



Af Mette Risgaard Olsen og Susanne Østergaard Olsen, projektledere på Erhvervsakademi Aarhus

De unges motivation er også en ledelsesopgave

Undervisere har stor mulighed for at påvirke de unges motivation positivt, men det kræver ledelsesopbakning. Det viser et forskningsprojekt fra erhvervsakademierne. Det er en af ledelsens vigtigste opgaver at støtte lærernes undervisningspraksis. Ledelsesinitiativer skal have læringsudbyttet i fokus, så der er en rød tråd fra ledelsens fokus på, hvordan man skaber læring, over lærernes undervisning og ned til den enkelte studerendes daglige arbejde. Denne artikel giver en række konkrete råd og anbefalinger, der også kan skabe mere trivsel og mindre frafald.

Baggrunden for denne artikel er et forskningsprojekt, der havde til hensigt at undersøge motivationen hos studerende på erhvervsakademierne i Danmark. Vi kaldte det BOOST-projektet, fordi formålet var at finde frem til såkaldte motivationsboostere. Målet var at give helt konkrete anbefalinger til, hvad undervisere og ledelsen på erhvervsakademierne kan gøre for at fremme de studerendes motivation og læring. Projektet tog afsæt i ph.d. Dorte Ågårds forskning i motivation på primært de gymnasiale uddannelser. De studerendes motivation blev afdækket ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse på tre erhvervsakademier med 400 respondenter samt fokusgrupper med studerende og undervisere.

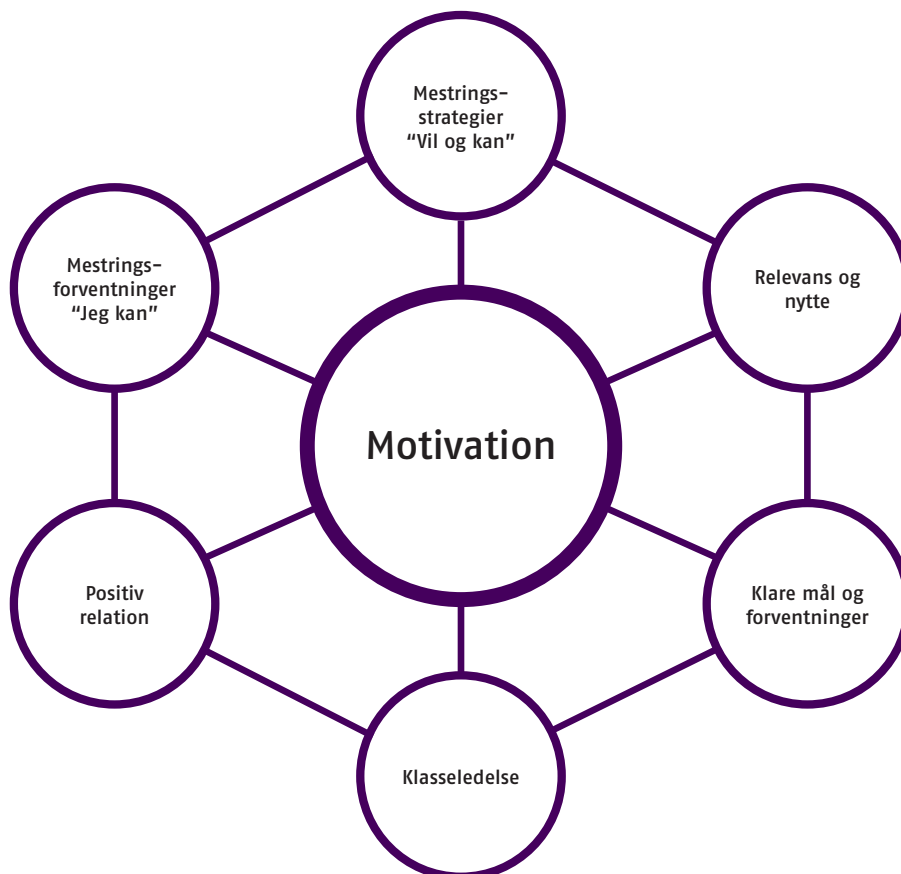
Udfordringer med søvn, kost og koncentration

Undersøgelsen viste bl.a., at fundamentet for at komme i gang med den faglige opgaveløsning vakler for mange studerende, hvor både motivation og studieintensitet kunne være højere. Resultaterne

peger på, at de studerende har udfordringer med helt basale forhold som søvn, kost, energi, evnen til at planlægge, organisere og koncentrere sig og ikke mindst at kunne arbejde vedholdende.

