

The background of the slide is a reproduction of the painting 'The Scream' by Edvard Munch. It depicts a figure in the foreground, looking out over a turbulent, wavy sea under a dark, stormy sky. The colors are dominated by dark blues, greens, and oranges, creating a sense of intense emotional distress or mental anguish.

Krav , Krav Krav

Vision

Speglingsbesök

**Systematiskt
kvalitetsarbete**

Betyg, nationella prov

Ledarskap

Inkludering

Lärande organisation

Kursplaner

Undervisningstid

Formativ bedömning

Pisa, media, föräldrar



	Managementperspektiv	Kunskapsperspektiv
Kompetens	Fokus på faktabaserat kunnande och formell kompetens. Kunskap som en personlig egenskap, ägs av individen	Osynlig eller tyst kunskap är av avgörande betydelse. Lärande sker interaktivt, kunnande skapas i samverkan mellan individer och är beroende av sammanhanget.
Ledarskap	Fokus på beslutsfattande, ansvar och befogenheter. Ledare bevakar sitt område och är ansvariga för uppnådda resultat.	"Coachande", team-ledning, mentorskap, konsultativt och stödjande ledarskap behövs för att skapa förutsättningar för lärande. Ledare underlättar och processar kunskapsutveckling och lärande.
Strukturer	Viktigt att respektera gränser mellan organisationer och olika enheter.	Viktigt främja gränsöverskridanden, skapa förutsättningar för tvärprofessionella möten och nya samarbetsformer
Resultat	Fokus på synliga resultat. Mätbara mål och resultat prioriteras.	Resultat ofta osynliga. Långsiktiga resultat ofta svåra att förutsäga, mäta och utvärdera. Att skapa ny kunskap är ett resultat i sig



	Managementperspektiv	Kunskapsperspektiv
Samarbetsformer	Fokus på kontraktsmässiga relationer med anställda, kunder eller konsulter. Balans mellan individuella prestationer och belöningar.	Fokus på samverkan, partnerskap och informellt samarbete. Resultat skapas ofta i en kollektiv process där enskilda individers bidrag är svåra att definiera..
Tid	...är pengar	...är lärande, reflektion.
Makt	Fokus på formell auktoritet	Kunskapsbaserat inflytande på processer och resultat. Att se idéer förverkligade.
Professionella yrkesroller	Fokus på klara, väldefinierade yrkesroller, befogenheter och befattningar.	Flexibla multi-roller. Växlar t ex mellan expert, kollega, och medarbetare, eller mellan pedagogiskt, auktoritärt eller konsultativt arbete.
Karriärvägar	Befordran, positionsbaserad karriär "som en steg"	Kunskapsbaserad karriär, utveckling genom lärande. "som en resa". (Bird, 1996).
Grad av "styrka" i systemet (Weick,1996)	Starkt system, klara normer och förväntningar. Etablerat språk, väldefinierade metoder och verktyg.	Svagt system. Otydliga normer, oklara identiteter. Språk ej tydligt, verktyg och metoder mer "luddiga". Väntar på att finna sin form – "waiting to be constructed"



Types of Professional Development and Classroom Implementation

Synthesis of *Student Achievement Through Staff Development* (Pages 71 – 113)

Bruce Joyce and Beverly Showers ASCD 2002

Implementation



Göteborgs
Stad

Professional Development Components and Outcomes		Conceptual Understanding	Skills Attainment	Application and Problem Solving
Type 1	PRESENTATION OF THEORY/INFORMATION Outcome: AWARENESS • Lecture • Discussion; Q & A • Reading	85 %	15 %	5-10 %
Type 2	DEMONSTRATION/MODELING ADDED Outcome: INCREASE IN CONFIDENCE • About self • About students • About academic content	85 %	18 %	5-10 %
Type 3	PRACTICE/FEEDBACK ADDED Outcome: SKILL DEVELOPMENT • Guided practice • Independent practice • Feedback	85 %	80 %	10-15 %
Type 4	COACHING/PEER COACHING ADDED Outcome: TRANSFER TO CLASSROOM PRACTICE • Organization & support of Peer Study Teams • Time for collaborative planning & development • Accountability plan for progress toward goals	90 %	90 %	<u>80-90 %</u>

**Organizational culture eats strategy
for breakfast, lunch and dinner**



Culture



Strategy

Egna verksamhetens historia och kultur

The background of the slide is a photograph of several red buoys floating on a body of water. The buoys are spherical and attached to thin vertical poles. The water is a deep blue-grey color, and the lighting suggests a bright day.

- Historia, struktur och ansvarsfördelning påverkar i hög grad individernas och gruppernas arbete
- När organisationen sätter käppar i hjulet för samarbete är det lätt att man utser en bärare av organisationens brister.
- Ju mindre man förstår sin egen organisation desto större är risken att man personifierar dess brister.

(Granström 2006)

Utvecklingsstrategi	Förändringsmyt	Forskningen visar
Organisatorisk förändring 	Förändring av organisationen påverkar vad som sker i den enskilda enheten. Nya organisationsformer utvecklar verksamheten	Det finns inget enkelt samband mellan formell organisation och hur arbetet utförs i professionell verksamhet som ex skolor, Förändring är resultatet av en process inte av nya organisationslösningar

Utvecklingsstrategi	Förändringsmyt	Forskningen visar
Nätverk 	Enheter utvecklas genom att personal/ledning deltar i olika former av nätverk för att lära av andra erfarenheter och sedan omsätta dessa i den egna verksamheten	Nätverk ger oftare stöd på ett personligt plan än stöd för kollektiv utveckling av verksamheten. (Måste finnas ett systematiskt omhändertagande i organisationen på hemmaplan, eget tillägg)
IT 	Satsningar på IT förändrar skolans verksamhet radikalt då IT är en motor för utveckling på en rad områden och gör skolan till en lärande organisation	Skolans förmåga att lära och utvecklas är en förutsättning för snarare än ett resultat av IT. Införandet

