Systematisk professionsutveckling

Att leda skapa och leda en kvalitetskultur

Välkommen!

© John Steinberg
www.steinberg.se

www.steinberg.se/ledarskap

www.facebook.com/johnsteinberg1

Om John

- Författare till ett 50-tal böcker om pedagogik, värderingar, ledarskap, lärande och påverkan
- fil dr i pedagogik, f d universitetslektor och rektor (grundskola, särskola, förskola)
- Underlag för pedagogiska samtal: www.steinberg.se/ledarskap
- SIQ kvalitetspris till bästa skola - domarkommittén, 5 år
- **Passion, Ilska, Alternativ, Ödmjuk, Ofärdig**

Fortbildningsbiblioteket

Hundratals underlag för pedagogiska samtal

http://ledarskap.welib.se

Syfte

- Att främja en ”en för alla, alla för en” kultur på förskolan/skolan - kollektiv kompetens och kollektivt ledarskap
- Att förenkla & systematisera kollegial handledning - sammanfattning av sex olika modeller

Berätta!

Intressant!

”Intressant” - process

- Laget runt med exempel
- Välj ut ett exempel och notera nyckelord
- Be alla att välja ett av kollegans nyckelord och relatera till sitt eget görande
- Be alla fastställa en praktisk, uppföljningsbar handling för veckan som kommer.
- Följ upp! / Börja om / Etablera rutinen

”Framgångsmodellen”
Ett ”9:ans tillfälle”

- ”Framgång”
- Leta nyckelord

- Kort & specifik
- Bekräftelser & insikter
- Uppföljningsbar

Nyckelordsmodellen

- Nöjd? Lyckats? Intressant?
- Din roll i vad som hände?
- Fastställ nyckelord!
- Beskriv en kommande utmaning
- Använd nyckelorden - kan samma tankar hjälpa till i den nya situationen?
- Konkretisera - en sak inom en vecka
- Sammanfatta, stäm av, avrunda, tacka.

Hjälp varandra att lyckas

- Prata pedagogik
- Lär av varandra
- Var generösa mot varandra
- Ta fram goda exempel
- Ha ett analytiskt förhållningssätt till yrket
- Förstå idén om kollektiv kompetens
- Förstå idén om kollektivt ledarskap
- Skaffa ett beteendeperspektiv

Förmåga & skicklighet att samarbeta

Q3 - En liten grupp dominerar riktningen. Andra står vid stranden

Q4 - Alla i samma båt och kör åt samma håll - ett kollektivt ledarskap - alla ”äger” resan.

Q1 - Alla väntar på chefens beslut. Chefen ska laga motorstoppet.

Q2 - Alla kör men risken är att man kör åt olika håll i olika båtar (Projekttänkande)

Delaktighet och ägarskap

Christer Westlund, meuniversity.com

- Ledarskap definieras som organisationens förmåga att skapa sin egen framtid - och är på så sätt en kollektiv företeelse inte en individuell företeelse.

- Vad innebär det att ”äga” utvecklingen (som elev och personal)? Läs mera i boken *Befria lärarna*)

Metakognitiva samtal

Nicole, 2:an

Gillar att berätta

Hoppstyltor

Vill lära mig

Lyssnar på tips

Kollar hur det går till

Tänker ut ett sätt att prova

Har en plan

Se ett resultat och gör lite till

Provar, provar, provar

Analysera vad som kan bli bättre

Tänker högt för mig själv

Vill lära sig åka rullskridskor

Oscar förklarar hur han lär sig

Undervisningskvalitet

- Vem definierar det? Eleven? Staten? Media? Skolledningen? Läraren? Forskningen?
- Lita på ditt eget omdöme och lita på reaktionerna du får från eleverna
- Var någorlunda överens om vad du och kollegorna tycker *är* undervisningskvalitet

Kvalitetskultur - hur?