Derudover viste resultaterne et udtalt behov for klasseledelse. De unge efterspørger mere styring og rammesætning for arbejdet i og uden for klasserummet. De efterlyser klare mål og forventninger og ikke mindst feedback, der kan hjælpe dem til at forstå, hvordan de bliver bedre. Det handler også om, hvorvidt det, der arbejdes med, opleves som relevant og nyttigt. Og at der er variation og involvering i det, der foregår i klasserummet, sådan at størstedelen af undervisningen ikke består af oplæg fra undervisere.

Figur 1 herunder opsummerer de aspekter af motivation, der ifølge undersøgelsen ser ud til at have størst indflydelse på de studerendes motivation.



Figur 1. Motivationsfaktorer for erhvervsakademistuderende.

Konkrete tiltag inden for fire temaer

På baggrund af spørgeskemaundersøgelsens resultater blev der udviklet otte interventioner, som blev afprøvet på de tre erhvervsakademier med henblik på at undersøge effekten på de studerendes motivation.

En intervention er et afgrænset pædagogisk eksperiment – en aktion, der sigter mod at løse et iagttaget problem i undervisningen. De interventioner, der blev afprøvet i BOOST-projektet, er udvalgt på baggrund af både forskning og empiri, hvilket øger sandsynligheden for effekt.

De otte interventioner hører under fire temaer, der ifølge undersøgelsens resultater er særligt centrale, når det handler om erhvervsakademistuderendes motivation:

1. Personlige studiekompetencer
2. Klasseledelse
3. Rammesætning af de studerendes arbejde
4. Feedback.

Resultatet af interventionerne danner grundlag for anbefalingerne til helt konkrete motivationsfremmende tiltag, der kan ses i publikationen *8 motivationsboostere*. Den indeholder en beskrivelse af otte konkrete tiltag med formål, fremgangsmåde, effektmål og hjælpeværktøjer og kan tilgås online her: <https://bit.ly/2EDNwvv>

Indsatserne virker

Det spændende ved interventionerne har ikke kun været det systematiske arbejde med udvikling af egen undervisningspraksis, men også at indsatserne ser ud til at virke. Både undervisere og

studerende har umiddelbart kunnet se en positiv effekt af interventionerne. Dette var selvfølgelig udgangspunktet for publikationen af *8 motivationsboostere*, der er tænkt som inspiration til konkrete tiltag, der kan igangsættes i morgen, men også til igangsætning af en systematisk udvikling af den pædagogiske praksis for at fremme de unges motivation. Dette kræver ledelsens opbakning, fx til beslutninger om overordnede regler, undervisningskultur og i et vist omfang tildeling af resurser.

