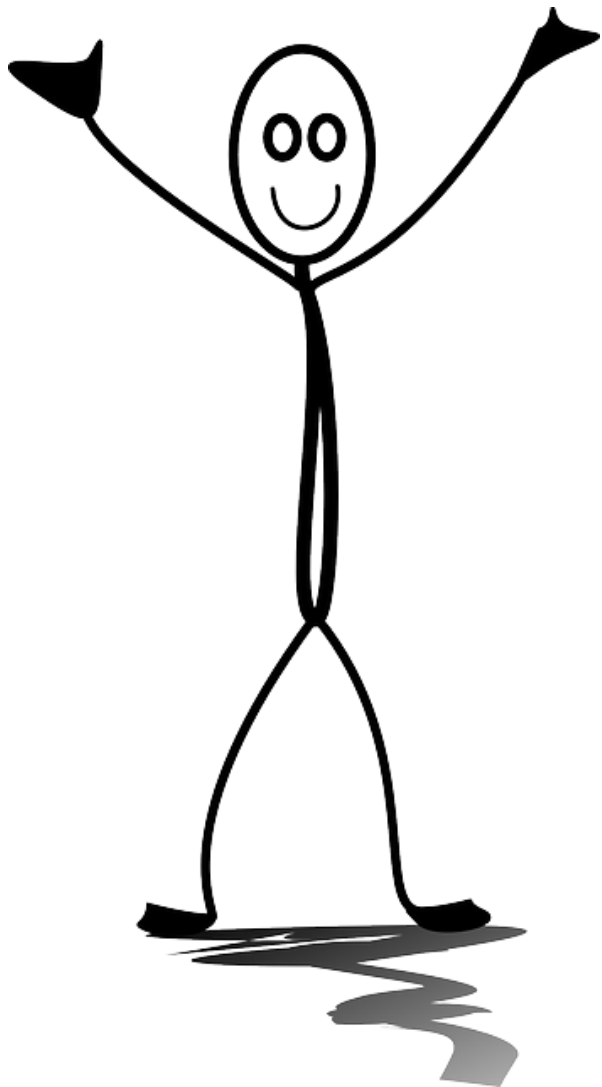
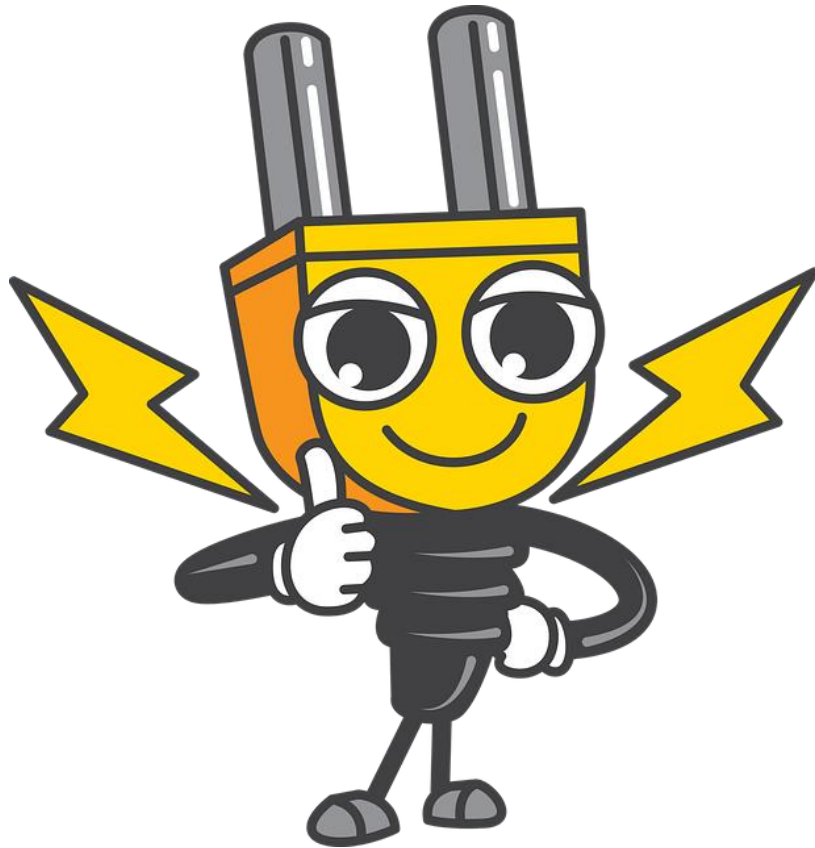


Välkomna tillbaka!



