

Hållbart ledarskap i en relationsstyrd skola



© www.steinberg.se
John Steinberg

Följ John på LinkedIn



Handen

En relationsstyrd skola

En orolig resan från en auktoritär skola till en demokratisk, humanistisk skola

Inflytande istället för makt kräver mer kompetens

Fokus på ditt görande snarare än elevernas

Intention påverkar beteendet

Kroppsspråkets betydelse

Exempel:

Konflikt på gården

Hälsningsintention

Vad ändras?

- **Tid**
- **Ord**
- **Beröring**
- **Ögon**
- **Leende**
- **Revir**
- **Röst och intonation**

Situationer med intention

- **Hälsning - Elever, Kollegor, Föräldrar**
- **Rummet**
- **1:a fyra minuterna**
- **Övergångar**
- **Utvecklingssamtal**
- **Prov och bedömning**
- **Undervisningssyfte och kvalitet**
- **Handledning**

Handledningens kroppsspråk

- **Revir**
- **Tid**
- **Ögon**
- **Andning**
- **Från sidan**
- **Position**
- **Hand**
- **Syfte**

**En kollega ber dig
komma på besök**

Vad ska du titta på?

**En kollega ber dig
komma på besök**

**Vad ska du titta på? Eller
vad ber du kollegan att
titta på?**

Elever?

Pedagogen?

"Kontexten" - miljö, grupp, utsmyckning, uppgifterna?

Undervisningen - upplägg, syfte, metod, resultat?

Ledarskap till fokus?

eller

Undervisning som ger fokus?

Framtidens lärande?

Önskat undervisningsresultat:

**Att eleven får tilltro
till sin förmåga att lära och
”äger” sin tid och process**

Syn på kunskap

- **Statisk kunskap - att mäta det man *har gjort* (Hierarkisk kunskap) Rationell motivation**
- **Dynamisk (process) kunskap - att veta hur man *ska göra* (Associativ kunskap) Emotionell motivation (***OBS! Processkunskap behöver struktur och uppföljning***)**

**Ett exempel på en effektindikator:
Kvalitén på elevernas frågor *och*
till sig själv/kamraterna**

Förutsättningarna börjar innan du börjar

- **Rykte, Kultur & Relationer**
- **Rutiner, Ritualer, Normer**
- **Position i rummet/Hållning/Tempo**
- **Förberedelser & Kunskapssyn**
- **Värderingsbas - synligare än du tror!**
- **Balans mellan formalitet och informalitet**
- **Kunskap (förstås!)**

“Lektionens” sex moment

- **Förberedelser för uppmärksamhet**
- **Uppmärksamhet**
- **Instruktion/Information**
- **Övergången**
- **Enskilt-eller grupparbete**
- **Uppföljningen**

Sex aspekter av en lektion

1. **Kontext** = Yttre miljö, Inre miljö, Uppväxtvillkor, Tidigare erfarenheter, Dagens situation, Dagens tema, Bemötande, Kravnivå
2. **Content** = Budskap, Kunskap, Innehåll, Läroplan, Mål, Bedömningskriterier, Lärande kontra görande
3. **Delivery** = Form, Struktur, Förberedelser-Lektionsplan, Retorik, Dramaturgi, Humor
4. **Perception** = Avläsning av gruppen och anpassning till stämning. Artisteri & kroppsspråk, Att byta tillstånd
5. **Permission** = Tillåtelse, Acceptans, Ödmjukhet, Trovärdighet, Förtroende som ger följsamhet och relation. "Torka bord"
17
6. **Metakognition** = Tänkande, Omdöme, Frågor, Nyfikenhet, Mönster, Tilltro

Spelregler för grupparbete

- **Var**
- **Vad**
- **Hur**
- **När och hur länge**
- **Vem (roller)**
- **Varför**
- **Redovisning/Bedömning/Återkoppling**

Paradigm i förändring

- **Platser** för lärande
- **Tider** för lärande
- **Innehåll** (vem som äger agendan)
- **Metod** för lärande
- **Vem** som guidar lärandet
- **Syftet, Ägarskap, Validering**

Omgivningsförändringar

- **Arbetsmarknadens förändringar**
- **Sättet att samla, lagra och tolka kunskap**
- **Större möjligheten för individuella val, initiativ och riktning**
- **Större behov om omdömeskunskap**
- **Snabbare villkorsförändringar**

Arbetsmarknaden

Nivå 3: Kundservice, call centers, logistiktjänster, lägre nivå serviceyrken, enkel tillverkning. Redan på väg bort eller "outsourced"..... & robotarna kommer.



