

# ATT LEDA GENOM ENTREPRENÖRIELLT LÄRANDE ELLER ATT LEDA FÖR MÄTBARA RESULTAT

## Dauids kamp mot Goliat

Skolkultur och skolledarskap i ett postmodernt perspektiv

*Lärande i ett Postmodernt perspektiv  
i två Sigmoidkurvor*

Från att förmedla kunskap

*Till att stimulera lärande och  
främja kunskapsutveckling*

*Paradigmskiftet från ingrodda föreställningar och traditioner  
till kontinuerlig utveckling, entreprenörskap och tillväxt*

BO SUNDSTRÖM

Projektledare

Rikskonferensen Samverkan Skola-Arbetliv 23-25 mars 2010

## Förord

Denna uppsats utgjorde underlaget vid min introduktionsföreläsning vid de årliga forskar- och praktikerdagarna för ett internationellt skolforskningsnätverk, ENIRDEM<sup>1</sup>, i Helsingfors 2004. Den har kommit mer och mer att bli en plattform för att kunna bedöma dagen politiska signaler, dess relevans och möjligheter att få genomslag i elevers lärande. I dagens tillvaro där politisk enighet inte längre råder om utbildningssystem och lärande är det än angelägnare att beakta ledarskapets två utgångspunkter *Att leda för resultat och Att leda för lärande*. Uppsatsen försöker klargöra vilka förutsättningar som skolledaren bör beakta för att utveckla ungdomars drivkraft och entreprenörskap. I utvecklingen av entreprenörskap i skolorna i har det visat sig att skolledaren utgör en av de viktigaste faktorerna. Utifrån mina erfarenheter som projektledare av planeringsprocessen inför rikskonferensen Samverkan Skola-Arbetsliv 23-25 mars 2010 och medverkandes presentationer har innehållet kompletterats.

## Bakgrund

David Oldroyd(2003) diskuterar i sin uppsats *Educational Leadership for Results or for Learning - Contrasting directions in Times of Transition* (2003) två breda trender i utbildningsledning:

“*New public management or leading for results* – som drivs av politiker för högre, mätbar synlig effektivitet och likvärdighet för att möta den globala konkurrensen i en snabbt föränderlig värld”. Å andra sidan finns en “*progressive humanistic leadership or leading for learning*-ledarskap som söker förstärka och befördra den professionella gruppen lärare och unga människor baserat på humanismens principer, demokratiska medborgarskap och ett holistiskt kollektivt lärande

## Syftet med denna uppsats

I uppsatsen försöker jag få fram en strategi för skolledare att placera sitt pedagogiska ledarskap i ett modernt och post- eller senmodernt perspektiv eller tankemönster för att bygga upp en skolkultur i ett kollektivt lärande system. Det förväntade resultatet är en ökad autonomi och professionalitet till lärare och skolledare som balans mot extern press från en ensidig ökning av tilltro till centralt definierade resultatkrav. Genom att jämföra förändringar i arbetslivet, skolans styrsystem och elevens omvärld med de ledande faktorer som lärare utgår ifrån i sin undervisning eller i sin ledning av elevens lärande, blir den egna existerande skolkulturen mer uppenbar och möjlig att förändra.

## Balans mellan kontrollkultur och lokalt innovativt arbete

Oldroyd(ibid) ser en tydlig trend till förmån för redovisningsansvarighet(accountability) och tester. Leithwood et al(2002) refererad av Mulford i en uppsats från april 2003, på uppdrag av the Education and Training Policy Division, OECD, stöder honom efter att ha funnit en ansats dominerad av

“ the establishment of student standards, wide-spread student testning of their achievement and judgements about schools and teachers based on results ... can have disasterous

---

<sup>1</sup> European Network for Improvement of Research and Development of Educational Management

unintended consequences. For students, such consequences may include minimising their individual differences, narrowing curriculum to which they are exposed, diverting enormous amounts from instruction to test preparation, and negatively influencing schools' willingness to accept students with weak academic records...(The) consequences for teachers, include the creation of incentives for cheating, feelings of shame, guilt and anger, and a sense of dissonance and alienation.”(OECD; 2001b p24-25)

Detta har enligt Oldroyd i England tagit sig uttrycket “Name, blame and shame” då en skolas dåliga resultat hängts ut i massmedia. Leithwood menar att det måste finnas en balans mellan centralt definierade resultatkrav och lokalt frirum för förnyelse.