Utvecklingsstrategi	Förändringsmyt	Forskningen visar  Göteborgs Stad
Ledarskap 	Enheter utvecklas genom dess ledare antingen genom att rekrytera rätt person eller genom att utveckla de skolledare man har. Ledare avgör hur en framgångsrik skola är	Varje enhet har sin särart och behöver därmed en ledning och ett ledarskap som passar rådande förhållanden. Det finns inte ett "bästa" ledarskap som passar alla skolor
Lokal skolutveckling 	Genom lokala projekt utvecklas unika skolor som är baserade på lokala förutsättningar och därmed anpassade till lokala förhållanden	Utvecklingsinitiativ som utgår från lokala förutsättningar och behov kräver samordning och stöd från centralt håll i organisationen



Utvecklingsstrategi	Förändringsmyt	Forskningen visar
Fortbildning 	Personalens kompetens är avgörande för skolors resultat. Skolor utvecklas därför genom fortbildning av personal	Fortbildning utvecklar personalens kompetens men leder sällan till verksamhetsutveckling

”The National Center for Urban School Transformation”



Göteborgs
Stad

Människor tycker att det är svårt att vara uthålliga.

Förändring tar tid och att utbrändhet i ”Urban Schoools” är epidemisk.
Motgångar och frustration är vanligt, det är en utmaning att behålla hoppet.

I framgångsrika skolor i utsatta områden finns däremot en stark
motståndskraft hos både elever och lärare mot alla de motgångar,
frustrationer och bakslag som ofrånkomligen finns även i dessa skolor.

De skolor som är framgångsrika utmärker sig genom att lärare har lärt sig att
arbeta tillsammans och stötta varandra. De känner att deras kollegor behöver
dem. De är uthålliga då de tillhör ett kraftfullt team som kommer att lyckas
med att göra skillnad för eleverna.

I högpresterande Urban Schools är rektor skicklig på att mäta framsteg och
lyfta minsta sak i de data där framsteg syns och lyfta de möjligheter till
förbättring som finns.

Rektorer hittar här sätt att erkänna och fira dessa framsteg.

- Uppdragsorientering – fördjupa förståelsen av uppdraget
- Vilja till ständig förbättring
- Betona det erfarenhetsbaserade lärandet.
- Skapar goda förutsättningar för vårt gemensamma lärande.
- Sprider erfarenheter och gör dem till föremål för gemensam reflektion.
- En vision som utformas som hålls levande i vardagen
- Former för kollektivt minne och sprida erfarenheter.

Lärande organisation



Forskningen om ledarskap ?



Göteborgs
Stad



Det finns inte ett sätt

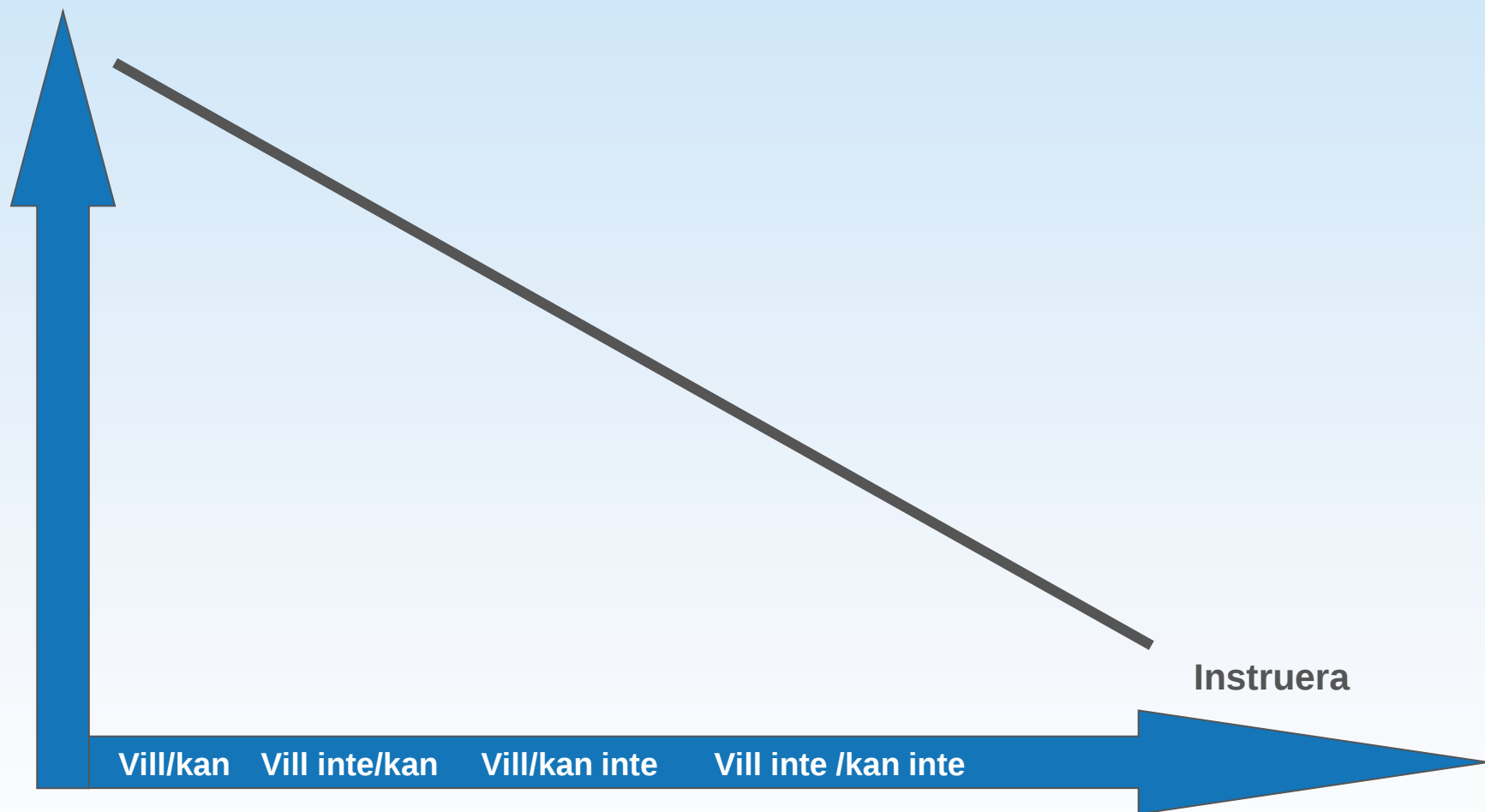


- Styrning och ledning av första ordningen genom direkt övervakning,
- Styrning och ledning av andra ordningen genom planer och rutiner samt
- Styrning och ledning av tredje ordningen består av gemensamma föreställningar och förståelser som medarbetare använder för att förstå en situation och som underlag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



