



Martin Persson
Konsult
martin.persson3@trelleborg.se
0760514225

Bildningsnämnden

Delrapport om kompetensutveckling och ledarskap i klassrummet

Sammanfattning

På bildningsnämndens sammanträde den 9 mars 2022 (BIN 2022-03-09 § 58) beslutades att ge bildningsförvaltningen i uppdrag;

1. att erbjuda alla pedagoger inom bildningsförvaltningen kompetensutveckling gällande ledarskap i klassrummen i lämplig form och sammansättning
2. att kompetensutvecklingen påbörjas senast under läsåret 2022 - 23
3. att återkomma till bildningsnämnden med delrapport under hösten 2022

Bildningsförvaltningens delrapport återfinns i tjänsteskrivelsen.

Det avgörande för elevernas kvalitet i undervisningen och därmed deras faktiska kunskaper är lärarens undervisning av eleverna. Läraryrket är ett komplext yrke, en rad förmågor krävs för att en undervisning med kvalitet ska komma till stånd. Ledarskap, relationskompetens, delaktighet för eleverna, fokus på det som ska läras ut, variation av arbetssätt och arbetsformer samt utvärdering och bedömning för att se om eleverna har lärt sig det som var målet med undervisningen. Kvalitetsskillnaderna mellan lärarna är betydande i alla utbildningssystem. Inom bildningsförvaltningen i Trelleborgs kommun pågår en rad processer för att förbättra lärares förmåga att undervisa.

Den nya mallen för kvalitetsrapporten fokuserar på tre verktyg för förbättringar avseende ledarskap i klassrummet; klassrumsobservationer, uppföljning av elevernas kunskapsutveckling samt det kollegiala lärandet.

Bildningsförvaltningen vill ytterligare stärka arbetet med klassrumsobservationer och genomför därför ett pilotprojekt i rektorsområde tätort Väster ht 2022. Syftet med pilotprojektet är att förbättra undervisningen genom mer frekventa klassrumsobservationer med förbättrad systematik och fokus.

För att ytterligare stärka arbetet med ledarskap i klassrummen inom bildningsförvaltningens skolenheter kommer tre inspelade föredragningar av tre forskare, John Steinberg, Marcus Samuelsson samt Johan Alm, att erbjudas rektorerna att användas i det kollegiala lärandet vid lämpligt tillfälle.

Bildningsförvaltningen

E-post bildningsforvaltningen@trelleborg.se

Webb www.trelleborg.se

Besöksadress Henry Dunkers
gata 1

Postadress Box 79, 231 21
Trelleborg

Telefon 0410-73 30 00

Fakturaadress

Box 173, 231 23 Trelleborg

Org.nr 212000-1199

Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse – Delrapport om kompetensutveckling och ledarskap i klassrummet (daterad 2022-08-05)

Protokollsutdrag BIN 2022-03-09 § 58

Bildningsförvaltningens förslag till beslut

Bildningsnämnden föreslås besluta

att bildningsnämnden har tagit del av och godkänner delrapport och redovisning avseende kompetensutveckling och ledarskap i klassrummet, läsåret 2022/23

att skicka beslutet och delrapporten till bildningsförvaltningens rektorer för kännedom.

Beslutet skickas till

Bildningsförvaltningens rektorer

Bakgrund

På bildningsnämndens sammanträde den 9 mars 2022 (BIN 2022-03-09 § 58) beslutades att ge bildningsförvaltningen i uppdrag;

4. att erbjuda alla pedagoger inom bildningsförvaltningen kompetensutveckling gällande ledarskap i klassrummen i lämplig form och sammansättning
5. att kompetensutvecklingen påbörjas senast under läsåret 2022 - 23
6. att återkomma till bildningsnämnden med delrapport under hösten 2022

I förslaget från moderater och kristdemokrater som låg till grund för beslutet står följande; ”En mycket viktig faktor för elevernas utveckling är lärarnas skicklighet att skapa bra relationer. Lärarutbildningen omfattar tyvärr inte ledarskapsutbildning i tillräcklig omfattning för att ge alla barn den kompetens och trygghet som behövs för att utnyttja lektionstiden maximalt. Bara några få förlorade minuter i början av varje lektion kan sammantaget under skoltiden innebära att ett helt skolår går till spillo för eleverna. Det har vi inte råd med. Behovet av kompetensutveckling inom detta område har bekräftats av rektorer och andra vid besök i verksamheten.”

