



Strukturer för gemensamt lärande

**För att gynna kunskapsutveckling inom och
mellan skolformerna**

2020-01-17

Versionshantering

Datum	Version	Beskrivning	Ändrat av

Innehåll

1	Bakgrund	3
1.1	Samarbete behövs för att öka måluppfyllelsen	3
2	Lärande nätverk	5
2.1	Definition	5
2.2	Därför behöver vi ett gemensamt lärande.....	5
2.3	Utmaningar och risker.....	6
3	Samverkan för ämnesutveckling i ett 1-19-årsperspektiv	7
4	Uppstart och organisation av utbildningar och fortbildningsinsatser.....	7
4.1	Andra typer av mötesplatser	9
5	Att beakta innan ett lärande nätverk startas.....	9
6	Referenslista.....	10

1 Bakgrund

Från och med 1 juli 2018 består utbildningsområdet i Göteborg av fyra förvaltningar: Förskoleförvaltningen, Grundskoleförvaltningen, Utbildningsförvaltningen och förvaltningen Arbetsmarknad och vuxenutbildning. I kommunfullmäktiges beslut om den nya organisationen betonade de bland annat betydelsen av progression i lärandet inom och mellan skolformerna i ett 1–19-årsperspektiv.

Center för skolutveckling hör till område Stadsgemensamt på Utbildningsförvaltningen, och är en gemensam resurs för förvaltningarna som ska stödja, inspirera, utmana och initiera skolutveckling utifrån principerna i lärande organisation. I Göteborgs budget 2019 skrivs att ”Center för skolutveckling (CFS) ska vara en resurs för alla förskolor och skolor i Göteborg, oavsett huvudman och skolform, när det gäller forskning och utveckling, specialpedagogik, kompetensutveckling och annat som kan gynna alla barn och elever i Göteborg”

2018 beslutade styrgruppen för område Stadsgemensamt att bilda en arbetsgrupp med syfte att se över vilka gemensamma former för kunskaps- och erfarenhetsutbyten som säkerställer 1–19 års perspektivet utifrån principerna i en lärande organisation. Det ingick också att tydliggöra rollfördelningen mellan förvaltningarna och Center för skolutveckling. Denna rapport är resultatet av det arbetet.

Frageställningar som arbetsgruppen har belyst:

- Hur går lärprocessen till i ett lärande nätverk och vad stimulerar det lärande nätverket?
- Vilka förutsättningar är viktiga för att det lärande nätverket ska fungera?
- Vad ger deltagandet i ett lärande nätverk i utbyte för individen?
- Vad förväntas medverka i ett lärande nätverk ge organisationen?
- Hur förs lärdomar och resultat från lärande nätverk vidare, och till vem?
- Vad stödjer respektive hindrar att ett lärande nätverk får betydelse för organisationen?
- Hur följs deltagandet i ett lärande nätverk upp?

1.1 Samarbete behövs för att öka måluppfyllelsen

Samordning inom och mellan skolformerna är viktigt både ur ett ekonomiskt och kunskapsmässigt perspektiv. Genom samordning kan vi ta vara på varandras erfarenheter och utveckla ny kunskap tillsammans i en lärande organisation där enskilda förskolors och skolors erfarenheter och lärande kan bidra till allas lärande. Inom utbildningsområdet behövs en infrastruktur som ger stöd i att arbeta på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. En gemensam struktur kan ge synergieffekter inom och mellan skolformerna. Alla

verksamheter och led i huvudmannens stödkedja behöver ha kapacitet att ta till sig och reflektera över forskningsresultat.

Här är en kort sammanfattning av forskning om hur skolans organisation och samverkan kan stödja skolutveckling:

Michael Fullan och Andy Hargreaves, professorer i pedagogik, beskriver hur de i Ontario i Kanada byggde upp en stödjande och utvecklande organisation, med motsvarande värdegrund och synsätt. Resultatet blev att på sju år dokumenterades kraftfulla höjningar av barn och elevernas resultat. De två forskarna beskriver att förändring börjar med dig själv, att du söker inflytande och vill förenas med dina kollegor för att lösa komplexa utmaningar. Om man vill förändra ska det finnas en autonomi och samverkan som utgör en dynamisk duo. Man ska eftersträva socialt lärande genom att vara utforskande och engagerad. Spridning, idéflöde och socialt lärande är det bränsle som behövs i en organisation.