Arbetsmarknaden

Nivå 2: Professionella serviceyrken, Semi-komplex tillverkning, Professionella kunskapsyrken - jurister, revisorer, ingenjörer, bankanställda, m fl. Mindre efterfråga - finns allt oftare svar och verktyg på nätet.



Arbetsmarknaden

Nivå 1: Hög nivå av expertkompetens - "Intellectual property"/Global exportmöjligheter, Kan agerar var som helst. Störst potential - Allt högre efterfråga.



TEKNIK: förenklar, automatiserar och tillåter produktion på andra platser och tider.

BEHOV: att flytta människor upp till en högre nivå. Hur gör man det?

UTMANING: A och B lag. AI kräver hög läsförståelse, skrivförmåga och analysförmåga.



Egen kraft:

**Broms, Styrning,
Fartkontroll,
Filkontroll, m.m.**



Assistans:

**Servostyrning,
Servobroms, m.m.**



"Super"-Assistans:

**Filhantering, Autostopp,
Däckkontroll, Fartkontroll,
Parkeringshjälp,
Avståndsbedömning, kamaror
och sensorer,
m.m.**



Självkörande:

**Från en bil som du kör till
transportverktyg från A till
B som du utnyttjar**

50-talets klassrum: Egen kraft

**Sitta, Lyssna, Läroböcker,
Anteckna, Prov, Betyg,
Formell kompetens,
Uteslutning**

Antaganden om:

Vem som äger kunskapen

Vem som förmedlar kunskapen

**Vem som bestämmer vilka kunskaper
som ska stå i fokus**

**Vem som bestämmer hur kunskapen
bedöms**

Teknik som hjälper?



70-talets klassrum: Assistans

**Datorer, Ljudböcker,
Anpassningsverktyg, Grupparbete,
Handledning, Ibland självbedömning,
Inlämningsuppgifter, Inkludering**

Antaganden:

Vem som äger kunskapen

Vem som förmedlar kunskapen

**Vem som bestämmer vilka
kunskaper som ska stå i fokus**

**Vem som bestämmer hur
kunskapen bedöms**

Teknik som hjälpmedel?



Klassrummet 2015: Super-assistans

**Smartboard, Internet,
Projektarbete, Skapande,
YouTube, Surplattor,
Mobildebatt**

Antaganden:

Vem som äger kunskapen

Vem som förmedlar kunskapen

**Vem som bestämmer vilka
kunskaper som ska stå i fokus**

**Vem som bestämmer hur
kunskapen bedöms**

Teknik som hjälpmedel?



Klassrummet 2030?: Självkörande?

**"Agency", "Ägarskap", Personlig agent,
AI—mentor, återkoppling och
skraddarsydda uppgifter. Skills,
Genombrott för "maker-rörelsen",
Nätverk, Genombrott för "på riktigt",
"mottagare" och värdeskapande lärande**

Antaganden:

Vem som äger kunskapen

Vem som förmedlar kunskapen

**Vem som bestämmer vilka
kunskaper som ska stå i fokus**

**Vem som bestämmer hur
kunskapen bedöms**

Teknik som hjälpmedel?



Handledning

50-talet: Ge eleven svaren

70-80 talen: MAKIS, Slå upp i läromedel eller referensböcker; pedagogen som mentor

2015: Få assistans av internet och klasskamraterna (formativ bedömning och pedagogens återkopplingskunskap)

2026: Få assistans av AI. Metakognitiva frågor och omdöme i samtal med pedagogen.

2030: Personlig återkoppling av AI, personlig designade lärpogram i samarbete med AI. Omdömesfärdigheter eleven själv behärskar.



Förhållningssättskunskaper

- **Ansvar**
- **Kvalitet/
Ansträngning**
- **Samarbete**
- **Kommunikation/
Artighet**
- **Drivkraft**
- **Nyfikenhet**
- **Kritiskt tänkande**
- **Framförhållning,
Ordning, Exekutiva
funktioner**

Omdömeskunskap

I grunden handlar allt om att skolan ska odla praktisk klokhet - elever som kan använda AI när det är bra, men också vågar stå emot när tekniken hotar mänsklig värdighet och demokrati.