Göteborgs
Stad

Delegera



Har en kärnideologi som består av grundvärderingar och syfte, som en vägledande stjärna vid horisonten

Pröva mycket att
”misslyckas är
naturligt”,

Vi kan alltid bli bättre

Utmärkande för 50 framgångsrika företag (Collins, Porras)

Har utmanande visioner och mål

•Stimulerar till
utveckling

•Framgången beror på de mänskliga processer och den dynamik som är inbyggda i organisationen



- Ta fram en vision
- Bestäm riktning och strategi
- Motivera medarbetare och bygg allianser
- Uppmuntra lärande och utveckling
- Lyft fram lärande exempel
- Stöd förändringsvilja och entusiasm



Göteborgs
Stad

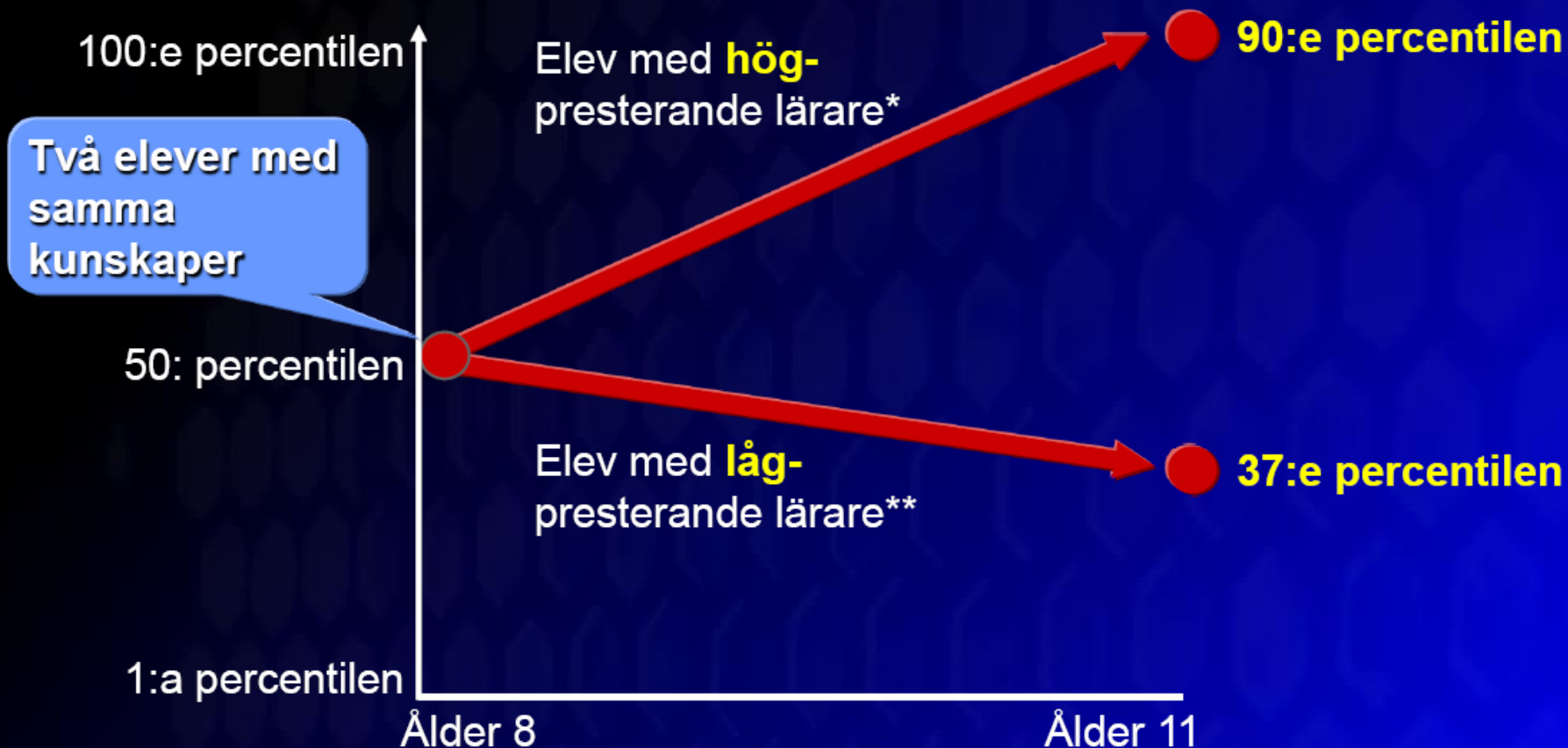
A photograph of two hands holding a crystal ball against a blue sky with white clouds. The crystal ball reflects the sky and clouds. The text "Alla Elever Ska Lyckas" is written in yellow across the middle of the crystal ball.

Alla Elever Ska Lyckas

Engelska institutet Research In Practice (RIP) har tagit fram sex steg som kan leda till att chefer lyckas.

