lærernes MUS en gang om året. Uddannelse og didaktik foregår hele dagen, hver dag, hele året på skolen, og det skal ledelsens fokus afspejle,” siger Lea Lund.

Hun har i over ti år som forsker på Aarhus Universitet lavet forsknings- og udviklingsprojekter i samarbejde med gymnasier i hele landet. Mange af projekterne handler om at opdyrke en mere didaktisk skoleledelse og give skoleledere konkrete redskaber til

at komme tættere på undervisningen og tættere på lærernes praksis.

"Mit drømmescenarie er en pædagogisk gymnasieleddelse, som i højere grad er ude af kontorerne – ikke nødvendigvis som en del af undervisningen – men i tættere dialog med lærerne. En skoleledelse, som i højere grad kan jonglere med både den administrative ledelse og med forståelsen af, hvad lærerne står med i klasserne. Det kan både ske ved løbende at lave mindre observationer af undervisning og gennem samtaler om undervisning og didaktik med lærerne. Og her taler jeg om reelle didaktiske samtaler og ikke kun small-talk ved kaffemaskinen," siger Lea Lund.

### Gør status løbende

Lea Lund peger på, at gymnasieskolen med fordel kunne lære af andre brancher eller sektorer, hvor der er tradition for, at ledere og kolleger er langt tættere på hinandens praksis.

"Når læger på et hospitalsafsnit har været på 12 timers nattevagt, så er der altid en lægekonference, hvor man overleverer til morgenholdet. Her argumenterer man naturligt for, hvorfor man har gjort, som man har gjort, og overleverer til næste hold. Den måde at få sparring og få løftet refleksionen på kunne jeg godt tænke mig at få mere formelt ind i et skolerul. Ikke at man skal mødes hver morgen, men måske skulle man mødes med langt fastere intervaller, og måske skulle ledelsen fx altid være med på teammøder," siger Lea Lund og fortsætter:

"Hvad nu, hvis den didaktiske refleksion og indblikket i, hvad lærerne går og rumler med, ikke kun var noget, man som leder kigger på til MUS og to pædagogiske dage om året. Hvad nu, hvis man som ledelse viste kontinuerligt, at det her er vigtigt," spørger Lea Lund og peger dermed på, at der er brug for en vis grad af kontinuitet i ledelsens didaktiske fokus, hvis det skal give mening.

"Den enkelte lærer skal i dialog med sin leder om det her kontinuerligt. Mindst en gang om måneden, vil jeg sige."

### Lærerne vil gerne have feedback

Forskningsmæssigt støtter hun sig op ad OECD's og EVA's TALIS-rapporter fra

2018 om samarbejde, skoleklima og skoleledelse, som viser, at Danmark halter bagud, når det handler om skoleledelsens nærhed til undervisningen.

"Det er vi ikke voldsomt dygtige til her i Danmark," konstaterer Lea Lund. "Vi ved forskningsmæssigt, at en god ledelse kan påvirke lærernes didaktiske refleksion, og at det batter for elevernes læring og trivsel. Vi ved også, at både lærerne og lederne selv efterspørger, at lederne bliver bedre til at give denne her feedback og have samtaler tæt på undervisningen. Så det efterspørges," siger Lea Lund, der lige nu oplever, at professionelle læringsfællesskaber, hvor undervisningen i langt højere grad ses som et fælles anliggende, ikke kun vinder indpas i folkeskolen, men også på gymnasierne.

### Det handler ikke om kontrol

Lea Lund har arbejdet med at give lederne redskaber til mere didaktisk skoleledelse på en række gymnasier.

"Noget af det, lederne siger til mig bagefter, er, hvor frugtbart det er, når man får sat en ramme for, hvordan man kan strukturere de her samtaler og lave kompetenceudvikling internt på skolen. Via observationer og samtaler får man et helt andet indblik i lærernes praksis og finder ind til didaktikken. Man kan helt enkelt komme tættere på sit lærerkollegium og på undervisningen. Det er ikke sådan, at man som leder er eksperter, der har alle svarene her, men man er sammen med lærerne om at se på *et fælles tredje*; nemlig undervisningen," siger Lea Lund.

Hun understreger, at det at komme tættere på undervisningen som leder ikke må forveksles med kontrol.

