

# Leda och utveckla skola

Vems behov avgör?



Åsa Hjärsh

**Kajsa:** Man blir så bra bemött av lärare här på den här skolan ... man känner sig positiv och glad när man kommer hit ... och det har iallafall inte jag gjort i grundskolan, då har jag verkligen inte velat gå dit ... men här känner jag helt tvärtom.

**Intervjuare: I grundskolan, det där att du inte kände att du ville gå, vad berodde det på?**

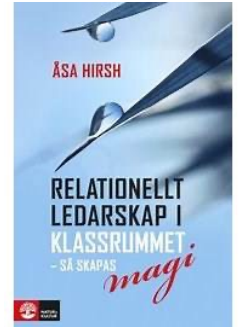
**Kajsa:** Det var mycket tjafs i klassen och ingen som tog tag i det ... och jag hade inte direkt någon lärare som jag tyckte om ... så jag var inte så mycket där för att jag inte trivdes, och då blev det att jag kom efter i ämnen och då fick man ångest över att man låg efter, och då stannade man hemma ännu mer.

**Intervjuare: Tycker du att du blir bemött på ett annat sätt här av de vuxna runt omkring?**

**Kajsa:** Mm, det tycker jag ... för innan, som sagt, har man ju känt sig utpekad av lärare, de har sagt saker på lektionen som gjorde att man skämdes. Här har jag aldrig känt mig utpekad, jag tycker alla lärare bemöter alla elever på ett bra sätt.

**Intervjuare: Vad säger ni andra?**

**Filippa:** Ja, jag tycker också det. Först blev jag chockad över att det var så hårt. Jag har ju alltid vetat att hästporten är ju hård liksom, men det var verkligen *riktigt* tungt och väldigt, väldigt stressigt ... Och ... jag gick i samma klass som Kajsa innan, och jag var inte heller där så mycket, jag ville inte heller dit för det var så tjafsigt och vi hade riktigt dåliga lärare ... Nu kanske man också känner ibland ... sådär ”jag vill stanna hemma”, men då går man hit ändå för man vet att när man kommer hit blir man bemött av bra klasskompisar som är glada att se en och lärare som *alltid* är positiva till att se en också.



S. 114-115

# Jag fick några förslag...

- Senaste nytt inom rektorsutbildningen
  - Skolutveckling ur ett ledarperspektiv
  - Skolforskning: varför är vi inte bättre i skolan..?
- 
- Jag gör det på mitt sätt 😊







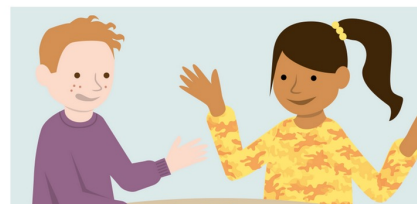
Aldrig förr har så många redan formulerade problemområden och lösningsförslag varit tillgängliga



## Läslifyftet i skolan

Språket spelar en avgörande roll för elevernas lärande. Med Läslifyftet kan ni utveckla undervisningen så att läsande, skrivande och samtalande främjar elevernas kunskapsutveckling i alla ämnen. Läslifyftet bygger på kollegialt lärande. Ni kan arbeta ämnesvis eller i blandade grupper.

- För förskoleklass till gymnasiet
- För lärare i alla ämnen, skolformer och skolbibliotekarier
- På Lärportalen
- Ansökan för statsbidrag 2022 och 2023 har stängit



## Visible Learning

### What is Visible Learning?

"Visible" refers to making student learning visible to teachers ensuring attributes that make a "visible" difference to student learning.

The "learning" aspect refers to how we go about knowing and understanding then doing something about student "learning."

### Making Learning Visible

You will need to be able to answer by 2, 3 and 10 before the exam.

My goal is to be able to skip round by 2 by next week. I'm going to practice every day.



**Transparent goals**

- the more transparent the teacher makes the learning goal, then the more likely the student is to engage in the work needed to meet the goal.

**Success criteria**

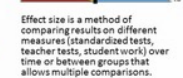
- the more the student is aware of the criteria of success, then the more the student can see the specific actions that are needed to attain these criteria.