Orienteringskunskaper

- **Att tänka själv**
- **Att förstå sammanhang**
- **Att göra omdömesval (beslutsvärdering)**
- **Att inse konsekvenser**
- **Att välja och hålla fast i en riktning**
- **Att skapa mening**
- **Att veta var och hur man kan göra skillnad & tillämpa sin kunskap**

Syn på kunskap

- **Statisk kunskap - att mäta det man *har gjort* (Hierarkisk kunskap) Rationell motivation**
- **Dynamisk (process) kunskap - att veta hur man *ska göra* (Associativ kunskap) Emotionell motivation (***OBS! Processkunskap behöver struktur och uppföljning***)**

Konsekvenser

- **"Skills" - Administration, Konflikthantering, Tillståndsförändringar samt traditionella skills - läsa, tala, samarbeta, analysera**
- **Samverkan med verktyg som AI som "känner dig" och kan bygga åt dig**
- **"Enablement" via teknik och "agency". Kombination av statisk, explicit ämneskunskap och dynamisk, associativt egen designade kunskapssökande och tvärvetenskap**
- **Personligt lärande och "kultur lärande" - att förstå "kontext"**
- **Risker: A och B lag**

Antagande: Elever som har strategier och skills för sitt lärande blir mer konstruktiva

**Antagande: Bra pedagoger
använder metakognitiva frågor**

Exempel - metakognition

- **Hur har du kommit fram till detta?**
- **Vad är ditt nästa steg?**
- **Finns det fler alternativ?**
- **Vad skulle en proffs på detta göra härnäst?**
- **Gissa**
- **Vad är en bra strategi för att lösa detta?**
- **Hur gjorde du för att lösa något liknande?**

Exempel - metakognition

- **Beskriv var du är just nu?**
- **Vad vill du ha sagt?**
- **Om du skulle ge dig själv råd?**
- **Vad är det viktigaste här?**
- **Vad är det du känner igen?**
- **Vad kan du justera?**
- **Om du skulle bryta mönster vad skulle du göra?**

Mafalda (Quino)



Stopp eller ofokus...

- Tydliggör var eleven är i processen och vad de redan vet om innehåll och processen. "Friktion" är naturligt i läroprocessen
- Fokus på arbete snarare än på individen
- Identifiera var det "gör ont" - ord, instruktion, förväntan, verktyg och vad som är oklart
- Klargör riktning - syfte och vart man är på väg
- I ett grupparbete - klargör roller och hur man gör; tydlig struktur; uppföljning
- Tydliggör nästa steg och följ upp snart därefter
- Checka upp ditt kroppsspråk så att den underlättar och inte stör - revir, ögon, händer, gester, huvudlutning, tempo, röst

Värderingsnivåundervisning

- **Länkning: Då till nu. Nu till då.**
- **Ämnet till mig. Mig till ämnet.**
- **Tyckande till fakta. Fakta till tyckande.**

