

SKOLPORTENS NUMRERADE ARTIKELSERIE
FÖR UNDERVISNING, LÄRANDE OCH LEDARSKAP

FRÅN DELA TILL ANALYSERA

Rektors ledarhandlingar för
undervisningutveckling

FÖRFATTARE:
Christina Svensson



SKOLPORTEN

LEDA & LÄRA

8/2024

SAMMANFATTNING

EN GOD UNDERVISNING är helt avgörande för elevernas lärande, därför måste skolans utvecklingsarbete fokusera på undervisningen. I denna studie beskrivs hur rektor kan leda mot högre analyskultur i de kollegiala verkstäderna. Genom aktionsforskning som metod belyses ledarhandlingar för att förflytta ett lärararbetslag från dela-kultur mot en analyskultur. Resultaten beskriver en förflyttning från att inspirera och dela med sig till att genuint lyssna, ställa nyfikna och fördjupande frågor och planera upp sin undervisning i små steg utifrån elevernas behov. I detta arbete har det varit viktigt att anpassa rektors ledarskap efter lärares behov och sedan ha mod att agera.

Tack till mina lärare som så prestigelöst velat göra denna resa tillsammans med mig och utveckla undervisningen tillsammans utifrån våra elever och vårt sammanhang.

Tack för ert stora engagemang och vilja att göra skillnad på riktigt!

Tina (Christina) Svensson är rektor i Marks kommun.

E-post: christina.svensson@marks.se, tinasvensson77@hotmail.com

Denna artikel har den 6 maj 2024 accepterats för publicering i Skolportens numrerade artikelserie för utvecklingsarbete i skolan. Artikeln har granskats av en forskare som ingår i Skolportens granskargrupp.

Fri kopieringsrätt i ickekommersiellt syfte för kompetensutveckling eller undervisning i skolan och förskolan under förutsättning att författarens namn och artikelns titel anges, samt källa: Skolportens artikelserie. I övrigt gäller copyright för författaren och Skolporten AB gemensamt.

Denna artikel är publicerad i Skolportens artikelserie Leda & Lära:
www.skolporten.se/forskning/utveckling/

Aktuella Författaranvisningar & Skrivregler:
www.skolporten.se/forskning/skolutveckling/skolportens-utvecklingsartiklar/

Vill du också skriva en utvecklingsartikel? Mejla till redaktionen@skolporten.se

INNEHÅLL

INLEDNING	7
SYFTE, FRÅGESTÄLLNING OCH METOD	9
Syfte	9
Frågeställning.....	9
Metod.....	9
GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT	11
Aktioner, reflektioner och nya ledarhandlingar	11
SAMMANFATTNING	17
DISKUSSION	19
SLUTSATS	23
REFERENSLISTA	25

INLEDNING

DENNA STUDIE ÄR gjord inom ramen för Ifous FoU-program Fokus undervisning som genomförts under åren 2021–2024. Studien belyser hur rektors ledarhandlingar bidrar till undervisningsutveckling inom området läs och skriv genom ökad analyskultur i lärarnas kollegiala verkstäder. Studien fokuserar på arbetet som skett i lärararbetslaget åk F-3.

Forskningen visar samstämmigt att kvaliteten på undervisningen är helt avgörande faktor för barns och elevers lärande. Därför behöver skolans utvecklingsarbete fokusera på att utveckla undervisningens kvalitet. I skollagen tydliggörs rektors ansvar i detta arbete: ”Det pedagogiska arbetet vid en förskole- eller skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor. Rektorn ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas.” (SFS 2010:800, 2 kap §9). Vad innebär då detta ansvar och hur kan rektor agera för att utveckla undervisningen? Den främsta nyckeln till goda skolresultat är att lärarna kollaborativt utforskar sin egen undervisnings och klassrumspraktik (Hargreaves och Fullan 2012).

Skolverket (2020) skriver att rektors och ledningens främsta uppdrag när det gäller lärares kollegiala lärande är att ordna stödjande strukturer i form av tid och utrymme för kollegialt samarbete. På skolan där studien är gjord har det under flera år funnits en organisation med tid för kollegialt samarbete och det har fungerat väl. Det är en enhet med gynnsamma samarbeten och stöd mellan lärare men även mellan skola och fritids. Men att som rektor organisera för en utvecklingsorganisation räcker inte för att göra skillnad för elevernas lärande. Tiden för de professionella lärandegemenskaperna är viktig men leder inte per automatik till skolutveckling. Det krävs mer än ett kollegialt samarbete för att komma på djupet i lärares val i sin undervisning och vad deras val får för konsekvenser för elevernas lärande och måluppfyllelse. Det är först när vi är medvetna om vad vi gör, våra antaganden och våra motiveringar som vi kan ändra vår praktik. (Torkildsen och Nehez 2020). Därför krävs det att gå från kollegialt samarbete till kollegialt lärande där lärarna är varandras kritiska vänner. Där de

i de kollegiala verkstäderna tittar på både sin egen och kollegors undervisning och hur den kan utvecklas och göras mer effektiv för att öka måluppfyllelsen för eleverna. Men att ge konstruktiv kritik till kollegor kan upplevas problematisk. Torkildsen och Nehez (2020) har kommit fram till att anledningen till att konstruktiv kritik sällan förekommer mellan kollegor är att många känner en osäkerhet om hur kritiken ska tas emot. Att utvärdera och analysera har också visat sig svårt för skolor då det ofta tas för givet att nya insatser ska leda till avsedda effekter. (Torkildsen och Nehez 2020). Aristoteles belyser dessutom att ”de handlande personerna måste varje gång se efter vad som lämpar sig för tillfället.” För att kunna göra det krävs kunskap, erfarenhet och ett gott omdöme. Omdöme är något som man kan lära sig och Bornemark (2020) skriver kring vikten av omdöme att: ”miljöer där det är högt i tak kan utveckla vårt omdöme och miljöer där det råder en tystnadskultur kan motarbeta det”.

Rektorer behöver fundera över vilka ledarhandlingar som behövs för att skapa kollegiala verkstäder där lärarna tittar på sin undervisning och hur den påverkar elevernas lärande. Det kan vara svårt att kritisera sin egen praktik, men professionella lärare kan tillsammans bidra med en mängd olika perspektiv när de analyserar och löser pedagogiska problem. Detta samarbete kan hjälpa lärarna att bryta sig loss från självbegränsande antaganden eller metoder och strategier som används. (Wheelan 2017) I reflektion och analys drar man slutsatser och lärdomar som påverkar framtida handlingen. Det är därför viktigt att slutsatserna blir så riktiga som möjligt, så att det framtida agerandet blir alltmer framgångsrikt och ändamålsenligt. Risken i detta steg är naturligtvis att dra felaktiga slutsatser. Denna risk kan minskas genom att skapa utmanande möten där andras lärdomar sätts i relation till de egna slutsatserna. (Scherp 2016) Varför blev det som det blev när jag gjorde som jag gjorde?

Robinson (2017) har i sin forskning kommit fram till att det absolut bästa sättet för skolledare att göra skillnad för sina elevers lärande är att stödja och delta

i lärarnas kollegiala lärande och utveckling. En ledares delaktighet garanterar dock inte per automatik högre måluppfyllelse. Denna forskning som Robinson (2017) lyfter i sitt arbete visar på att det är viktigt att rektor deltar men den visar inte på vilka kunskaper och kompetenser som krävs för att vara en effektiv ledare i det professionella lärandet.

En förutsättning för förbättring är att skapa en kultur där skolledare och lärare tar ett gemensamt ansvar för utvecklingen. (Blossing och Ekholm, 2008; Roby, 2011) För att bidra till vad Gunnarsson (2013) benämner som en utvecklingskultur är det centralt att alla individer tar sitt ansvar för att bidra. Utvecklingskulturer kännetecknas av att alla som deltar på mötet tar ansvar för att utveckla möteskulturen genom att ge och ta ansvarfull och värderingsfri återkoppling.