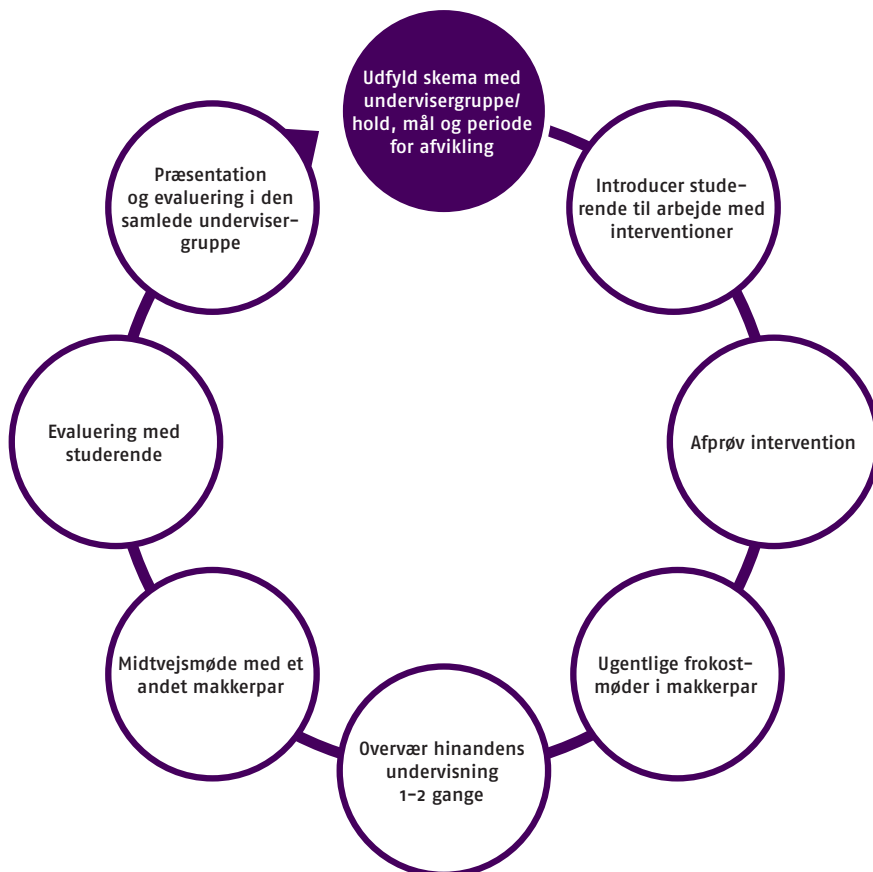
Interventioner som metode til pædagogisk udvikling

Det kan være vanskeligt for både undervisere og pædagogiske ledere at få tid og fokus på pædagogisk udvikling i det daglige arbejde, hvorfor en metode som interventioner, der netop kan integreres i den daglige undervisning, er særlig relevant. Metoden kræver ledelsens opbakning i form af fokus, tid og vilje til at implementere eventuelle nye overordnede politikker for, hvordan ”vi gør her på stedet”.

Arbejdet med interventioner kan med fordel organiseres i teams eller makkerpar a min. to undervisere, der arbejder sammen om at afprøve konkrete tiltag på et hold. Det er desuden optimalt, at flere teams på samme institution arbejder sammen og deler deres erfaringer på tværs. Hvilket igen kræver, at lederen sætter det på dagsordenen, fx på lærermøder og pædagogiske arbejdsdage.

Hvert makkerpar/team kan vælge at arbejde med en eller flere interventioner, som kan tilpasses, så de giver mening i forhold til de studerende, man har. I *8 motivationsboostere* findes en skabelon, der kan bruges til at beskrive de valgte interventioner – herunder tidshorisont, mål og delmål.

Figur 2 illustrerer organiseringen af arbejdet med interventioner.



Figur 2. Organisering af arbejde med interventioner.

No devices – en case fra Erhvervsakademi Aarhus

Vi vil nu beskrive en konkret intervention på et hold markedsføringsøkonomer, hvor holdlederne ved studiestart introducerede de studerende for resultaterne af BOOST-projektet og igangsatte interventioner. De ønskede at sætte rammerne for klassekulturen, og hvad det ville sige at være professionelle studerende. Baggrunden for denne intervention var bl.a. holdledernes egne erfaringer med, at studerendes uhensigtsmæssige brug af devices, primært mobiltelefoner, går ud over det faglige fokus.

Holdlederne fortalte de studerende om konsekvenserne af et overdrevet brug af devices, fx koncentrationsbesvær, manglende udbytte af undervisningen osv. Det var argumentet for at formulere nogle meget tydelige retningslinjer for brug af devices i undervisningen, hvor holdlederne tog klasseledersrollen på sig. De studerende tog overvejende positivt imod tiltaget.

Nogle tilkendegav efterfølgende, at de i starten tænkte: "Slap lige af, vi er voksne mennesker", men at de nu kunne se, "at underviserne har taget forstyrrelserne væk". Der kom mere fokus, opmærksomhed og nærvær, både fra undervisere og de andre studerende, og de gav udtryk for, at de havde et virkelig godt hold.