Sammanhållen kvalitet i lärandet är den överlägset viktigaste faktorn för att elever ska lära

Tennessee



* Topp 20% av lärarna

** lägsta 20% av lärarna

Source: Sanders & Rivers *Cumulative and Residual Effects on Future Student Academic Achievement*



Enligt Ben Levin präglas framgångsrik undervisning och lärande av följande element:



- Höga förväntningar på ALLA eleverna
- Starka personliga relationer mellan eleverna och vuxna
- Starkt engagemang och hög motivation hos eleverna
- Ständigt effektiv undervisning i varje klassrum
- Effektivt användande av data och annan återkoppling från skolans personal i syfte att förbättra undervisningen
- Tidigt insatta stödinsatser med få avbrott för elever med särskilda behov
- Positiva relationer med elevernas föräldrar
- Engagemang från omgivande samhället

People said to
follow your dreams,
so I went back
to bed!



Jewels



Läridentitet



- Att ha en läridentitet innebär att man ser sig själv som en lärande individ, som vill och kan lära sig på olika sätt, med mer eller mindre stöd av olika slag, i olika sammanhang utifrån ett mer eller mindre uttalat behov av lärande.

Det är avgörande att ledarskapet utvecklar metoder som tränger in i klassrummen

Olika metoder för att utveckla verksamheten

**Utbildning i klassrummet
under lärarutbildningen**

**Aktiv coachning i
klassrummet**

**Lärare lär av
varandra i lag**

**Skolledaren ska vara
pedagogisk utvecklare**

I de högpresterande länderna använder rektorer ofta 80% av sin tid på att utveckla pedagogiken och demonstrera ett beteende som hjälper lärarna att utveckla sin pedagogiska förmåga



Tillsammans med rektor granska, analysera, tolka och utveckla skolan

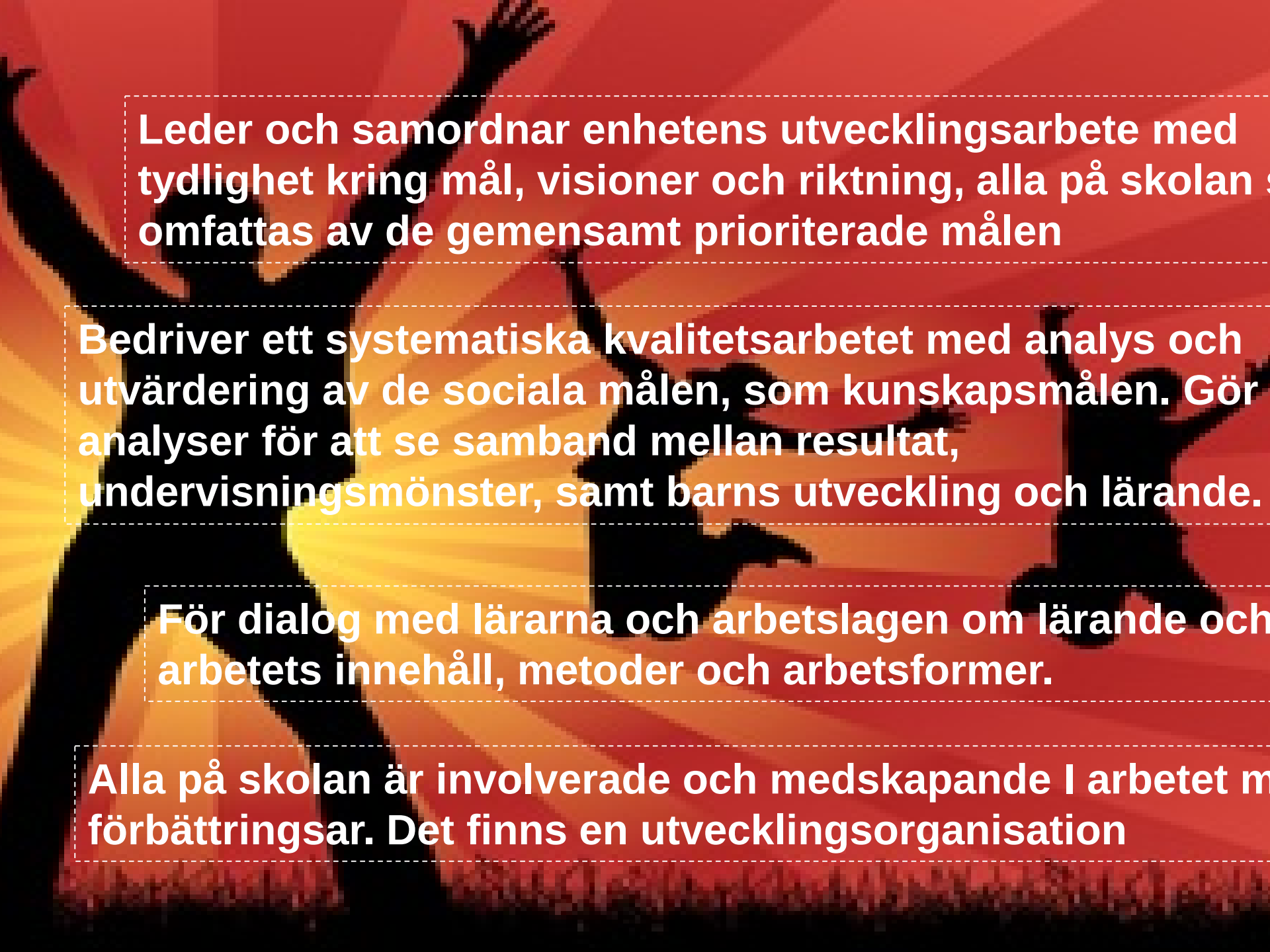
Undersöka vilka effekter det man gör har på elevernas lärande

Medverkar systematiskt i ett kollegialt lärande med fokus på elevernas lärande

Ständig motivation att utvecklas

Fokuserar på lärprocessen och undersökande arbetssätt för att få fördjupad förståelse

Det finns resurser och tid för utvecklingsarbete



Leder och samordnar enhetens utvecklingsarbete med tydlighet kring mål, visioner och riktning, alla på skolan omfattas av de gemensamt prioriterade målen

Bedriver ett systematiska kvalitetsarbetet med analys och utvärdering av de sociala målen, som kunskapsmålen. Gör analyser för att se samband mellan resultat, undervisningsmönster, samt barns utveckling och lärande.