För att ett arbetslag i sina kollegiala verkstäder ska kunna förflytta sig från en tillitsfull delakultur till ett effektivt team med god analysförmåga behöver vissa

förmågor utvecklas. Bland dessa är förmågan att lyssna för att ta in och bearbeta information, förmågan att ge konstruktiv feedback, förmågan att formulera frågor som uppmuntrar till djupare tänkande och utforskande, samt förmågan att fördjupa sin förståelse inom ett visst område. Därför behöver vi öka kunskapen om hur rektors pedagogiska ledarskap kan stödja denna undervisningsutveckling. Att ta ut nuläge och önskat läge och utifrån den faktiska gruppens behov planera sina ledarhandlingar.

Wheelan (2017) delar in grupprocesser i fyra stadier där varje stadium kräver sitt ledarskap för att nå nästa stadium. Sülau (2023) pratar om tre olika nivåer i den kollegiala samtalspraktikens väg mot en god miljö för lärande. I kartläggningen av nuläget i föreliggande studie användes dessa stadier och nivåer för att ringa in vilka ledarhandlingar som behövdes för att nå önskat läge av analyskultur.

SYFTE, FRÅGESTÄLLNING OCH METOD

SYFTE

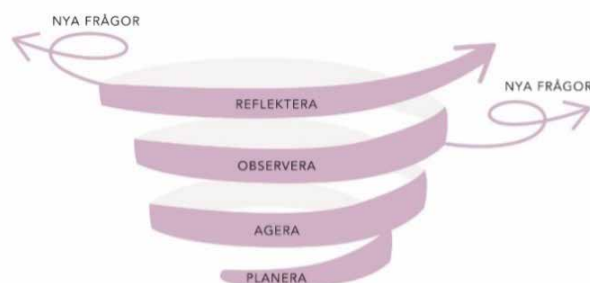
ÖKA KUNSKAPEN OM rektors ledarhandlingar för att stödja undervisningsutveckling.

FRÅGESTÄLLNING

HUR PÅVERKAR REKTORS ledarhandlingar lärarnas analytiska förhållningssätt?

METOD

DEN SYSTEMATISKA METOD som använts i denna studie tar inspiration från aktionsforskning. Metoden går ut på att observera och dokumentera det som sker i lärares kollegiala verkstäder i syfte att identifiera nuläget och synliggöra hur de kollegiala verkstäderna kan förändras och utvecklas för att nå det önskade läget. Utifrån nuläget planeras aktioner i form av ledarhandlingar för att göra en förflyttning mot det önskade läget. Då förflyttningen sker i fyra steg mot det önskade läget av analyskultur sätts frågeställningar utifrån hur rektor genom sina ledarhandlingar kan bidra till nästa steg mot önskat läge av analyskultur. Dessa aktioner följs sedan upp, utvärderas och analy-



seras för att undersöka resultatet. (Rönnehan, 2012). Utifrån det nya nuläget formas nya aktioner som följs upp och skruvas på enligt aktionsforskningsspiralen.

Studiens frågeställning: hur rektors ledarhandlingar kan påverka lärarnas analytiska förhållningssätt besvaras på så sätt genom utvecklingen av aktionerna.

Aktionsforskning bygger på en spiral av aktiviteter: planera, agera, observera, och reflektera.

Aktionsforskning valdes som metod då det är ett sätt att systematiskt få kunskap om sin praktik och därigenom förutsättningar att förändra densamma.

DATAINSAMLING

Datainsamlingen har främst skett genom loggboksskrivande som skett under de kollegiala verkstäderna samt i direkt anslutning efteråt. Loggskrivande är ett användbart reflektionsverktyg vid undersökande av egna praktiker då det skrivna språket synliggör och bevarar tankar och lärdomar. (Bjørndal, 2018) Loggboksskrivandet skapar också utrymme för eftertanke och kan bidra till att man synliggör vad man har gjort och hur det gick till. Skrivprocessen bidrar till en djupare förståelse av det som skett genom att skapa distans till den egna praktiken. (Torkildsen och Nehez 2020)

Datainsamlingen har även skett genom två ljudinspelningar, en enkät samt lärarnas redovisningar med tillhörande dokumentation.

ANALYSMETOD

Det insamlade materialet bearbetades genom reflektion och analys. Utifrån det som framkom i dokumentationen utkristalliserades möjliga orsaker till det som framkom. Varför blev det som det blev när vi gjorde som vi gjorde? Utifrån denna analys och det som framträdde skapades nya frågeställningar med tillhörande aktioner för en långsam förflyttning mot önskat läge. Genom reflektion över handling, baserad på observationsunderlaget, kan en kritisk granskning och analys över lärarnas agerande genomföras, varför vi agerar som vi gör. (Torkildsen och Nehez 2020)

ETISKA REFLEKTIONER

Lärarna har aidentifierats i skrivandet av denna artikel och de har också informerats om artikels syfte och innehåll. De har samtliga givit sitt medgivande till att medverka till studien (Vetenskapsrådet 2017).

I studien har rektor valt att jobba nära och i direkt kontakt med arbetslaget för att kunna stödja i utvecklingen av det kollegiala lärandet avseende undervisningsutveckling med god analys. Detta har möjliggjort en öppen och förtroendefull dialog för att utveckla analysförmågan och vara varandras kritiska vänner. När man går in som rektor behöver man dock vara medveten om maktbalansen som blir i gruppen, speciellt då man ställer fördjupande frågor som skulle kunna tolkas kontrollerade. Att i detta medvetet jobba för att skapa en tillitsfull kultur där lärarna inte ska känna sig bedömda utan mot en lärande kultur där alla vågar öva och pröva tillsammans. Självklart påverkar rektors närvaro arbetslaget men det var också det som var meningen för att genom ledarhandlingar skapa förutsättningar att utveckla de kollegiala verkstädernas kvalitet.

Till en början var lärarna inte medvetna om syftet med rektors medverkan att utveckla kvaliteten i de kollegiala verkstäderna utan från början var ingången att rektor skulle stödja lärarna i arbetet att utveckla läs- och skrivinläringen utifrån deras elev-case. Ett arbete där de tar ut en elevs nuläge och lägger upp sin undervisning för att stödja så eleven når nästa nivå i sitt lärande. Ett arbete som dokumenteras systematiskt och följs upp i de kollegiala verkstäderna. Efter en tid tydliggjordes behovet av djupare analys i de kollegiala verkstäderna för fortsatt utveckling av undervisningen. Då informerades även lärarna om detta behov.

GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT

HÄR BESKRIVS GENOMFÖRANDET och resultatet av en förflyttning från delakultur mot analyskultur och inleds med nuläge i uppstart av arbetet. Utifrån detta nuläge planerades ledarhandlingar, som i studien benämns som aktioner, för en förflyttning mot önskat läge. Efter ledarhandlingarna redovisas reflektioner om vad aktionerna lett till utifrån vad som framkom i loggboksskrivande, ljudupptagningar mm. Utifrån reflektionerna av dokumentationen tas ett nytt nuläge ut med en ny frågeställning och nya ledarhandlingar sätts in för en medveten förflyttning mot önskat läge. Förflyttningen mot önskat läge är i studien uppdelad i fyra aktioner.

Nuläge i uppstart

Det har på skolan under flera år funnits en organisation med tid för kollegialt samarbete och det har fungerat väl. Det är en enhet med fina samarbeten och stöd både mellan lärare samt mellan skola och fritids. Jag har jobbat som rektor på skolan i sex år. Lärararbetslaget består av fyra engagerade och kunniga lärare med olika erfarenhet men alla med lärarutbildning.

