

A photograph of two green pencils lying diagonally across a weathered wooden surface. The pencils are sharpened and have gold-colored text on them. The wood grain is prominent and shows some cracking. The lighting creates soft shadows.

Ledarskap och kvalitetsutveckling

Hans-Åke Scherp
Tf professor i pedagogik
vid Karlstads universitet

Skolledarskap

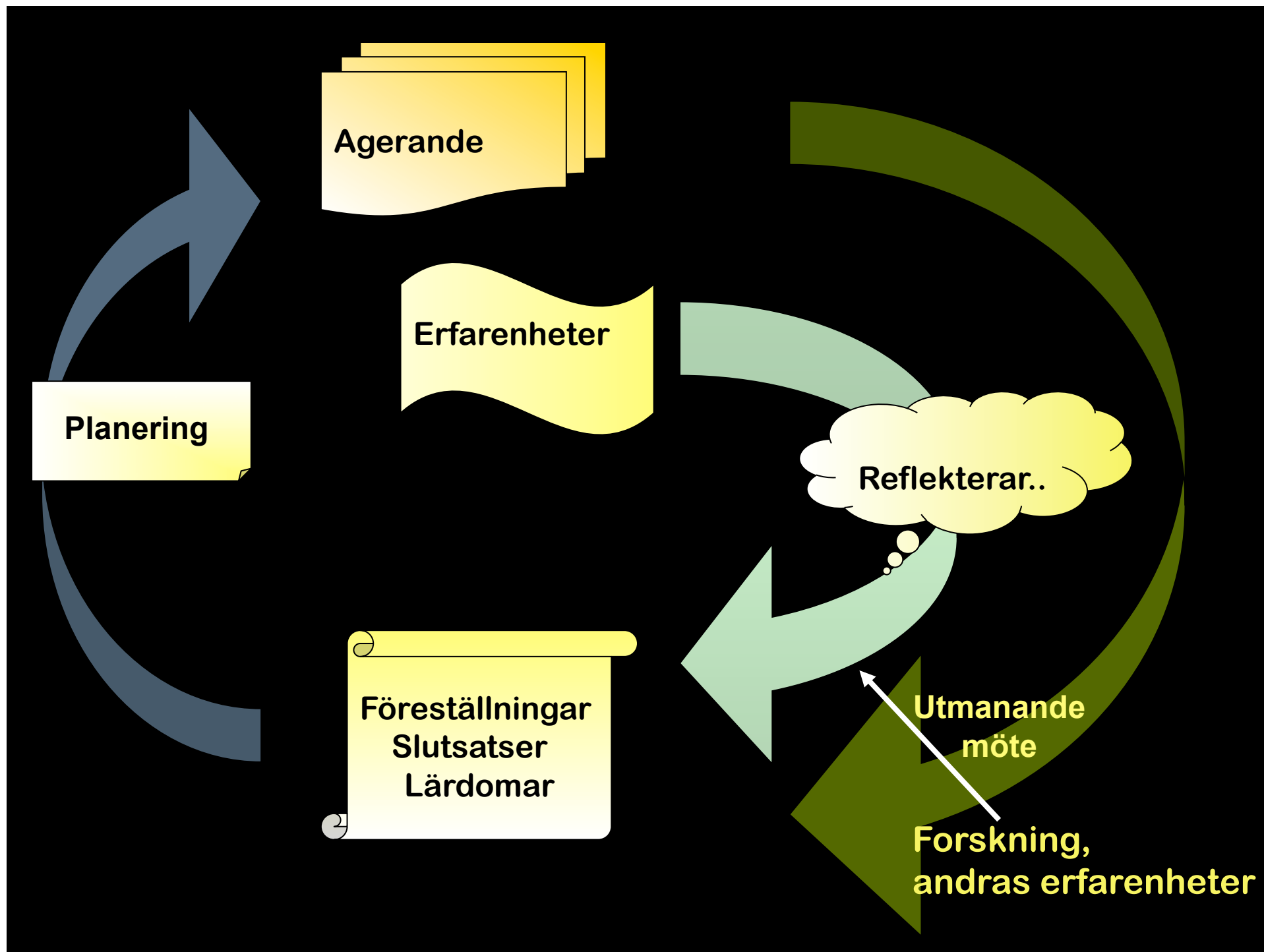
- Högstadierektorer ägnade sig i genomsnitt åt 149 uppgifter per dag där ca 60% av deras aktiviteter avbröts av andra. Drygt 80% av aktiviteterna varade mellan 1-4 minuter.
- Den viktigaste prioriteringsprincipen för många skolledare är att förhindra att små problem blir större

Pedagogiskt ledarskap

- En arbetsuppgift som förlorar i kampen med andra arbetsuppgifter
- Att hantera strömmen av vardagsfrågor och problem

Skolutveckling?

- Centralistiskt perspektiv :
 - Mål, planer, utvärdering, inspektioner.
- Aktörsperspektiv:
 - När vi stöter på problem i vardagsverksamheten
 - Erfarenhetslärande



*Skollagen: Allt arbete i skolan ska byggas
på vetenskaplig grund och beprövad
erfarenhet.*

- Att ta del av vetenskaplig kunskapsbildning
- Att vara medaktör i den vetenskapliga kunskapsbildningen om lärande och undervisning

Mönster i forskningen om skolutveckling

- Lärande organisationer
- Lärande gemenskaper
- Lärande nätverk

Internationell forskning

- Hattie (2009) Syntes av 50 000 studier:
 - "The remarkable feature of the evidence is that the biggest effects on student learning occur when teachers become learners of their own teaching, and when students become their own teachers." (p. 22)

Timperley 2007

- Utökad lärtid är en nödvändig men otillräcklig.
 - Lärprocesserna varade mellan sex månader och två år och man träffades oftast en till två gånger i månaden.
- Extern expertkunskap är nödvändig men otillräcklig.
- Effektiva professionella lärgrupper karaktäriserades av att
 - lärarna stimulerades till ny fördjupad förståelse och till att undersöka hur denna förändrade förståelse skulle kunna omsättas praktiken
 - undersöka vilka effekter nya arbetssätt fick på barnens lärande.
 - Kollektivt ansvarstagande för barnens lärande ersatte ett individualistiskt synsätt med autonoma lärare.
- Aktivt skolledarskap.
 - Effektiva skolledare gav ett aktivt stöd till lärarna lärande och deltog delvis i lärandet själva.
 - De skapade organisatoriska förutsättningar för lärarnas

Slutsatser från PBS-nätverket

- Ett lärandeinriktat ledarskap bidrar till ett ökat förtroende mellan medarbetare skolläda.
- Förverkligandet av en lärandekultur ökar trivselen bland medarbetare och skolläda
- Förbättrat samtalsklimat. Mer inriktade på att förstå och lära av varandra.
- Förverkligandet av en lärandekultur på skolan bidrar till att man i högre grad upplever sig lyckas med att bidra till barnens lärande och utveckling vilket bekräftats vid undersökningar.

