

atferdssenteret Statped

*” Den som tror han er ferdig utlært, er bare ferdig ”*

**Kjennetegn på gode prosesser**

PALS-konferansen 16. – 17. september 2010  
 Ingunn Byrkjedal, Statped vest  
 Morten Hendis, Torshov kompetansesenter

---

---

---

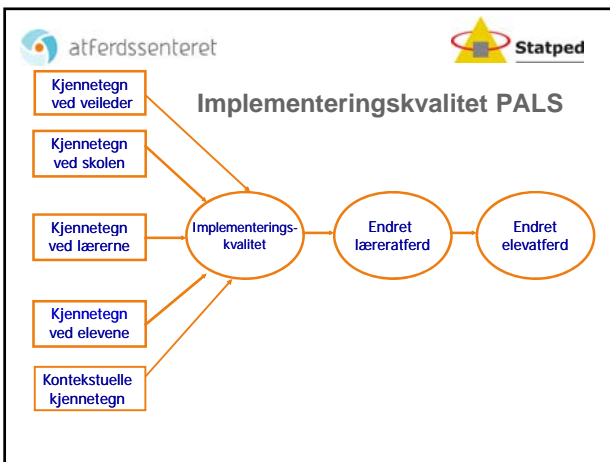
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

atferdssenteret Statped

**SUKSESSKRITERIER PALS**

- Bred oppslutning
- Opplevd behov
- Støtte fra ledelsen
- Intensjonsavtale med skoleeier
- Tid og ressurser
- Veiledning/opplæring
- Teamorganisert læring

---

---

---


---

---


---

---

---

atferdssenteret 

### SUKSESSKRITERIER PALS



- TILBAKEVENDENDE DRØFTINGER
- VARIERTE ARBEIDSMÅTER
- SITUASJONS-BESTEMT LEDELSE
  - + informasjon,
  - + informasjon
  - + informasjon

---

---

---

---

---

---

---

---

atferdssenteret 

### Utviklingsstadier

- Oppstart /kontaktetablering
- Opplæring/ planlegging
- Iverksetting/implementering
- Gjennomføring, evaluering/læring
- Vedvarende kompetanseutvikling

---

---

---

---

---

---

---

---

atferdssenteret 

### Hvordan få i gang en utviklingsprosess?

- Å gå fra et uforpliktende "ja" til et forpliktende "ja"
- Kartlegge utviklingsønsker/(hemmende og fremmede faktorer)
- Skoleomfattende engasjement er nøkkel til innflytelse
- Informasjon og utviklingsprosesser i flere etapper
- Milepæler i utviklingsarbeidet
- Å stille krav og å gi støtte - "moderat grad av nyhet"
- Mestring individuelt og organisatorisk
- Skolen - motor for utvikling

---

---

---


---

---


---

---

---



atferdssenteret



**UTVIKLING**

- Utvikling/endring krever **samarbeid**
- Forandringer en **felles læringsprosess** som utvikler "eierforhold"
- **Trygghet** gjennom kollegialt samarbeid
- Konflikt som **mulighet**
- **Visjoner og mål** utvikles gjennom handling

---

---

---

---

---

---

---

---



atferdssenteret



**Nøkkel til varig endring**

Fullan (2001) sier at nøkkel til varig endring ligger i planmessig og metodisk arbeid, oppfølging av aktivitet/tiltak, evaluering, prioritering, involvering og fornying i arbeidet.

- 25 % av "utbyttet" skyldes ideen/tiltaket, mens **75 % skyldes hardt arbeid.**
- Men "hardt arbeid" kan være både morsomt, viktig, meningsfullt og livgivende

---

---

---

---

---

---

---

---



atferdssenteret



**Oppgave: Bønnepresentasjon**

1. Navn, arbeidsplass, arbeid med PALS
2. Kva har utløyst motivasjon og meistring i høve PALS på din skule
3. Gje døme på korleis PALS-teamet gir konkret støtte og hjelp til utvikling av PALS

---

---

---

---

---

---

---

---

atferdssenteret Statped

**SKOLENS MODENHET**

PROBLEMLØSNINGS-SKOLEN

PROSJEKTSKOLEN

DEN FRAGMENTERTE SKOLE

---

---

---

---

---

---

---

---

atferdssenteret Statped

**Innovasjonssyklus**

Fra det gamle... ... til noe nytt!