Min bedömning utifrån observationer och dokumentation vid medverkan i lärarnas kollegiala verkstäder var att lärarlaget i uppstartsläge var en grupp med högt i tak och glädje till jobbet. Lärarna delade gärna med sig av material och idéer och stöttade varandra. Men i arbetslaget fanns individer som ibland hade svårt för att lyssna intensivt och de kunde ha svårigheter att hålla fokus och gå på djupet och samtalen gled iväg åt lite olika håll. Lärarna relaterade gärna tillbaka till sina egna elever eller flöt i samtalen mellan olika elever. Arbetslag hade en trevlig delakultur men behövde utveckla de kollegiala verkstäderna till att fokusera på undervisningen och dess betydelse för elevernas lärande även om samtalen alltid hade fokus på uppdraget.

Försteläraren på skolan valde ut tre elevcase att jobba med för att utveckla sin undervisning. Denna förstelärare är trygg i sin lärarroll och har lätt för att vara transparent och en vilja att utvecklas och lära nytt. Lärare och rektor har en god relation.

AKTIONER, REFLEKTIONER OCH NYA LEDARHANDLINGAR

FÖR ATT FÖRFLYTTA de kollegiala verkstädernas kvalitet från dela till analysera var det flera ledarhandlingar som behövdes. Ledarhandlingarna skedde både på individ- och gruppnivå och i steg, vilket nedan redovisas som aktioner.

AKTION 1

Frågeställning:

Hur kan rektor genom sina ledarhandlingar öka lärarnas förmåga att lyssna, ställa nyfikna och fördjupande frågor samt hålla fokus i mötet för undervisningsutveckling?

Isensatta ledarhandlingar

- ★ Uppstart med information om FoU-programmets syfte att bidra till undervisningutveckling. Genomgång av kommande utvecklingsarbete för att utveckla läs- och skrivundervisningen utifrån elevernas behov. I genomgången belystes skolans elevresultat och information kring vikten av att titta på undervisningen påverkan på elevernas lärande.
- ★ Kalendarium skapades med avsatt tid för kollegiala verkstäder varannan vecka för samtliga lärare.
- ★ Rektor medverkade aktivt i de kollegiala verkstäderna.
- ★ Vi började med att följa förstelärarens tre elevcase för att inspirera och synliggöra hur arbetet kunde se ut.

REFLEKTION

Genom att utgå från förstelärarens elevcase kunde vi andra fullt ut träna på att lyssna och ställa nyfikna frågor till försteläraren. Vi slapp skapa oro och stress i arbetslaget utan i stället fick vi möjlighet att pröva detta nya sätt att tänka och prata undervisning tillsammans. Vi kunde träna på att vara kritiska vänner för att försteläraren skulle kunna utveckla sin undervisning.

För att kunna vara en kritisk vän och ställa fördjupande och nyfikna frågor krävdes att försteläraren bröt ner arbetet i små delar och genomförde en tät dokumentation. Till en början dokumenterades inte dagligen vilket ledde till att samtalen blev mer en redovisning och en känsla av konstaterande. När dokumentationen blev mer tät kunde vi fråga kring de små val och steg försteläraren gjorde i sin undervisning och utifrån vad hon gjorde dessa val och vilka effekter det fick. Med tät dokumentation och transparens kunde samtliga deltagare bättre bidra i de kollegiala verkstäderna och stödja försteläraren i sitt planerade av undervisningen.

Rektor medverkade som samtalsledare i syfte att hålla tiden, leda samtalet så alla kom till tals samt hålla fokus på aktuellt elevcase. Jag modellerade genom att ställa nyfikna och fördjupande frågor då jag själv inte är expert men nyfiken på hur man kan utveckla undervisningen. Genom min medverkan kunde jag observera vilka insatser som behövdes för att komma vidare för kvalitativa kollegiala verkstäder.

Genom att få samtala om förstelärarens elevcase växte det fram en nyfikenhet och önskan hos lärarna att få arbeta med egna elevcase.

Genom att tillsammans titta på våra elevresultat över tid lyfte vi upp blicken och såg övergripande mönster och kunde på så vis se vad som behövde utvecklas i vår undervisning. Vi har samtalat kring hur undervisningen behöver utformas för att alla elever ska ha en god avkodningsförmåga innan de kommer upp i åk 4.

En lärare med mångårig erfarenhet slutade och ersattes inför höstterminen av en nyutexaminerad lärare. Jag var medveten om att det kommer påverka gruppdynamiken i gruppen.

AKTION 2

Frågeställning

Hur kan jag skapa en kultur och vilja att våga öva och pröva, fördjupa lyssnandet och bidra till fler fördjupande frågor i de kollegiala verkstäderna?

Isensatta ledarhandlingar

- ★ Uppstart med repetition av syftet med FoU-programmet och arbetet med elevcase i våra kollegiala verkstäder. Gick även igenom vad forskningen säger inom området samt tittade på våra egna resultat över tid. Återblick i arbetet vi gjort med förstelärarens tre elevcase för att introducera den nya läraren i arbetet.
- ★ Alla lärare valde ut ett eget elevcase som kartlades i uppstart av terminen och sedan skulle redovisas i slutet av terminen. Tanken var att upplägget av undervisningen kring elevcasen skulle kunna implementeras till hela klassen och gynna fler. Vi fokuserade på läsinlärning för att kunna stödja och utmana varandra inom ett specifikt område.
- ★ Enkät till lärarna.
- ★ Specialpedagogen medverkade i de kollegiala verkstäderna för att med sin kompetens kunna stödja i ex metodval och tolka elevresultaten i Legilexi-testerna.

I uppstart hade jag åter en genomgång för att förtydliga syftet med att fokusera på undervisning för att kunna göra skillnad för våra elevers lärande och jag lyfte in forskning. Vi gick igenom våra egna resultat

och förde dialog vad vi behöver göra för att utveckla undervisningen. Det fanns också tillfällen att fråga och diskutera fritt.

I de kollegiala verkstäderna denna termin agerade jag som rektor samtalsledare och försteläraren blev handledare och stödde de andra i deras arbete. De kollegiala träffarna genomfördes varannan vecka.

Efter att lärarna kartlagt nuläge i sina elevcase hjälptes vi åt i de kollegiala verkstäderna att bryta ner och ringa in vad läromålet var i nästa steg. Sedan påbörjas planeringen av undervisningen för att förflytta elevens kunskaper till nästa nivå.

De kollegiala verkstäderna styrdes upp genom att varje lärare fick cirka 20 minuter med sitt elevcase, ett elevcase i taget. Vid varje träff berättade varje lärare:

- ★ Hur gick den planerade undervisningen - vilket lärande såg du?
- ★ Hur gick du vidare med din undervisning?
- ★ Hur tänker du nu framåt vad blir din nästa lektion?

Genom denna struktur hölls fokus på ett case i taget och lärarna fick träna på att lyssna och ställa nyfikna och fördjupande frågor till kollegorna. Jag ledde samtalen så att vi vågade utmana varandra men balanse- rade så att ingen kände sig påhoppad utan att vi hade goda utvecklande samtal.

Denna hösttermin började en ny lärare så i upp- start var jag noga med att förklara syfte och introdu- cera i vårt pågående arbete. Jag höll också enskilda samtal med den nya läraren vid ett par tillfällen un- der första terminen för att ge goda förutsättningar att förstå syftet med träffarna samt tillsammans titta på hur läraren kunde bidra och samtidigt få insikt hur mötena upplevdes.

Reflektion

För att kunna stödja varandra är dokumentationen av stor vikt och att den sker systematiskt och frekvent. Dokumentationen är även viktig för att kunna följa hur undervisningen bidragit till elevernas lärande. Nuläget behöver också vara väl inringat/nedbrutet för att kunna ta ut steg så man kan planera för små steg i lärandet. Detta blev tydligt då det varit lite svårt för några att ringa in nuläget vilket resulterade i att de inte kom vidare i planerande av undervisningen utan faller återkommande tillbaka i kartläggning/nulä- ge. Att ringa in nuläget var viktigt för att kunna följa hur undervisningen ledde till elevernas lärande.