### **Konsekvenser för skolläraskapet**

Övergången till ett postindustriellt samhälle baserat på förändrat tänkande utifrån post- eller senmoderna linser, har enligt Mulford(2003) medfört betydande förändringar i arbetslivet och får effekter för ledare inom utbildningssystemet. I många OECD-länder experimenterar skolsystem och enskilda skolor med nya verksamhetsformer och ledning för att möta det 21 århundradets krav.

- Traditionell offentlig administration (OPA)
- Nyare offentlig ledning (New Public Management (NPM))
- Kollektivt lärande (OL)”(p.6)

Olsen(2002 s20-21) finner att administrationer i Europa har mött förändringarna i omvärlden genom betoning på de existerande administrativa formerna. Perspektivet är pålitlighet, stadga, förutsägbarhet och redovisningsansvar. (OPA)

New Public Management har blivit en dominerande kraft i många länder

Demster (2002a s.17) beskriver effekterna av NPM i offentlig skolverksamhet

- Decentralisering genom självstyre inom skolan
- Införandet av konkurrens mellan skolor
- Större krav på ekonomiskt redovisningsansvar
- Ökningen av avnämningkontroll genom styrande skolråd
- Recentralisering av läroplaner och utvärderingskontroll
- Utökning av skolledares maktbefogenheter
- Utvidgad press på resultatutvärdering
- Exponeringen av skolornas verksamhet och resultat i media för allmän granskning
- Utvärdering av lärare mot definierade kompetenser
- Hårdare reglering av lärarprofessionen

Kollektivt lärande (Organisational learning, OL) innehåller tillit, samarbete, arbetslag, nätverk, tydligt hävdande av uppdragets mission och visioner, fortlöpande kvalitetskontroll, risktagande och professionell utveckling vilket också får effekter i elevens lärande. Viljan hos elever till samarbete, drivkraft och eget ansvar ger förutsättningar för utveckling av entreprenörskap.

## Skolledarrollen

Skolledarenrollen är viktig. Fullan(2002 s15) drar slutsatsen att “ effektiva skolledare är nycklar till storskaliga och ihållande utbildningsreformer ”

Lashway(1996) tydliggör tre strategier som skolledare kan välja.

*Hierakiska strategier* där skolledaren agerar som planerare, resursskapare, samordnare, övervakare, fördelare av information och analyserare

*Transformella strategier* “förlitande på övertalning, idealism, intellektuell spänning samt att movivera de anställda genom värderingar, symboler och en delad vision.

*Möjliggörande strategier* inviterar medföljare att anstränga sig och använda psykisk energi för den gemensamma uppgiften. Ledaren arbetar i bakgrunden, inte i centrum.

Att leda genom lärande kräver ett stort mått av autonomi och integritet gentemot extern press  
Att utveckla skolor med OPA- eller NPM- ramar kombinerat med en negativ skolkultur är som Davids kamp mot Goliath.

“Nyckelförhållanden som leder skolledares lärarrekrutering, utveckling och avveckling visade bestå av faktorer som lärares tillfredsställelse i sitt arbete, effektivitet i skolarbetet, förbättringar, kapacitet, distributivt ledarskap, lärande i organisationen och utveckling.

Skolledare kan ha ett avgörande inflytande på faktorer på skolnivå lika väl som buffert mot ökande och motsägande extern påtryckningar. Ett kunnigt ledarteam som får gott stöd i skolorna kan hjälpa till att fostra ett ägarskap och mening i lärares arbete. Den verkliga utmaningen är inte längre hur förbättringar skall kunna ske utan att se till att nå hållbara förbättringar” (Mulford 2003)

Mulford refererar (s.3) till forskning som visar att det ledarskap som gör skillnad är både positions- och distributivt(team) och indirekt relaterat till elevers resultat.