**Rapid formative feedback**

- the more there is feedback about progress from prior to desired outcomes the more positive attributes to learning are developed.

### The Research

Hattie's Barometer of Influence is based on a "hinge point" of 0.4 which equals approximately 1 year's worth of growth.

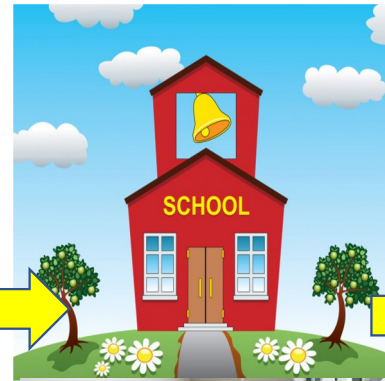


### Findings

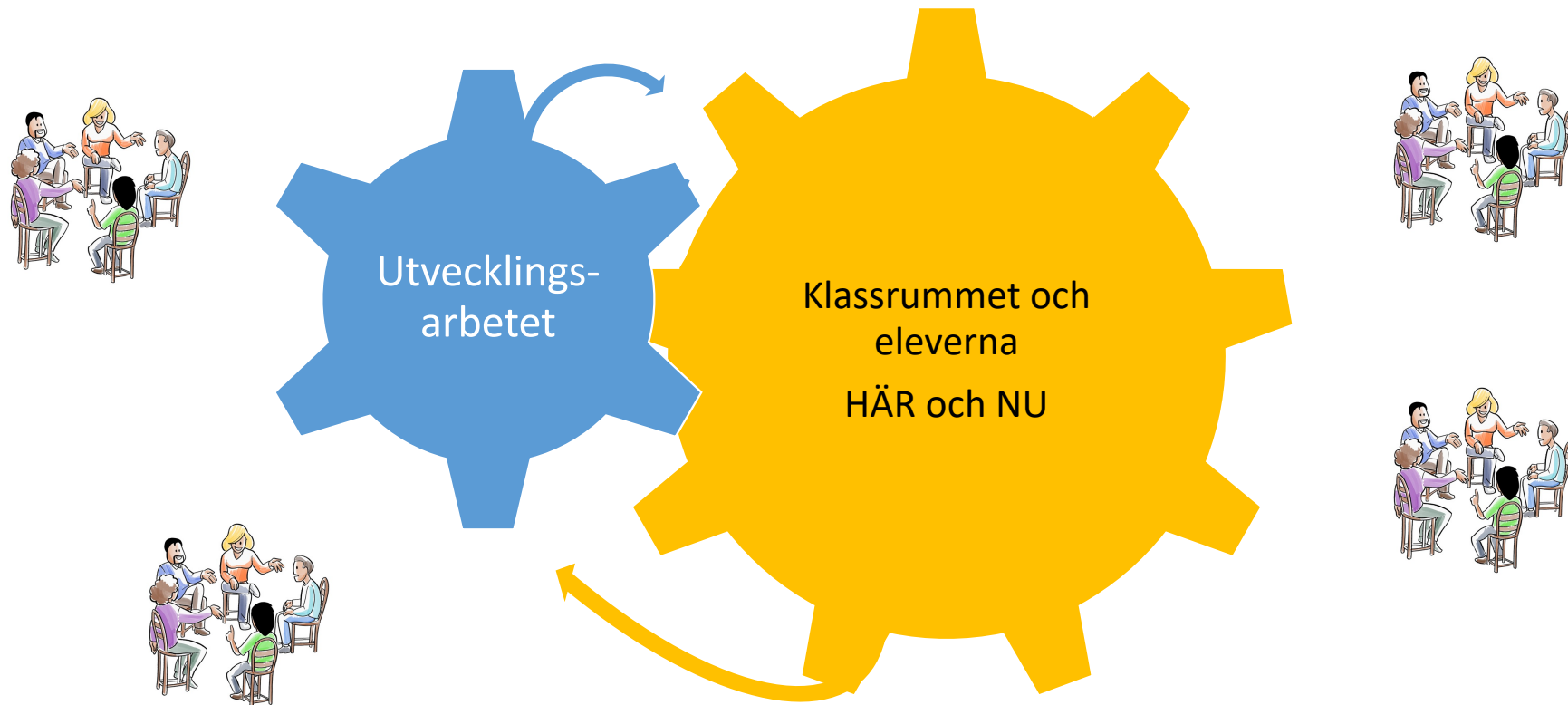
## la modulområden




När goda intentioner möter målet? Händer det som man tänker sig ska hända i klassrummen bland faktiska elever? Passar lösningarna och insatserna ihop med just deras behov?