Efter at have implementeret denne intervention på første semester udfyldte holdet BOOST-spørgeskemaet i starten af andet semester. Dermed fik vi mulighed for at sammenligne et hold, der fra studiestart havde arbejdet målrettet med motivationsfremmende interventioner, med den brede gruppe af studerende, der havde udfyldt BOOST-spørgeskemaet – ligeledes på andet semester, men inden de var blevet udsat for interventioner.

Positive resultater på flere punkter

Eksperimentet viser en række interessante forskelle. Bl.a. at de studerende på interventionsholdet generelt har bedre studiestrategier. De kan bedre styre brugen af devices, de er bedre til at planlægge deres tid og har styr på, hvornår de skal læse, lave opgaver og forberede sig. De er også rigtig glade for at gå på uddannelsen og oplever erhvervsakademiet som et rart sted at være, hvor man hjælper hinanden og oplever, at medstuderende har en seriøs indstilling til studiet. De oplever i højere grad, at det er tydeligt, hvad der forventes af dem som studerende.

Holdets oplevede motivation ligger på 7,6 sammenlignet med 6,7 i det generelle resultat fra BOOST-undersøgelsen (skala fra 1-10, hvor 10 er bedst). De bruger i snit 33,5 timer på studiet – mod 30,4 i BOOST-undersøgelsen. De ser altså ud til at have højere motivation og arbejder mere end gennemsnittet.

Handler det om, at netop dette hold har nogle stærkere studerende? Det ser ikke ud til at være tilfældet, hvis man sammenligner holdets udgangspunkt målt ved karaktergennemsnit fra ungdomsuddannelsen, som danner grundlag for optag. Her ligger holdet på 6,6 mod 6,9, som er gennemsnittet i BOOST-undersøgelsen, dvs. lidt lavere end gennemsnittet.

Mere fokuserede, nærværende og dygtige studerende

Holdlederne oplever også et særligt bånd med de studerende på holdet, mere øjenkontakt og dialog, og de studerende selv oplever større nærvær. Relationelt virker holdet rigtig godt, og fremmødet er bedre sammenlignet med øvrige hold.

På fagniveau er der også signifikante forskelle på flere områder. I hovedfaget på uddannelsen er de studerendes faglige selvtilid højere. De vurderer, at de kan det, de skal kunne i faget. De giver ikke underviseren "skylden", hvis de laver fejl. De oplever i den daglige undervisning, at underviseren skaber en venlig stemning i timerne, giver dem medindflydelse på undervisningen, og at det er nemt at få hjælp og anerkendelse fra underviseren. De oplever klare regler for brugen af devices, og dermed bruger de ikke for meget tid på sociale medier. De oplever, at underviseren er meget tydelig om målet med lektionen og begrundelse af karakterer. De oplever også, at de får tilstrækkelig feedback fra underviseren til, at de kan blive bedre i faget. De har også en oplevelse af, at gruppearbejdet fungerer effektivt, hvilket langt fra er tilfældet i de generelle resultater.

Nogle af de problematikker, som de generelle resultater peger på, såsom manglende rammesætning, klasseledelse og feedback, opleves altså ikke i samme grad på dette hold.

Øget læringsudbytte og studieglæde

Alle studerende på markedsføringsøkonomuddannelsen udsættes på første semester for en digital test. Ved denne test klarede case-holdet sig bedre end de andre hold på samme årgang, og holdlederne Uffe Thomsen og Tina Dreymann tilskriver det den større opmærksomhed og koncentration: "Det underbyggede vores tiltag, og at tilgangen var rigtig. Vi oplever som undervisere, at vi bliver taget mere alvorligt".

I den årlige studietilfredshedsanalyse på erhvervsakademierne skiller holdet sig ligeledes markant positivt ud på en række parametre. De er langt mere tilfredse med studiet generelt, mere motiverede og tilfredse med det faglige udbytte af studiet, og de oplever i højere grad tydelige krav, forventninger og feedback på deres arbejde end de øvrige hold.