Programmet idag, tisdag 9 september

- Inflygning
- Om praktikperspektiv på pedagogiskt ledarskap
- Höstterminen i stora drag
- Upplägg för kollegaskuggning, med fokus på syfte och praktikaliteter
- Uppgift till nästa träff, 8 oktober



Två saker som givit dig energi sedan höstterminen startade....

Instructional leadership (Bild från lärträff 3, 13 maj)



- Leder och ger riktning för lärares professionella lärande (i t.ex. kollegiala lärprocesser)
- Har ett engagemang och en öppenhet för gemensamt lärande med medarbetare
- Läger tid och vikt vid öppna och förtroendefulla samtal om den pedagogiska praktiken
- Arbetar för att skapa tillit i relationen till medarbetare och medarbetares praktik

Salo, Nylund & Stjernstrøm (2024)

Transformativt ledarskap (Bild från lärträff 3, 13 maj)

Enligt [Bernard] Bass är ett transformativt ledarskap i dag överlägset för att åstadkomma förbättrade resultat.

I dag, menar han, måste ledare vara mer förberedda olikheter och värdera och anpassa sina strategier efter olikheter som finns i varje nytt sammanhang.

Det gör menar Bass och andra företrädare transformativt ledarskap, att ledare måste arbeta med medarbetares **inre motivation**, **inspirera** och **utmana**, vara öppen för olika processer och kunna **åstadkomma en individuell intellektuell stimulans** som främjar det gemensamma bästa.

(Håkansson & Sundberg, 2018, s.33)

Ledarstilar

- fokus på individen som ledare och individuella ledaregenskaper

Ledarskap ur ett praktikperspektiv

- **Sätter fokus på samspel mellan ledarskap och kontext, ledarskapet konstrueras i ett socialt sammanhang**

Att se ledarskap som konstruerat i ett socialt sammanhang betyder att ledarskapet står i samspel med struktur, kultur och alla de nätverk som utgörs av individer och roller i en organisation.

- **Sätter (även) fokus på följare**

Ledare och efterföljare är indragna i en ömsesidig och frivillig interaktion byggd på mening och förståelse. ...en person blir ledare genom att en eller flera personer tillmäter det han eller hon säger stor vikt, och låter sig påverkas av det.

Alvesson, M., (2019), s. 268

Praktikteoretiskt perspektiv på ledarskap/ledarhandlingar

Ur ett praktikteoretiskt perspektiv blir "ledarhandlingar" centralt i studier av pedagogiskt ledarskap

Rektors ledarhandlingar kommer till uttryck i praktiker som sker *samspel* mellan:

- 1. Barn/elever och medarbetare (stort sammanhang i verksamheten)**
- 2. Medarbetare i arbetslag/arbetsgrupper (mellanstort sammanhang i verksamheten)**
- 3. Rektor och verksamhetens ledning, ledningsgrupp (mindre sammanhang i verksamheten)**
- 4. Mellan rektorskolleger, professionsgrupp (kollegialt sammanhang)**

(Nylund & Åhlander, 2021, s.27)

Distribuerat ledarskap

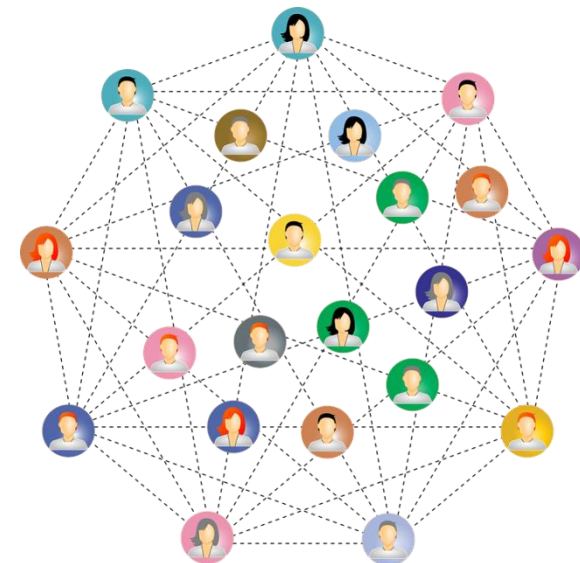
Ett distribuerat ledarskap är något mer än vad vi brukar kalla för delegering.