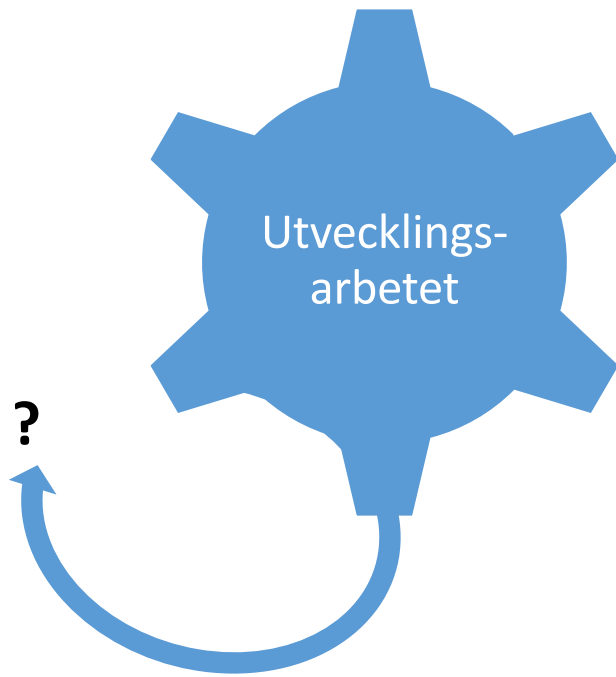


# Och vad sker i det kollegialt undervisningsutvecklande arbetet?





# Kollegialt undervisningsutvecklande arbete



Fokus  
Undervisning

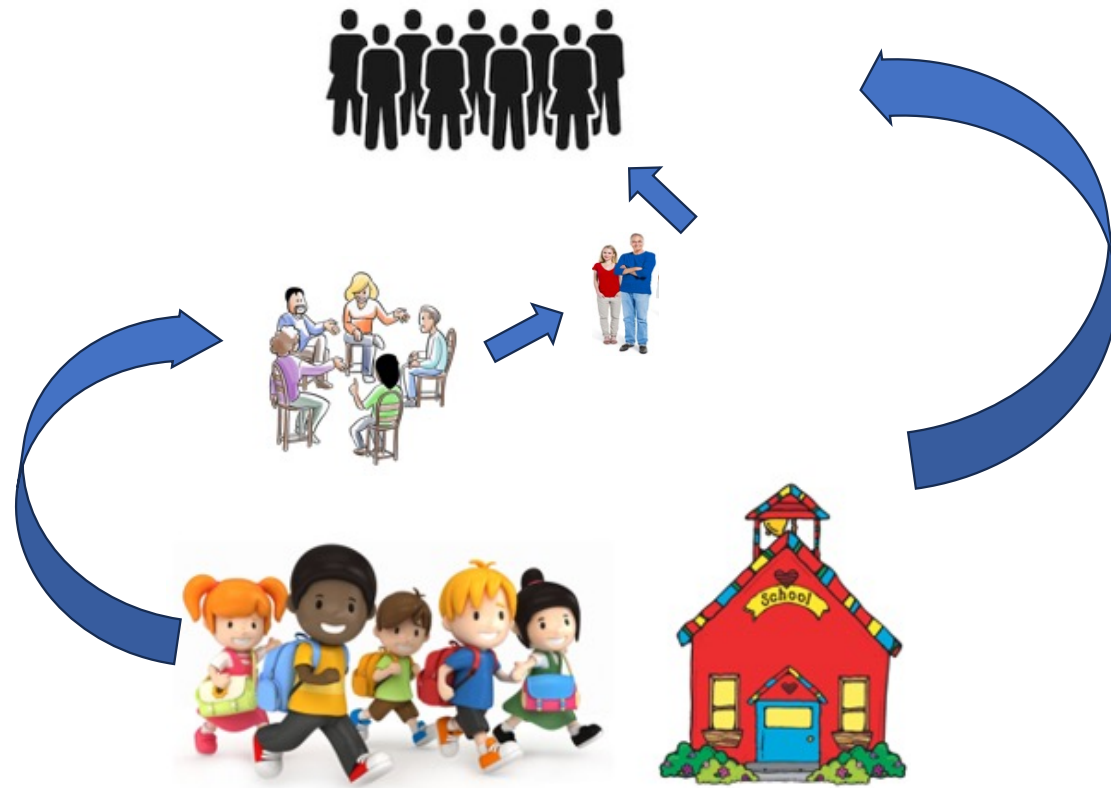
Treårigt FoU-  
program  
(2021-2024)