Helen Timperley, professor i pedagogik vid universitetet i Auckland, Nya Zeeland, skriver om att prioritera det som ger störst effekt i verksamheten. Att genomföra systematiska undersökningar i skolans vardag är utgångspunkten. Det motiverar lärare att gå djupare i sitt lärande och i förlängningen förbättras barn och elevers resultat. Lärare som arbetar med undersökande och kunskapsbildande cykler motiveras av sitt behov av att veta mera om barns och elevers behov och om vilka metoder som ger bäst effekt.

Evidence for Policy and Practice Information, EPPI. Detta brittiska specialistcenter är världsledande på systematiska översikter för utbildningsområdet. De skriver att kollegial kompetensutveckling har stor potential att spela en avgörande roll vid tolkning och implementering av skolreformer i praktiken.

Ulf Blossing, professor i pedagogik vid Göteborgs universitet säger att för att få en hög kvalitet i skolverksamheten behövs både en arbetsorganisation som tar sig an mer omedelbara åtgärder, och en utvecklingsorganisation som bidrar till att finna och utveckla mer långsiktiga och djupgående lösningar på de problem som uppstår i den dagliga verksamheten

Arbetsgruppen konstaterar att forskningen visar att förskolor och skolor kan utvecklas bättre om vi sprider, utvecklar och tar tillvara på kunskaper på alla nivåer i organisationen och mellan skolformerna. Det handlar både om individuell och kollektiv kunskapsbildning, kunskap om nya och statliga uppdrag, och om att omvärldsbevaka och att ta del av ny kunskapsbildning som sker utanför vår organisation.

När man definierar vilka mötesformer som fungerar bäst för vilket syfte, blir det tydligt vem som ska göra vad och på vilket sätt. Därmed ökar förutsättningarna för att beakta 1-19 årsperspektivet. Risken för dubbelarbete och att frågor faller mellan stolarna minskar.

Redan idag använder vi inom utbildningsområdet i Göteborgs Stad oss av många olika former som stödjer individuell och kollektiv utbildning och

utveckling, och som hjälper oss att ta oss an nya statliga uppdrag. Exempel på former är: lärande nätverk, torghandel, workshoppar, studiebesök, utbildningar på universitet, makermiljöer, open space, ed-camp, Pedagog Göteborg, föreläsningar och kollegialt lärande på förförskolor och skolor och förskolor och skolor.

Arbetsgruppens uppdrag är avgränsat till att behandla lärande nätverk.

2 Lärande nätverk

2.1 Definition

Lärande nätverk är ett uttryck för det moderna och komplexa arbetslivets kontinuerliga behov av ny kunskap. En kunskap som inte enbart går att slå upp i böcker eller kan förmedlas av experter.

Det lärande nätverket är en plats för erfarenhetsutbyte och kollektivt lärande¹, som följer utvecklingsorganisationens logik med tonvikt på reflektion och lärande. Formen för lärande nätverk har sin grund i olikheter och baseras på att olika kunskaper har lika värde. Delaktighet, dialog och demokrati är grundprinciper för deltagarna. I den demokratiska dialogen är alla med, alla åsikter är tillåtna, olikheter respekteras och ingen dominerar.

I lärande nätverk ska man sträva efter att medarbetarna på alla nivåer i organisationen är medskapande i de frågor som de berörs av. De som deltar i lärande nätverk ska ha ett tydligt uppdrag att arbeta vidare i den förvaltning eller organisation som man representerar. Utgångspunkten är att allt vi gör ska förbättra undervisningen för våra barn och elever.

2.2 Därför behöver vi ett gemensamt lärande

Inom utbildningsområdet är nya uppdrag ofta övergripande över flera skolformer. Det finns många vinster med att ta oss an dessa gemensamt. Vi måste se till progressionen för barnet och eleven, från förskola till gymnasium. Lärandeprogression blir utgångspunkt i det arbetet.

Utifrån dessa aspekter har traditionella stödformer inte förmågan att på samma sätt möta det gemensamma utvecklingsbehovet att förbättra, förnya, komplettera och vidga kunskap och görande. Vi behöver gemensamt söka nya vägar till kunskap, görande och samverkan med andra.

¹ Kollektivt lärande inkluderar också en kollektiv handling, vilket sker när olika individer i ett team samordnar sina handlingar och sina kompetenser i en gemensam riktning. En av läroprocessernas grundläggande förutsättningar är ett aktivt handlande som förutsätter att det finns en medvetenhet i handlingen.