Ärendet

Forskningen

Utgångspunkten i förslaget är lärarens förmåga till ledarskap där relationen till eleverna är en avgörande beståndsdel. Forskning om framgångsrik och effektiv undervisning har visat att lärares ledarskap och relationer till eleverna är viktiga faktorer för elevernas motivation, engagemang och därmed för deras lärande och måluppfyllelse. Och undervisningen är den faktor som skolan och huvudmannen kan påverka. Skolan kan inte påverka elevernas socio-ekonomiska sammansättning och elevernas vårdnadshavares utbildningsnivå. Undervisningens kvalitet har minst lika stor betydelse för elevernas måluppfyllelse som deras vårdnadshavares utbildningsnivå. Och den avgörande faktorn för undervisningens kvalitet är lärarens förmåga att undervisa, ledskapet i klassrummet.

Marcus Samuelsson, biträdande professor i pedagogik på Linköpings universitet, forskar och undervisar om ledarskap i klassrummet. Hans forskning betonar att de skickliga lärarna är fokuserade på att undervisa. De har ett brett register i sin verktygslåda, lägger ner mycket tid på planeringen av undervisningen och har få men enkla regler (som inte är förhandlingsbara). Ingen föds till en god ledare i klassrummet säger Marcus Samuelsson, men alla kan genom träning och reflektion bli bättre på att undervisa.

John Steinberg har 40 års erfarenhet av skolutveckling och har skrivit en rad böcker om detta. Han säger att lärarutbildningen har akademiserats och att lärares hantverk har satts på undantag, vilket är mycket olyckligt enligt honom eftersom lärares ledarskap är centralt för att klara uppdraget. Steinberg har intresserat sig mycket för det icke verbala ledarskapet som han menar har stor betydelse. Hur lärare använder kroppen, gesterna och positionerna i klassrummet. Lite förenklat menar Steinberg att det är viktigt att vara snäll och sträng. Snäll är omtanken och intresset för eleverna och sträng handlar om att vara tydlig med normer och vad som gäller om de inte följs. Steinberg betonar planeringens betydelse, det gäller att

vara väl förberedd och använda sig av både hjärta, hjärna och hand. Informationen ska i första skedet riktas till hjärtat, till det som berör. Sedan kan man gå vidare till hjärnan, det rationella och logiska. Och till sist omsätta informationen till praktiska handlingar.

Åsa Hirsch, docent i pedagogik, har forskat om framgångsrikt lärarskap och skrivit om den i boken "Relationellt ledarskap i klassrummet – så skapas magi". Hirsch har djupintervjuat 102 elever om vad som kännetecknar de bästa lärarna. Eleverna har bestämt en eller flera specifika lärare som de anser är de bästa och beskriver deras ledarskap och praktik för Hirsch. Utifrån intervjuerna har Hirsch skapat 8 kategorier/aspekter av god undervisning. Dessa är;

1. Trygga och förlåtande lärmiljöer
2. Skapar relationer av ömsesidighet och respekt
3. Delat ansvar för lärandet med eleverna
4. Anpassar undervisningen till klasser och individer
5. Kommunikerar att lärande är möjligt för alla
6. Visar passion för undervisningen och lärandet
7. Utformar lektioner som skapar motivation
8. Betonar kunskapens användbarhet framför formella krav

Hirsch menar också att lärares undervisning består av tre dimensioner. Det första kallar hon vad? Det är dimensionen om kunskapens innehåll. Det andra kallar hon hur? Det handlar då om metodik, arbetssätt och arbetsformer. Det sistnämnda kallar hon när och det är den dimension som enligt Hirsch ofta blir bortglömd och heller inte så diskuterad som den borde vara. När handlar om det etiska, relationella och affektiva, alltså den mellanmänniska dimensionen.

Pågående processer för att stärka ledarskapet i klassrummen i Trelleborgs kommun

Det pågår en rad processer och insatser i bildningsförvaltningen för att stärka lärarens ledarskap i klassrummet och styra mot det forskningen anger är framgångsfaktorer i undervisningen. Åsa Hirsch har föreläst för samtliga enheter i Trelleborgs kommun med utgångspunkt från hennes bok och med fokus på ledarskap i klassrummen.

Nedan följer ytterligare beskrivning av bildningsförvaltningens styrning gentemot fokus på undervisningen och ledarskapet i klassrummet.