# Programmets tillkomst kan sägas vara en reaktion på rådande ordning...

- Där många generella utvecklingsområden beslutas uppifrån/utifrån
- Där många angreppssätt (verktyg) beslutas uppifrån/utifrån – som exempelvis lyften, "formativ bedömning", matriser, "kollegialt lärande" enligt given modell etc.
- Där varken måluppfyllelse eller välbefinnande generellt har ökat hos elever
- Där skolans professionella inte uppmuntras till egna analyser av just sina elevers behov, och ej heller till aktivering av professionellt omdöme – lösningarna är ju redan föreslagna. Vikande tro på den egna förmågan ("det kommer nog snart en modul")

Vi vänder på det!



# Vår handlingsteori

- I FUN samlas lärare i **undervisningsutvecklande verkstäder** för att med utgångspunkt i **formell och informell bedömningsinformation** analysera **behoven** hos faktiska **case** (barn och elever), och hur dessa behov kan adresseras i den egna undervisningen. När behov ringas in och sedermera adresseras genom **förändrade undervisningshandlingar** är **kopplingen till kursplaner/ämnesplaner** tydlig i de skolformer där sådana finns, och till **målområden i läroplanen** där kursplaner inte finns.
- Rektorer utforskar hur det egna **pedagogiska ledarskapet** kan om(formas) för att stödja lärarnas arbete enligt ovan, där behoven av stöd hos lärarna och hur dessa kan adresseras genom **förändrade ledarhandlingar** ringas in genom att rektorerna har särskilt nära **dialog** med vissa lärare (**case**).
- Skolchefer utforskar hur det övergripande **stödet från huvudmannanivå** kan (om)formas för att stödja lärares och rektorers arbete enligt ovan, där behoven av stöd och hur dessa kan adresseras genom förändrade **ledarhandlingar** ringas in genom att skolcheferna har särskilt nära **dialog** med vissa rektorer (**case**).



# Under programmets gång har lärarna

- Valt ut 1–3 case-elever vardera på hemmaskolan.
- Med grund i informell och formell bedömningsinformation kartlagt och definierat specifika lärandebehov hos de utvalda case-eleverna i relation till väl avgränsade aspekter av ämneskursplaner (i förskolans fall i relation till väl avgränsade aspekter av målområden i läroplanen).
- Deltagit i kollegiala undervisningsutvecklande verkstäder på hemmaarenan, för gemensamma analyser och utformning/förfining av undervisningsinterventioner med förmodad potential att möta case-elevernas/barnens lärandebehov.
- Implementerat interventioner, samt följt upp och dokumenterat hur case-eleverna har svarat på interventionerna.
- Meta-reflekterat över 1) olika spridningseffekter av case-arbetet, och 2) sitt individuella och gruppens kollektiva professionella lärande.
- Genomfört tvärgruppspresentationer av pågående/avslutat case-arbete vid programmets seminarier.
- Dokumenterat avslutat case-arbete, inklusive meta-reflektioner över forskningsinformerat och erfarenhetsbaserat professionellt lärande, i sammanhängande case-berättelser.