När lärarna beskrev sitt elevcase-arbete för var- andra blev det att kollegorna bekräftade och gav tips på material. Det var svårt att ställa fördjupande frågor vilket är nödvändigt för att komma på djupet i ana- lysen av orsak och vilka val läraren kan göra innan vi kommer med idéer och tips, annars är risken att vi gör fel insats. Det var också lätt att de andra lä- rarna härledde till sin egen klass/elever i stället för att ha fullt fokus på det aktuella elevcase. Till en början blev det lite mer tips kring material och annat som de provat på en lite övergripande nivå. Men många bra och givande diskussioner om materialval vid olika situationer. Några lärare tog mer plats än andra i de kollegiala samtalen. Några behövde tänka på att lyssna mer och bidra till en turtagning i samtalet. Jag funde- rar om en samtalsmodell skulle behövas.

En lärare skrev:

”Upplövde att mötena fungerade bra. Alla fick säga sitt och man fick bra feedback. Bra att ha en sam- talsledare som leder in oss på rätt spår om man går utanför ramarna dvs vi pratar om oväsentliga saker som inte hör till caset. Fick tips och idéer av de andra som jag kunde använda mig av i mitt nästa steg”.

Under våren svarade lärarna på en enkät för att kart- lägga ett nuläge inför mitt artikelskrivande. Jag ville kartlägga om lärarna kände sig trygga i hur de läg- ger upp sin undervisning och de val de gör. Om de har tillit till sin egen förmåga, sitt omdöme, och hur de jobbar med planering av undervisningen. Lärare bedömde sig relativt högt i trygghet att lägga upp sin undervisning och de val de gör. Utifrån resultaten kom jag till insikt om att för att utveckla undervis- ningen för elevernas lärande behövde de kollegiala verkstäderna utvecklas. Att fokusera på grupproces- serna och att utveckla analysförmågan och förståelse hur de genom sitt förhållningssätt kan bidra till ökad analys.

Jag insåg under denna period att jag hade bristan- de kunskaper i exakt hur läsinläringen går till. Det väckte en nyfikenhet hos mig och jag ville lära mig mer både för ökad kunskap men även för att kunna stödja och utmana lärarna vidare i sin undervisning. Tänkte att det också är bra för mina lärare med ökad kunskap inom området så de kan dela upp undervisningen i små medvetna steg mot målet och att vi pratar samma språk då lärarna har olika utbildning.

Stödet av specialpedagogen var bra i uppstart för

att öka känslan av att man gjorde rätt i sina val i undervisningen och de insatser som gjordes. Men lärarna har god kunskap i sig själva och framöver prioriterade jag specialpedagogens tid annorlunda.

AKTION 3

Frågeställning:

Hur kan jag genom mina ledarhandlingar öka lärarnas kunskap, få dem att ringa in nuläge och önskat läge bättre samt belysa allas ansvar för kvalitén i analysen?

Iscensatta ledarhandlingar

- ★ Enskilda samtal med lärarna om vad de själva behövde tänka på för att bättre bidra till att det kollegiala arbetet utvecklades.
- ★ Fortbildning genom att läsa boken: *Lära barn att läsa*, av LegiLexis redaktör Sofia Norén, för en gemensam kunskap och gemensamt språk så vi fick förutsättningar att utmana varandra vidare och kunna bidra till djupare diskussioner tillsammans.
- ★ Spelade in ett av våra möten med ljudupptagning.
- ★ Tog fram samtalsstruktur och stödfrågor för bättre analys.

Reflektion:

Alla lärare och jag som rektor läste boken ”Lära barn att läsa” under sommarlovet och hade under uppstartsdagarna bokprat tillsammans vilket gav oss ett gemensamt språk och kunskap inom läsinläringens alla steg.

I de kollegiala verkstäderna fortsätter alla lärare med egna elevcase. Jag har en genomgång om mitt casearbete, att bidra till att öka kvalitén i deras kollegiala verkstäder. En övergripande genomgång över nuläge i uppstart och önskat läge med syfte och mål.

Under denna period börjar jag fundera och tvivla mycket på mitt eget ledarskap. Jag har vid ett par tillfällen blivit ifrågasatt i mitt sätt att leda av andra rektorer som anser att jag som lönesättande chef inte kan vara inne och tro att jag kan leda mina lärare på tänkt sätt utan att de känner sig bedömda. Att min närvaro påverkar negativt.

Mina funderingar om mitt ledarskap gjorde att jag valde att lyfta detta med mina lärare under ett spontant samtal under en av våra uppstartsdagar efter

sommarlovet. Jag berättade att jag funderat mycket på mitt ledarskap. Om att många rektorskollegor ifrågasätter att jag medverkar på deras kollegiala träffar. Att jag inte vet om jag gör rätt men att jag vill kunna stötta dem på bästa sätt för deras och elevers skull. Då säger en av dem:

”Men vi vet ju att du har tilltro till oss. Du vill oss väl. Vi är som din klass där du måste veta vårt nuläge för att kunna hjälpa oss att utvecklas vidare.”

I deras redovisningar kan jag också läsa:

”Rektor var med som samtalsledare vilket gav en insyn och delaktighet och stöttning i vårt arbete. Delaktigheten underlättar samsyn, förtroende och förståelse i det pedagogiska arbetet.”

Jag är så stolt över den relation vi har och det fokuset som finns att vi vill alla elevernas bästa utifrån våra olika roller.

Under sista kollegiala verkstadsträffen innan sommarlovet tog jag en ljudupptagning av vårt möte. Vid analys av detta material och mina loggbokstexter såg jag att lärarna är oerhört transparenta i hur de lagt upp sin undervisning och vad de sett kring elevens lärande. De lyfter sina insikter men också sina funderingar. Men de har också upplevt att de fått jobba med att vara prestigelösa vilket kommer fram i deras redovisningar där en lärare skriver:

”Tog ett antal gånger innan jag kände att det var prestigelöst. Svårt att undvika ett prestationsfokus. Kritiska frågor kändes till en början lite ovana.”

De kommer olika väl förberedda och det blev tydligt att ju mer förberedda de var inför mötet desto högre kvalitet fick vi i samtalen. Men det ställde också mer krav på att kunna ställa fördjupande frågor. Lärarna ställde nyfikna frågor men fortfarande inte så många fördjupande och utmanande frågor.

Lärarna ställde frågor som: ”Valen av denna elevs stödord skiljer de sig från övriga elevers val”? Tillsammans grottade de i olika materialval men till skillnad från tidigare när de direkt tog upp tips bygger nu tipsen på elevens behov som är väl inringade och säkerställda. De frågar: Kommer detta åt det du vill? De går tillbaka till kunskapen om elevens nuläge så som Legilexi testerna för att se att de går vidare rätt, de frågar vad visade Legilexi senast kring ordförrådet?

I ljudupptagningen märkte jag tydligt att det framförallt var två som tog mer talutrymme än de

andra och vid ett tillfälle pratar de i mun på varandra och därför uppfattas inte tredje kollegans inspel alls.

Lärarna satte ord på sin undervisning och de valde gjorde och varför. Lärarna vågade lita på sitt om-döme. De förstår vikten av ett tydligt nuläge för att kunna se undervisningens påverkan på elevens lärande. Lärarna drar fortfarande kopplingar till elever i sin egen grupp eller till sin undervisning men nu mer utifrån undervisningen.

I ljudupptagningen framkommer att jag bekräftade och stärker och visade nyfikenhet. Jag organiserade upp mötet och höll i strukturen. Dock insåg jag att jag är dålig på att faktiskt hålla tiden. När någon lärare var lite oförberedd vilket gör att tiden rinner iväg lät jag det gå. För att knyta ihop samtalet gav jag tips, men vem är jag att ge tips, det borde ligga hos läraren själv att välja nästa steg. Tänker att min roll mer ska vara att fördjupa tanken så läraren själv ska kunna fatta ”rätt” beslut nästa steg i undervisningens upplägg.