- **Förförståelse 1: Kultur skapas av och i organisationen, t ex ledningsstrukturer och uppföljningsrutiner**

- **Förförståelse 2: Kultur skapas både informellt och formellt**

- **Förförståelse 3: Kulturförändringar är en konsekvens av värderingsprioriteringar**

- **Förförståelse 4: Bestående kulturförändringar är beroende av systematisk uppföljning, chefers närhet och chefers omistligt envishet**

Kvalitetskultur - exempel

- **Tydligt pedagogiskt syfte med alla möten, t ex AL, APT m fl**
- **Tydlig struktur och tydliga ramar på alla möten och samtal**
- **”Samtalspoliser” - pratar vi om rätt saker**
- **Metodkännedom om coachande samtal**
- **Upp och Ner: Abstraktion/Konkretion (uppföljningsbar)**

Kvalitetskultur - exempel

- ”Inbyggd sårbarhet” - självreflektion som en norm - ”mitt görande”
- Generositet - att söka vad andra gör bra och att uppmärksamma, analysera och sprida detta
- Ständiga analyser av görandet i relation till ”kvalitet.”
- ”Debriefing” som norm
- Enkla men ändå systematisk dokumentation

Referensramar kring kvalitet

- **Kvalitetskriterier i andra länder?**
- **Kvalitetskriterier från den egna verksamheten?**
- **Kvalitetskriterier man har på sig själv?**
- **Vilka bevis ser ni på en kvalitetskultur?**
- **Exempel på vad eleverna/barnen skulle nog tycka vore kvalitet och en lyckad erfarenhet de kommer att minnas**

Syn på kunskap

Exempel från din egen tid som elev

- Statisk kunskap - att mäta det man *har gjort* (Hierarkisk kunskap)
- Dynamisk (process) kunskap - att veta hur man *ska göra* (Associativ kunskap)

Fyra nivåer

- **Resultat** (mål, betyg, antal klara)
- **Prestation** (färdigheter, ”hur”)
- **Lärande** (metakognition, progression)
- **Värden** (syfte, mening, värdeskapande)

Exempel: Hälsa

- **Resultat** (frånvaro av sjukdomar)
- **Prestation** (motion, mat, sömn, osv.)
- **Lärande** (”Coping” - att lära sig att handskas med livets utmaningar)
- **Värden** (Att känna syfte och mening)

Exempel: Hälsa

- Emmy Werner, Kanada: ”Hälsa är förmågan att älska, arbeta och förvänta sig gott.”
- Kan man säga att lärande handlar om förmågan att vara nyfiken och känna att man kan ”erövra” sin omvärld.

Sex alternativ

1. Allmän observation
2. Kollegan bestämmer vad du ska titta på
3. ”Jag är nyfiken på…. Får jag komma och kolla?”

Sex alternativ

4. Framgångsmodellen - kollegans egen bild av vad som fungerar

5. Berättelser om veckan höjdpunkt

6. ”Frivillig” - besök med uppföljande handledning

1. Fem övergripande teman vid ett besök

- Miljön - Är den inbjudande & välkomnande?
- Uppmärksamhet - Är eleverna fokuserade?
- Innehåll - Finns ett syfte och finns tydlighet?
- Ledarskap - Finns auktoritet och förtroende?
- Nivån - Från fakta till analys/värdering

2. Kollegan bestämmer

Jag besöker dig. Du besöker mig.

1. **Vad vill du att jag ska titta på?**
2. **Konkretisera och specificera**
3. **Hur ska jag dokumentera?**
4. **Hur och när ska vi följa upp?**

Processen

1. Skolkultur -
att det är acceptabelt, att man vill varandra väl, att det finns generositet och öppenhet
2. Försnack - kom överens om vad man ska titta på, så konkret och specifik som möjligt
3. Dokumentation
4. Eftersnack - tid för att bearbeta och för att komma överens om nästa steg
5. Uppföljning

3. Jag är nyfiken på...

Jag besöker dig. Du besöker mig.
En chans att spegla sig själv i någon annan

1. **Detta är jag nyfiken på - var specifik**
2. **När passar det dig att jag kommer?**
3. **Får jag lov att dokumentera så här?**
4. **När passar det dig att vi pratar om det?**

4. Berättelser om veckans höjdpunkt

- Laget runt - detaljer kring en berättelse
- Dagens bästa minut
- Bästa elevarbete
- Veckans ”A-ha” ögonblick (förståelse)
- Intressant!