# Rektorerna

- Valde inledningsvis 1–3 case-lärare eller 1–3 grupper av lärare på sina skolor/förskolor.
- Rektorernas case-arbete har handlat om att de utforskar lärarnas behov eller önskemål om pedagogisk ledning/medskapande vid undervisningsutveckling.
- Deras inringande och analys av lärarnas behov av ledning/medskapande har exempelvis grundat sig i genomförda klassrumsobservationer, närvaro vid lärarlagsmöten/verkstadsmöten och i dialoger med lärare. Ibland har rektorerna genomfört egna analyser och ibland har de genomfört analyser i samarbete med lärare.
- Vissa rektorer har arbetat individuellt med sina case, medan andra har samlats regelbundet med rektorskollegor för att 1) dela erfarenheter, 2) planera ledarskapshandlingar med förmodad potential att möta casens behov, 3) analysera och utvärdera case-lärarnas/lärargruppernas 'svar' på ledarskapshandlingarna, och 4) förfina ledarskapshandlingarna därefter.
- Meta-reflekterat
- Genomfört tvärgruppspresentationer
- Dokumenterat avslutat case-arbete i sammanhängande case-berättelser.

# Var är vi tre år senare?

- Totalt har undervisning planerats, genomförts och följts upp utifrån 452 barns och elevers behov för att de ska nå "nästa steg" i sin utveckling. Satta mål har nåtts under programtiden för 303 barn och elever. I samtliga resterande case utom 7 har satta mål delvis nåtts.
- Processen med att 'översätta' formell (test-baserad) och informell (klassrumsinteraktionsbaserad) bedömningsinformation till tydligt definierade behov (ett analyssteg i undervisningsutvecklande processer som många av lärarna tidigare i låg grad eller inte alls fäst uppmärksamhet vid) rapporteras kraftfullt ha bidragit till att flytta fokus från barns/elevers brister till undervisningens utformning som möjliggörare för barnens/elevernas lärande. Därtill vittnar många lärare om att översättningen möjliggjort större precision och ökad träffsäkerhet i formandet av förändrade undervisningshandlingar.
- Många lärare rapporterar att de har blivit alltmer säkra på att ta utgångspunkt i sin egen och sina kollegors flerdimensionella kunskande i planeringen av behovsbaserad undervisning.
- I stort sett samtliga lärare rapporterar positiva spridningseffekter till andra elever och/eller den egna undervisningsskickligheten mer generellt som följd av de interventioner som genomförts med specifika case i åtanke.
- I takt med att FUN har fortskridit har vi sett en markant ökad förflyttning hos många deltagande rektorer från ett indirekt pedagogiskt ledarskap (där rektors roll främst är att organisera och skapa förutsättningar för lärares lärande) till ett direkt pedagogiskt ledarskap (där de gör sig till en delaktig partner i lärares lärande)