Ett distribuerat ledarskap innebär istället att ett nätverk av individer mer eller mindre oberoende av varandra leder verksamheten mot ett gemensamt mål.

Det kan alltså finnas skillnader mellan hur många medarbetare det gäller, graden av koordinering, graden av oberoende, samt hur makt och befogenheter följer med... (s.121-122)

Håkansson & Sundberg (2018)

Ledarhandlingar i ett skolutvecklingsarbete kan ses som en "web of leading". (Nehez, Sülau & Olin, 2022)



Mellanledare

- Mellanledare benämns i skolorganisationer t.ex. som lärledare, arbetslagsledare, utvecklingsledare, teamledare eller processledare
- Mellanledare kan förstås som individer som dels har en uttalad ledarroll, dels har en lärar-/förskolläraryrroll
- Mellanledare roll har i forskning beskrivits som avgörande för skolutvecklingsarbete, bland annat i fråga om utveckling av professionell skolkultur samt överföring och anpassning av strategier för skolförbättring till lokala behov

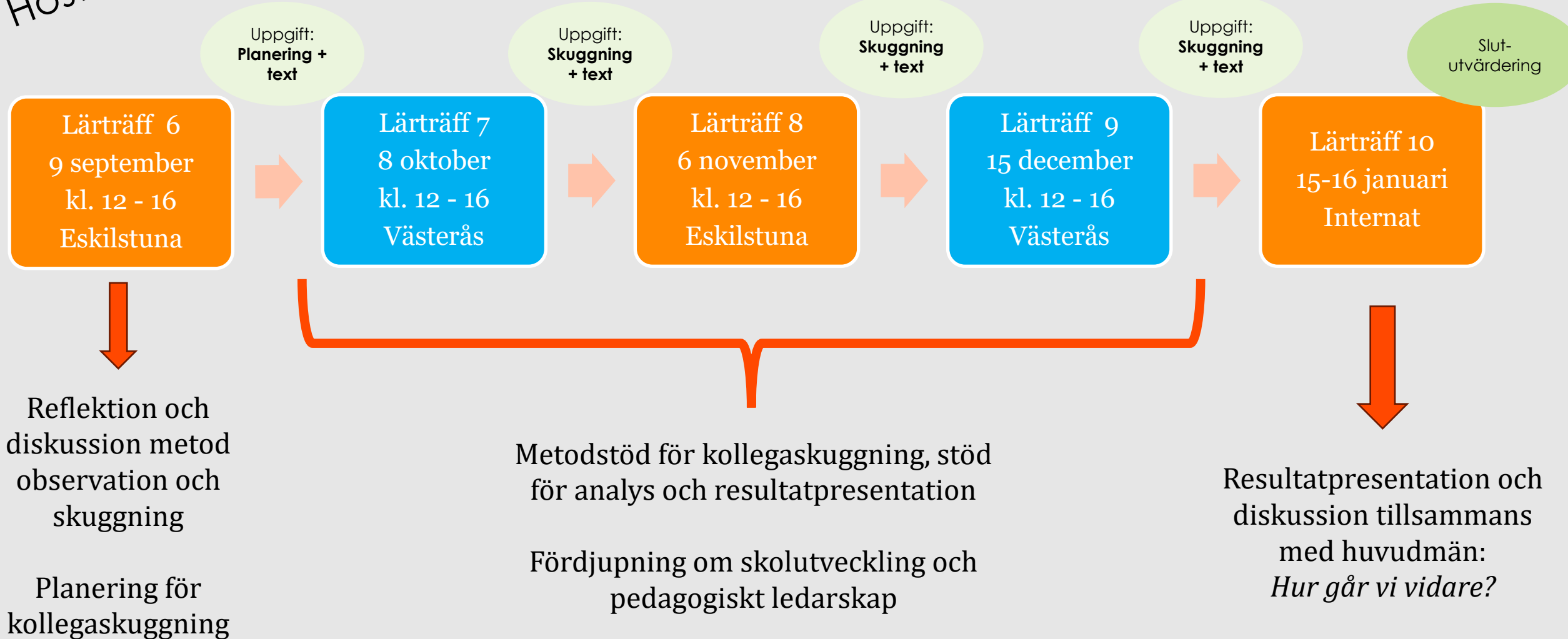
(Nehez, J., Blossing, U., Gyllander Torkildsen, L., Lander, R. & Olin, A., 2021; Gustavsson & Löfving, 2020; Grootenboera, P., Edwards-Groves, C. & Rönnerman, K., 2015)