Per Erik Ellström, professor i pedagogik vid Linköpings universitet, talar om kreativt lärande som den högsta formen av utvecklingsinriktat lärande. Detta lärande utmanar traditionellt tänkande och görande och går utanför de gränser som tas för givet. Här definierar deltagarna uppgiften, väljer åtgärd och värderar resultatet. Fokus är inte att göra saker rätt, utan att göra rätt saker.

En drivkraft till att starta och gå med i ett lärande nätverk kan vara att få tillgång till andras erfarenheter, en annan att få tillgång till extern expertis. Gemensamt för dessa drivkrafter är viljan att hantera och reducera osäkerhet och att stärka sin förändringskapacitet. Spänningen mellan olika erfarenheter är en viktig förutsättning för kreativitet och nytänkande. Startmotorn för nya tankar och lärande är alltid minst två olika ståndpunkter. I det lärande nätverket behöver det skapas tillräcklig och lagom friktion mellan olika erfarenheter. En extern stödperson eller enhet kan då vara den som förtydligar, utmanar och samordnar olika erfarenheter och starka viljor. Rollen är betydelsefull, samtidigt som det finns en risk med att bli beroende av en enhet, eldsjäl eller expert.

2.3 Utmaningar och risker

Bengt Gesser, professor psykologi vid Lunds universitet och **Gunnar Olofsson**, professor i samhällsvetenskap vid Linnéuniversitetet, tar upp att det i alla grupper råder en motsättning mellan individens behov av att skilja ut sig och ha en egen identitet, och gruppens behov av en gemensam moral. Gruppen kräver ett visst mått av enighet. Likhetsmoralens strävan att skapa samhörighet riskerar att dölja olikheter och därmed hämma dynamiken vilket gör att man hamnar i ett "harmoniträsk". En begränsad gruppnorm kan uppstå, ett grupptänkande som gör gruppen blind för, eller motståndare till andra perspektiv och synsätt.

En annan risk med lärande nätverk är att resultaten och kunskaperna från dem stannar hos individen. Att det lärande nätverket blir mer som ett allmänt erbjudande för dem som är intresserade av att delta, och att deltagandet ses mer som individuellt än organisatoriskt. Här finns det organisatoriska hinder och svårigheter som bör beaktas. Det kan handla om låg prioritering, svagt ledningsstöd, ointresse från chefer och tidsbrist, men även hinder som tungrodd organisation och isolerade projekt. Själva förankringsprocessen behöver vara tydlig, och även vilka förväntningar som sätts på cheferna och ledarna och deras organisation.

När organisatoriska förbättrings- och förändringsförslag ska föras över från lärande nätverk till organisationen kan deltagarna möta svårigheter och hinder. Organisationen behöver skapa förutsättningar för att ta tillvara nya kunskaper och idéer. Den behöver integrera nätverkslärande med organisatoriskt lärande och därmed utnyttja den utvecklingspotential som lärande nätverket rymmer. En brist på strategier för att omhänderta det lärande nätverkets lärdomar på ledningsnivå kan vara en orsak till att kunskap från lärande nätverk inte tas om hand.

Utan kontinuitet, uppföljning och delaktighet från enheterna blir det svårare att skapa förändring i den lokala arbetsorganisationen. Utvecklingsorganisationen är i detta fall utflyttad till det lärande nätverket, och ger då ingen effekt lokalt.

Risken är att det lärande nätverket kan utvecklas till ett lärsystem fristående från den enskilda skolans organisation.

Professorerna **R Duane Ireland** och **Michael A Hitt** vid Texas A&M University visar att när man misslyckas att sprida lärdomar från lärande nätverk beror det oftast på ineffektiv implementering snarare än på lärdomarna i sig.

3 Samverkan för ämnesutveckling i ett 1-19-årsperspektiv

Utöver lärande nätverk har arbetsgruppen identifierat behovet av utveckling av arbetet med progression inom utbildningsområdets olika ämnen, inom alla skolformer. Med anledning av det föreslår vi följande struktur för inrättande och finansiering av forum för ämnesutveckling:

- Forum för ämnesutveckling beslutas av berörda förvaltningar.
- CFS är en arena som bygger broar mellan skolformerna, och är därför en naturlig samarbetspartner.
- Forumen planeras och genomförs tillsammans av representanter från förvaltningarna och representanter från CFS.
- Forumen ska stödja utvecklingen av ämnena och sprida erfarenheter, forskning och ny lagstiftning som påverkar det lärande nätverkets uppdrag.
- Det är särskilt viktigt att uppmärksamma hur förskolan ska involveras eftersom de arbetar holistiskt, men ändå ingår i progressionen.
- CFS representanter har ett särskilt ansvar att sprida erfarenheter och kunskaper från dessa forum mellan skolformer och förvaltningar.
- Forumens arbete återkopplas till förvaltningarna av dem som utsetts som samordnare och CFS