Leda skola i  
områden med  
socioekonomiska  
utmaningar

FoU-samverkan  
2020 - pågående





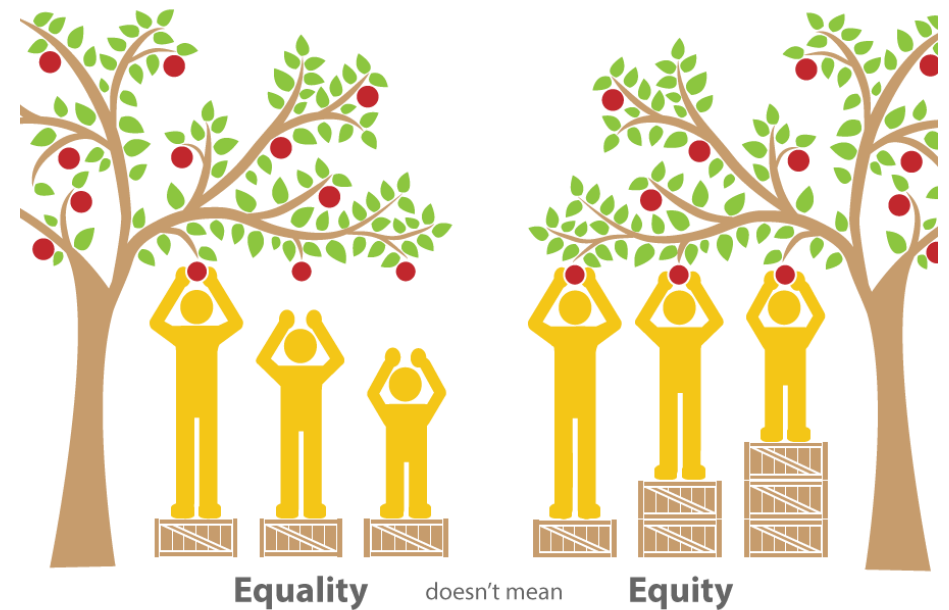
## Vi arbetar i ett nätverk

- Från ht-2020 →
- Skolverket initiativtagare och finansiär av nätverksträffarna inom ramen för FFR
- GU: rektorsutbildare/forskare övergripande organisatörer av nätverksträffarna, finansiär av forskning
- Göteborgs stads grundskoleförvaltning: medorganisatörer av nätverksträffarna, medfinansiärer av forskning
- När vi ses i nätverket: Ca 35 rektorer/biträdande, huvudmannarepresentanter, forskare/utbildare, gäster
- Ett tvådagarsinternat/termin + kortare träffar mellan