Medelvärdesförändringar 2006-2008

Skala 1-5

	Medelvärde 2006	Förändring skolområde 1-2	Förändring skolområde 3-6
Lärandekultur Medskapande	3,55	0,01	0,21
Lärande orienterat PBS- ledarskap	3,50	-0,13	0,22
Inre motivation som grund för barns lärande	3,32	0,08	0,36
Meritpoäng år 9	201,25	-1,35	11,18



- Einstein: Vi behöver nya sätt att tänka för att lösa problem som orsakats av gamla sätt att tänka.

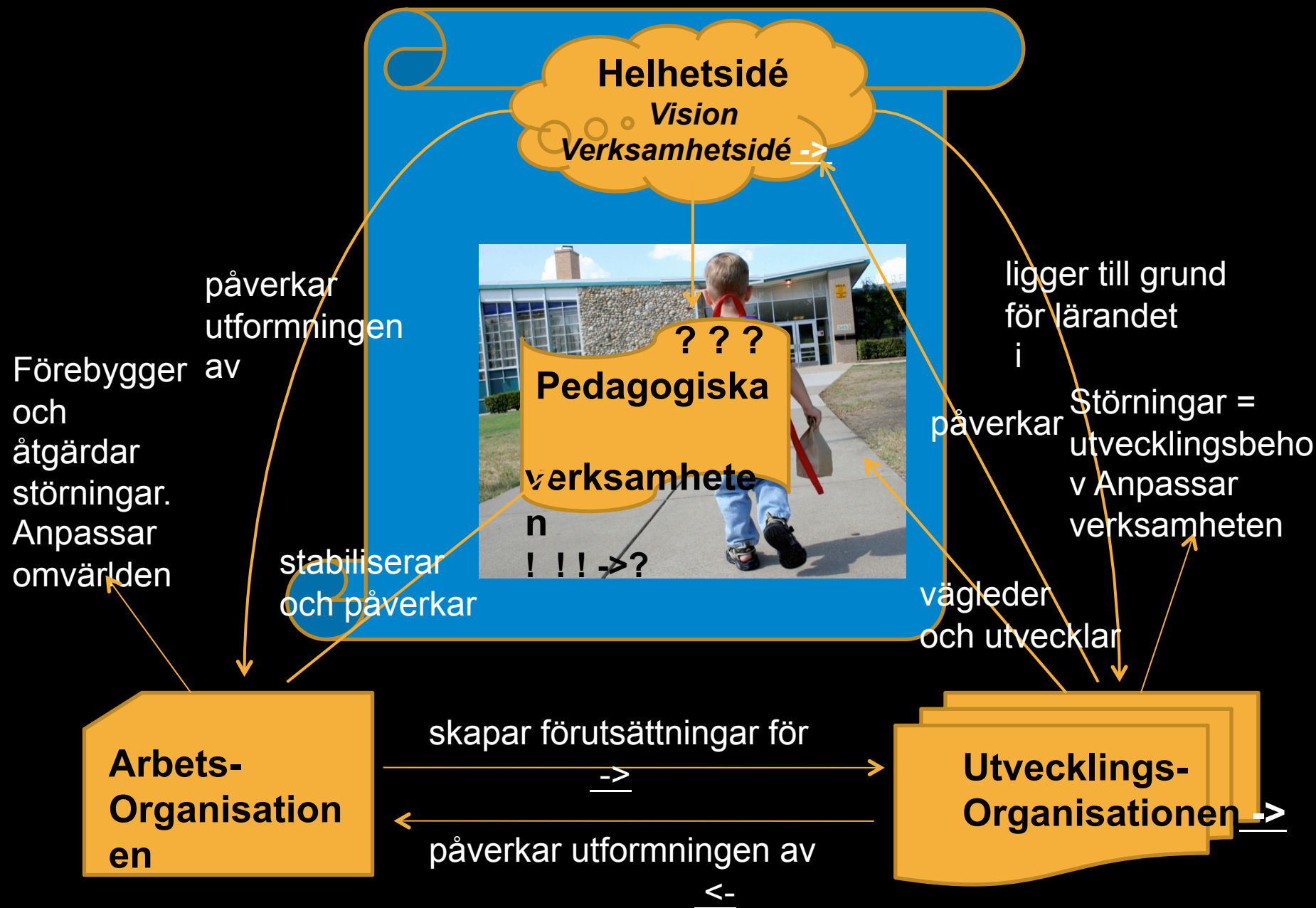


Louise Stoll & Karen Seashore Louis 2007

- "It is extremely difficult to develop learning communities."

Skolutveckling och ledarskap handlar om problemlösning i vardagsarbetet

Hur hantera
problemlösningsprocessen så att
vardagsverksamheten kan fortgå utan
alltför stora störningar samtidigt som
störningarna leder till utveckling?



Vision: Ansvar, självförtroende, kreativ, ömsesidig respekt

Pedagogisk helhetsidé:

- . Relevans (verklighetsanknytning, individanpassning, ta tillvara på elevens erfarenheter)
- . Medskapande (inflytande, samspel, delaktighet)
- . Förtroendefull relation (ömsesidig respekt, lyhörd, dialog, öppenhet, förståelse för varandra, mänskliga möten)

Pedagogiska verksamheten

Variation, Elevaktiva arbetssätt

Flexibilitet, Våga fråga

Lärstilar, Undersökande arbetssätt

Arbetsorganisationen:

Arbetspassens längd?

Lokaler?

Tysta lärum

Rimlig gruppstorlek?

Utrustning?

Arbetsmiljö?