## "Det giver lærerne en tryghed, at jeg som leder har fokus på deres pædagogisk-didaktiske kunnen"

**Rektor Hanne Greisen har prøvet kræfter med didaktiske samtaler med lærerne.**

Hanne Greisen er rektor på Skive College og var både deltager i og styregruppeformand for Aarhus Universitet-projektet 'KLEO – Klasseledelse og Erfaringsopsamling', som blandt andre forsker Lea Lund stod bag. Som en del af projektet observerede rektor Hanne Greisen undervisning hos 15 af lærerne på Skive College og havde efterfølgende didaktiske samtaler med dem. Lærerne afprøvede forskellige planlagte aktioner i undervisningen med fokus på klasseledelse og relationspædagogik.

Hanne Greisen peger på, at samtalerne er en måde at skabe en tæt kobling mellem skolens strategiske indsatsområder og lærernes undervisning – i fællesskab med lærerne. Hun oplever, at samtalerne har bidraget til, at lederen og lærerne får et fælles sprog om didaktik og pædagogik.

"Som leder har jeg fået et værktøj, som jeg kan gå ind og arbejde med helt konkret med de enkelte lærere. Jeg er inde og se på deres relationer til klassen, og hvordan eleverne agerer i de forskellige aktioner, som læreren har planlagt. Det er vigtigt, at fokus er en konkret aktion og ikke, om læreren er en god eller dårlig lærer. I den efterfølgende samtale er der tid til, at læreren og jeg kan drøfte det. I samtalen tager vi udgangspunkt i aktionsplanen og den didaktiske tilgang til undervisningen. Jeg fornemmer, at det giver lærerne en tryghed, at jeg som leder har fokus på deres pædagogisk-didaktiske kunnen med udgangspunkt i en konkret situation," siger Hanne Greisen.

Se Hanne Greisen forklare mere i videoen: <https://www.youtube.com/watch?v=k6UGuVt-PEa4>

"Det handler ikke om kontrol overhovedet. Det handler om at lave en tættere kobling mellem skolens visioner og hverdagen. Når man som leder er tæt på undervisningen, er man også tæt på sin skoles udfordringer – og på løsningen af dem," siger Lea Lund.

## Skru op for didaktisk skoleledelse

Så hvordan kommer man i gang med at skru op for den didaktiske skoleledelse, og hvordan kan man tage de konkrete samtaler med lærerne?

Der findes helt håndgribelige værktøjer og spørgeguides, man som leder kan finde inspiration i eller støtte sig op ad. Og så kan man med fordel starte i det små, anbefaler Lea Lund. Hun oplever, at projekter, der rulles ud over en hel skole fra dag ét, kan risikere at ende som selvmål. I stedet kan man med fordel begynde med de lærere, som i forvejen går forrest, og som er interesserede i udvikling af undervisning frem for at rulle en stor kollektiv indsats ud.

"Der vil altid sidde nogen, der har lyst til at være med. Jeg ved, at det her er en del af mange læreres måde at tænke på, og mange af de her metoder er også kendt stof fra teoretisk pædagogikum," siger Lea Lund.

Hendes erfaringer er, at hvis man begynder med en mindre gruppe, så vil efterspørgslen ofte sprede sig som ringe i vandet.

## Kom i gang med didaktisk samtale

Et af de helt konkrete redskaber, man som leder kan bruge, er *didaktiske samtaler*. Didaktiske samtaler giver lederne indsigt i og mulighed for at rykke på det, som lærerne står med.

En didaktisk samtale tager udgangspunkt i det, Lea Lund kalder 'didaktisk belægsanalyse', se boks. Grundelementerne i den didaktiske samtale er at finde faglige argumenter for, hvorfor man gør, som man gør i undervisningen, og på den måde få løftet praksis. Sådan en samtale kan både foregå mellem kolleger, i teamet eller mellem leder og medarbejder.