Att engagera fyra kroppsdelar

- **Hjärtat**
- **Hjärna**
- **Händer**
- **Fötter**

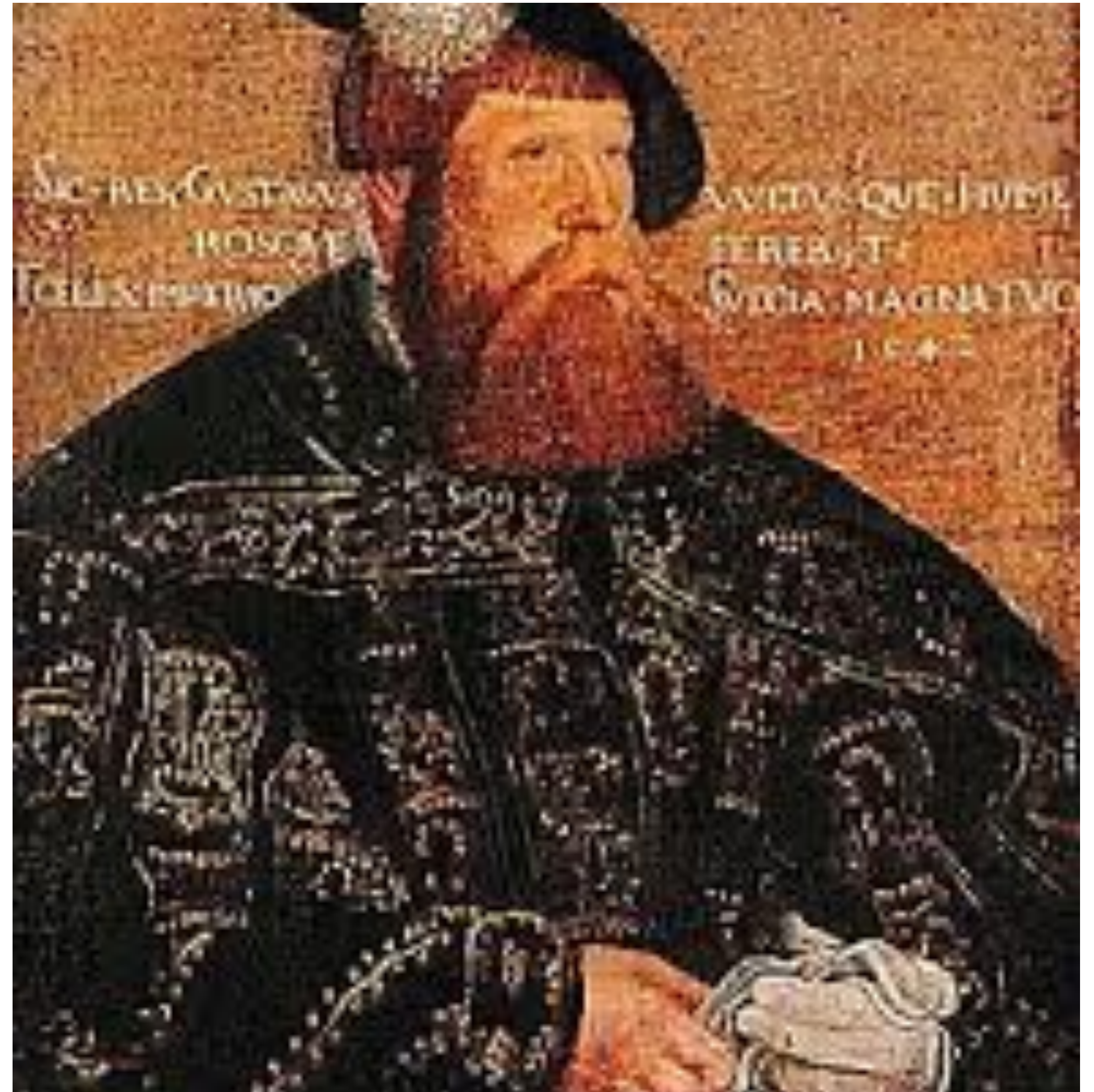
Tema: Fågelholk

Design och designbeslut
Verktyg och verktygsbeslut
Kvalitet och kvalitetsbeslut
Samarbete och samabetsbeslut
Känsla kontra vetande (mätande)
Impulsbeslut kontra övervägande
Marknadsföring kontra försäljning
Tvärvetenskaplig - historia, matematik, biologi, kemi, fysik, samhällskunskap, bild, m.m.



Gustav Vasa

Mod
Makt
Rädsla
Brytning
Nyskapande
Osäkerhet
Uthållighet
Okänd





När verktygen accelererar behöver pedagogen dämpa tempot

- **Vad kan vi tro på?**
- **Hur kan vi omformulera?**
- **Hur hittar i vårt språk inte AI-språket?**
- **Hur kan jag hitta mening för mig? För andra?**

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**

Vad har hänt?

- **Alla deltar aktivt**
- **Utgå ifrån ett neutralt ord**
- **Utnyttjar kollegors erfarenheter**
- **Låna idéer från kollegor**
- **Fastställ konkreta åtgärder**
- **Underlättat för uppföljningar**

Handledningsmodell

Ett "9:ans tillfälle"

- **"Framgång"**
- **Leta nyckelord**
- -----
- **Kort & specifik**
- **Bekräftelser & insikter**
- **Uppföljningsbar**



Klassiska uppföljningsfrågor

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

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 48 timmar**
- **Sammanfatta, stäm av, avrunda, tacka.**

Inse komplexiteten. Hjälp varandra att lyckas.

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

Lyckat ledarskap

- 1. "Kärlek" och struktur**
- 2. Kunskap - Attityd - "Kongruent" beteende**
- 3. Inläarning: "Varför" - och kunna förklara sitt tillvägagångssätt. Länkning**
- 4. Systematisk reflektion och träning**
- 5. Ansvar: ta stort ansvar för sina resultat.
Inrevärldsorienterad inte yttrevärldsorienterad**
- 6. Relationer: satsar mycket på de svåraste**
- 7. Vågar vara ledare men sköter det snyggt**



Artister

Alla "performers" tränar på sin konst



**Detta bör vi prata mera om på våra
AL, APT eller ämnesgruppsmöten...**

Se Öppet Arkiv på steinberg.se



1	2	3

**Våga vara ledare med kärlek och struktur -
och ge eleverna tilltro till sin förmåga att lära
och äga sin framtid.**

www.steinberg.se

Följ John på LinkedIn

TACK!! och Lycka till!!