4 Uppstart och organisation av utbildningar och fortbildningsinsatser

För att idéerna från ett lärande nätverk ska omsättas till organisatorisk handling krävs att både ledning och administration fungerar. Idéerna måste

systematiseras och ordnas logiskt för att kunna kommuniceras. En plan måste göras för hur idéerna ska omsättas till handling. Planen måste förankras, personalen engageras och motiveras. Resurser måste tillföras, rutiner och maktaspekter ses över. Formella hinder behöver eventuellt tas bort eller ändras. Det krävs också ett ledarskap som mobiliserar, organiserar och genomför planen som ser till att faktisk förändring eller förädling sker.

Lärande nätverk:

- Inrättande och finansiering av lärande nätverk beslutas alltid av berörda förvaltningar.
- Det behövs en tydlig rollfördelning mellan CFS och förvaltningarna. Ett exempel ser du på bilden nedan:



- De lärande nätverken leds av representanter från förvaltningarna tillsammans med representanter från CFS.
- Lärande nätverk ska stödja utvecklingen i verksamheten och sprida erfarenheter, forskning och ny lagstiftning som påverkar det lärande nätverkets uppdrag.
- CFS utvecklingsledare och lektorer har ett särskilt ansvar att sprida det lärande nätverkets erfarenheter och kunskaper **mellan** skolformer och **mellan** förvaltningarna.
- De lärande nätverkens arbete återkopplas till förvaltningarna av dem som utsetts som samordnare och av representanterna från CFS.

4.1 Andra typer av mötesplatser

Fortbildningar och utbildningar med olika innehåll kan initieras av förvaltningarna och CFS var för sig, men det är av stor betydelse att insatserna och erfarenheterna sprids och blir synliga.

5 Att beakta innan ett lärande nätverk startas

- Har vi tydligt beskrivit behovet av lärande nätverket?
- Har vi gjort det tydligt vem som tar huvudansvar för vad?
- Använder vi rätt benämning på forumet? Till exempel lärande nätverk, arbetsgrupp, seminarium, föreläsning, torghandel.
- På vilket sätt har vi initierat och förankrat det lärande nätverket?
- Har vi gjort en plan för hur vi tar om hand slutsatser och lärdomar och omsätter dem till handling på hemmaplan inom och mellan skolformerna?
- Har vi engagerat och motiverat personalen så att de stödjer vår plan?
- Har vi tillfört resurser och sett över rutiner och maktaspekter?
- Har de som deltar i det lärande nätverket ett tydligt uppdrag att arbeta vidare i vår förvaltning eller organisation?
- Har vi samordnat oss inom och mellan skolformerna, och hur har vi gjort det?
- Har vi ett vetenskapligt stöd och en gemensam infrastruktur för utveckling av beprövad erfarenhet?
- Har alla verksamheter och led i huvudmannens stödkedja kapacitet att ta till sig forskningsresultat?
- Vilka förväntningar har vi på cheferna och ledarna och deras organisation?
- Hur skapar vi tillräcklig och lagom friktion mellan olika erfarenheter?

6 Referenslista

- Larsson P, Löwstedt J (2018) *Strategier och förändringsmyter*
- Fullan, M, Hargreaves, A (2012) *Professional capital – transforming teaching in every school*
- Timperley, H. (2016) *Det professionella lärandets inneboende kraft*
- <https://eppi.ioe.ac.uk>
- Blossing U, (2011) *Skolförbättring i praktiken*
- Eriksson, Albinsson & Ljungberg van Beinum, 1995
- Gustavsen, B (1992) *Dialogue and Development:*
- Gustavsen, B och Hofmaier, B (1997) *Nätverk som utvecklingsstrategi.*
- *Lärande nätverk för lärande och utveckling* (Statens kompetensråd, 2003)
- Ellström. P-E., 2002) *Lärande i spänningsfältet mellan produktionens och utvecklingens logik.* I Abrahamsson, K, Abrahamsson, L, Björkman, T Ellström, P-E & Johansson, J. (red) *Utbildning, kompetens och arbete.* Lund; Studentlitteratur,
- Gesser, B. & Olofsson, P-O. (1997) *Samhällsmoral och politik*
- Janis I (1982), *Groupthink*
- Ireland. R.D & Hitt, M.A. (1999) *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century*