"I den didaktiske samtale kommer man helt ind til kernen af undervisning: Hvorfor gør læreren, som hun gør? Og hvad er de

## Den didaktiske samtale: Mere end undre-spørgsmål

- Kernen i en didaktisk samtale er den didaktiske belægsanalyse. Her afdækker man begrundelserne bag lærerens forskellige valg.
- Som leder kan man med fordel tage afsæt i den didaktiske belægsanalyse i samtaler med lærerne om undervisningen.
- Et valg eller en påstand fra lærerens side kunne være: 'Gruppearbejde er den bedste arbejdsform for eleverne i 3.y' eller 'Der skal være ro, når timen starter'.
- I den didaktiske belægsanalyse kigger man nærmere på argumenterne og ser, om en påstand nu også holder vand didaktisk og pædagogisk.
- Det gør man konkret ved at kigge på tre ting: Påstand, belæg og hjemmel:

- Påstand:** Det synspunkt eller den mening, som læreren har.  
*Eksempel på påstand:* Jeg vil inddrage bevægelse i samtlige mine undervisningstimer.
- Belæg:** Lærerens argument. Man finder belægget ved at spørge 'hvorfor?'  
*Eksempel på belæg:*  
Fordi bevægelse ...  
A. giver hjernen en pause og aktiverer elevernes krop  
B. styrker elevernes læring  
C. oftest sker sammen med andre og derfor er godt for det sociale fællesskab i klassen.
- Hjemmel:** Man finder hjemlen ved at spørge: Hvordan hænger belægget og påstanden sammen? Hjemlen beskriver, hvad der ligger bag 'fordi'erne' i belægget.  
*Eksempel på hjemmel:*  
A+B: Vi ved, at hvis man sidder stille gennem hele dagen, lærer man dårligere.  
C: Når eleverne trives socialt, har de også bedre grundlag for at lære.  
**Rygdækning:** Man kan eventuelt fremhæve yderligere rygdækning, der støtter argumentationen.  
*Eksempel på rygdækning:*  
*Jeg lærer bedst selv, når jeg er aktiv sammen med andre og ikke sidder stille for længe.*  
*Vi ved fra forskningen, at bevægelse er befordrende for læring, og at trivsel og læring går hånd i hånd.*

### Læs mere

- 'Pædagogisk Ledelse handler om didaktisk refleksion – Spørg til lærernes begrundelser for undervisningen' af Lea Lund og Christel Aulkær Moll.  
Find artiklen på [www.gymnasieforskning.dk](http://www.gymnasieforskning.dk)
- 'Didaktisk refleksion – Sådan får du opmærksomhed på argumenterne bag din egen undervisningsplanlægning' af Lea Lund.  
Find artiklen på [www.gymnasieforskning.dk](http://www.gymnasieforskning.dk)
- 'Mod i ledelse', Hans Reitzels Forlag, 2020.

faglige argumenter og belæg for at gøre det? Så det handler om mere end at stille åbne og undrende spørgsmål. Det handler om at undersøge undervisningen sammen. Og den gode nyhed er, at alle ledere i gymnasiet jo står på en fagdidaktisk faglighed, som kan hentes frem," siger hun.

### Slå ørerne ud

Så Lea Lund og Karsten Mellon er enige om, at en del af vejen mod endnu bedre pædagogisk ledelse handler om at rykke tættere på praksis og om at *spørge* og *lytte* frem for at tale.



Som pædagogisk leder er man nødt til at lytte godt efter og tage det, man lytter sig frem til, alvorligt. For ofte ser perspektiverne anderledes ud under organisationens overflade. Karsten Mellon fremhæver professor Amy Edmondsons forskning fra Harvard Business School, som viser, at selv i organisationer, som udadtil har høj grad af psykologisk sikkerhed og stabilitet, findes lommer af usikkerhed og udsathed. De lommer er man nødt til at kende til som leder, påpeger han. Og det kan der være god grund til. For den psykologiske sikkerhed i organisationen har stor betydning for trivsel og præstation. Vi ved, at teams med den bedste trivsel og højeste performance har en høj grad af psykologisk sikkerhed. Vi ved også, at de ansatte på arbejdspladser med en høj grad af psykologisk sikkerhed er mere tilbøjelige til at dele både ideer og forslag, men også fejltagelser og kritik. Og det bidrager i sidste ende positivt til at løse organisationens opgave. Det samme gælder i øvrigt for ledere. Ledere, der er opmærksomme på høj psykologisk sikkerhed, er tilgængelige, involverer sig og er bevidste om deres egen fejlbarlighed. De tør tale om deres egne fejl og bliver gode rollemodeller. Derfor er det også nemmere for dem at gå forrest i læringsprocesser i organisationen.