Bikupa: Diskutera mellanledares uppdrag och roller i era verksamheter!

Ta till exempel utgångspunkt i dessa frågor:

- Vilket utrymme har mellanledare (exempelvis arbetslagsledare, förstelärare, teamledare) att leda utvecklingsarbetet?
- Behöver mellanledares mandat, förtroende eller kompetens stärkas för att driva utveckling framåt?
- Hur kan mellanledare ges förutsättningar att själva växa i sitt pedagogiska ledarskap?
- Hur kan jag som rektor stötta mellanledare i deras uppdrag?

Höstterminen 2025



Uppgift: **Planering + text**

Lärträff 6
9 september
kl. 12 - 16
Eskilstuna



Lärträff 7
8 oktober
kl. 12 - 16
Västerås

Uppgift: **Skuggning + text**



Lärträff 8
6 november
kl. 12 - 16
Eskilstuna

Uppgift: **Skuggning + text**



Lärträff 9
15 december
kl. 12 - 16
Västerås

Uppgift: **Skuggning + text**



Lärträff 10
15-16 januari
Internat

Slut-utvärdering

Reflektion och diskussion metod observation och skuggning

Planering för kollegaskuggning

Metodstöd för kollegaskuggning, stöd för analys och resultatpresentation

Fördjupning om skolutveckling och pedagogiskt ledarskap

Resultatpresentation och diskussion tillsammans med huvudmän:
Hur går vi vidare?

Skuggning

... en insamlingsmetod som använts flitigt inom forskning om lärande i organisationer och om hur arbetet i olika yrken ska kunna utvecklas.

Harrysson, L., & Strid, A-L. (2011) s.20



Er uppgift: identifiera, beskriva och analysera ledarhandlingar i varandras verksamheter.

Tre typer av skuggning

- Skuggning som syftar till **lärande/kunskapsöverföring**: t.ex. auskultation i sjukvårdsutbildning och lärarutbildning även vanligt inom hantverksyrken.
- Skuggning som syftar till att hitta mönster och **kartlägga beteenden/kvantitativ skuggning**: t.ex. tidsstudier i syfte att förbättra och effektivisera produktion.
- Skuggning som är **kvalitativt orienterad**: syftar till fördjupad förståelse kunskap om t.ex. ledarskap.



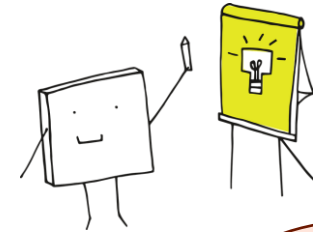
Planering av skuggningen

- *Skuggningen kommer att ske i par*
- *Fundera på vad du skulle vilja få ut av att bli skuggad av en rektorskollega (syftet)*
- *Besök i varandras verksamheter sker någon gång under höstterminen, från oktober – början av december*