Det har vi lært

Samlet set peger resultaterne fra casen på:

1. At en underviser kan påvirke de studerendes motivation rigtig meget
2. At den relationelle dimension betyder meget i forhold til motivation og studieglæde – både forholdet til medstuderende og undervisere.

Holdlederne Uffe Thomsen og Tina Dreymann udtaler: "Det har været interessant at se, hvor meget dygtigere vi kunne gøre vores studerende ved at være mere klare, tage klasseledersrollen på os og ikke bare overlade de studerende til selv at finde ud af, hvordan de bliver professionelle studerende. De pædagogiske eksperimenter hjælper os som undervisere, og de virker. Det skal være enkle eksperimenter uden meget opfølgning, ellers bliver det ikke gjort".

Undersøgelser i gymnasieskolen peger ligeledes på problemer med styring af devices (Ågård, 2017), så der er grund til at adressere både den konkrete problemstilling, men også klasseledelse i gymnasieskolen, de videregående uddannelser og højst sandsynligt også i folkeskolen.

Ledelsen går forrest

Uddannelsesleder for markedsføringsøkonomuddannelsen på Erhvervsakademi Aarhus, Pernille Hallum Lykkegaard, er meget optaget af BOOST-projektets resultater og mulighederne for

at påvirke de studerendes motivation i positiv retning. Som et resultat af projektet og den konkrete case med styring af devices blev der i studiestartsprogrammet i 2017 og 2018 på markedsføringsøkonomstudiet på Erhvervsakademi Aarhus sat fokus på vigtigheden af søvn, kost, mobilvaner, koncentration og gode studiestrategier. De studerende fik helt konkret inspiration til, hvad de selv kan gøre for at booste deres motivation, fx nogle basale værktøjer til at planlægge, styre forbruget af devices og træne koncentrationen, studieteknik, læsekursus, tricks til at øge læsehastighed, inspiration til sund kost, søvnteknikker, energi-boostere osv.

I august 2018 valgte ledelsen på studiet følgelig at implementere tiltaget ”No devices” – et totalt mobilforbud i undervisningen hos den nye årgang af markedsføringsøkonomer. Det skabte en del omtale i medierne, måske fordi det kan opfattes som kontroversielt, at ledelsen på en videregående uddannelse påtager sig ansvaret for ”voksne” studerendes brug af devices.

Som tidligere nævnt er det en af den pædagogiske ledelses største opgaver at støtte lærernes undervisningspraksis (Ågård, 2016; Robinson, 2015). Kernen er opbakning til det, der foregår inde i klasselokalet. Men hvad kan ledelsen konkret gøre for at bakke op?

Den pædagogiske leder kan fx styrke den enkelte lærers klasseledelse ved at sørge for, at der er en fælles aftale om de forventninger, der formuleres til de studerende/eleverne, så den enkelte lærer har et kollektivt grundlag af legitimitet at stå på. Fx det konkrete ”no devices”-tiltag ved studiestart på Erhvervsakademi Aarhus. De implicerede underviseres oplevelse af autoritet er langt større, hvis de over for eleverne kan henvise til skolens politikker.

Mobilforbuddet var samtidig et godt eksempel på rammesætning og tydelig klasseledelse, som efterspørges af de unge.

Gode råd til pædagogiske ledere, der ønsker at sætte fokus på motivation

Hvad er den pædagogiske leders rolle i forhold til motivationsarbejdet? Og hvilke tips kan vi give videre til uddannelsesledere, der ønsker at sætte fokus på motivation på deres uddannelsessted? Dette spurgte vi uddannelsesleder Pernille Hallum Lykkegaard om. Hun har tre konkrete anbefalinger.