### Kakofonien er der altid

Så en helt central del af pædagogisk ledelse er at involvere sig i hverdagen og lytte på vandrørene. Men, kunne man som leder anføre: Gymnasierne er jo fyldt med kritiske akademikere, der har en mening om stort set alt. Så hvis jeg som leder konstant skal lytte til den kakofoni af stemmer og kritik, har jeg jo ikke tid til mine ledelsesopgaver? Til det siger Karsten Mellon:

"Kakofonien af stemmer er der, uanset om du lytter eller ej. Og hvad er alternativet til at lytte? Jamen, det er jo en organisation, hvor ledelsen sender dekretter top-down og en organisation fuld af tabuer, elefanter i rummet og medarbejdere, der mister tillid," siger han og tilføjer:

"Som leder skal man holde fokus på hovedopgaven, som er det, som organisationen er sat i verden for at gøre. Og hvordan man bedst løser den opgave, er man nødt til hele tiden at drøfte og diskutere med lærerne," siger Karsten Mellon og fortsætter:

**"Når læger på et hospitalsafsnit har været på 12 timers nattevagt, så er der altid en lægekongference, hvor man overleverer til morgenholdet. Her argumenterer man naturligt for, hvorfor man har gjort, som man har gjort, og overleverer til næste hold. Den måde at få sparring og få løftet refleksionen på kunne jeg godt tænke mig at få mere formelt ind i et skolerul."**

*Lea Lund*

"Som leder har man formel magt og beslutningskraft og kan igangsætte projekter og udvikling. Men hvis man ikke er autoriseret nedefra af lærerne, så kan man ikke rykke så meget. Hvis en beslutning ikke har autorisation nedefra, vil den løbe ud i sandet. Ledelse er en demokratisk proces."

### En koordinator af stemmer

Men vi står i et dilemma her, erkender Karsten Mellon. For kan alt virkelig være til demokratisk diskussion, når vi også har blandt andet en Ledelseskommision, som i klare vendinger anbefaler, at offentlige ledere bliver tydeligere og bedre til at sætte retning? Hvordan kan man med andre ord både få sin autorisation nedefra og samtidig skære igennem og sætte retning?

"De to aspekter ligger og bokser. Og det kræver mod hos lederne at lave den afvejning," siger Karsten Mellon og peger på, at der er engagement og motivation at hente hos medarbejderne ved at give deres stemmer mere plads.

"Som leder er man måske mest af alt en *koordinator af stemmer* i organisationen. Hvis vi trækker på det perspektiv, så har man som leder en vigtig opgave med at dele og diskutere viden og koordinere de stemmer, der er på skolen. Og det, der kan lyde som kritik af lederen, kan lige så godt handle om, at der er forskellige virkelighedsopfattelser til stede. Så i stedet for at forsøge at lukke

kritikken ned, må man afsøge den," siger Karsten Mellon og tilføjer:

"Ledere, der driver deres organisationer på den måde, husker også, at når man så kommer i mål med noget, så skal man ikke selv springe øverst på sejrsskamlen, men puffe medarbejderne derop og ydmygt åbne en flaske champagne." ●

**Lea Lund** er Ph.d. og leder af videreuddannelsesafdelingen på UCL. Tidligere forskningsleder på Aarhus Universitet, hvor hun stod i spidsen for flere projekter på gymnasieområdet, blandt andet med fokus på lærerens klasseledelse og relationskompetence samt faglig pædagogisk ledelse. Medlem af den almindidaktiske gruppe for teoretisk pædagogikum for gymnasielæreruddannelsen og blandt andet forfatter til bøgerne 'Didaktisk refleksion' fra 2017 og 'Faglig Pædagogisk Ledelse – Didaktisk refleksion som grundlag for MUS og GRUS' fra 2019, 'Nye kompetencer i gymnasiet' fra 2020 samt en lang række forskningsartikler.

**Karsten Mellon** er Ph.d. og forfatter, cand.mag. i pædagogik fra SDU. Master i organisationspsykologi (MPO) fra Roskilde Universitet og diplom i ledelse. Ekstern lektor og underviser på masteruddannelsen i gymnasieleddelse på SDU. Associate ved The Taos Institute, USA og Universitetet i Stavanger, Norge. Karsten Mellon står blandt andet bag udgivelserne 'Mod i ledelse' fra 2020, 'Mod i kriseledelse' fra 2020, 'Den kritiske leder' fra 2017 og 'Den modige leder' fra 2018.