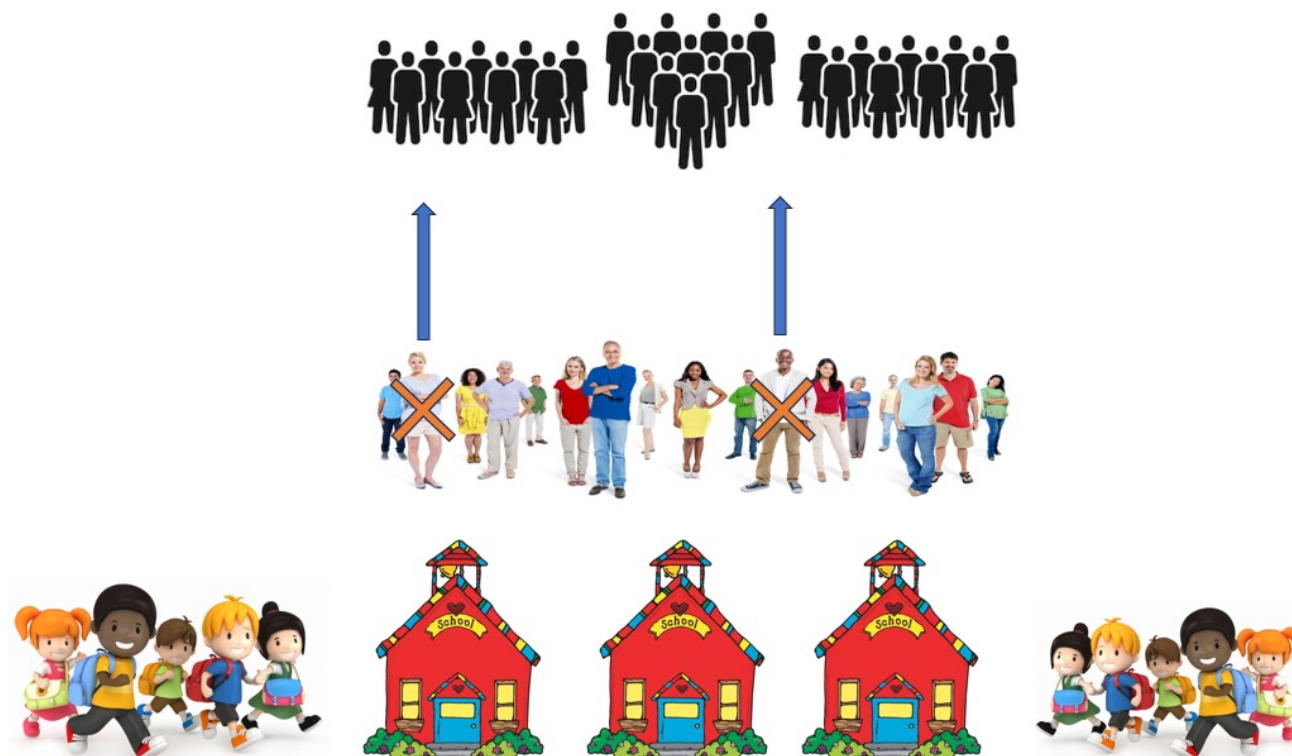


# Övergripande

- Nätverkets arbete orienteras mot åstadkommandet av elevers likvärdiga tillgång till utbildning av hög kvalitet, oavsett vilka de är eller var de bor i staden
- Rektorer vill bli kunnigare i att leda i sin specifika kontext, huvudmannanivån vill bli kunnigare i att tillhandahålla stöd för den specifika kontexten, utbildarna vill bli kunnigare i att utbilda för den specifika kontexten
- Nätverket fungerar som ett forum för stöd, utmaning, kunskapande, utveckling av samtliga deltagares transformativa agens



# Utgångsläge för styrning och stöd: “One-size-fits-all”



# Spänningen mellan den generella skolnormen och kontextens särskildheter

- Såväl skolans styrdokument som formell lärar- eller rektorsutbildning på universitet och högskolor tar i hög grad sin utgångspunkt i det typiska och ger kunskap om det generella. Studenterna får i huvudsak lära sig om undervisningsmetoder, organisering och ledarskap på ett generellt plan, relativt frikopplat från kontext. Det är logiskt att formell utbildning har en sådan generell ingång, och den generiska kunskapen är viktig.
- Men, vad händer när hela skolor och behoven hos stora delar av skolornas elevunderlag i flera centrala avseenden skiljer sig markant från det som är gängse och vedertaget? När elevunderlagets behov inte "passar ihop med" rådande regler och normer? Vad krävs av skolans professionella för att man ska kunna leva upp till devisen 'en skola för alla' där alla elever – oaktat vilka de är eller var de bor – har rätt till likvärdigt hög utbildningskvalitet?
- Vi har tillsammans undersökt vilka eventuella särskildheter som kan urskiljas avseende skolledarskap i områdeskontexten 'urbana områden med låg socioekonomisk status'.
- Att finna svar på den frågan har i sin tur legat till grund för den interventionistiska frågan; Vad krävs för att möta sådana särskildheter – av rektorerna själva på den lokala skolan och av huvudmannens stöd till rektorer?

# Särskildheter

- Rörligheten: upp till 50% av elevunderlaget byts ut under ett skolstadium
- Den språkliga och kulturella mångfalden: ett femtiotal olika språk talas på skolorna, skolorna är kulturella smältdeglar
- Kunskapsmångfalden: elevernas kunskaper i svenska språket varierar kraftigt mellan eleverna, elevernas kunskapsnivåer generellt varierar kraftigt som följd av de högst skilda skolbakgrunder eleverna har med sig när de i olika åldrar kommer till dessa skolor
- Problemkomplexiteten: förekomsten av extraordinära incidenter kopplade till samhällsproblem i de områden där skolorna ligger är en del av vardagen på skolorna



10 skickliga  
specialpedagoger

10 lektorer



0 specialpedagoger

0 lektorer



## Vad krävs för att möta sådana särskildheter – av rektorerna själva på den lokala skolan och av huvudmannens stöd till rektorer?