Skuggningspar	Skolform	Huvudman	E-post
Susann Jonsson	Förskola	Kungsörs kommun	susann.jonsson@kungsor.se
Susanne Karlsson	Förskola	Pysslingen Förskolor AB	susanne.karlsson@pysslingen.se
Linda Olovsson	Gymnasieskola	Västerås stad	linda.olofsson@vasteras.se
Helena Järleskog	Förskola	Eskilstuna Kommun	helena.jarleskog@eskilstuna.se
Stina Andersson	Förskola	Eskilstuna kommun	stina.andersson@eskilstuna.se
Angela Massaro Rörbrink	Gymnasieskola	Västerås Stad	angela.massaro.rorbrink@vasteras.se
Karolina Holm	Vux	Håbo Kommun	karolina.holm@habo.se
Karin Ringaby	Förskola	Köpings kommun	Karin.Ringaby@koping.se
Ann-Marie Wetterling	Förskola	Köpings kommun	Ann-Marie.Wetterling@koping.se
Anna Öhlin	Förskola	Arboga kommun	anna.ohlin@arboga.se
Jessica Araskog	Förskola	Eskilstuna kommun	jessica.araskog@eskilstuna.se
Jatta Ejnarsson	Förskola	Arboga kommun	jatta.ejnarsson@arboga.se
Jenny Czitrom	Förskola	Köpings kommun	jenny.czitrom@koping.se
Teresia Jantunen	Förskola	Eskilstuna Kommun	teresia.jantunen2@eskilstuna.se

Skuggningsprocessen



Planering

- Syfte
- Tillvägagångssätt
- Praktikaliteter

Genomförande skuggning och dokumentation

Analys 1

Sammanställning (ev. renskrivning) av dokumentation och gemensam reflektion

Analys 2

Analys av material från skuggning utifrån tolkningsram

Resultat

Sammanställning av resultat för presentation, januari 2025

Lärträff 5

Lärträff 6

Lärträff 7

Lärträff 8

September

Oktober - November

December



Fokus idag



Planering

- **Syfte (och mål)**
- Tillvägagångssätt
- Praktikaliteter

Genomförande

skuggning och

 dokumentation

(och efterföljande dialog)

Kort om syfte och mål

Ett syfte är övergripande och vägledande.

Mål är konkret och utvärderingsbart.

- Syftet ger riktning och fokus (avgränsar)
- Mål definierar vad som ska uppnås

Men, hallå!!!

Det är väl ingen akademisk uppsats det är frågan om?

Det är kollegaskuggning!

Nej, det är inte frågan att skriva en uppsats!

Men ett genomtänkt och någorlunda klart formulerat syfte ger bättre förutsättningar för att kollegaskuggningen ska leda till meningsfulla insikter och lärdomar än om syftet med skuggningen lämnas därhän.

Syftets två nivåer

Syftet

lärande och
reflektion

–

inte granskning!

Värdet/nyttan för den pedagogiska ledningen i
utvecklingsarbetet i min verksamhet



A) Vad i min verksamhets pedagogisk ledning skulle jag vilja/behöva få feedback på genom en kollegaskuggning?

B) Vilka generella kunskaper/lärdomar om skolutveckling och pedagogiskt ledarskap kan nås genom våra kollegaskuggningar?



Värdet/nyttan bortom den egna
verksamhetens utmaningar och frågor

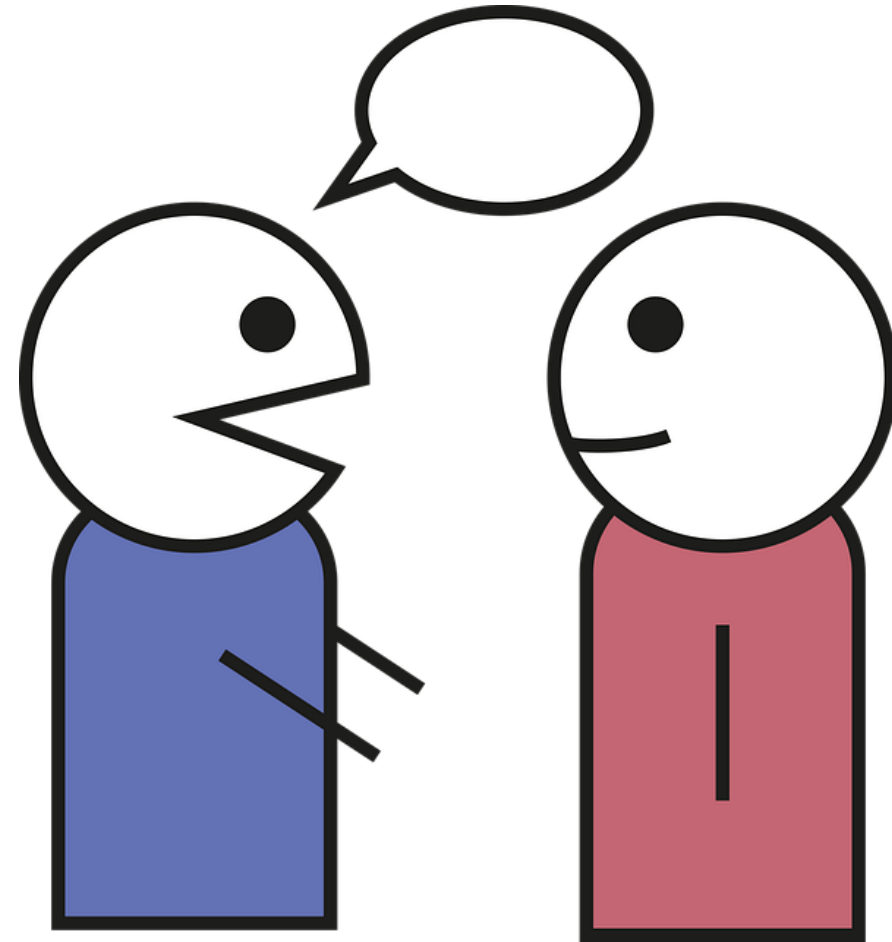
Dialogen efter skuggningen, mellan skuggaren och den skuggade

