

# LEDARSKAP I EN RELATIONSSTYRD SKOLA

En digital studiedag, APT- och AL-möte med fokus på ledarskap och bemötande

Reflektions- och uppföljningsfrågor

## Bakgrund

Välkommen till ett flexibelt underlag för pedagogiska samtal om ledarskap och bemötande under ledning av mig, John Steinberg, fil. dr och författare. Du har nu tillgång till 20 mini-föreläsningar mellan 5–10 minuter långa. Dessa ska användas som underlag för fortbildning, pedagogiska samtal, personlig utveckling och kvalitetsutveckling inom din verksamhet.

Använd materialet som det passar dig och kollegerna. Ni kan till exempel titta på hela materialet under en studiedag med avbrott för samtal efter varje avsnitt. Ni kan med fördel också dela upp materialet i ett fåtal avsnitt som t.ex. visas under en arbetsplatsträff eller ett arbetslagsmöte.

För att förstå och använda materialet rätt bör du veta följande:

- Syftet är inte att ge 1-2-3 lösningar – gör så här blir allting bra. Den pedagogiska världen är komplex nu för tiden. Det jag försöker göra är att ge underlag för samtal som hjälper er att hitta egna möjliga förbättringar som gör att man får bästa möjliga pedagogiska situation. Fokus är på det individuella ledarskapet, men självklart finns mycket i organisationen, skolans ramar och samhällsutvecklingen som påverkar. Här är fokus på vad du kan påverka.
- Ett exempel på ett upplägg är att visa en film i början på ett AL-möte och sedan följa upp med samtal. Med regelbundna 20–30 minuters sessioner kommer ni vidare i utvecklingen.
- För att materialet ska hjälpa er framåt är det viktigt att förstå att det kräver en viss disciplin – att använda materialet regelbundet, att ha fokus i era samtal och följa upp vad ni omsätter i praktiken.
- Komplettera gärna med Johns böcker för fördjupningar. Beställningar via [gothiafortbildning.se](http://gothiafortbildning.se).
- Materialet ingår i Fortbildningsbiblioteket. Se [steinberg.se/ledarskap](http://steinberg.se/ledarskap).
- *För många kommer mina reflektioner i dessa filmer att kännas banala och självklara! Jag är väl medveten om detta. Som jag ser det är det bra att komma tillbaka då och då till basfrågorna om hur man ser på sitt ledarskap och sitt agerande. Jag hävdar också att små förändringar har större betydelse än man vanligtvis tror. Jag hoppas ni får bekräftelser, repetitioner, påminnelser och en hel del insikter och aha-upplevelser under denna utbildning.*

Följande är **exempel** på reflektions- och uppföljningsfrågor för varje avsnitt. Visst kan ni prata om annat eller komma på andra frågor. Huvudsaken är att era samtal leder framåt för att gagna utvecklingen hos dig och kollegerna och för att skapa en konstruktiv lärandesituation för de barn och ungdomar ni möter.

## 1. Introduktion

### 2. Du har ett ledarskapsyrke

Med utgångspunkt från dessa två introduktionsavsnitt klargör ni de praktiska omständigheterna kring era träffar – hur ofta, var, när, vem som leder och planerar, hur ni följer upp, m.m. Prata om hur ni uppfattar syftet och hur mycket tid ni ska avsätta.

Vad menas med att "ni har ett ledarskapsyrke"? Varför är hur ni utför ert ledarskap så viktigt nu för tiden?

Hur har ledarskapet i skolan, förskolan och fritids förändrats de senaste tjugo-trettio åren? Vad har blivit bättre eller sämre tycker du?

Dela gärna med er av exempel på goda ledare och lärare ni har träffat och försök att komma på just vad de gör annorlunda jämfört med ledare och lärare som inte lyckades så väl. Vad menar ni med "lyckas"?

Vilken egenskap eller metod kan du "låna" från en ledarskapsförebild som du har? Hur kan du omsätta det i praktiken under den kommande veckan?