För dialog med lärarna och arbetslagen om lärande och arbetets innehåll, metoder och arbetsformer.

Alla på skolan är involverade och medskapande i arbetet med förbättringsar. Det finns en utvecklingsorganisation

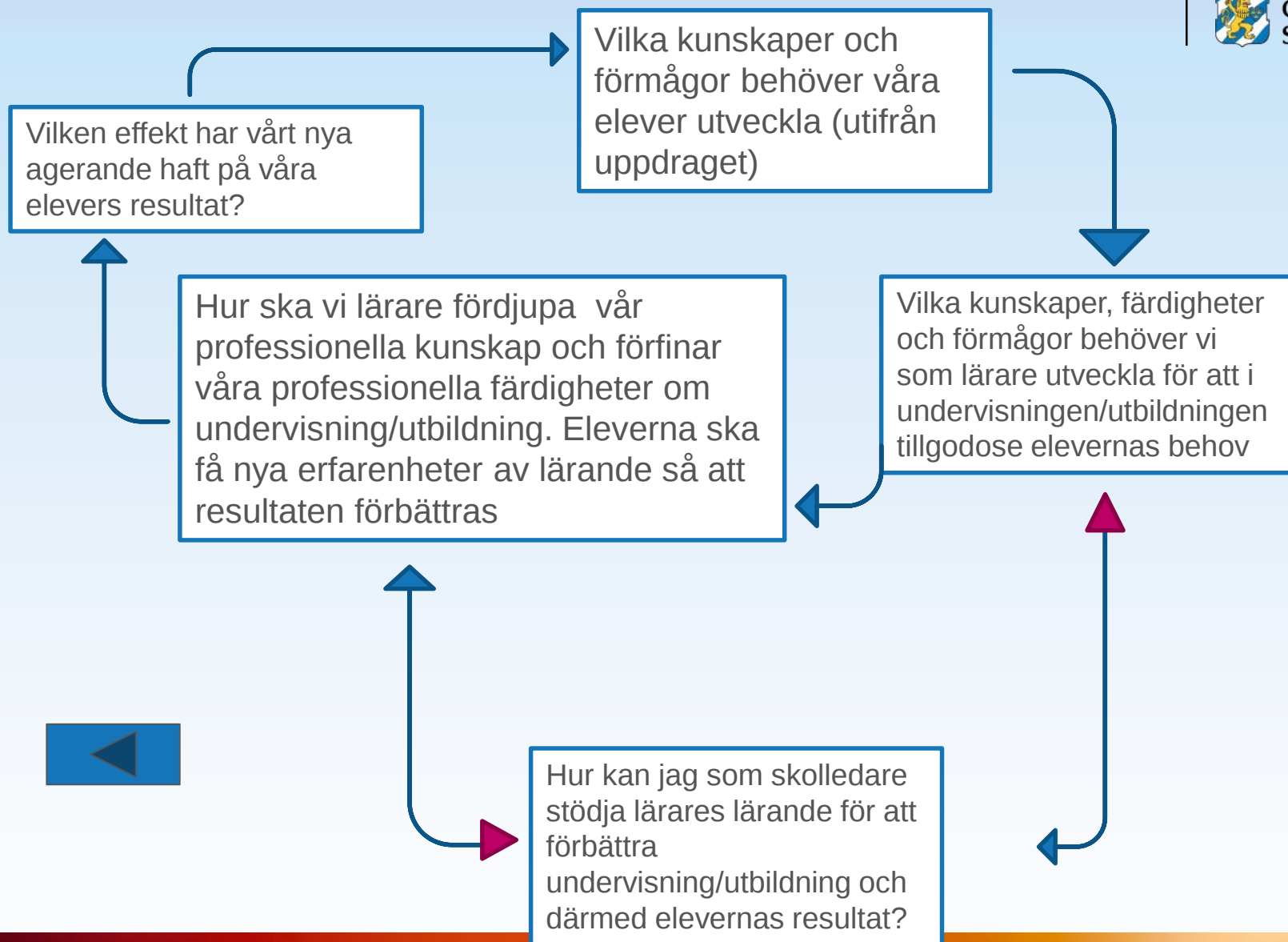
The background of the slide features a vibrant sunburst pattern in shades of red and orange. Overlaid on this are the black silhouettes of four people in various jumping or dancing poses, conveying a sense of energy and celebration. The text is presented in white, bold, sans-serif font, enclosed in dashed white rectangular boxes.

Ger återkoppling på det direkta arbetet.

**Har en arbetsorganisation
som gör att alla samverkar
och att det sker ett
kunskapsutbyte inom och
mellan skolor/förskolor**

**Är engagerad
utmanande och
Bra på relationer**

**Gör analyser av skolans utvecklingsbehov kopplat
till personalens kompetens förbättringsarbetet.**



Syftet med att utveckla ett fördjupat lärande



Kreativitet

Att ha ett entreprenöriellt öga för ekonomiska och sociala möjligheter, fråga de rätta frågorna för att generera nya ideer samt ledarskap som för fram dessa ideer och skapar ett handlande utifrån dem.



Kommunikation

- Att utveckla förmågan att kommunicera på olika sätt och med olika redskap som är anpassade för en mängd olika mottagare.

Kritiskt tänkande

- Att kritiskt kunna utvärdera information och argument, se mönster och kopplingar, konstruera meningsful kunskap och använda det i den riktiga världen





- **Medborgarskap**

- Att tänka som en global samhällsmedborgare, ta globala frågor i beaktande utifrån en djup förståelse om en mångfald olika värderingar och ett genuint intresse för att lösa frågor som har en påverkan på mänsklig och miljömässig hållbarhet



- **Samarbete**

- Att arbeta självständigt och i samverkan i team med starka interpersonella och team-relaterade förmågor som inkluderar ett effektivt ledarskap av dynamiska team, ta verkliga beslut tillsammans och att lära från andra och bidra till andras lärande

- **Personlighet**

- Lära sig att lära på djupet, utrustad med väsentliga drag av mod, envishet, uthållighet och flexibilitet och förmågan att göra lärandet som en del av att leva.