5. Framgångsmodellen" Ett "9:ans tillfälle""

- "Framgång"
- Leta nyckelord

- Kort & specifik
- Bekräftelser & insikter
- Uppföljningsbar

Nyckelordsmodellen

- Nöjd? Lyckats? Intressant?
- Din roll i vad som hände?
- Fastställ nyckelord!
- Beskriv en kommande utmaning
- Använd nyckelorden - kan samma tankar hjälpa till i den nya situationen?
- Konkretisera - en sak inom en vecka
- Sammanfatta, stäm av, avrunda, tacka.

6. Handledning i grupp

Vi besöker varandra i team och/eller med hjälp av en handledare

1. **Frivilligt - normal lektion/pass. ”En chans att göra bra ifrån sig**
2. **Varje person som observerar får en fråga att ha extra koll på.**
3. **Efter ca 20 minuter - gruppen går ut och man går laget runt**
4. **Tillbaka i klassrummet**
5. **Minst 30 minuter för att bearbeta**

Exempel på fokusområden

1. **Filosofi, värdegrund, kunskapssyn som lektionen representerar**
2. **Val av metod, struktur och tillvägagångssätt**
3. **Ledarskap och förtroende**
4. **Kroppsspråk 1: Röst, huvud, ögonen**
5. **Kroppsspråk 2: Rörelsemönster, gester, position**
6. **Fokus på två elever - en aktiv, en passiv**

Bearbetningen

1. Samtal mellan handledaren och pedagogen
   A. Mest nöjd med?
   B. Vis av din erfarenhet vad skulle du göra annorlunda?
   C. Feedback du vill ha av mig?
2. Laget runt - de sex punkterna - Betona det som är INTRESSANT

Bearbetningen

3. Vad jag har lärt mig och hur det kan påverka mitt sätt att agera

4. Tillbaka till pedagogen - sammanfatta lärdomar

5. Något du kan prova ”i morgon”?

6. Några frågor du har till oss?

7. Tacka och runda av

I varje metod....

1. Betona de allmänna - i princip har alla samma utmaningar
2. Betona det intressanta - inte recensera eller värdera (bra/dåligt)
3. Dra slutsatser för sin egen del - var konkret, specifik och fatta ett beslut på vad du ska prova
4. Vi har ett investerat behov av att alla lyckas. Vi sitter i samma båt.

Största felet:

ÖVERAMBITION

Kognitiva samtal
Professionsutveckling
Nästa stegs samtal

Analysen av den goda pedagogen

1. Filosofi/Värdegrund
2. Ledarskap/Bemötande
3. Metodik/Didaktik
4. Styrkor

Vad kan du låna?

Vad gör de bästa?

- Kärlek och Struktur
- Inlärning: vet vad de vill; hittat egen metod
- Systematisk reflektion och träning
- Ansvar: tar stort ansvar för sina resultat. Inrevärldsorienterade inte yttre världsorienterade
- Relationer: satsar mycket på de svåraste
- Vågar vara ledare men sköter det snyggt

Lärare är artister

- Artister tränar på sin konst
- Artister utnyttjar sin kompetens
- Artister får lov att ”göra sin grej”
- Artister bygger på sin personlighet
- Artister reflekterar ständigt på hur de kan förbättra sin konst

★ **Hur stödjer vi artisterna i deras utveckling?**

20% Metodiken

40% Bemötandet

40% Genomförandet

Personligt ledarskap

Skolkultur/organisation

Samhällstrender/regelverk

Systematisk reflektion

- Med sig själv
- Med vän, familjemedlem
- Med kollega (co-coach eller mentor)
- Med kollegor
- Med arbetslagsledare/skolledare
- Med observatör
- Med hänsyn till forskningen