Vid två möten provade jag en samtalsstruktur, där lärarna fick prata i tur och ordning, men jag har svårt för denna struktur och som samtalsledare blir det då omöjligt. Sedan är min känsla att vi tappar flytet och flödet i dialogerna när man ska prata i tur och ordning. Att frångå denna samtalsstruktur ställer mer krav på lärarna att verkligen lyssnar på varandra. Lärarna behöver också jobba med turtagningen och hur de kan bjuda in varandra så alla kommer till tals och kan bidra men får vi till det blir det så mycket bättre. För att stödja lärarna i att ställa fördjupande frågor till varandra tog jag fram ett dokument med stödfrågor. Tanken var att hjälpa lärarna att komma åt analysen men jag insåg snart att fokus mer hamnade på frågorna på pappret och frångick dem därför ganska omgående. De nyfikna och fördjupande frågorna måste komma genuint och utifrån vad som faktiskt sägs och inte utifrån vad som står på ett papper.

AKTION 4

Frågeställning:

Hur kan jag med mina ledarhandlingar öka analyskompetensen i arbetslaget och att de ser hur de själva kan bidra i de kollegiala verkstädernas kvalitet?

Iscensatta ledarhandlingar:

- ★ Jag tydliggjorde min bedömning av arbetslagets nuläge i de kollegiala verkstäderna och vad jag såg som önskat läge och varför.

Delgav delar ur mitt casearbete.

- ★ Tog fram ett material där lärarna kunde utvärderar sin egen insats i de kollegiala verkstäderna.
- ★ Spelade in ett av våra möten med ljudupptagning.
- ★ Lärarna gjorde en ljudupptagning på en av sina planerade elevcase lektioner som de sedan lyssnade på enskilt och skickade sina reflektioner till mig.
- ★ Redovisning av casearbetet i slutet av terminen kommer att ske då jag sett att det gett goda resultat.

Reflektion

Utifrån var vi är i vårt arbete att utveckla de kollegiala verkstäderna bestämmer jag mig för att ha en tydlig genomgång med hur jag såg på gruppens nuläge i uppstart av mitt arbete och vad jag ser som önskat läge och varför. Jag tydliggör vad som krävs för att vi ska göra denna förflyttning. När jag har denna genomgång så blir det helt tyst, vilket är ovanligt i denna grupp. Jag känner en viss spänning och tillslut vågar en av lärarna fråga: ”Du säger att du bedömer oss till en nivå tre-grupp men hur många nivåer finns det?”

När jag förtydligar att det finns fyra nivåer och jag vill att de bara gör den sista förflyttningen för att skapa den goda analytiska förmågan och vara varandras kritiska vänner släpper spänningen i gruppen.

Att tydliggöra vad jag såg att gruppen behövde utveckla gav goda effekter då vi alla tillsammans kunde försöka leda gruppen mot önskat läge. Här tydliggjorde jag vad de behövde utveckla och hur jag tänkte stödja dem i stället för att jobba i det tysta med mina ledarhandlingar. Lite läskigt, men det blev väldigt bra samtal om mitt ledarskap och hur de såg på det. Lärarna jämförde också med andra skolor hur de pratar om kollegor och rektorer och kommer till slutsats att ”det är nog inte självklart att jobba så här på alla ställen.”

Lärarna vet vad som behövs för att kvalitén i de kollegiala verkstäderna ska bli riktigt bra och de försöker alla bidra.

När de själva senast utvärderade sitt kollegiala samtal säger de:

Lyckades med att:

- ★ Ringa in nuläget.
- ★ Bidra till ett positivt klimat.
- ★ Lyssna aktivt och nyfiskt.
- ★ Lyssna genuint och nyfiskt utifrån min förmåga.
- ★ Försökte ställa fördjupande frågor men jag vet inte om de var utifrån forskning.

Tänka på till nästa gång:

- ★ Förbereda mig bättre inför mötet för att prioritera tiden så jag kan få maximalt stöd av kollegorna.
- ★ Ställa fler utmanande och fördjupande frågor.
- ★ Alla tankar som poppar upp är kanske inte relevanta. Ibland vill jag bara ha bekräftelse på att det ex är svårt att undervisa om bakom raderna.
- ★ Bli bättre på att inte väga in annat, utan hålla mig till det aktuella elevcasen.
- ★ Turtagning så att alla kommer till tals.

Kring turtagning diskuterar lärarna en stund om hur de brister. Någon känner att man ibland inte hittar tid att hoppa in i samtalet och ibland talar man i mun på varandra. Lärarna kommer själva fram till att de nog behöver fråga varandra, har du någon tanke kring detta, att bjuda in varandra. En lärare säger också: ”Jag vet ju att du också nämnt detta till oss innan” (syftar på rektor).

I de kollegiala verkstäderna är lärarna transparenta och lyfter funderingar kring undervisningen med varandra: ”Jag vet inte om detta är rätt men jag tänkte...” ”Jag tycker att det är svårt att få med eleverna i de mer abstrakta textfrågorna såsom bortom raderna”. När en lärare öppnar upp så kan de andra stödja med hur man kan jobba på olika sätt, vad de prövat och hur det arbetet gått. De reflekterar över undervisningen och utifrån reflektioner och analys omprioriterar de och förändrar sin undervisning. Lärarna använder ett tydligt yrkesspråk med andra begrepp än tidigare. Diskussionerna är djupare och mer analytiska även tidigare och lärarna reflekterar kring undervisningen i flera sammanhang.

Lärarna gjorde en ljudupptagning av en lektion vilket gav dem möjlighet att gå tillbaka och lyssna igen för att se vad eleverna svarade och verkade ta till sig av undervisningen. Detta gav lärarna nya insikter om elevers kunskaper, genomgångarnas längd, viken av att ställa rätt frågor mm vilket påverkar deras fortsatta undervisning. En lärare skrev i sin reflektion: ”Det är inte fel att spela in sig själv då och då! Ett väldigt bra lärtillfälle!”

SAMMANFATTNING

REKTORS LEDARHANDLINGAR ÄR av stor vikt för att utveckla lärarnas analyskultur. För att utveckla lärarnas förmåga att ifrågasätta sin egen och kollegors undervisning räckte det inte som rektor att organisera för undervisningsutveckling. Genom små medvetna ledarhandlingar som att medverka och modellera i de kollegiala verkstäderna, tydliggöra nuläge och önskat läge, visa nyfikenhet, vara inlyssnande, ta till sig ny kunskap och mod att samtala med dem både enskilt och i grupp har arbetslaget förflyttat sig mot tillitsfull analyskultur.

I de kollegiala verkstäderna kan jag nu i ljudupptagningar och loggboksskrivandet se att lärarna ringar in nuläge innan de planerar upp sin undervisning i små steg. De involverar också eleverna i lärandet. Lärarna är prestigelösa, transparenta och kan sätta ord på sin undervisning och de didaktiska val som görs. De använder också ett tydligt yrkesspråk. I dokumentationen syns att lärarna stödjer varandra utifrån elevens faktiska säkerställda nuläge och behov. När lärarna fastställer nuläge utgår de från bedömning och följer sedan upp lärandet för att se om de genom sin undervisning nått önskat läge. I dialog om elevernas kunskaper lägger lärarna bollen i eget knä och planerar sin undervisning utifrån deras faktiska elever. De vågar också be kollegor om hjälp hur de kan lägga upp sin undervisning. I de kollegiala verkstäderna lyssnar de nu genuint på varandra och på så sätt väcks en nyfikenhet och de fördjupande frågorna kommer naturligt. Det finns ett engagemang och vilja att utvecklas och lära nytt. Drivet att utvecklas kommer inifrån utifrån deras behov.

Lärarnas analytiska förhållningssätt har ökat och de har även utvecklat sin undervisning. De har vågat utveckla sin undervisning och prövat nya saker för att komma åt ett specifikt lärande hos eleverna.