- **Respekt och omtänksamhet**, undervisningssystemets är beroende av välvilligt inställda, samarbetsinriktade och kommunicerande lärare och ledare. En främjande arbetskultur där alla känner sig stolta skapar en inspirerande miljö. Visad entusiasm smittar.
- **Kollegialitet**, handlar om de problem organisationer möter när det gäller att utveckla intern sammanhållning och kompetens. I en splittrad miljö gäller det att fokusera på centrala gemensamma utmaningar. Teamarbete och utrymme för kollegialt lärande ger det nödvändiga sociala och intellektuella "limmet" för att utveckla verksamheter.
- **Kapacitetsuppbyggnad**, syftar på utveckling av medarbetarnas förmågor och motivation. Att lära av sina misstag(erfarenheter hur de än gestaltar sig) är här en viktig ingrediens.

Två lagstiftningar – som styr



Patientjournallagen
Arbetsmiljölagen
osv

Hälso- och
sjukvårdslag

Vårdgivare

Verksamhetschef

Läkare, Psykolog
skolsköterska

Patient

Skollagen

Huvudman

Rektor

Lärare
Elevhälsa

Elev

Elevhälsan



Göteborgs
stad

Samverka
internt
externt

Elevernas
utveckling mot
utbildningens
mål ska stödjas.

Främst vara förebyggande
och hälsofrämjande

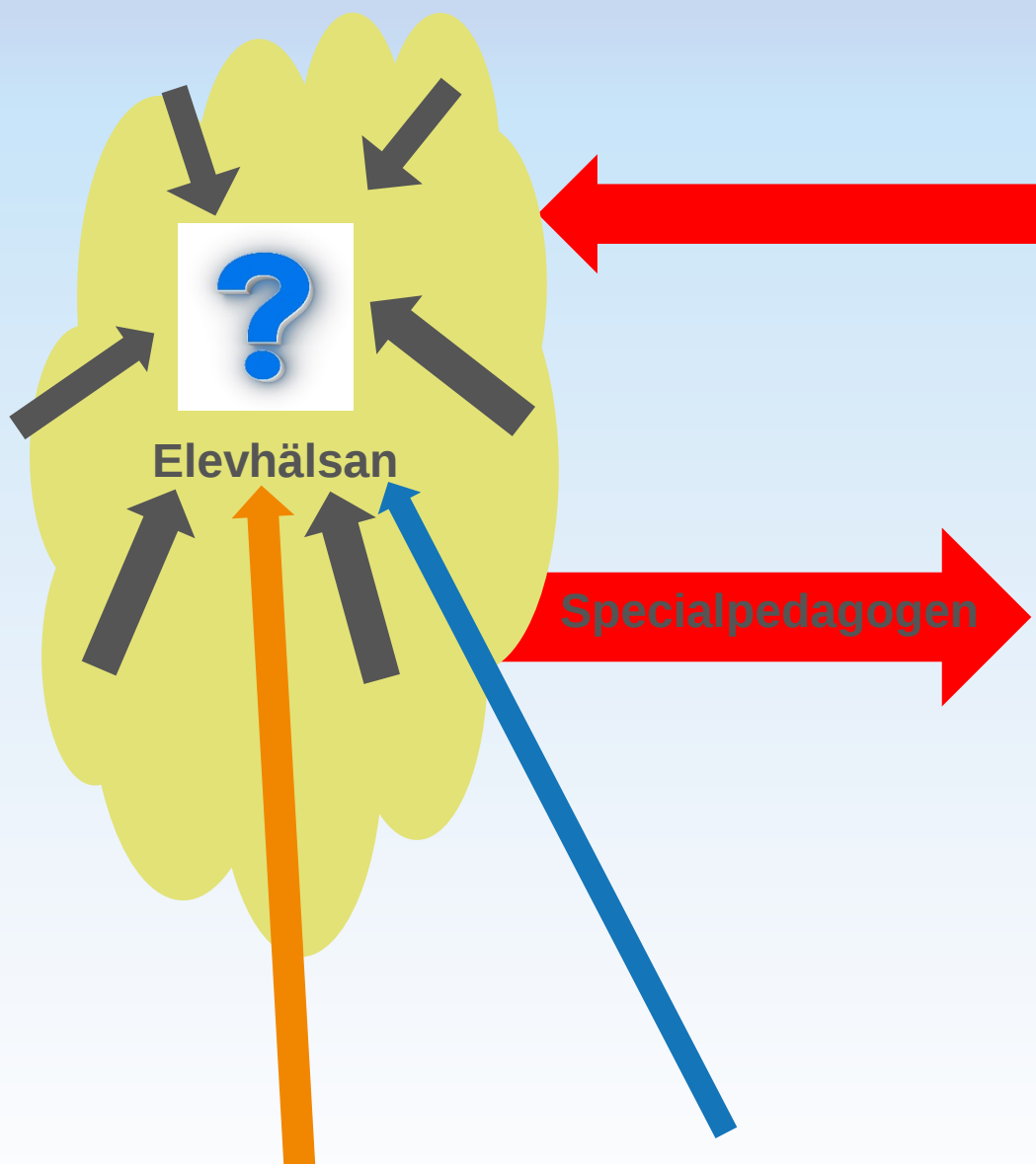
Medicinska, psykologiska,
psykosociala och specialpedagogiska
insatser. Adekvat kompetens

Medverkan i det som rör

- elevernas arbetsmiljö arbetet mot
- kränkande behandling
- undervisningen om tobak, alkohol och andra droger
- övrig livsstilsrelaterad ohälsa, jämställdhet samt sex- och samlevnadsundervisning m.m.

Särskilt ansvar för att

- undanröja hinder för varje enskild elevs lärande och utveckling
- att bevaka att skolan bidrar till att skapa goda och trygga uppväxtvillkor.