- Organisationslärande eller kollektivt lärande är den viktiga interveneringsvariabeln mellan ledarskap, lärares arbete och elevresultat
- Ledarskap bidrar till OL som i sin tur påverkar vad som händer i kärnverksamheten i skolan undervisning och lärande
- Elevernas positiva mottagande av lärares insatser befrämjar direkt deras deltagande i skolan, självförtroende och engagemang i skolan
- Elevmedverkan är direkt och elevernas engagemang verkar indirekt på elevernas målluppfyllelse

Att leda genom lärande sätter fokus på tolkning av det nationella uppdraget i ett postmodernt perspektiv. Att förstå förändringar från moderna till postmoderna yttringar och hur dessa förändringar påverkar lärare och skolledare, gör det nödvändigt att placera dagens skolverksamhet i historisk belysning.

## En historik överblick över vad som påverkat utbildning

Vid ett planeringssymposium (2003) organiserad av OECD och CERI på temat Emotions and Learning gav den tidigare chefen för CERI, Jarl Bengtsson, en kort överblick över utbildningens roll.

Syftet med undervisning var ursprungligen att förmedla värderingar och kunskap i detaljerad form. Huvudinflytandet på undervisning över århundraden har kommit från teologi och filosofi. Zen- rörelsen i orienten hade visioner att befria individen, medan Konfucius predikade moral för alla. I antiken var det Protagoras som axlade sin lärare Socrates´ mantel. Protagoras, som formade syftet med undervisning till att vara att förmedla vissa värderingar, kultur och kunskap i detaljerad form, har haft det största inflytandet på den västliga världens undervisningssystem.

När kyrkan blev etablerad dominerade det såväl samhälle som utbildning. På upplysningstiden inleddes det som kommit att kallas det moderna projektet som hänvisade till den vetenskapliga sanningen. Endast det som kunde bevisas var sant.

I början av 1900-talet uppkom mätningen av elevernas resultat som blev en av de mest tydliga krafterna under det förra seklet för att utveckla testsystemen i skolorna. Idag är utbildningssystemen delvis drivna av två huvudkrafter, mätningssystemet och strävan mot socialt sammanhang, en strävan som har ökat under den senaste fem åren. Kunskapsekonomin är naturligtvis framträdande diskussionsämne idag. (s.8)

Det moderna projektet, beskrivet och formulerat av Habermas<sup>2</sup>, motsatte sig det de medeltida myterna och traditionerna men också kyrkans dominans över utbildningen. Dock började man under 1960- och -70 talen ifrågasätta den vetenskapliga dominans och synsätt som präglade de senaste fyra århundradena. Martin Irvine<sup>3</sup> beskriver några av skillnaderna mellan det moderna projektet och det som kom att kallas postmoderna eller senmoderna tankemönstren.

Ledande på detta område är Jean-Francois Lyotard som skrev *The Post-Modern Condition: A Report on Knowledge*

Postmoderniteten kan beskrivas som

1. motsättning till modernitet
2. postindustriell, konsumeringsinriktad, multi- och transnationell kapitalism
3. en historisk era som följer efter den moderna
4. hopblandning av former och genrer inom konst och mode,
5. språklig, etnisk och kulturella identitetssträvanden, en känsla att en global blandning av kulturer som aldrig funnits tidigare
6. globalisering av kulturer, raser, bilder, kapital, produkter, en känsla av erodering av eller sammanbrott av det nationella arvet(Irvine 1998)

<sup>2</sup> Habermas är tysk filosof och sociolog, född 1929 och har utvecklat en samhällsteori som försöker fånga in hela det moderna samhället.

<sup>3</sup> Founding Director and Associate Professor, Communication, Culture, and Technology Program Graduate School of Arts and Sciences Georgetown University USA

David Couchman (2003) summerade vid en konferens med temat 'Innovative Approaches to Mission in Post-Modern Western Europe', en beskrivning av postmodernitet i termer av

1. den egna synen på sanning
2. det personliga valets överlägsenhet
3. genomträngande påverkan från massmedia
4. privatiseringen av tro

Han menar att den egna synen på sanning misstänkliggör auktoriteter, en cynisk inställning till institutioner(kyrkan, regeringen, lagar, poliser och utbildningssystemen) och hyllar det egna valets företrädare. Det första området vi ser detta på konsumtionsmönstret. Förr definierade människor sig själva genom sitt yrke. Idag är det tydligt att vad vi köper definierar vilka vi är.