Struktur: Tydlighet,

rutiner

skapar förutsättningar för



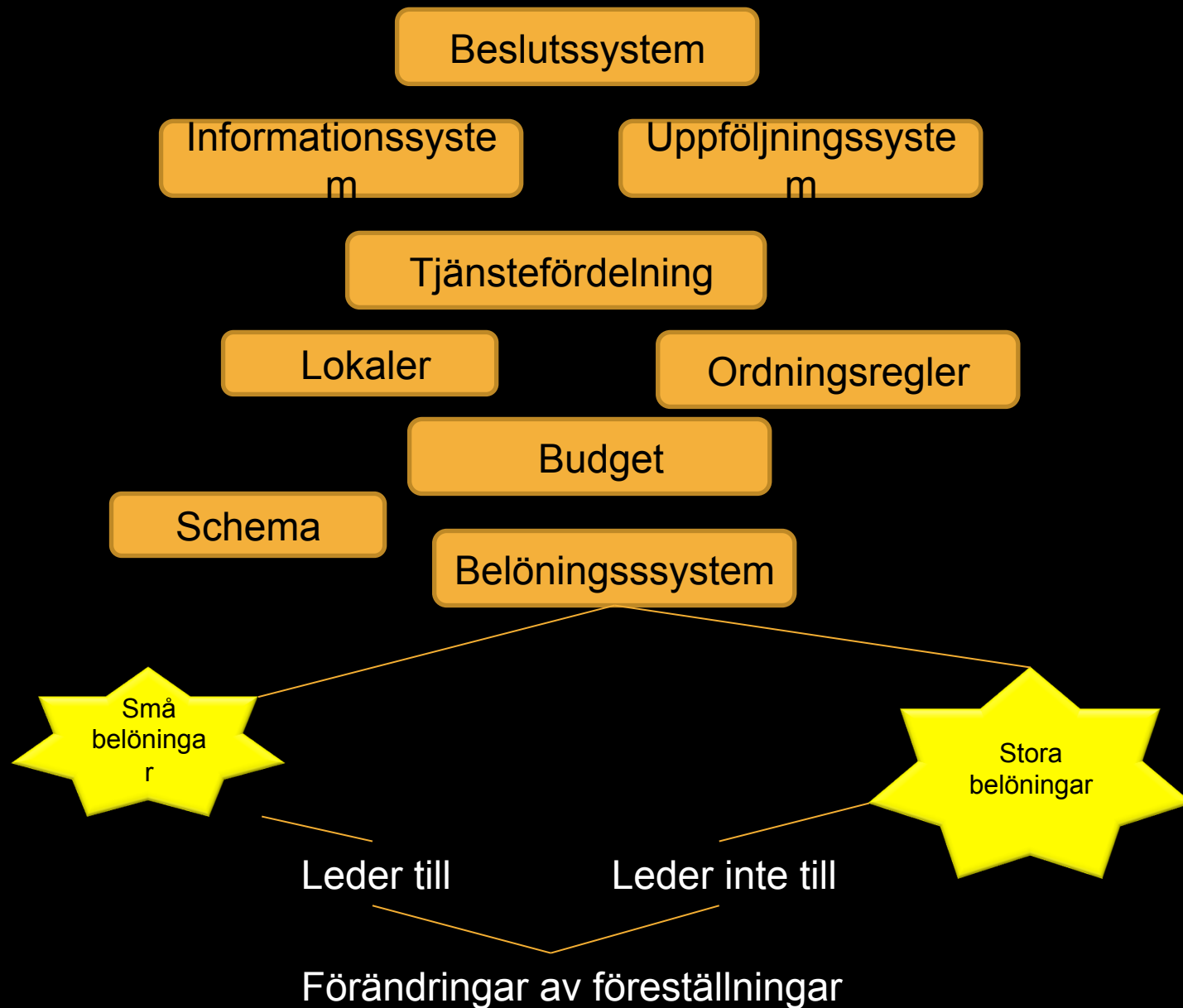
påverkar utformningen av

Utvecklingsorganisatio

nen

Kompetens?

Arbetsorganisationen



Utvecklingsorganisationen

Lärande besök

Learning
studies

Aktionsforskni
ng

Forskningscir
klar

Fördjupad
förståelse av
vardagsprobleme
n

Skapa nya
lärdomar om
lärande och barns
utveckling ->

Lärgrupper

Lärande
samtal

Utmanande
möten

**Ta del av
befintlig
kunskap**



- Föreläsning
- Böcker
etc.

Lärprocess



Föreställningar
• förståelse
• lärdomar



Handling



**Gemensamt
skapa kunskap**

Definition av problem
eller lärområde

Skaffa ett tillförlitligt
underlag

Se mönster

Förstå varför
mönstret ser ut som
det gör → lärdomar

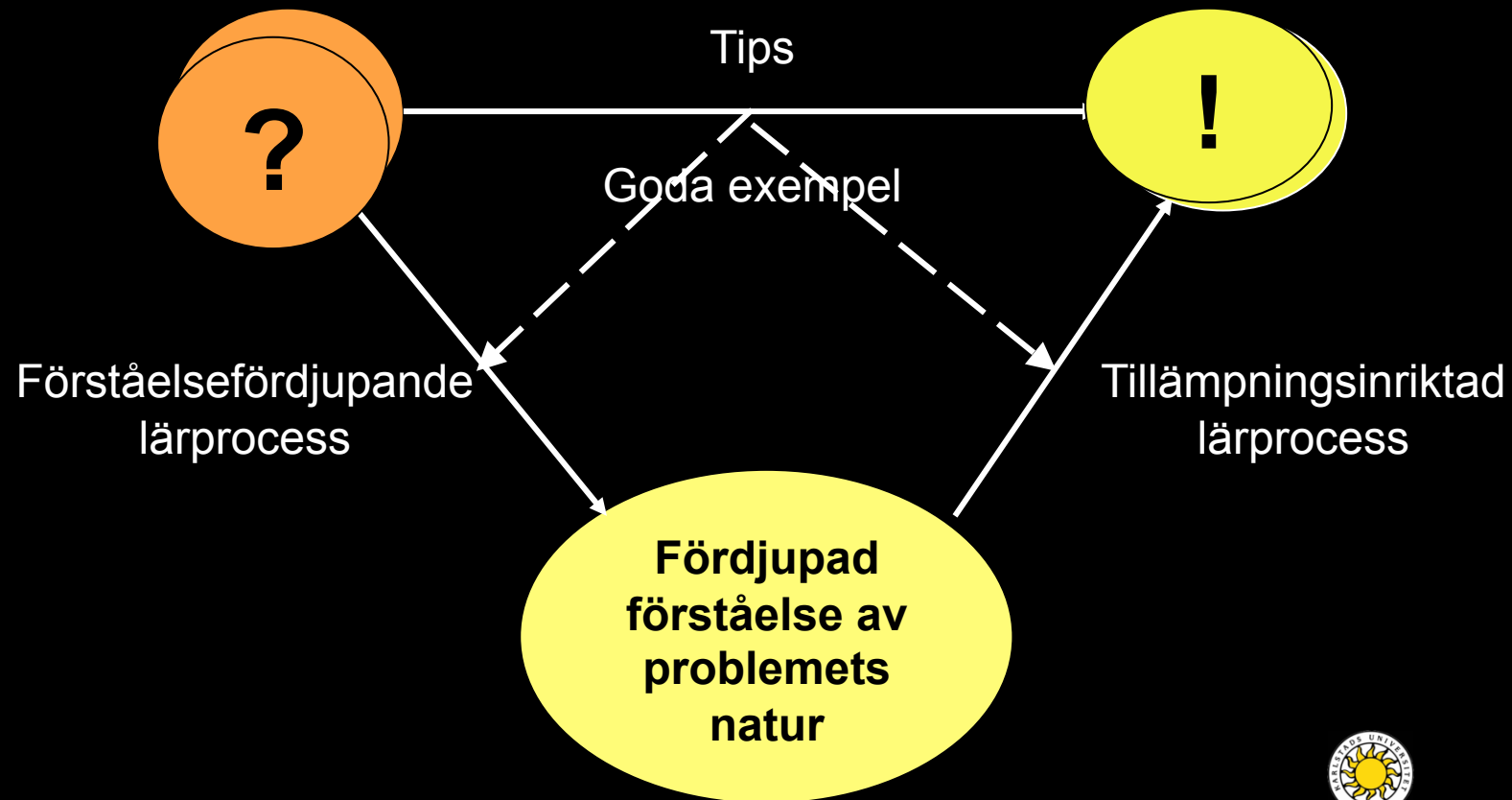
Hur man kan utpröva
dessa lärdomar i
praktiken