Kvalitetsrapporten har fokus på undervisningen

Forskningen visar att undervisningens kvalitet är avgörande för elevernas motivation, vilja att anstränga sig och ta ansvar för sitt lärande och därmed också för elevernas faktiska kunskapsresultat. Bildningsförvaltningen har pekat ut tre verktyg för att åstadkomma förbättringar av undervisningen. Dessa är klassrumsobservationer, uppföljning av elevernas kunskapsutveckling samt lärarnas reflektioner över undervisningspraktiken, tillsammans, det kollegiala lärandet.

Klassrumsobservationer

Huvudmannen, bildningsförvaltningen, har i sina riktlinjer ställt krav på att klassrumsobservationer ska ske på enheterna under nov - feb. En del rektorer har kommit i gång mer strukturerat och identifierat generella brister, exempelvis avslut av lektionerna.

Rektorsområde Anderslöv/Alstad har haft fokus i klassrumsobservationerna på ledarskapet i klassrummet. Förstelärarna genomförde observationerna med utgångspunkt från tydliga mål, positiv feed-back samt övergång från instruktion till arbete. Observationerna har följts upp med återkopplingssamtal i nära anslutning till observationerna. Enligt rektorsområdets kvalitetsrapport har pedagogerna visat en stor vilja till att få feed-back och känner sig numera tryggare i sin yrkesroll.

Flera av rektorerna kopplar också medarbetarens enskilda utvecklingsmål, lönekriterier och löneutfall till observationerna. Exempelvis har ledningen för rektorsområdet Smyge/Klagstorp genomfört verksamhetsbesök hos samtliga undervisande pedagoger med utgångspunkt från underlaget vid lönesamtalen. I kvalitetsrapporten från området står följande: ”Vi som ny ledning såg ett behov av att ta del av liknade undervisningssituationer för att skapa oss en bild av vilka styrkor som personalen på våra enheter besitter och samtidigt identifiera förbättringsområden och utvecklingsmöjligheter inom enheten. Samtlig personal fick återkoppling på genomförda observationer och besöken fick också den effekten att vi lärde känna både verksamhet och personal och på så vis kunde vi även utnyttja tiden till att skapa nya relationer till vår personal”.

Fjärde generationens skolutveckling, den som nu pågår, har ett starkt fokus på undervisningen och möjligheter att förändra institutionaliserade undervisningsmönster i riktning mot ett fördjupat lärande och ökad måluppfyllelse för eleverna¹. Systematiska verksamhetsbesök och observationer av undervisningen med stöd av digitala verktyg, där data kan aggregeras, fyller en viktig funktion i det systematiska kvalitetsarbetet. Lärare som får återkoppling på sin undervisning ges nödvändig input i dennes strävan att förbättra sin undervisning.

Uppföljning av elevernas kunskapsutveckling

Huvudmannen, bildningsförvaltningen, ställer krav på fyra avstämningsperioder för att följa elevernas progression avseende kunskapsutvecklingen under läsåret. Att tidigt identifiera elever i behov av särskilt stöd, upptäcka variation i resultat mellan klasser, ämnen samt olika elevkategorier är en viktig del i det systematiska kvalitetsarbetet. Det är tydligt att styrningen från förvaltningen med avstämningsperioder har implementerats på samtliga enheter. Nästan alla lärare, enligt rektorerna, har bedömt måluppfyllelsen i samtliga ämnen inför avstämningen. Rektorerna med sina ledningsgrupper samt lärarnas arbetslag/ämneslag äger en gemensam resultatbild av elevernas måluppfyllelse avseende kunskapskraven. Förutsättningar finns därmed för att vidta åtgärder för bättre måluppfyllelse.

¹ Jan Håkansson & Daniel Sundberg (2016). Utmärkt skolutveckling – forskning om skolförbättring och måluppfyllelse

Kollegialt lärande

Traditionell fortbildning och kompetensutveckling för personal har visat sig ha svag eller ingen effekt på en förändrad pedagogisk praktik som påverkar elevernas lärande och kunskapsutveckling i positiv riktning. Och det är i det ljuset man bör se att kollegialt lärande har utvecklats i svensk skola under de senaste 10 åren. Tanken bakom kollegialt lärande är att den ”tysta kunskapen”, pedagogernas erfarenheter, ska delas och utmanas. Kollegialt lärande har två målsättningar, bättre kvalitet i undervisningen samt professionsutveckling.

Kollegialt lärande förekommer i olika former och konstellationer ofta med förstelärarna som en sammanhållande funktion på samtliga enheter i Trelleborgs kommun. Två enheter har haft fokus på ledarskapet i klassrummet under detta läsår, läst litteratur samt genomfört auskultationer hos varandra. Tidigare läsår har andra enheter haft fokus på ledarskapet i klassrummet i det kollegiala lärandet.