- Likvärdig skola är allas angelägenhet – snarare än en angelägenhet enbart för rektorerna i dessa områden
- Från 'Vad tänker DU göra åt det här?' till 'Hur ska VI lösa det här?'
- Två pilotskolområden 2024-2027 där mer kraftfullt riktat stöd prövas och följs
- Interventioner för att åstadkomma 'Hela förvaltningens angelägenhet' prövas och följs
- Undervisningsutveckling intensifieras på respektive skola med involvering av rektorerna, lektorer och alla lärare – med utgångspunkt i just de behov som bland annat särskildheterna medför

# Några slutsatser från båda FoU-exemplen

- En tydliga trend i offentlig sektor de senaste decennierna har varit att bristande tillit till medarbetares förmåga att använda kunskap och omdöme i sitt möte med klienterna har lett till kraftig betoning på styrning, beslutslinjer, centralt utformade strategier och långtgående standardisering från huvudmannanivån.
- Därtill utformas central styrning och stöd ofta på behörigt fysiskt avstånd från kärnverksamheten. När ledare tänker sig att de tar ansvar och visar handlingskraft genom att tänka ut, skriva fram och fatta beslut på egen hand begränsar de samtidigt möjligheterna till gemensamt lärande, perspektivväxling och medarbetares inflytande.
- När central styrning minskar förekomsten av gränssytor minskar även möjligheterna till den "naturliga feedback" som exempelvis en rektor får av sina lärare bara genom att finnas på samma fysiska arbetsplats som dem. Denna typ av organisation av styrning och stöd från huvudmannen är många gånger så inarbetad och förgivettagen i dagens svenska utbildningssystem att det kan vara svårt att tänka bortom den även om man vill.
- Ett inifrån-och-ut-perspektiv kräver att tjänstepersoner på förvaltningsnivå primärt förstår sin funktion som stödjande, där stödet behöver utgå från och anpassas till kärnverksamhetens *kommunicerade* behov
- Viss standardisering är förstås nödvändig, men även den behöver revideras löpande i *kommunikation* med professionerna och dem som verksamheten ytterst riktar sig till. Styrning och stöd behöver *samskapas* med dem.



# Tillitsbaserad ledning – bara retorik eller också praktik?

I linje med tillitsbaserad ledningsfilosofi är utgångspunkten att ledningsorganisationens viktigaste uppgift är att skapa förutsättningar utifrån behoven i mötet mellan medarbetare och medborgare – i det här fallet mellan lärare och barn/elev – där ledningsfunktionernas fokus flyttas från kontroll till stöd.

(jfr. Bringselius, 2018).

# ”Senaste nytt” inom rektorsutbildningen

- Rektorsprogrammet styrs av ett måldokument framtaget av Skolverket på uppdrag av regeringen
- Nuvarande gäller till 2027
- Nytt ska arbetas fram med start till hösten
- Vad kan det tänkas bli..?



# Vad är "på gång" i svensk skola? Massor av utredningar...

- Fortsatt finansiell styrning genom stadsbidrag
- Vi ska få "ny kunskapssyn"
- Nya läroplaner
- Ny syn på trygghet och studiero ("utredaren ska föreslå att rektors ansvar för trygghet och studiero skrivs in i skollagen, tydliggöra att det är läraren som bestämmer i klassrummet, föreslå att dokumentationskrav på utvisning ur klassrummet tas bort, föreslå att tillfälliga och permanenta omplaceringar och avstängningar möjliggörs..."),
- Skolmyndigheter ska motverka välfärdsbrott
- Skolan ska verka brottsförebyggande
- Modersmålsundervisningen ska inte inverka negativt på elevers integration eller kunskapsutveckling i svenska språket
- Regleringen om extra anpassningar bör avskaffas och utredaren ska lämna förslag som innebär att det blir enklare att placera elever i mindre undervisningsgrupper eller att ge elever enskild undervisning
- Vi ska gå "från skärm till pärm" – digitaliseringsstrategi avbryts
- Etc, etc,



# Och så har vi det nationella professionsprogrammet som sjösätts 2025

- Där lärare ska meritera sig genom att läsa kurser på universitetet
- Där huvudmännen ska säkerställa 'sjssta villkor' för lärarna att göra det (som 20% nedsättning i tjänst)
- Där rektorer ska meritera sig genom fortbildningskurser som läses på 'sjssta villkor' (som 20% nedsättning i tjänst)
- Goda intentioner – men mängder av frågor återstår att lösa innan programmet 'rullas ut' 2025...
- ... som *Vem ska ta hand om eleverna när lärarna fortbildar sig?*

Tack för att ni lyssnade!