- I mötet med den andra fanns två förhållningssätt:

Ett förhållningssätt är mer slutet, istället för att lyssna möter man den andra med given kunskap och råd. Det leder till att utrymmet för reflektion blir ganska litet, och i förlängningen uteblir också läroprocessen.

Den andra handlar om tillämpa ett öppet lyssnande och ge respons på ett sätt som gör det möjligt för den andre att fördjupa sina tankar - det handlar helt enkelt om att skapa ett reflekterande rum.

Lärande utan görande kan bli en dagdröm
men göranden utan ett lärande kan bli en mardröm



Lärande

"Bråka" – vända o vrida på sina tankar, föreställningar och erfarenheter.

Vad stämmer, bekräftar och vad utmanar mitt sätt och mina erfarenheter?

Att ta del av vetenskaplig kunskapsbildning och agera utifrån den

Att aktör i den vetenskapliga kunskapsbildningen om lärande och undervisning och agera utifrån den

Yrkesprofession bygger på att veta varför vi gör det vi gör och kunna tala om det. Vad är det jag/vi gör när det som händer händer.

Olika vana/tränade i att reflektera och ifrågasätta det man gör eller det som görs.



Samtala för att förstå – tänk på

- **Fånga upp angelägna problem:** När? Hur? Vem/vilka?
- **Se mönster i form av problem- och utvecklingsområden** som kan ligga till grund för lärområden: När? Hur? Vem/vilka?
- **Skapande av lärgrupper:** När? Hur? Vem/vilka? (teamet/professioner)
- **Förutsättningar** för lärgruppernas lärarbete: När? Hur? Resurser?
- **Utbildning av lärledare:** När? Vilken omfattning? Vem/vilka?
- **Kontinuerligt stöd** till lärledarna: Vem? Hur ofta ska man träffas? upp?
- **Skapande av ett kollektivt minne:** Hur fånga upp lärdomar? Vem/vilka ansvarar för det? **Spridning av lärdomar**
- **Vilken roll och mandat** har arbetslagsledare, ämneslagsledare, lärledare

Generalist som leder specialist – tankar och förslag



Göteborgs
Stad

- **Våga lita på ditt team och det är där expertkunskapen finns som kan hjälpa dig att bygga bra lärmiljöer för alla elever**
- **Bygg relationer. Istället för att tala om vad som ska göras i detalj måste man samla sin personal och tillsammans komma fram till svaren.**
- **För att bygga förtroende krävs många möten med enskilda medarbetare. Viktigt att förstå sin personal ordentligt och att de förstår Dig.**
- **Din viktigaste roll är att vara möjliggörare och att genom det hjälpa experterna att göra sitt jobb. Detta är inte lätt och om problem uppstår gäller det att våga vara tydlig.**