För att få kvalitet i de kollegiala verkstäderna är dokumentationen viktig. Att kunna följa undervisningens påverkan på lärandet och de didaktiska val som görs. Utan regelbunden dokumentation blir sam-

talen och redovisningarna bara generella antaganden och det är då inte längre möjligt att vara varandras kritiska vänner. En lärare skrev:

”Det blev mer tydligt vad jag gjort kontra elevens utveckling vad jag skulle prova i nästa steg”.

Även som rektor behöver jag dokumentera för att kunna följa lärandet som sker och hur mitt ledarskap påverkar.

Att våga vara pedagogisk ledare och leda sina lärare i deras utveckling för att bli sitt bästa jag utan att för den saken skull behöva vara expert på allt har i detta arbete visat sig ha stor betydelse. Att visa på arbetslagets nuläge och önskat läge och ta ut nästa steg för att nå dit. Långsamt långsam har mina ledarhandlingar ökat lärarnas analytiska förhållningssätt. Min roll blir att plocka fram var och ens kunskap att få dem att tillsammans spela som en vacker orkester. Det är tillsammans de blir experter.

Att använda sig själv som redskap för att leda andra är krävande och många gånger har jag funderat över om jag gör rätt ledarhandlingar men liksom lärarna i sin undervisning behöver också jag öva och pröva och se vad som passar mig och mitt lärolag. Jag behöver anpassa mitt ledarskap efter mina medarbetare och deras behov. Jag kunde varit nöjd med en tillitsfull delakultur men jag såg möjligheten att utveckla de kollegiala verkstäderna än mer med fokus att utveckla undervisningen och göra den så effektiv som möjligt för våra elever.

DISKUSSION

PISARESULTATEN VISAR BRISTER i de svenska elevernas kunskapsutveckling. Insatser med olika lyft görs men resultaten uteblir. En anledning till att resultaten uteblir kan vara att lärare använder sig av färdiga modeller i stället för att utgå från elevernas faktiska behov. En ytterligare anledning kan vara att rektorer nöjer sig med att organisera för en utvecklingsorganisation vilket enligt föreliggande studie inte räcker. Det är av vikt att komma åt analysen och genom den göra skillnad i undervisningen och således elevernas lärande samt kritiskt våga granska undervisningen och inte förutsätta att insatserna som görs leder till lärande. För detta behöver vi utveckla de kollegiala verkstäderna att tillsammans stödja och utmana varandra i utformandet av undervisningen för att gynna elevens lärande. Här behöver rektor ta ut ett nuläge och kartlägga lärarnas behov.

Föreliggande studie visar vikten av att som rektor kartlägga ett nuläge och sedan utifrån dessa resultat våga leda mot önskat läge. Varje grupp i dess unika skolkultur kräver sitt ledarskap. För att tydliggöra nuläget i arbetslaget för denna studie användes Wheelans (2017) grupprocesser och Sülans (2023) delar av en kollegial samtalspraktik med form, innehåll och relationer. Kartläggningen visade inte tydligt på en viss nivå utan rörde sig mellan olika nivåer men bedömdes till ett nuläge på en ganska hög nivå av vad rektor kallat tillitsfull delakultur. För trots att organisationen för kollegiala verkstäder funnits under flera år hade lärarna i sina kollegiala verkstäder inte nått hela vägen till önskat läge av en analyskultur där de är varandras kritiska vänner. Att vara varandras kritiska vänner kan kännas svårt då lärarna inte vet hur kritiken ska tas emot. (Torkildsen och Nehez 2020).

Resultaten visar att rektors närvaro i de kollegiala verkstäderna verkar stötta lärarna att hålla fokus och komma på djupet samt att våga ställa nyfikna och fördjupande frågor för bättre analys. Det är viktigt att anpassa sin ledarstil så den uppfyller gruppens utvecklingsbehov vid en viss tidpunkt, utifrån deras

nuläge och behov. I föreliggande studie innebar det att medverka i de kollegiala verkstäderna för att som pedagogisk ledare kunna stödja lärarna vidare. Andra rektorer har ifrågasatt rektors medverkan i de kollegiala verkstäderna och menat på att rektorer borde organisera och sedan lämna lärarna, då rektors närvaro påverkar lärarna negativt. Lärarna i föreliggande studie uttryckte däremot en annan åsikt:

”Men vi vet ju att du har tilltro till oss. Du vill oss väl. Vi är som din klass där du måste veta vårt nuläge för att kunna hjälpa oss att utvecklas vidare.” Det är möjligt att lärarna uttryckte sig så då rektor ställde frågan till dem men samtidigt återkommer samma reflektioner i lärarnas dokumentation:

”Rektor var med som samtalsledare vilket gav en insyn och delaktighet och stöttning i vårt arbete. Delaktigheten underlättar samsyn, förtroende och förståelse i det pedagogiska arbetet.”

Den största vinsten i detta arbete har varit att som rektor medverka för att få kunskap om vilka utmaningar lärarna står inför och kunna stötta dem och skapa förutsättningar för att lyckas i sin undervisning. Genom deltagande kunna stödja lärarna både enskilt och som grupp. Att som rektor ha vågat leda lärarna och utöva ledarskapet nära undervisningen är något som inte är lika vanligt bland svenska rektorer som kollegor i andra OECD-länder (Håkansson & Sundberg 2016). Robinson (2017) belyser att ”det absolut bästa sättet för skolledare att göra skillnad för sina elevs lärande är genom att stödja och delta i deras lärares professionella lärande och utveckling. Den genomsnittliga påverkan (0,84) som denna typ av ledarskap har på elevernas resultat är dubbelt så stor som någon annan ledarskapskategorierna” (Robinson 2017, s. 122). Forskning visar att det är viktigt att rektor deltar men den visar inte på vilka kunskaper och kompetenser som krävs för att vara en effektiv ledare i det professionella lärandet.

En bit in i arbetet uppstod ett behov av ökad kunskap för att rektor bättre skulle kunna utmana lä-

rarna genom nyfikna frågeställningar. Främst är det lärarna som är bärare av spetskompetensen kring läs- och skrivundervisning, men i egenskap av rektor behövdes ökad kunskap inom området för att kunna bidra till fördjupade samtal. I utvecklingsprocesser är det viktigt att ta till sig gemensamma begrepp genom att läsa och ventilera gemensam litteratur. (Torkildsen och Nehez 2020) Analysförmågan stärks också genom god kunskap inom området, då lärarna med detaljkunskap kan bryta ner undervisningen i små delar och göra aktiva val i sin undervisning mot önskat läge. Detta blir en kompetensutveckling som ger effekt då lärarna behöver läsa på och fördjupa sig inom områden som direkt behövs för deras elevers lärande. Lärarna utvecklar sina kunskaper för att kunna möta sina elever utifrån deras behov och som rektor ökas kunskaper och förmågor för att kunna möta lärarnas behov.

Resultaten visar på att lärarna utvecklat förmågan att sätta ord på sin undervisning och de små steg och val de gör i undervisningen. Lärarna delar upp undervisningen i små steg utifrån elevernas kartlagda nuläge. De har kommit igång med att ställa nyfikna och fördjupande frågor för att bryta isär och analysera det som sker. Lärarna delar fortfarande idéer och material men nu utifrån ett faktiskt behov hos eleven som framkommer i de analytiska samtalen. Nu är det utifrån behov hos elev/elevgrupp inte en tips- och trixlåda som plockas fram med idéer.

Resultaten visar att lärarna blivit mer transparenta och vågar berätta om sin undervisning och sina didaktiska val i vardagen. De sätter ord på sin undervisning och använder också ett yrkesspråk. Lärarlaget har utvecklat förmågan att ifrågasätta sina val och frågor även kollegorna, ”Jag vet inte om detta är rätt men jag tänkte...” ”Valen av denna elevs stödord skiljer de sig från övriga elevers val?”