Hinder

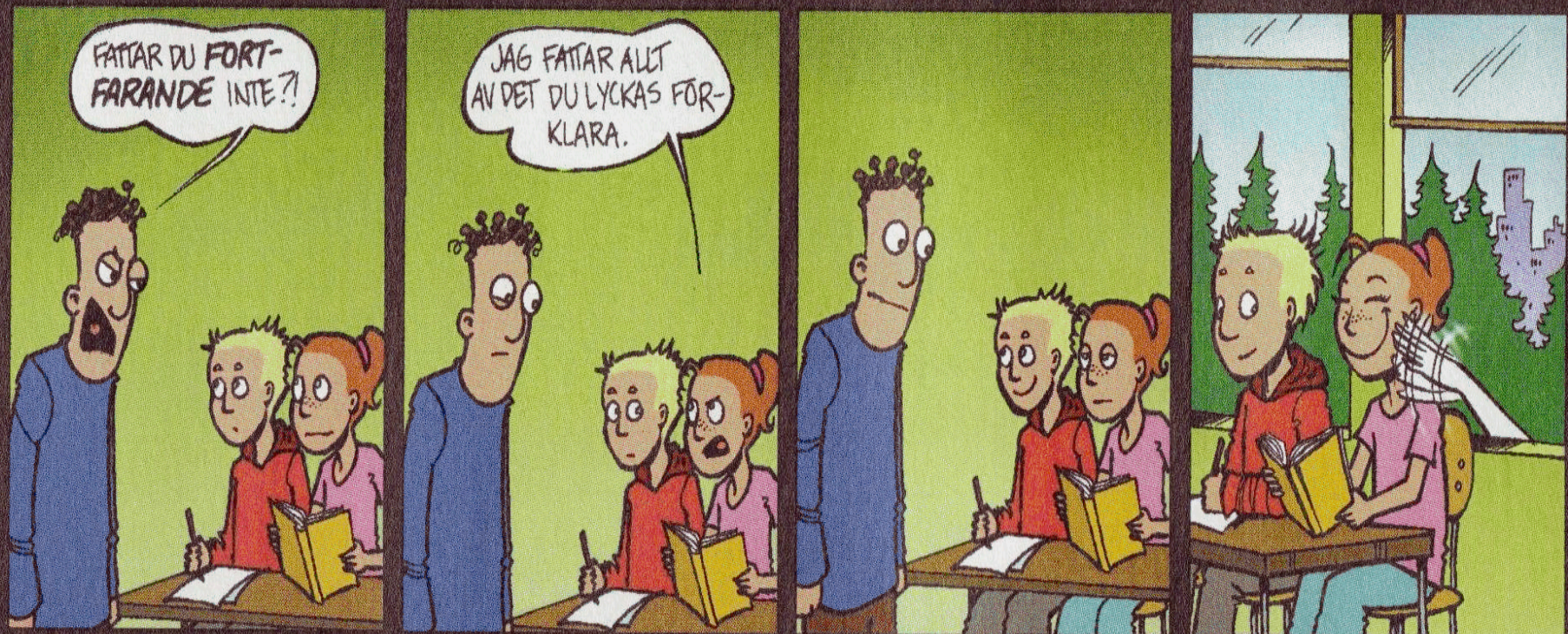
- Organisatoriska hinder 78%
- Arbetsbelastning 73%
- Bristande egen förmåga 31%
- Bristande stöd från skolledningen 28%
- Negativ inställning bland
arbetskamrater 24%
- Oro för kvalitetskontroller 21%