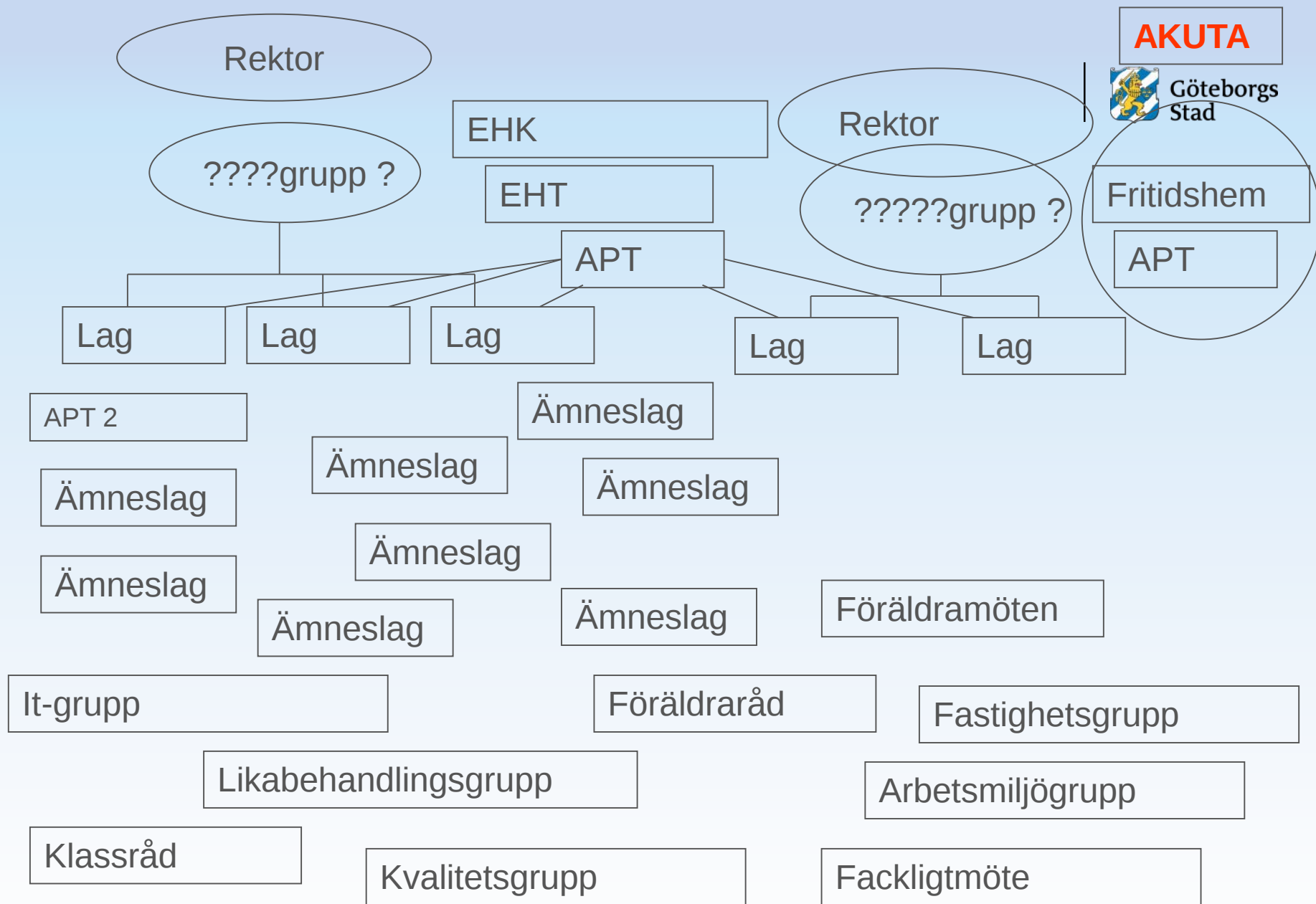




- Det är viktigt att du som ledare ger alla i teamet chansen att komma fram med sina tankar och behov. Även om du har arbetslagsledare måste du hela tiden ha tvåvägskommunikation din personal och att alla är aktiva.
- Det är viktigt att Du lyfter blicken och att ser den övergripande helhetsidén. Ex på vilket sätt stödjer detta vår idé att alla elever ska lyckas i sitt lärande?
- Den är viktigt att Du har en stor närvaro och lever med din personal.



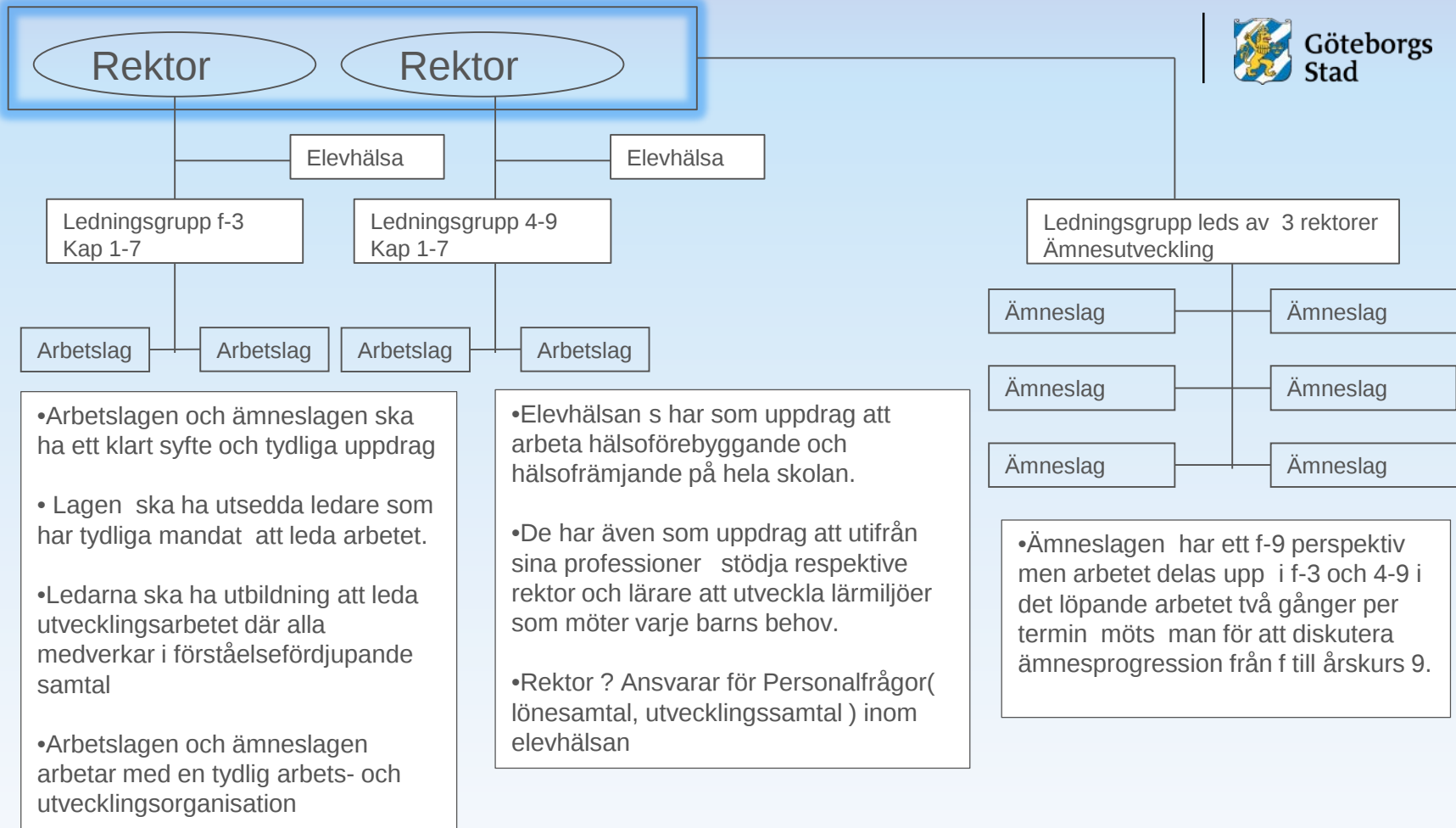
- *"Låt därför detta vara en Gyllene regel: att förevisa allt för alla sinnen, så långt detta är möjligt , det vill säga, saker som är synliga för synen, de som är hörbara för hörseln. Och något kan uppfattas av flera sinnen, förevisa så detta för flera sinnen". '*
- *(Johann Amos Comenius, Didakta Magna. 1657)*



Ledningsgrupp rektorer



Göteborgs
Stad



- Exempel på mötestider
- Frukost möte en dag varje vecka morgonmöte 07:30-08:00 viktig information
- ... dag klockan 15:00-16:00 arbetslagsmöten som tar beslut och löser vardagsproblem, ... klockan 14:00-16:30 utvecklingsmöten
- ... dag klockan 15:00-16:00 ämneslagsmöten som tar beslut och löser vardagsproblem, ... klockan 14:00-16:30 utvecklingsmöten
- Ledningsgrupperna har också fasta tider för att lösa och besluta om vardagsproblem samt tid 2,5 timmar regelbundet för utvecklingsfrågor som finns i vardagsarbetet