Informell & Formell

Kollegialt lärande

Systematisk reflektion

- Ämneslyft - ex matematik/ Lärarlyftkurser
- Studiecirkel/Läscirkel
- Forskningsrapport t ex via skolporten.com
- Learning studies/Lesson studies
- PBS - lärgrupper (Karlstads U.)
- Co-coaching, ”skuggning” eller annan kollegial handledning
- BLS Beteendebaserat lärande system (Under utveckling, JS)
- BFL Bedömning för lärande (Borås, Sigtuna, m.fl.)
- Systematiskt kvalitetsarbete, SIQ, Qualis, IiP

Trygghet - att veta hur det är och kommer att bli -
Nationella prov, internationella prov, skolrankning, styrdokument, målstyrning. Individuell lönesättning

Ständig utveckling när du inte vet hur det blir -
Kollegialt lärande, uppdragsförståelse, värderings-styrning, lärandebaserad skolutveckling

Att finna trygghet och samtidigt inte vet hur det kommer att bli -
Kollektiv kompetens och kollektivt ledarskap

Fråga efter receptet

Reflektion

- **Nöjd? / Lyckas?**
- **Rätt? (Nyckelord)**
- **Annorlunda? Överföra?**
- **Feedback?**
- **Göra? Första steget?**

Förutsätter att du vill väl...

Efter samtalet ska…

Den du handleder ska veta att du vill dem och verksamheten väl

Den du handleder veta ”exakt” vad och när han eller hon ska göra annorlunda eller bättre?

Den du handleder vet hur det ska följas upp

Leta efter det som fungerar

Spontanbesök?
Planerade besök - ger tid att förbereda för att kunna göra bra ifrån sig.
”Titt in”
Classroom walkthrough
Formell observation - Du bestämmer
Formell observation - De bestämmer
Video

Svåra omständigheter

”Inte mitt fel”

Om du hade kommit en annan gång så...

Inte gör det man är överens om

Boomerangfrågan

Jag vet att det inte går men om det skulle ändå gå...

Att komma förbi hinder

- Vad skulle en expert göra?
- I din vildaste fantasi?
- Vad är det minsta, enklaste du kunde prova?
- Vad skulle en Japansk konsult säga?
- Vad säger din ”inre röst”?
- Nej, det går aldrig och det blir ännu värre!
- På en skala 1-10 - vrid upp ett eller två steg

Min lärare var sääääå bra!

Hur fick han/hon dig att lyfta och överträffa dig själv?

På vilka sätt var han eller hon annorlunda än alla andra?

Kompetens

- **Kunskap**
- **Attityd**
- **Beteende**

MER
FÖRNYBART
BÄTTRE
MILJÖ
NÄRODLAD
POLITIK
CENTERPARTIET

DAGS FÖR
FLER JOBB.
ETT BÄTTRE SVERIGE. FÖR ALLA.

Rösta för
skolan!
Folkpartiet

DAGS FÖR
KUNSKAP.
ETT BÄTTRE SVERIGE. FÖR ALLA.

Rösta för:
Bra skola
Trygg kommun
Ordning och reda
i ekonomin
nya
m

ETT MÄNSKLIGARE
SVERIGE
Kristdemokraterna

Abstrakt - Konkret

Uppåt eller neråt i hierarkin
Makro- eller mikronivå

- Apelsiner-Datorer-Klocka
- Arbetslaget
- Läxor, bandyturnering, grupparbete, sekreterare
- Tonåringar
- Utstrålning; Närvarande; ”Det”
- Artighet (Ron Clark. The Essential 55)
- Lärarutbildningen

Värderingar, Visioner, Syfte, Mål

Varför

10.
9.
8.
7.
6. Exempel: Utflykt, Friluftsdag,
5. Studiedag, Lektion, Samling
4.
3.
2.
1.

Handling, Nästa steg

Vad, hur, när, vem

SJÄLVKÄNSLA
MEDMÄNSKLIGHET
ANSVAR
GLÄDJE
TRYGGHET

Ex: Värdegrundsarbete

TRYGGHET, GLÄDJE, RESPEKT
är abstraktioner och konsekvenser

ÖPPNA DÖRRAR, HÄLSA, TACKA
är beteende representationer av abstraktionen och
därmed lättare att förstå, göra och följa upp

- **Länka över från handlingen till värderingen. ”Tack för att du öppnande dörren åt mig. Det var mycket artigt.”**

Detta vill jag höra

Bra!
Tack!
Varsågod
Förlåt
Kan du hjälpa mig?
Kan jag hjälpa dig?