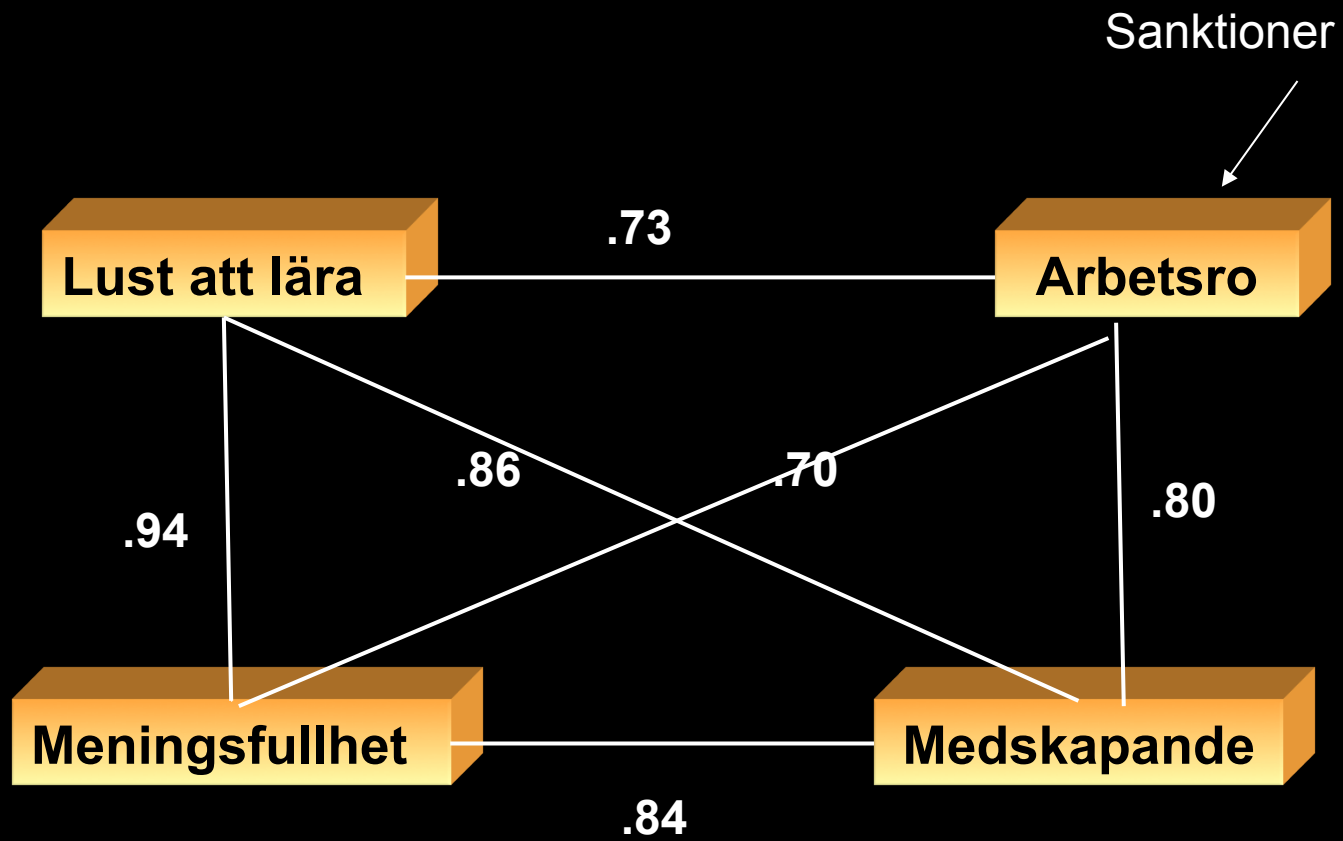
Lärområden

- Hur ökar vi barnens vilja till inflytande?
- Hur når vi skolkande och omotiverade elever?
- Hur kan vi arbeta ämnesövergripande?
- Hur skapar vi lektioner som lockar eleverna?
- Hur skapar vi lärande samlingar?
- Hur kan vi lära barnen att hantera konflikter?
- Hur får vi gemensamma regler att följas av alla?
- Hur klarar vi individualiseringen i heterogena grupper?
- Hur driver vi den pedagogiska utvecklingen vidare?
- Hur får vi våra elever att ta ett större eget ansvar när man arbetar elevaktivt?



Arbets- resp utvecklingsorganisation





Styrningsformer

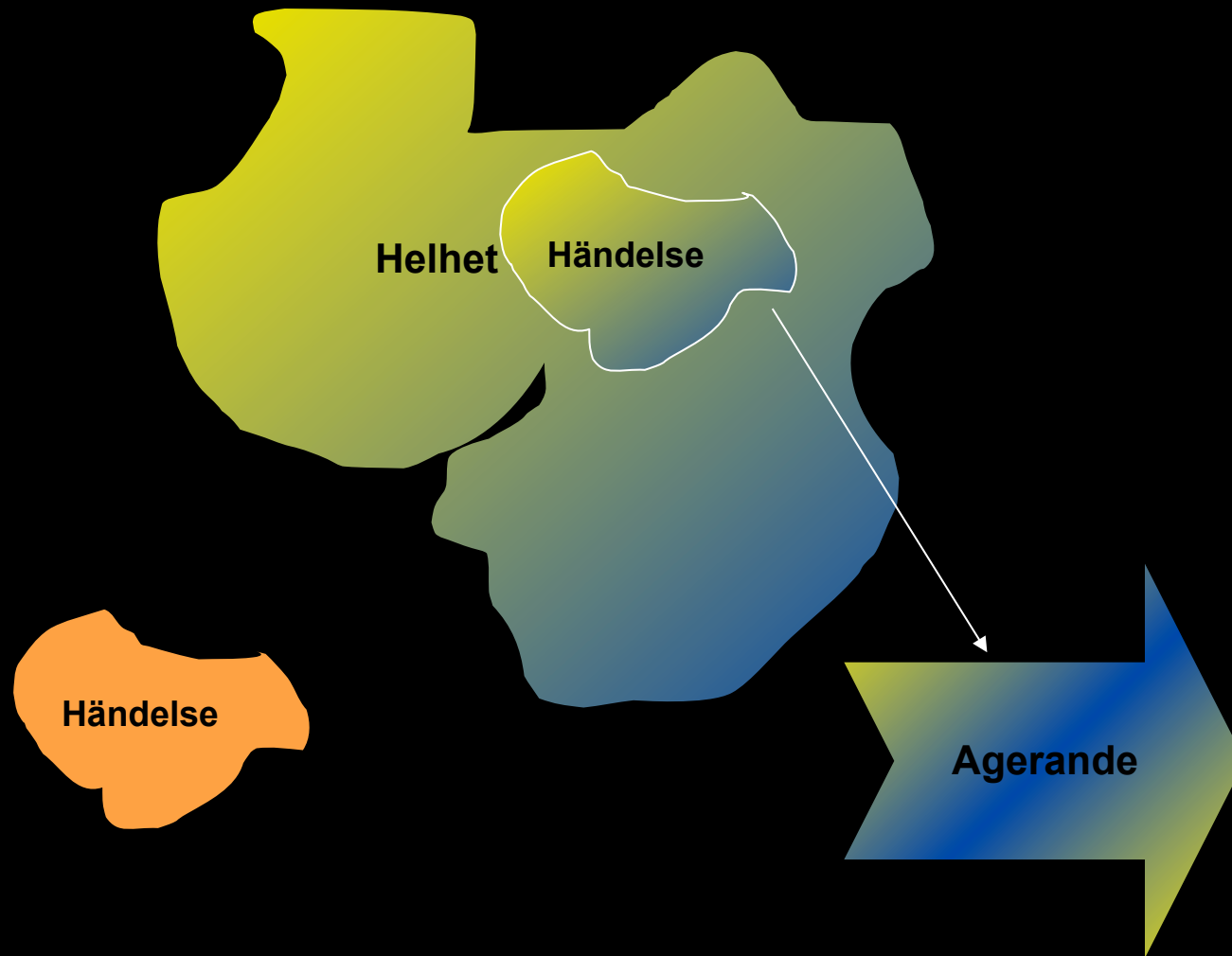
- Styrning och ledning av första ordningen genom direkt övervakning,
- Styrning och ledning av andra ordningen genom planer och rutiner samt
- Styrning och ledning av tredje ordningen består av gemensamma föreställningar och förståelser som medarbetare använder för att förstå en situation och som underlag för beslut och handling. (Perrow)