Tap

Avlæring

Usikkerhet  
Angst

Forpliktelse

Ny læring

Stabilisering  
Ny helhet

---

---

---

---

---

---

---

---

atferdssenteret Statped

**EFFEKTIV KOMPETANSE-UTVIKLING** (Joyce & Showers)

1. Relevant teori
2. Demonstrasjon
3. Praksis
4. Tilbakemelding
5. Oppfølging

---

---

---


---

---

---

---

---

atferdssenteret 

Læringskomponenter og resultater målt i prosent av deltakerne

| Komponenter        | Resultat |             | Resultat               |
|--------------------|----------|-------------|------------------------|
|                    | Kunnskap | Ferdigheter | Overføring til praksis |
| Kunnskap           | 10       | 5           | 0                      |
| Demonstrasjon      | 30       | 20          | 0                      |
| Praksis            | 60       | 60          | 5                      |
| Kollega 'coaching' | 90       | 95          | 95                     |

Joyce & Showers, 2002

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---

atferdssenteret 

### Å bygge et lærende PALS-team

Tre faktorer som påvirker et PALS-team utvikling

- **Rammefaktorer**
  - Mål, størrelse, arbeidsorganisering
- **Gruppesammensetning**
  - Ulik kompetanse, holdninger, ulike roller, tidligere erfaring med samarbeid, utviklingsarbeid
- **Gruppedynamiske faktorer**
  - Det som skjer i samarbeidet

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---

atferdssenteret 

### Et velfungerende team:

- Preges av åpenhet og trygghet
- Planlegge og vurdere regelmessig
- Være enige om felles vurderinger, holdninger og reaksjonsmåter
- Solidarisk følge opp felles fattende beslutninger
- Ta vare på hverandres spesialkunnskaper og kompetanse
- Gi hverandre feedback for å kunne være i utvikling

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

 atferdssenteret  Statped

**Prestasjonshjelp/bygge kompetanse**

**Å gjøre hverandre gode**

- Levere nøkler til andres suksess
- Låne ideer og gje støtte til andre sin innsats
- Levere muligheter til de som er i posisjon til å prestere
- Avtale – konkretisering av ferdighet/mål – gjennomføre.

---

---

---

---

---

---

---

---

 atferdssenteret  Statped

**Spørsmål**

- *Hva og hvem får fram det beste i deg?*
- *Hvilken prestasjonshjelp gir PALS-teamet i din skule ?*

---

---

---

---

---

---

---

---

 atferdssenteret  Statped

**MENNESKETYPENE**

- 20% - DE INNOVATIVE
- 60% - DE SOM FØLGER ETTER
- 20% - DE SOM KOMMER SENERE



---

---

---

---

---

---

---

---

### Dialog

- Balanse og likeverd; å gje plass for den andre
- "Er svaret gitt før spørsmålet er stilt?"
- Likeverd = emosjonell registrering av aksept og respekt, genuin interesse for den andre
- Dominansteknikker ødelegger dialoger
- Dialog – Diskusjon - Debatt
- Argumentasjon - undersøking

---

---

---

---

---

---

---

---

### Samtalens dybde

- Ofte stiller vi bare eit spørsmål
- Mot – hørsel -oppfølging
- Prøvande og spørjande utsagn
- Opne og lukka spørsmål
- kva – korleis og kvifor
- Er det slik at
- Har eg forstått det slik at
- Enn om vi tenkte heilt motsatt slik at

---

---

---

---

---

---

---

---

### Treningstips

- Be om råd frå dine kollega – vis avhengighet
- Oppgavedelegering – følg opp
- Hold ord og husk kva du har lovet
- Dyrk ros og feir suksess
- Tren på å vere ærleg . Bruk relasjonelt mot til å formidle sannhet
- Smålighet utvikler mistillit
- Ta ikkje æra av andre sine prestasjonar
- Ver nærværande ikkje fraværande
- Dette er noko du/dere kan bedre enn meg
- Korleis kan vi løyse dette
- Kva kan eg gjere for deg
- Dette oppleve eg som konflikt – kva gjere vi no

---

---

---



---

---

---

---

---

**Tilbakemeldingskultur**

- Å få auge på noko i ein annan person/gruppe
- Formidle det du ser til den/dei det gjeld
- Tre varianter
  - 1. positiv tilbakemelding (ros)
  - 2. negativ tilbakemelding (ris)
  - 3. ingen tilbakemelding (neglisjering)

Vi kan venne oss til at taushet er god tilbakemelding

---

---

---



---

---

---

---

---

**Fire delferdigheter**

- Kunsten å ta i mot ros
- Kunsten å gje ros
- Kunsten å ta i mot ris/korrigeringer
- Kunsten å gje ris/korrigering

• Oppgave: Tenk ein situasjon der du skal gje positiv tilbakemelding – kva sier og gjer du