Detta vill jag se

Vi öppnar dörrar för varandra.
Vi hälsar på varandra.
Vi plockar upp.
Vi bildar grupp med olika personer.
Vi har ögonkontakt och säger tack till bespisningspersonalen.

o.s.v.

Ex: Koncentration

Ansträng Dig! Fokusera! Du kan mera! Kämpa på!

Visa mig 2 uppgifter du har gjort.
Låt oss titta på det du jobbar på just nu.
Jag ser att du har .... håller på att.... Du har....
Du har börjat...

- Har jag en tydlig bild av vad min samtalspartner menar? Om inte be om ytterligare konkretiseringar.

Definition av co-coaching

När två människor byter tid och idéer med varandra på lika villkor

- Hjälp till självhjälp
- Ej terapi. Ej mentorskap relation
- "Med-människa relation" - lika villkor
- Du hjälper mig. Jag hjälper dig.

Några grunder

- En person i centrum åt gången
- En frågar, en svarar sedan byter man roller. Båda ska få lika mycket tid
- Positiv anda och miljö. Ej fika-stund. Behövs en viss "formalisering"
- Frivillighet, tystnadsplikt, byt partner varje termin
- Förslagsvis var 14:de dag

Det praktiska

- Byt stolar för att betona roller
- Snett emot ej rakt emot
- Förbestämd plats och tidsram
- Börja med de som vill

En co-coaching session

- Förslagsvis 30 minuter
- Hänt sen sist? Uppföljning, orientering
- En i centrum. Sammanfatta
- Byt roller. En i centrum. Sammanfatta
- Stäm av. Nästa träff? Tacka varandra

Förslag till innehåll med besök

* Vad vill du att jag ska titta på när jag kommer på besök?
* Hur vill du att jag dokumentera? Foto-Video-Audio-Anteckning, Tabell?
* Hur vill du att jag följer upp?
* Hur kommer du att veta att du får resultat du vill ha?

Förslag till innehåll utan besök

* Ge mig exempel på en sak du vill göra annorlunda eller bättre under veckan som kommer?
* Beskriv på exakt du kan varför, hur, när, var och med vem.
* Hur kan du dokumentera detta?
* Hur vill du att jag följer upp?

Resultat?

- Mer öppet, positivt och konstruktivt klimat
- Alla kommer till tals
- Alla blir sedda, delaktiga och aktiva
- Med uppmuntran kommer de goda idéerna
- Äntligen tid till nödvändig reflektion och fokus på pedagogik

Psykologiska sanningar

Den som kommer på lösningar på egen hand
är mer benägen att agera

Vänta med råd och tips. Locka fram istället
från din kollega

Förflytta er från abstraktion till konkretion

Klassiska coaching frågor

- Nöjd med?
- Rätt?
- Annorlunda?
- Feedback?
- Göra inom en vecka?

En sak-intervjun

- Exempel på en framgång eller lyckat tillfälle
- Styrkor som användes för att lyckas. Nyckelord
- Beskriv en kommande utmaning
- Hur kan styrkorna hjälpa till i den nya situationen?
- EN sak du kan göra inom 48 timmar för att lyckas i den nya utmaningen.
- Sammanfatta och ”stäm av”

Besök hos varandra

Vilka frågor väcks inom dig under besöket?

Vad är du nyfiken på?

Exempel på generella frågor som bör lyftas till kollegiet?

Exempel på det som fungerar väl

Undvik bedömningar!