### 3. **Ledarskap i en relationsstyrd skola**

Håller ni med om att den svenska skolan är relationsstyrd? fördelar/nackdelar?

Hur kan vi bli tydligare i vår kommunikation om normer, förväntningar, kravnivåer, konsekvenser – och är det viktigt?

Vad betyder "ett nytt slags ledarskap" och kan man få hjälp av sitt bemötande och kroppsspråk som John säger?

Vilka normer och förväntningar behöver du kommunicera tydligare? Ge minst ett exempel och förklara hur du kan göra det bättre.

### 4. **Elever som är svåra att nå**

Vilka är några av de vanligaste förklaringsmodellerna till att vi tycks ha flera elever som är svåra att nå, har svårt med sin koncentration eller sin motivation? Är SCARF-modellen relevant som förklaringsmodell?

När du lyckas nå fram till de som absolut är svårast att nå fram till, vad gör du rätt?

Har vi verkligen flera "ovilliga" elever i våra grupper eller är det en myt?

Vilken elev bör få lite mera av din uppmärksamhet och positiv förstärkning denna vecka?

### 5. **Hållbart ledarskap**

John menar att det finns en brist i systemets stabilitet – barn och ungdomar träffar en för stor mängd vuxna som styr och ställer. Det skapar oro, systemet blir instabilt och skapar osäkerhet. Håller du med?

Ägna en stund åt att räkna ut hur många vuxna som finns i omlopp som ledare för era grupper under en normal månad.

Hållbart ledarskap – håller ni med om Johns analys? Hur kan vi hjälpa till att skapa mer "certainty" och stabilitet i vår verksamhet?

Hur exakt kan vi visa större hållbarhet under den kommande veckan?

### 6. **Tre verktyg för hållbarhet**

John hävdar att små saker kan ha stor betydelse och att rutiner kan vara till stor hjälp, t. ex. hälsningsrutiner. Har vi blivit mer eller mindre noggranna med ritualer, rutiner, traditioner på senare år? Vilka slags rutiner borde vi följa upp och genomföra mer konsekvent?

Ge exempel på era Bonjour, Au-revoir och Ensemble-rutiner. Hur kan vi bättre "länka" till varandra?

Vilken Bonjour, Au-revoir eller Ensemble-rutin kan du förbättra denna vecka? Ge exempel.

## 7. Omställningstid

Naturligtvis finns mängder av teorier om varför vissa barn och ungdomar har svårt att anpassa sig till skolans normer. Ge exempel på "trend-förklaringar" genom åren.

En hypotes som John framhåller är att besvikelse i vissa fall kan leda till ilska som i sin tur kan bidra till utbrott och explosioner. Han menar att vi kan förebygga genom att ge information om ändringar i god tid och att ge eleverna omställningstid. Håller ni med?

Vem i din grupp skulle må bra av tidigare information och mer omställningstid? Diskutera (utan att använda elevernas namn).

## 8. Ge strategier

I detta avsnitt säger John att vi är bra på att säga till eleverna *Vad* de ska göra, men behöver bli bättre på att förklara *Hur*. Håller du med om detta? Är osäkerhet om "strategier" en orsak till frustration och ibland uppgivenhet hos våra elever?

Metakognitionen är bland de viktigaste gåvorna du kan ge dina elever, menar John. Håller du med om det? Hur kan du ännu tydligare jobba metakognitivt? Ge exempel på något du kan göra under veckan som kommer.

Under veckan är ditt uppdrag att agera mer metakognitivt under din handledning av några elever och sedan berätta om vad du har gjort bättre och annorlunda.

## 9. Scenen är din

En del av ett tydligt ledarskap är att visa att du är ledare för gruppen. John uppmuntrar att "ta scenen". Visst kan eleverna bara flyta in i sina projekt- och grupparbeten, men många gånger behöver du ändå samla gruppen. Vad fungerar för detta i de flesta av dina grupper så att du kan sätta igång snabbt och få alla samlade "till dig"?