• Tenk ein situasjon der du ønskjer å gje korrigering – korleis gjer du det

---

---

---


---

---

---

---

---

**Gode vs dårlege møter**

- Kva kjenneteikner eit godt møte
- Kva kjenneteikner eit dårleg møte

---

---

---

---

---

---

---

---






### Menneske i møtet

- Upresist frammøte
- Noen få snakker – lite inkluderende dialog
- Ulik status i gruppa
- Ytre teikn på mistriksel/irritasjon/dalende engasjement
- Uklare beslutninger
- Uppresis avslutning
- Presist frammøte
- Aktiv deltaking - inkluderende dialog
- Likeverdighet –ulike synspunkt
- Latter, blikk, aktivitet, konsentrasjon og engasjement
- Avklarte beslutninger
- Avslutning/evaluering

---

---

---

---

---

---

---

---




### Ledelse av gruppedialog

- **Agenda**, den planlagte og det virkelige
- **Proessen**, improvisasjonen og fleksibilitets kunst
- **Prosessleiling**, observasjon og intuisjon, bruk sansene
- **Konklusjonar og resultat**

---

---

---



---

---

---

---

---

### Resultater

- **Saksresultat** ; input/presentasjonen – oppgaver og ansvarsfordeling – konklusjonar
- **Relasjonsresultat**; styrke, samhold, motsetninger, støtte, lagånd, allianser, makt, tretthet, slitasje, uvilje, motivasjon, motstand , allianser
- **Metakommunikasjon**; to parallelle dialogar intellektuelle og emosjonelle

---

---

---


---

---


---

---

---



atferdssenteret



**Samtale med ein fotballtrenar**

- Presist oppmøte
- Er tilstade i god tid før treninga starter
- Spelarane skal vere mentalt tilstade på treninga
  - Fotball er noko av minst viktige i verda, men på treninga er det noko av det viktigaste som skjer, akkurat nå.
- Treninga og arbeidsmåtane er kjente/forutsigbar
- Variasjon
- Å blande seg passeleg nok (trenar)
- Viser – Øver – Følger opp

---

---

---

---

---

---

---

---



atferdssenteret



**Fotball-treningsfilosofi**

- Tenker alltid neste kamp; neste skritt, er ekstremt opptatt av prosess for å nå mål
- Er oppteken av prestasjoner -treningsmål, individuelt og som lag, er kjent for alle
- Overvåker og gir blodferske tilbakemeldinger til laget og til enkeltspelar
- Aldri negativ tilbakemelding for å mislykkes, men korrigerer for mangelfull innsats
- Feirer suksess

---

---

---


---

---


---

---

---



atferdssenteret



**UTFORDRINGER**

- Skifte av personell, nytilsettinger - diskontinuitet
- Fravær; rektor/ledelse, PALS- medlemmer – veileder
- Arbeidsmengde – kunsten å delegere, veksle mellom enkeltdeler og helhet, tempo, timing, prøve og feile, evaluere og systematiske
- Framdrift vs å sette av nok tid til at læring skjer

---

---

---

---

---

---

---

---

atferdssenteret 

### UTFORDRINGER

- Veilederutfordring : Å se/ fremme skolens egen kapasitet – brukermedvirkning - Behov for kontroll – Er svaret gitt før spørsmålet er stilt?
- Motstand, som låste og tilbakevendende mønstre: Verdier, makt, praktiske forhold,

---

---

---

---


---

---

---

---

atferdssenteret **Konflikthåndtering**




---

---

---


---

---

---

---

---

atferdssenteret 

### Håndtering av motstand

- **Undersøk motstanden**
- **Etabler en anerkjennende dialog** (det handler ikke om å vinne eller tape)
- **Problemløsningsmodellen**
- **Pals – teamet vs. ledelsens rolle**

---

---

---

---

---

---

---

---

atferdssenteret 

### MENNESKETYPENE





- De "affektive"
- De "kognitive"
- De "kreative"
- De "sosiale"
- De "selvhevdende"
- De "empatiske"
- De "tilbaketrukne"
- Osv...

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---

atferdssenteret 

### Når innovasjonen er institusjonalisert / vedlikehold

- Akseptert hos relevante aktører
- Stabil, rutinebruk
- Bred spredning
- Legitimitet, normalitet
- "Usynlig"
- Ikke personavhengig
- Allokering av penger og personell, rutine

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

atferdssenteret 

### Oppsummering

- Hva har vært dagens fokus?
- Hva kan jeg ta med meg hjem til egen skole?
- Hva oppnår jeg ved å gjøre det?
  
- Har jeg noen ideer som jeg bør dele med andre før vi går?
  
- Er det noe av det vi har lært i dag som kan overføres til ledelse av klasser? I tilfelle hva?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**”DET STØRSTE HINDER FOR UTVIKLING  
ER ALT DET VI HAR GJORT FØR”**

KINESISK ORDTAK

---

---

---

---

---

---

---

---