Styrningen av verktygen för förbättrad undervisning stärks

I det pågående utvecklingsarbetet avseende det systematiska kvalitetsarbetet på skolenheterna och hos huvudmannen har en ny mall för kvalitetsrapporten tagits fram som lägger större fokus på uppföljningen av elevernas kunskapsutveckling, klassrumsobservationerna och det kollegiala lärandet. Dessa tre verktyg får egna rubriker i kvalitetsrapporten under avsnittet kunskaper, utveckling och lärande. Syftet med det är en förbättrad styrning av huvudmannen gentemot skolenheterna avseende systematik och fokus i arbetet med de tre avgörande verktygen för förbättring av undervisningen. Målet är givetvis förbättrade kunskapsresultat i enlighet med skolans nationella uppdrag och bildningsnämndens effektmål.

Pilotprojekt rektorsområde Tätort Väster

Som ett led i arbetet med mer strukturerade och systematiska klassrumsobservationer kommer ett pilotprojekt att genomföras under hösten 2022 i rektorsområde Tätort Väster. Syftet med pilotprojektet är att generera mer kunskap och erfarenheter av klassrumsobservationer i större skala för att sedan skala upp detta till samtliga enheter i Trelleborgs kommun under läsåret 2023/24. Förberedelser har gjorts i form av fortbildning, intervjuer med 8 lärare och förskollärare i området om deras förväntningar, ett digitalt verktyg har köpts in där lärarna får feed-back på iakttagbara lärarhandlingar i undervisningssituationen. Det digitala systemet aggregerar också data för analys av framgångsfaktorer och förbättringsområden i undervisningen i hela rektorsområdet.

Intervjuerna med lärarna och förskollärarna visade på höga förväntningar inför utvecklingsarbetet med klassrumsobservationer. Här kommer några axplock från vad respondenterna sade i intervjuerna. ”Vi kan driva på utvecklingen genom att observera varandra” säger en av dem. En annan säger, ”vi kan få ihop kollegiet genom att observera varandra, det kan stärka sammanhållningen och minska personalomsättningen”. ”Jag förväntar mig att mina kollegor har samma driv som jag har när jag planerar och genomför min undervisning, vi tar ju hand om varandras elever”.

Förväntningarna handlar om att arbetet ska vara regelbundet, strukturerat och långsiktigt. En av de intervjuade säger att ”det är viktigt att vi nu slutligen öppnar upp våra klassrum för kollegor”. En annan säger att ”det måste vara högt till tak” och alla behöver vara beredda på att förändra sin undervisning. En annan betonar det kollegiala lärandet som basen för reflektioner över undervisningen, ”det är bra med tips på hur man kan lägga upp lektioner på olika sätt.”

En säger att hens förväntningar är att observationerna genererar ett resultat som påverkar undervisningen positivt. En annan säger att det ingår i yrkesrollen att få feed-back och konstruktiv kritik, ”får ej vara personligt utan styrning av profession i stället för av människan”.

Nästan samtliga av de intervjuade säger att tid och resurser måste avsättas om det ska få prioritet i verksamheten. Tid för reflektioner och feed-back efter observationen är en nödvändig förutsättning för att observationerna ska bli ett redskap för förbättring av undervisningens kvalitet, anser flera av de intervjuade.

Det fanns också en del oro bland respondenterna som handlar om att det inte ska bli något av det hela eller att resultatet inte ska tas om hand. En av de intervjuade säger att det kommer att vara obekvämt i början. En annan säger att det är nervöst när en kollega kommer in, ”ett störningsmoment”. En annan säger att hen har en oro för ”ytterligare processer”. En respondent är orolig för att ”det inte är tillräckligt högt i tak” eftersom hen menar att det är nödvändigt med en beredskap att tänka nytt och förändra sig.

Kompetensutveckling - ledarskap i klassrummet läsåret 2022/23

För att ytterligare stärka arbetet med ledarskap i klassrummen har bildningsförvaltningen erhållit tre inspelade föredragningar av tre forskare inom området, John Steinberg, Marcus Samuelsson samt Johan Alm. De digitala föreläsningarna är ca 20 min vardera och görs nu tillgängliga för rektorerna i bildningsförvaltningen att användas vid lämpligt tillfälle i samband med kompetensutveckling och kollegialt lärande för personalen.