Lärarna bjuder in kollegor till dialog när de känner sig osäkra hur de ska komma åt en viss del i undervisningen eller hur de ska tolka en elevs kunskaper. Det är som Aristoteles sa att ”de handlande personerna måste varje gång se efter vad som lämpar sig för tillfället.” För att kunna göra det krävs kunskap, erfarenhet och ett gott omdöme. Omdöme är något som utvecklas i miljöer med högt i tak. (Bornemark 2020)

Det är viktigt att få till de kollegiala verkstäderna med en tillitsfull kultur för att lärarna ska kunna stötta och utmana varandra för att bli riktigt skickliga. Att i de kollegiala verkstäderna systematiskt undersöka och

utveckla sin undervisning med hjälp av sin egen och kollegornas erfarenheter och utifrån aktuell forskning så skapar de beprövad erfarenhet. Lärarna reflekterar tillsammans för att ifrågasätta sin egen praktik och tillsammans få en mångfald av perspektiv i analysen och lösningen på pedagogiska problem. Det är av vikt att bryta sig loss från självbegränsande antaganden. (Robinson 2017). Kollegialt lärande innebär ett lärande som sker mellan kollegor via dialog och som förändrar lärarnas praktik”. (Torkildsen och Nehez 2020) För att erhålla kvalitét i de kollegiala verkstäderna krävs analysförmåga och mod att vara varandras kritiska vänner. Vi behöver vara säkra på att vi drar rätt slutsatser och lärdomar utifrån reflekterandet. För det är dessa slutsatser som avgör framtida handlande. Risker att dra felaktiga slutsatser minskar i möten där lärarnas utmanas av andras lärdomar och kan utveckla sina egna slutsatser utifrån flera perspektiv. (Scherp 2016)

Det förekommer kritik mot det kollegiala lärandet, men det är genom kritiska vänner som det egna perspektivet kan utmanas. Erfarenhetslärandet behöver därför kompletteras med utmanade möten där de egna föreställningarna sätts i relation till andras slutsatser och lärdomar. (Scherp 2020) Det kollegiala lärandet blir dock inte effektivt utan analysförmågan. En förmåga som lärarna i föreliggande studie utvecklat genom ökad kunskap, gemensamt språk, tillåtande kultur, där lärarna vågar ifrågasätta och öva och pröva tillsammans. För att kunna vara varandras kritiska vänner krävdes både en tillåtande, nyfiken och forskande kultur men också gedigen kunskap inom området för att kunna ställa de fördjupande frågorna.

Lärarnas analysförmåga och förmågan att bidra mer tydligt i att utveckla kvalitén i de kollegiala verkstäderna utvecklades tydligt när rektor tydliggjorde nuläget och det önskade läget. Först då kunde alla hjälpas åt att göra förflyttningen. Att ta gemensamt ansvar för utveckling är en förutsättning för förbättring (Blossing och Ekholm, 2008; Roby, 2011). När alla som deltar på mötet tar ansvar för att utveckla möteskulturen genom att ge och ta ansvarsfull och värderingsfri återkoppling och vara varandras kritiska vänner kan man nå en utvecklingskultur (Gunnarsson 2013; Torkildsen, Nehez 2020).

Det är viktigt att inte hamna i bara beskrivningar av undervisning och att lärarna bara instämmer och bekräftar varandra då detta är kommunikativa drag som inte främjar lärandet utan snarare begränsar. Det är vanligt att lärare tar för givet att insatserna de gör

leder till avsedd effekt. Det är även vanligt att uppföljningar och utvärderingar blir berättelser om vad som gjorts i stället för att analysera var man befinner sig på vägen mot önskat läge. (Torkildsen och Nehez 2020) Något som i föreliggande studie visade sig vanligt när den systematiska dokumentationen brast. Då blev det ett generellt beskrivande och lärarna kunde inte följa hur undervisningen påverkat elevernas lärande på samma sätt. De kunde heller inte se de didaktiska dilemmana och vägsäl lärarna hamnade i där de behöver lita på sitt omdöme för nästa steg. Dokumentationen är viktig för att kunna följa lärandet som sker även i arbetet som rektor.

Resultaten visar att lärarna använder elevdata både för att kartlägga nuläge men också för att följa så den leder till lärande, något som är kännetecknen för en äkta professionell lärandegemenskap. Lärarna reflekterar kring frågor som vad ska eleverna lära sig, nästa steg? Hur vet vi att de lärt sig det de ska?

Resultatet av föreliggande studie visar att viktiga ledarhandlingar är att närvara, visa intresse, ställa nyfikna frågor och jobba för en tillåtande kultur där vi lär tillsammans är viktig. Det är av vikt att som rektor inte tro att man per automatik har alla svar utan att det är tillsammans man undersöker och prövar nya arbetsätt och arbetsformer för att försöka nå en effektivare undervisning för eleverna. Motivationen för lärande ledare är inte att få andra att hålla med om deras åsikt utan att undersöka och utvärdera vad som ligger bakom olika handlingar för att sedan fatta beslut baserat på kvalitativ information. (Emstad, Birkeland & Robinson 2021)

För att främja förutsättningarna för god kommunikation behöver vi lyssna genuint på varandra, något som kan vara svårt men nödvändigt för att vidga vår arena. Att vara öppna i kommunikationen genom att vara tydliga och lyhörda, förmedla vad vi vet, kan, tänker och tycker samt genom att lyssna in hur andra reagerar på det vi vet, kan, tänker och tycker. Att vara öppen i sitt ledarskap innebär att vara tydlig med sina åsikter och värderingar samtidigt som man är lyhörda. (Emstad, Birkeland & Robinson 2021; Torkildsen och Nehez 2020)

Under arbetets gång har jag reflekterat över min roll som rektor. Hur mitt ledarskap uppfattas, vilka val jag gör samt hur jag agerar. Men även hur ledarskapet bidrar till elevernas resultat. I de stunder jag tvivlat på ledarskapet har jag vänt mig till litteraturen för att öka min kunskap och stärkas i vad som är viktigt för mig i mitt ledarskap utifrån verksamhetens behov.

Wheelan (2017) skriver att hon vill slå hål på myten att ledare måste vara speciella personer med enorma förmågor för att kunna vara effektiva. En genomsnittlig person med gott anseende, som är flexibel och villig att lära sig vissa grundläggande färdigheter, kan bli en effektiv ledare. Även om det finns en syn på att ledare spelar en nyckelroll för gruppens framgång så finns även de som förespråkar likt mig, att det är tillsammans vi skapar effektiva och framgångsrika team. Enligt detta synsätt är alla medlemmar ansvariga för skapandet av ett effektivt team. Genom att rektor i denna studie tydliggjort nuläge och önskat läge för de kollegiala verkstädernas kvalitet kan alla tillsammans bidra för att kunna göra förflyttningen.

Det är tillsammans vi gör skillnad men självklart är ledarskapet viktigt för att utveckla och förflytta ett lärararbetslag från en fas till en annan. Självklart kan rektor påverka kulturen som är på en skola genom sitt sätt att vara och leda verksamheten. (Wheelan 2017; Torkildsen och Nehez 2020) Men det finns fallgropar att vara medveten om. Bland annat om rektor ägnar för stor kraft åt formaliteter och strukturer i lärarnas samarbete och inte har fokus på samarbetets innehåll och riktning, så kan det negativt påverka arbetet i de professionella lärandegemenskaperna. Det är kvalitén på samtalen och samarbetet mellan lärarna som är viktigt för resultatet. (Hargreaves & Fullan 2012)

Målet har varit att skapa en tillitsfull kultur med nyfikna och vetenskapande lärare där de tillsammans tittar på sin undervisning för att göra den så effektiv som möjligt för den elev/elevgrupp de har och detta har lyckats. I arbetet har lärarna gått från att konsumera vetenskaplig kunskap till lärare som med iver och glädje producerar forskningsgrundad kunskap. Forskningen visar att ökade resultat är störst på skolor där lärare och skolledare ägnar sig åt att beforska och analysera sin egen vardagsverksamhet som grund för kvalitetsutvecklingen. En utvecklingsorganisation där lärare systematiskt tillsammans med kollegor fördjupar sin förståelse kring lärande och undervisningens betydelse. (Scherp 2020)

Så tillsammans fortsätter utvecklingsresan mot nya mål likt Jonna Bornemarks grundtes ”att världen alltid är större. När du tagit sikte på en ö och nått den, förvärvat ny kunskap, finns det alltid mer att upptäcka – horisonten ligger alltid kvar.”