- Att vara en kritisk vän!

Vän med associationer till stöd, bekräftelse, lojalitet (och tillit)

Kritik med associationer till analys, kvalitet och förbättring

Handal (2007), se även instruktioner för kollegahandledning om "kritiska vänner". Delades ut vid lärträff 4.



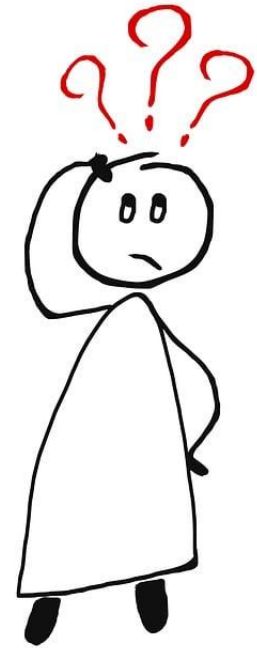
Hur hamnar man, som kritisk vän, rätt i sin feedback?

”Det är den andres problem eller dilemman som är föremål för dokumentation och kommunikation av praktiken. [...] Det handlar med andra ord om att identifiera kollegans närmaste utvecklingszon.

För detta krävs engagemang och en vilja att utvecklas, men även hög grad av tillit och mod mellan kollegorna.

Att ge en alltför lam respons efter en skuggning hjälper inte kollegan att växa som pedagog, att ge för tuff respons hjälper inte heller eftersom det ligger utanför det som i dagsläget är möjligt att förstå.”

Wennergren, s. 92 – 93



En kritisk vän vill gott!

”För att ett arbetssätt med kritiska vänner ska fungera betonas vikten av ett personligt tillitsförhållande, en tilltro till den kritiska vännens kompetens på området, en förväntan om personlig integritet och en grundläggande trygghet i att den kritiska vännen vill ens bästa.”

Lundin, 2015, s. 2

Skuggningens dubbla möjligheter ...och en liten fallgrop att undvika!

Ett väl genomtänkt syfte och en god planering för skuggningen samt att skuggaren antar rollen som kritisk vän ger goda förutsättningar för att skuggningen blir värdefull för såväl skuggaren som den skuggade.



”En lärdom från grundskolor som prövat kompetensutvecklingsformen är att inte bara kollegan som blir skuggad får utmaningar. Även den som skuggar andra får nya tankar om sin egen undervisning.”

Wennergren, s. 108

”Studiebesöksfällan”

”Det är lätt att bli något av en förtjust studiebesökare som äntligen får tid att på allvar se in i en annan skolas praktik.”

Ekholm, 1998, s.11



Reflekterande team

Syfte: att hjälpa den som berättar närma sig ett syfte med relevans/nytta för att utveckla pedagogiskt ledarskap i sin verksamhet

Ta ett par minuter och fundera på utmaningar/frågor som rör pedagogisk ledning för utvecklingsarbete i din verksamhet. Skriv några stödord.