Stöd:

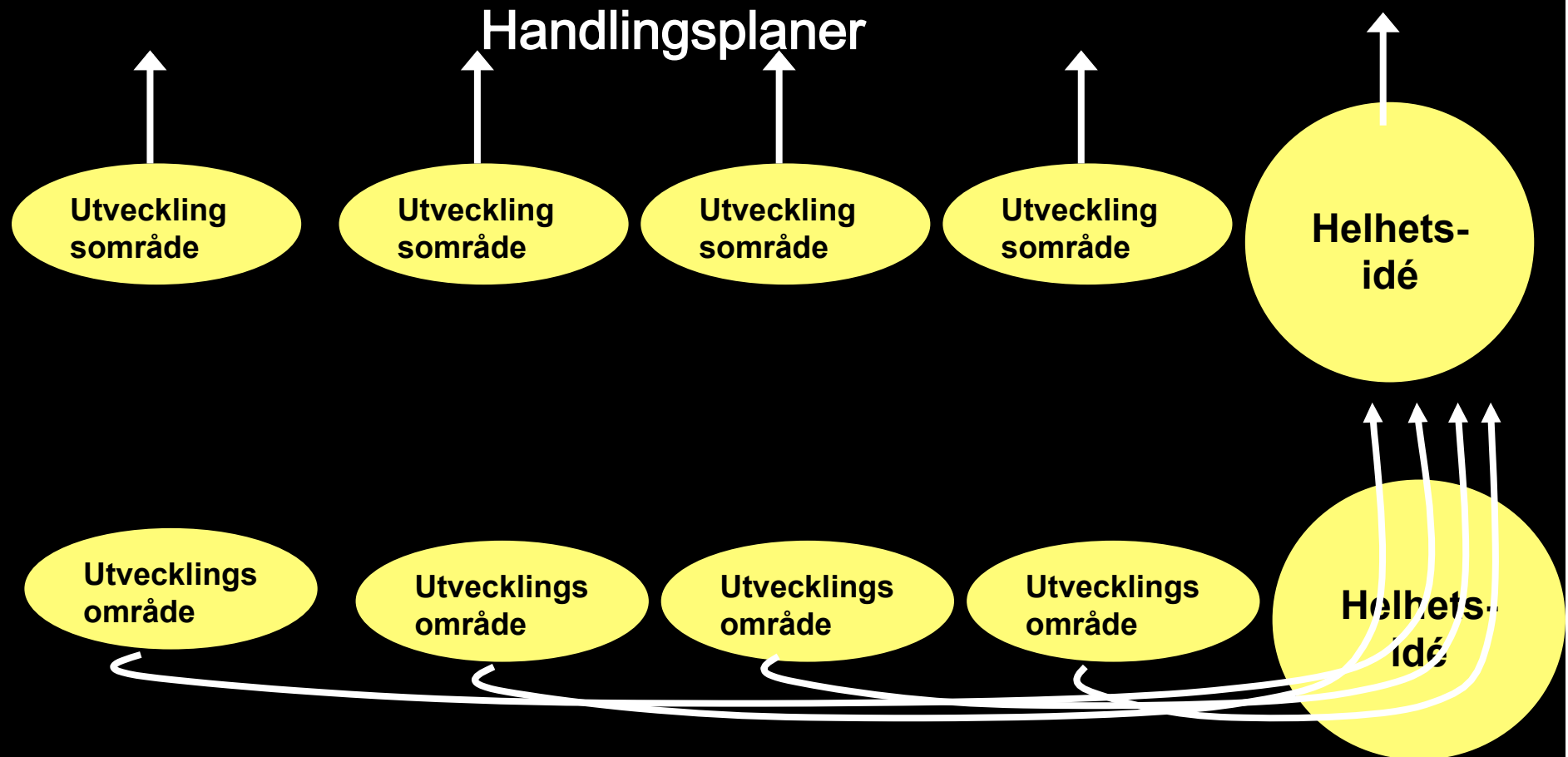
Varför gör vi det vi gör när det som händer händer

- Tradition ✓ Risk: Traditionella lösningar återskapar problemen
- Tips, lösningar eller krav från andra ✓ Risk: Passar inte in i det egna
- Meningsskapande och vägledande helhetsidé ✓ Risk: För svårt under förhållningssättet

Vägledande helhet?



Helhetsidé

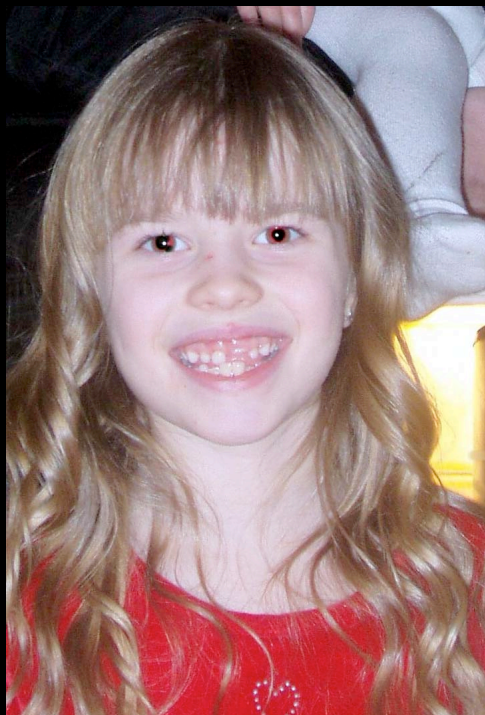


679 förskollärares viktigaste lärdomar om hur de på bästa sätt kan bidra till barnens lärande och utveckling



Bygga goda relationer	97%
Knyta an till barnens frågor	87%
Möjlighet att välja lek	
Ge barnen återkoppling	71%
Ge möjlighet att påverka innehållet	65%
Utmana barnens föreställningar	61%
Grupparbete	59%
Tydlig struktur arbete/lek	52%

1 460 grundskollärares viktigaste lärdomar om hur de kan bidra till elevernas lärande och utveckling