SLUTSATS

DENNA STUDIE VISAR på vikten av att som rektor kartlägga arbetslagets nuläge för att ta ut önskat läge. Varje stadium kräver sitt ledarskap. Studien visar på vikten att ha mod att gå in och stödja lärarna i deras kollegiala verkstäder för att komma åt den analytiska kulturen då det i forskning visat sig svårt för kollegor att vara varandras kritiska vänner då de inte vet hur kritiken ska tas emot. Som rektor gäller det också att ha mod att påvisa det man ser, att inte jobba i det tysta själv utan belysa vad man ser för att vi tillsammans ska kunna jobba mot nästa nivå.

Rektors pedagogiska ledarskap har enligt resultaten i denna studie en betydande roll för att utveckla lärarlagets analytiska förmåga och göra förflyttningen från en tillitsfull delakultur mot analyskultur för att tillsammans utveckla undervisningen. Det är viktigt att vi tillsammans lyfter undervisningen för att kunna komma med olika perspektiv, att också ställa fördjupande frågor och utmana varandra för att säkerställa undervisningens kvalitet.

Varje fas kräver sin speciella ledarstil och därför är det viktigt att som rektor kartlägga sin verksamhet för att kunna leda den på ett effektivt sätt. Att fokusera på att utveckla undervisningen då det är den som kan göra skillnad för elevernas lärande. Dock behöver undervisningen hela tiden ta sin utgångspunkt i elevernas nuläge för att möta upp i elevernas behov. Här är det viktigt att lärarna har tilltro till sin egen förmåga att omsätta sin kunskap till undervisning för sina elever. Att lärarna känner att de själva har inflytande över elevernas lärande. Att undvika att bli en semiprofession där de inte själva kan föreslå åtgärder för att förbättra undervisningen, utan förväntar sig att andra professioner ska lösa problemet.

Det är lärarna med sin kompetens och kännedom om elevernas nuläge som genom sin undervisning kan göra skillnad. Likväl är det rektor som behöver kartlägga hur hen kan stödja lärarna så de kan utveckla sin undervisning.

Forskningen visar att rektor inte behöver vara ex-

pert utan att det är viktigare att vara genuint nyfiken. Det öppnar upp för öppna samtal i stället för slutna vilket blir resultat när rektor tror sig sitta inne med svaret. Att tro att man vet bäst skapar inte heller möjligheter för goda relationer och lärare som vågar utveckla sin undervisning, öva och pröva tillsammans.

Forskning visar att det är viktigt att rektor deltar men forskningen visar inte på vilka kunskaper och kompetenser som krävs för att vara en effektiv ledare i det professionella lärandet. Som rektor kan man inte vara expert på allt men vilka förmågor behöver vi då besitta?

Att som rektor kunna bidra till att utveckla undervisning och lärande är det som internationellt nu växer fram som den fjärde generationens skolförbättring. Det handlar om att som pedagogisk ledare förstå, läsa av och finna fruktbara vägar framåt tillsammans med lärarna. Ett undervisningsnära ledarskap som både bidrar till att utveckla undervisningen och lärarnas lärande. Äntligen sker en omorientering från top-down-reformer som varit under tredje generationens skolutveckling med mycket administration och managementrelaterat arbete för rektorer. (Håkansson & Sundberg 2018)

I vårt fortsatta utvecklingsarbete behöver vi fokusera mer på innehållet och vadet i den didaktiska triangeln. Varför vi ska göra och hur det ska göras lyfts väl i våra kollegiala verkstäder idag. Det gör även innehållet men här behöver vi djupdyka ner kring kritiska aspekter som finns inom våra olika ämnesområden. I detta arbete behöver vi även ta hjälp av forskning och litteratur som exempelvis variations-teorin.

Det är viktigt att vårt utvecklingsarbete sker utifrån behov i vår verksamhet. Utvecklingsarbetet behöver ha fokus på undervisningen för att göra skillnad för våra elevers lärande. Därför behöver det jobbas med stödkedjan som ger näring till lärarnas lärande. Om ledare högre upp i styrkedjan formulerar hur ett förbättringsarbete ska genomföras kan tilliten påver-

kas negativt. När hur- frågan bestäms av en högre nivå har också ofta vad- och varför- frågan besvarats utan lärares deltagande. När dessa frågor besvarats av en högre nivå i styrkedjan är risken stor att utvecklingsarbetet riktas mot lärares aktiviteter i stället för elevernas lärande. Utvecklingsarbete måste därför ske nedifrån och upp med en tydlig stödkedja om vi ska utveckla undervisningen så den gynnar våra

elevers lärande. (Scherp 2020; Wennergren och Blossing 2021)

Så nu väntar en ny kartläggning för att se hur rektor kan fortsätta stödja lärarna för att bidra till en effektiv undervisning för våra elever.

”Ju mer jag lär mig desto mer inser jag hur lite jag vet” (Sokrates)

REFERENSLISTA

- ★ Bjørndal, C. (2018). *Det värderande ögat: observationer, utvärdering och utveckling i undervisning och handledning*. 2 uppl. Stockholm: Liber
- ★ Blossing, U. & Ekholm, M (2008). *A central school reform program in Sweden and the local response: Taking the long-term view works*. Urban Education
- ★ Bornemark, J. (2020). *Horisonten finns alltid kvar: Om det bortglömda omdömet*. Stockholm: Volante
- ★ Emstad, A B, Birkeland I K & Robinson, V. (2021). *Lärande ledarskap – att leda professionell utveckling i skolan*. Falun: ScandBook
- ★ Gunnarsson, S. (2013). *Professionell feedback: medvetna mötens magi*. Bromma: Gunnarssons förlag
- ★ Hargreaves, A och Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. London: Routledge
- ★ Håkansson, J & Sundberg, D. (2016). *Utmärks skolutveckling: Forskning om skolförbättring och målpuppfyllelse*. Stockholm: Natur & kultur
- ★ Robinson, V. (2017). *Elevnära skolledarskap*. Falun: Lärarförlaget
- ★ Roby, D. (2011). *Teacher leaders impacting school culture*. Education
- ★ Rönnerman, K. (2012). *Aktionsforskning i praktiken-förskola och skola på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur
- ★ Scherp, H-Å. (2020). Hur kan rektor organisera för lärandebaserad skolutveckling. I Blossing, U (red.) *Rektor i fokus-kunskap, värden och verktyg*. S. 163–190. Lund: Studentlitteratur
- ★ Scherp, H-Å. (2016). *Kvalitetsarbete och analys-för lärande i skola och förskola*. Lund: Studentlitteratur
- ★ SFS 2010:800. *Skollag*. Utbildningsdepartementet.
- ★ Skolverket. (2020). *Att ställa frågor och söka svar – Samarbete för vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet*. Elanders Sverige. ISBN: 978-91-7559-351-7
- ★ Sülau, V. (2023). *Veta, vilja, kunna, våga – konsten att utveckla lärares kollegiala samtalspraktik*. Lund: Studentlitteratur AB
- ★ Torkildsen, L G. & Nehez, J. (2020). *Att leda utvecklingsprocesser i förskola och skola*. Lund: Studentlitteratur

- ★ Wennergren, A-C & Blossing, U. (2021). Kollegialt lärande i en skola för alla. I Hirsh, Å & Olin, A (red.) Skolutveckling i teori och praktik. S. 311–320. Malmö: Gleerups Utbildning AB
- ★ Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. God forskningssed – Vetenskapsrådet
- ★ Wheelan, S. (2017). *Att skapa effektiva team*. 3. Uppl., Lund: Studentlitteratur AB



SKOLPORTEN