1. *Få underviserne med.* Som leder kommer man ikke langt med at diktere noget. Der er her tale om en kulturforandring. Derfor skal de unges motivation være et emne i dagligdagen, så man taler om det på lærermøder og igangsætter interventioner, fx på et enkelt hold, og i den forbindelse løbende orienterer om resultater, så det er de gode argumenter, der viser vejen for den retning, vi skal.
2. *Tag egen medicin.* I den konkrete case med ”no devices” sluttede uddannelseslederen ligeledes, at der heller ikke skulle være devices på lærermøder. Dermed oplevede underviserne selv, hvordan det føltes. Langt de fleste syntes, det var en befrielse, og at det skærpede koncentrationen og effektiviserede møderne. Nogle skulle dog vænne sig til det, men få var direkte modstandere.
3. *Vær tydelig omkring beslutningen.* Når det handler om at igangsætte motivationsfremmende tiltag, skal den pædagogiske ledelse være opmærksom på, at nogle medarbejdere har brug for, at ledelsen er meget eksplicit i at sætte retningen. Det skal sikres, at alle er med og bakker op, for at det kan lykkes. Det er en fælles indsats.

Hvordan tackles modstand?

Undervejs har der været modstand. Det kan der være mange grunde til, bl.a. usikkerhed og manglende mod. Den pædagogiske leder skal have respekt for og bakke op om, at nogle medarbejdere har brug for at kunne henvise til lederne, når fx mobilforbuddet skal begrundes for de unge, så det handler også om som leder selv at stå op for de tiltag, der igangsættes.

Pernille Hallum Lykkegaards holdning er, at det er en vigtig ledelsesopgave at tage ansvar for, at rammerne for høj motivation og dermed læring er optimale. Når forskning og empiri fx påpeger, at de unge ikke selv kan styre forbruget af devices, og vi ved, at det påvirker læringen, må ledelsen bakke op om underviserens rolle og ansvar for, i dette tilfælde, at tage hånd om de studerendes brug af devices i undervisningen.

Dermed understøtter ledelsen, at underviserne kan sætte rammer og vise sig som rollemodeller. De konkrete tiltag skal bakkes op, og som leder handler det om at gøre det muligt for underviserne, helt ned i praktiske og små detaljer som fx at tale om, hvordan indvendinger behandles, sikre gode råd imellem kolleger og helt lavpraktisk at købe ure, der kan hænges op i klassen som en opbakning til, at underviserne kan praktisere beslutningen om mobilforbud og dermed imødegå de studerendes argumenter om behovet for deres mobiler for at kunne se tiden.

Konklusion

BOOST-projektet og det konkrete eksempel med ”no devices” bekræfter, at motivation er en dynamisk faktor, der kan påvirkes og arbejdes med gennem forskellige konkrete tiltag fra underviserens side. Det er især et spørgsmål om klasseledelse – noget, der kan læres og praktiseres gennem enkle virkemidler og værktøjer.

Lederens opgave er at støtte underviserens praksis og tilskynde til, at tiltag igangsættes. Det handler også om at have gode eksempler at trække på. Øjenåbnerne på Erhvervsakademi Aarhus var motivationsundersøgelsen og den konkrete case i den første klasse med ”no devices”, der gav høj studietilfredshed og højere oplevet motivation end gennemsnittet for erhvervsakademistuderende.

Det betyder også, at den pædagogiske ledelse med fordel kan bruge den forskning og empiri, der findes inden for motivation, og derefter finde medarbejdere, der brænder for og tør prøve pædagogiske motivationsfremmende interventioner af. Og som tør vise både de gode og dårlige resultater. Som leder kan man arbejde med nogle i princippet små og meget lavpraktiske indsatser, der kan have en stor effekt på de unges motivation.

Litteratur

- Robinson, V. (2015). *Elevcentreret skoleledelse*. Frederikshavn: Dafolo.
- Ågård, D. (2016). *Klasseledelse: I ungdomsuddannelserne*. Frederiksberg: Frydenlund.
- Ågård, D. (2017). Forsker: Vi er ved at tabe en generation af elever. *Gymnasieskolen.dk*. Lokaliseret den 8. november 2018 på: <https://gymnasieskolen.dk/forsker-vi-er-ved-taber-en-generation-af-elever>
- Ågård, D., Olsen, S. Ø., & Olsen, M. R. (2017). *8 motivations-boostere: Inspiration til at arbejde med studerendes motivation*. Aarhus: Erhvervsakademi Aarhus.