Bygga goda relationer	95%
Knyta an till barnens frågor	85%
Ge barnen återkoppling	81%
Tydlig struktur	71%
Ge möjlighet att påverka innehållet	67%
Knyta an till omvärldshändelser	51%
Utmana barnens föreställningar	47%
Tydliga krav och betygskriterier	46%

220 gymnasielärares viktigaste lärdomar om hur de kan bidra till elevernas lärande och utveckling

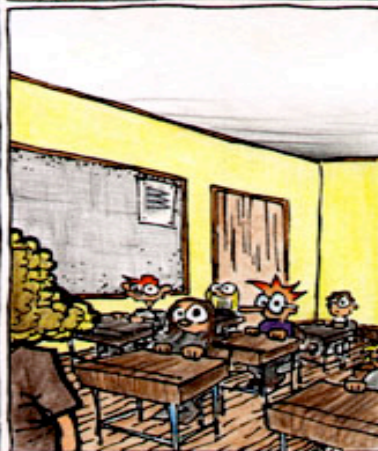
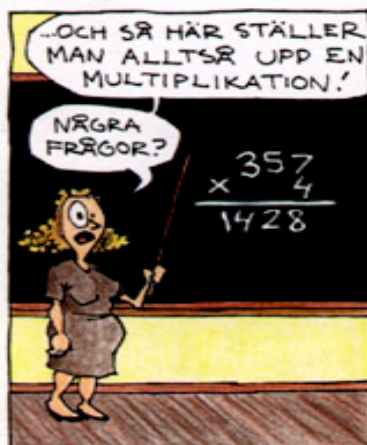


Bygga goda relationer	94%
Knyta an till elevernas frågor	78%
Ge eleverna återkoppling	76%
Tydlig struktur	68%
Tydliga krav och betygskriterier	64%
Knyta an till omvärldshändelser	60%
Ge möjlighet att påverka innehållet	57%
Utmana elevernas föreställningar	50%
Tydliggöra kursplanemålen	43%
Ge möjlighet att välja arbetssätt	42%
Ägna tid åt repetition	18%
Regelbundna prov och diagnoser	17%

Hans-Ake Scherp Karlstads universitet



Skolan som
många av oss
minns den....



Lärdomar från skola A

Elever

- "Text med instuderingsfrågor och genomgång av svar med läraren är ett effektivt sätt att lära sig."
- "Lektionerna bör vara strukturerade med en tydlig plan och angivna sidhänvisningar."
- "Regelbundna prov och diagnoser behövs."
- "Strukturerade genomgångar där jag får anteckna."
- "Nivågruppering, stöd, läxhjälp."
- Tydlig planering av varje moment (Vad ska jag kunna? Hur blir jag bedömd? När sker prov?)."

Lärdomar från skola B

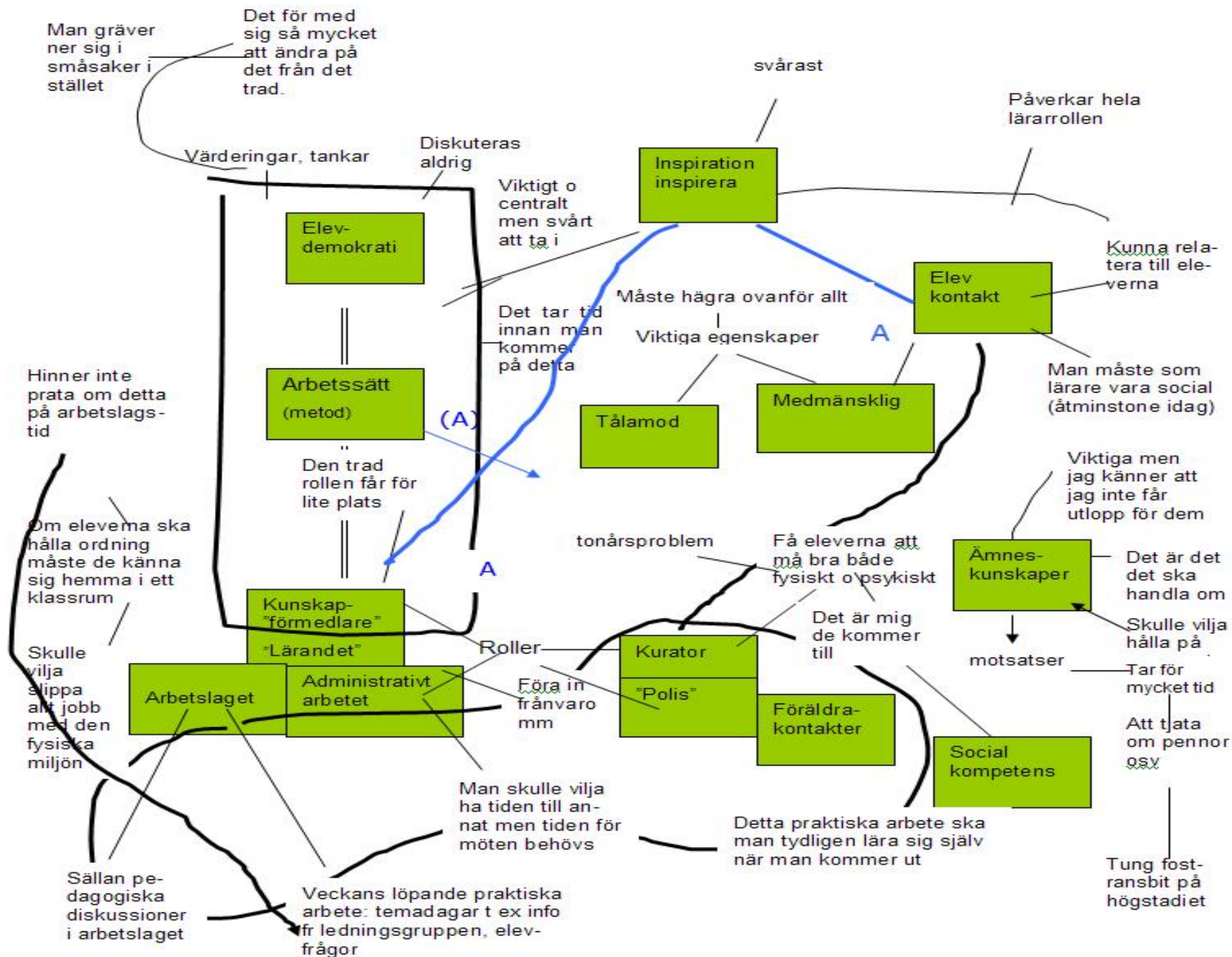
Elever:

- "Att ta det som hänger ihop oavsett ämne ger en högre motivation som underlättar lärandet."
- "Man blir inte motiverad av att höra att något kommer på skrivningen utan man blir motiverad av att ställas inför ett problem. När man märker att man inte har tillräckliga kunskaper för att kunna lösa problemet blir man motiverad att lära sig det."
- "Om man har någon som bara matar in då är det någon som redan hittat lösningen men om man i en basgrupp försöker hitta lösningen på problem vi måste lösa och vi måste hitta informationen själva då måste jag bearbeta min hjärna för att kunna förstå det här. Jag måste kunna förklara för andra hur jag tänker och byta tankar."
- "Man kan koppla ihop sina erfarenheter med vad som står i böckerna."
- "Man behöver tänka själv."
- "Istället för att man har en lärare som står och pratar hela tiden ger man tid till diskussion, reflektion och bearbetning som gör att man lär sig bättre."
- "I basgruppen delar med sig vad man lärt sig. Kan kolla om man fattat rätt. Man lär av varandra."
- "Man har ett samarbete med lärarna."





Intervju med föreställningskarta

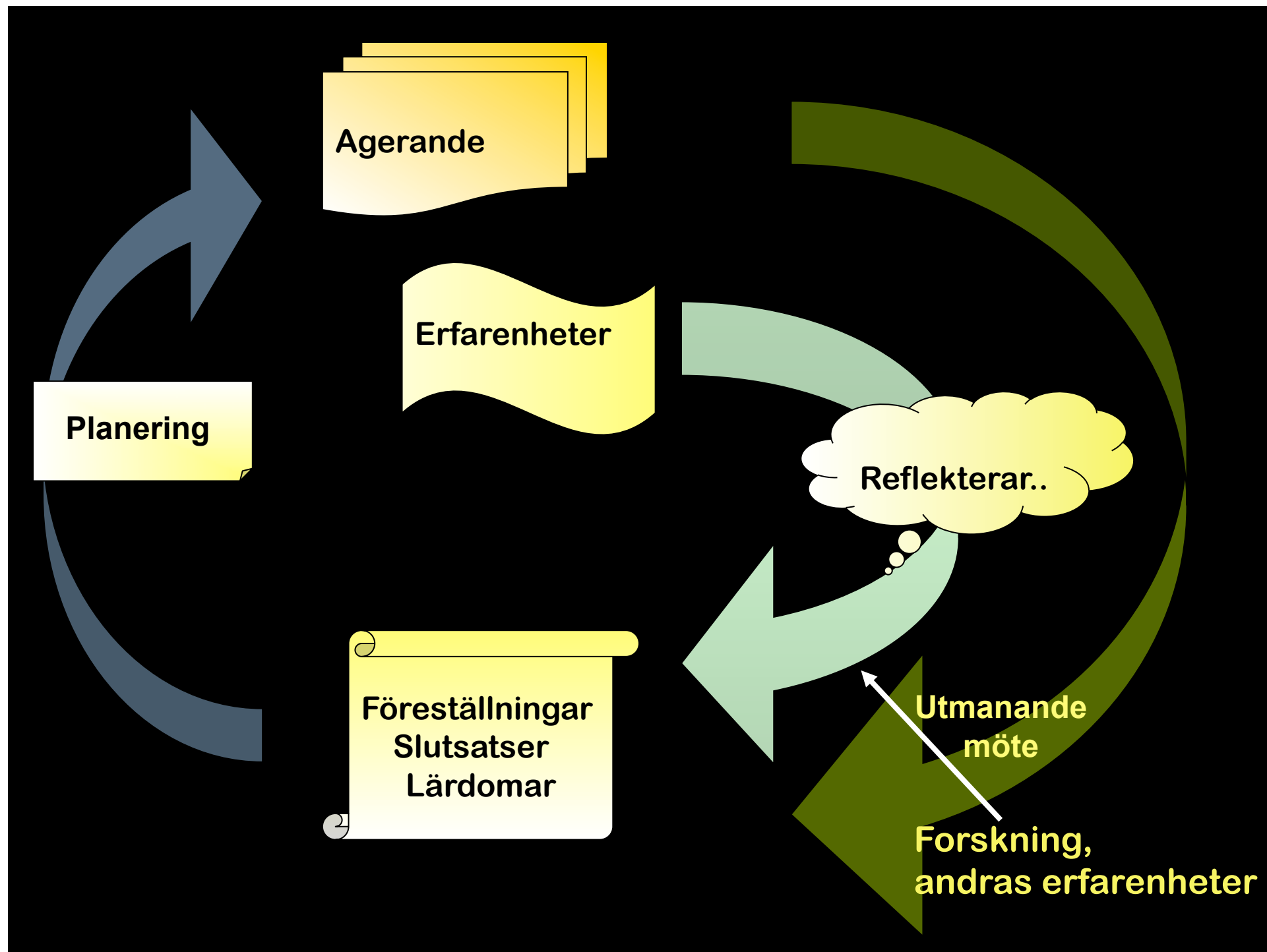




Vad säger föreställningskartorna?

Vad påverkar lärares sätt att arbeta? (1 – 4)

Direkta erfarenheter i mötet med barnen	3,7
Samtal med kolleger	3,1
Läroplan och/eller skolplan	3,0
Kursplan och/eller betygskriterier	2,8
Erfarenheter utanför skolan	2,8
Pedagogisk facklitteratur	2,6
Ämnesinriktad facklitteratur	2,4
Kompetensutveckling utanför skolan	2,2
Intern fortbildning	2,2
Samtal med skolledare	2,1



Timperley (2007) Ma

“The shift typically involved was from procedures and memorization to mathematical inquiry and conceptual understanding.” (p. 76)

“Many of the programmes encouraged students to employ multiple problem-solving strategies rather than follow a fixed set of rules.” (p. 80)

“The majority of the interventions documented by the studies in this group promoted ideas about the nature of mathematics and mathematics teaching that were fundamentally different to what might be termed ‘traditional’ approaches to mathematics.” (p. 91)

“...the most successful programmes as being ‘more cognitively oriented, interested in how students come to understand mathematical ideas, and interested in student reasoning, analysis, and problem solving in mathematics.’ “ (p. 93)

“One explanation for this emphasis on assessment may be that the skills needed to assess students’ computational skills in mathematics are very different from the skills needed to assess their conceptual understandings. Teachers needed support to develop new assessment skills if they were to successfully make the transition to the new approach.” (p. 80)