John menar att det pågår mycket mindre undervisning nu och att eleverna, alldeles för ofta, utlämnas till arbetsblad, instuderingsfrågor, digitala verktyg m.m. Håller du med eller inte? John pratar inte så mycket i filmen om digitala verktyg och distansundervisning, men det är ju en aktuell fråga att diskutera. Hur kan dessa verktyg användas på ett effektivare sätt?

Ge exempel på en sak du kan göra bättre och annorlunda under veckan som kommer för att "äga" din scen.

## 10. Blir mer formell

John antyder att den svenska skolan har blivit alldeles för "informell" till sin karaktär. Vad menas med det? Håller du med? Hur kan ni på skolan, och du i klassrummet blir lite mera formella?

Hur kan vi tillsammans höja vår verksamhets status, attraktionskraft och dignitet?

Ge exempel på hur du själv kan agera lite mer "formellt" under veckan som kommer.

### **11. Ditt tillstånd påverkar elevernas tillstånd**

Här kan John vara lite onödigt sarkastisk när han beskriver pedagogernas fem tillstånd, men det budskapet är nog viktigt att förstå – att ditt tillstånd påverkar elevernas tillstånd. Håller du med? Känner du igen dig i de olika tillstånden?

Hur kan du hjälpa dig själv (och kollegorna) att komma i "rätt" tillstånd till dina aktiviteter och lektioner? Vad påverkar er samverkan och stämningen i personalrummet – och andra rutiner?

Ge ett exempel på vad du personligen kan göra för att påverka ditt tillstånd på ett positivt sätt under den kommande veckan. Prova. Berätta sedan vad du gjorde och hur det gick.

### **12. Lektionens sex viktigaste moment**

Vad menas med att förbereda för uppmärksamhet? Gör gärna en brainstorming över olika åtgärder som kan öka sannolikheten att man snabbare får elevernas uppmärksamhet.

Håller du med om att "övergången" är lektionens viktigaste moment? Hur brukar du göra när du leder över från instruktion till eget eller grupparbete?

Ge ett konkret exempel på hur du kan sköta "övergången" ännu tydligare under den kommande veckan. Prova. Berätta sedan om det har varit till hjälp.

### **13. Spelreglerna**

Otydliga spelregler bidrar till osäkerhet och oro, hävdar John. Håller du med? Förr i tiden var skolans spelregler klara även för tre-åringar som lekte skola. Man visste hur skolan gick till och var införstådd med "spelsystemet" innan man ens började skolan. Är det så idag? Hur förklarar vi skolans "spelregler" för dagens barn, ungdomar och dagens föräldrar? Är vi helt överens själva inom pedagoggruppen?

Ge varandra exempel på när det fungerar eller inte kring Var, Hur länge, Vem, Hur bra. Diskutera.

Välj en spelregel du behöver kommunicera tydligare och vad du kan göra annorlunda och bättre under den kommande veckan.

### **14. Organisationen omkring dig**

Utbildningen har fokuserat på det individuella ledarskapet, men ingen kan förneka att systemet och organisationen omkring er kan antingen hjälpa eller hindra både den personliga utvecklingen och skolans utveckling. Det gäller att undanröja åtminstone de hinder som man själv har skapat på grund av sina rutiner och vanor. Vad menas med detta? Ge några exempel på det ni kan göra.

Diskutera det kollektiva ledarskapet och det ni behöver vara ännu tydligare överens om.

Hur kan du personligen bättre kommunicera förväntningar och normer till eleverna i dina grupper – och föräldrarna? Ge exempel.

### **15. Kroppsspråket**

Har du låtit någon filma dig i aktion någon gång? Om du skulle se en film med dig själv när du leder dina grupper, vad tror du du skulle se som du skulle vara glad eller förskräckt över?