Fem övergripande teman

- Miljön - Är det inbjudande & välkommande?
- Uppmärksamhet - Är eleverna fokuserade?
- Innehåll - Finns ett syfte och finns tydlighet?
- Ledarskap - Finns auktoritet och förtroende?
- Nivån - Från fakta till analys/värdering

Teman för samtal

- Möblering/ gruppering
- Aktivering/ Engagemang
- Syfte
- Hur mycket ska man gå igenom?
- Tavlan
- Kroppsspråket
- Separationsprincipen
- Förståelsenivå
- Tillämpningsmöjlighet
- Integration med karaktärsämnen
- Samband med andra texter

Exempel på det specifika

- Möblering
- Entrérutiner
- Hälsningsrutiner
- Uppstartsrutiner
- Inramningen
- Instruktionen
- Gester
- Rörelsemönster
- Uppmärksamhet
- Lektionsstruktur
- Tempo
- Revir
- Position i rummet
- Grupparbetsstruktur

Att filma med mobilen går bra

Vid observationer

- Specifik in - specifik ut. D v s bestäm konkreta ting att leta efter, t ex 1:a fyra minuterna, hur man fördelar sin uppmärksamhet, röst, gest, makt-inflytande, händer i luften, räck upp handen, m m.

Grundfrågor?

- Vad är ditt syfte?
- Vad anser du är ditt uppdrag?
- Varför väljer du det upplägget du väljer?
- Hur ser du på ditt ledarskap?
- Hur blandar du ”kärlek” och ”struktur”?
- Hur vill du utvecklas i ditt uppdrag?

Kroppsspråkliga tecken

- Kort paus innan svaret kommer
- Ser upp i taket och vänder ibland bort kroppen
- Tittar bort, sedan på dig

Glöm inte: Tuff kärlek

- Kärlek (du vill den andra väl) är en förutsättning, men...
- Du får lov att avbryta för att återfå fokus, förstå bättre, konkretisera, sammanfatta
- Ha en hög förväntansnivå
- Följ upp. Hur har det gått?

Goda råd

- Ställ öppna frågor
- Sammanfatta ofta
- Be adepten sammanfatta
- Häng med med kroppen
- Ta bort möjliga distraktioner
- Klargör villkor - tid, syfte, metodik
- Från abstraktion till konkretion
- Sök adeptens lösningar, inte dina
- Vänta med råd och ge det varsamt

Komma igång råd

- Träna endast en sak per vecka
- Leta efter få och mycket specifika saker vid ett besök
- Prova fel, prova rätt
- Fokusera på resultat inte metod
- Fastna inte i din filosofi - kolla vad som fungerar

Komma igång råd - forts.

- Fokusera på ditt beteende i första hand - det är det som är lättast att påverka
- Ha ett livslångt perspektiv - de flesta landar, men kanske inte alla just nu eller just hos dig
- Skapa system för systematisk, regelbunden feedback och utveckling

Till slut

- Du spelar ett sannolikhetsspel.
  Ingenting fungerar alltid, hela tiden.
  Men hur kan du öka sannolikheten att det fungerar?

Mafalda

HEJ, HUR HAR DU DET?
JAG FÅR GÅ MED HÅL I SKON, TILLS PAPPA FÅR LÖN I NÄSTA VECKA!!
FÅR HAN SIN LÖN PUNKTLIGT?
NEJ, IBLAND FÅR HAN VÄNTA NÅGRA DAR!
OCH NU HAR HAN INTE ETT ÖRE?
BARA TILL AVBETALNINGEN PÅ BILEN. MINA SKOR FÅR VÄNTA!
HAR DU INGA ANDRA SKOR DÅ?
JO, MEN JAG VILL INTE FÖRSTÖRA MINA GÅBORTSKOR!
KAN JAG HJÄLPA DEJ PÅ NÅT SÄTT?
JA!
© BULLS
DRA ÅT SKOGEN MED DIN SOCIOLOGISKA UNDERSÖKNING!!

Lärdomar? Frågor? Slutsatser?

Kolla gärna www.steinberg.se för kurs- och bokinformation.

www.facebook.com/johnsteinberg1

@johnsteinberg1

john@steinberg.se

Lycka till!

© John Steinberg
www.facebook.com/johnsteinberg1
www.steinberg.se/ledarskap
john@steinberg.se
Norrvägen 3, 193 91 Sigtuna
0702-110900