Du kan ta hjälp av nedanstående frågor om du vill:

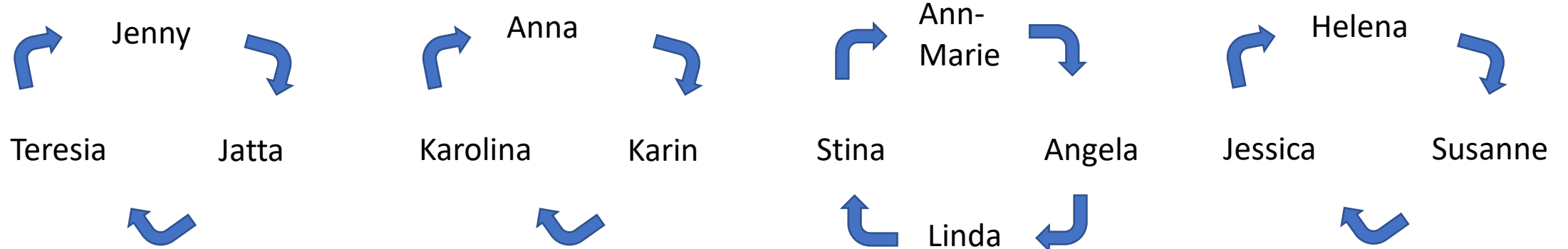
- Vad pågår just nu i din verksamhet som skapar möjligheter eller utmaningar för utvecklingsarbete?
- Vilka styrkor och utmaningar ser du i den pedagogiska ledningen idag? Vad hindrar respektive möjliggör utveckling av pedagogisk verksamhet?
- Hur bidrar jag som ledare till delaktighet och engagemang hos andra?

Reflekterande team

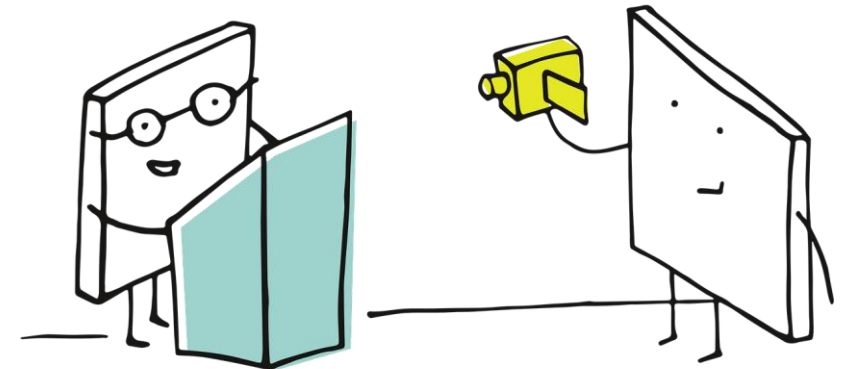
Tillvägagångssätt:

- En berättar och en ställer frågor (obs! icke-värderande)
 - En (eller två) lyssnar och observerar.
1. Samtal mellan den som berättar vad den skulle vilja få ut av en kollegasskuggning och vad som skulle kunna hjälpa den att utvecklas i sitt pedagogiska ledarskap (cirka 5 min).
 2. Den eller de som observerat och lyssnat redogör för sin bild av samtalet: Vad tycks ha varit viktigt? Finns det något som observatörerna tyckte var vagt, uttalat eller något som skulle behöva diskuteras mer? (cirka 5 min).
 3. Byt roller och gå varvet runt.
 4. Avsluta med en runda där alla sammanfattar sina tankar om syftet i en mening.

Reflekterande team



Hur ska skuggningen dokumenteras?



Uppgift till 8 oktober

- Kontakta din skuggnings-kollega: planera datum och andra praktikaliteter för skuggningen och dialogen efteråt. När är lämpligt tillfälle att din skuggnings-kollega kommer och när är det möjligt för hen att komma? - Hitta bästa alternativ mellan "det önskvärda och det möjliga".
- Formulera syfte för skuggningen, på A-nivå: Värdet/nyttan för den pedagogiska ledningen i utvecklingsarbetet i min verksamhet
- Skicka er planering och syfte till Max, senast 7 oktober.

Jag kommer att skicka en liten text för läsning inför nästa träff. 😊