Är det möjligt att besöka varandra lite oftare och ge varandra konstruktiv feedback? Vore det önskvärt och hur kan det organiseras?

Veckans uppdrag är att arbeta med ett litet exempel på ditt kroppsspråk, t. ex. ditt rörelsemönster i rummet, hur du använder gester eller din position i rummet när du ger instruktioner. Rapportera sedan vad du provade och hur det gick.

#### **16. Vad behöver din grupp just nu?**

Diskussionsämnet denna gång är självklart – ja, vad behöver din grupp mer av just nu? Vad är det som hindrar att du ger mer av detta?

Lojalitetsdilemmat har John hävdad är ett riktigt dilemma i skolan – lojalitet mot eleverna eller måldokument och "systemet". Håller du med och hur handskas du/ni med denna konflikt?

Veckans uppdrag är att just ge eleverna i din grupp lite mer av det de behöver. Berätta sedan vad du valde och hur du organiserade om för att kunna göra det.

#### **17. Flexibilitet**

Stämmer det att du redan den 15 september vet vilka av dina elever som är i riskzonen för att inte klara målen? Ännu tidigare kanske? Har ni en förmåga på skolan att omorganisera er för att ta hänsyn till detta? Eller är det bara så att alla upplever samma behov av mer tid, resurser och verktyg?

Om ni skulle omorganisera er (schema, tjänstefördelning) för att öka sannolikheten att färre elever faller igenom, vad skulle ni kunna göra?

Välj ut en elev (inga namn behövs) och avsätt tid för lite mer personlig handledning och hjälp än du normalt har tid att ge. Hur fixade du det och vad gjorde ni tillsammans?

#### **18. Hjälp varandra att lyckas**

"Det finns alltid tid och alltid pengar" säger John med glimten i ögat. Det är ju en attitydfråga hävdar han. Nog finns brist på tid och pengar, men på en skala 1–10 hur problemlösningsbenägna är ni inom kollegiegruppen?

Ge exempel på hur ni kan hjälpa varandra att lyckas, ta bättre vara på varandras styrkor och kompetenser och "göra varandra bättre."

Ge ett exempel på hur du kan hjälpa eller samarbeta tydligare med en kollega under den kommande veckan. Hur?

#### **19. Artisteri**

Jämför er med elitidrottare, musiker, dansare, skådespelare, säger John. Förstår ni vad han menar?

Vad är det som underlättar eller förhindrar för dig att utnyttja fler av dina styrkor och talanger inom ditt yrke och på din arbetsplats?

Om du skulle få anlita en coach, mentor eller handledare för att ge dig mer specifik feedback kring ditt görande, vad skulle du be dem att titta på eller ge feedback på? Om en kollega skulle observera dig i aktion, vad skulle du vilja att de tittade på?

## **20. Tack! och Framåt!**

Sammanfatta lärdomar, insikter och tankar från utbildningen. Vad var din främsta påminnelse eller insikt?

Hur kan våra pedagogiska samtal bli ännu mer givande och ännu mer disciplinerade?

Ge exempel på minst en förändring avseende beteende eller vana du har gjort som en konsekvens av denna utbildning och era diskussioner.

Vad är denna termins mål för din egen utveckling som ledare för dina grupper?

Tack för din medverkan!

Lycka till!

*John*

### ***John som resurs:***

**Fortbildningsbiblioteket** med hundratals text- och videofiler ([steinberg.se/ledarskap](http://steinberg.se/ledarskap))

#### **Böcker** ([gothiafortbildning.se](http://gothiafortbildning.se))

- Ledarskap i klassrummet
- Att vända en klass
- Lärarens kroppsspråk
- Lärarskicklighet
- Värdegrundsarbete i praktiken
- Aktiva värderingar

**Onlineutbildning** om Ledarskap i klassrummet ([gothiafortbildning.se](http://gothiafortbildning.se))

**"Live"-föreläsningar** och studiedagar

**Hemsidan:** [steinberg.se](http://steinberg.se)