Castells(1999 s. 355) har i tre böcker beskrivit förändringarna och analyserar informations-åldern i den andra boken, *The Power of Identity*, "att vi ser formandet av en värld från marknaden, nätverk, individer och strategiska organisationer uppenbarligen styrda av rationella förväntningar. Inget behov av identiteter utan "basic instincts, power drives, self-centered strategic calculations."

Slutsatsen så här långt är att förändringar i samhället och formandet av postmoderna värderingar och handlingsmönster inte kan bortses ifrån när man sätter fokus på styrsystem, skolledarens roll och mandat i sitt frirum kontra kontrollkulturen. Förändringarna i samhället har stor påverkan i utbildningen och förändrar tolkningen av lärarroll, skolledarroll, administrativ ledning och politikens förståelse av sin uppdrag..

Att leda genom lärande kan placeras i en postmodern tankestruktur och kan gynna förbättringar i utbildningen om skolkulturen också anammat det postmoderna tänkandet. Våra elever lever i och använder det postmoderna möjligheterna och värderingarna. Nästan en tredjedel av lärarna har sin lärarutbildning nästan 40 år tillbaka just i början av ifrågasättandet av det moderna projektet med dess krav på absolut sanning och förmedling av bestämd och vetenskapligt reglerad kunskap som idag ifrågasätts. Våra elever behöver se mönster i deras liv och reflektera över vad som händer samt att sätta olika trender och information i en meningsfull, förståelig och hanterbar helhet. I det tidigare utbildningssystemet var läraren servitören som lämnade över sin bedömning av kunskap till dem som saknade den. Idag måste läraren stå mitt i informationsströmmen och agera som simlärare till eleverna för att de skall kunna ta sig fram i floden av olika informationer. Förr såg man ämnen som mål för kunskapsförmedling – nu är ämnena medel i elevens kunskapsutveckling för att förstå sin roll, sina möjligheter, sitt ansvar i samhället och för att utveckla sin egen företagsamhet.

Den svenska läroplanen från 1980 var påverkad av John Dewey och bör kunna placeras i det postmoderna tankemönstret. Lpo 94 var till sin inriktning också präglad av postmoderna strömningar i filosofi och pedagogik. I genomförandedelen är den enligt Englund(Stensmo 1994) mer en återgång till det tidigare moderna tänkandet.

Som framgår av Demster's granskning ovan kan New Public Management hänföras till det tidigare moderna tänkandet. Justeringen av läroplanen 1998 och förskolans läroplan uppvisar ett tydligt postmodernt tankesystem

## En definition på skolkultur.

Deal och Peterson (1998) definierar skolkultur som

“allt som rör tillvaron i en skola: hur personalen klär sig, vad de talar om, deras vilja till förändring, hur personalens undervisning till och förstärkning av elevens lärande utformas samt hur lärares lärande går till. Kultur är den underliggande ström av normer, värderingar antaganden, traditioner och ritualer som byggts upp över tid när människor arbetar tillsammans, löser problem och möter utmaningar (Deal&Peterson, 1998,p.28)

Är det möjligt att placera en skolkultur i ett modernt eller postmodernt tankemönster. Om eleverna agerar i det postmoderna mönstret och skolkulturen domineras av det moderna mönstret, vad händer? Är det generellt så att varje elev antingen har ett modernt eller postmodernt tankemönster. Kan postmoderna strategier vara bra för alla elever eller har olika elever olika bakgrund och olika behov av inlärningsstrategier? Vilka signaler sänds i den politiska retoriken idag från regeringen? Är betoningen av kunskapsförmedling en återgång till den kunskapssyn som rått de senaste 400 åren eller finns det underliggande innovationer baserad på hjärnforskningens framsteg hur lärandet går till som inte kommer fram i debatten. Hur rimmar idéerna och strävandena att utveckla kreativitet, eget ansvar och företagssamt lärande med en betoning av kunskapsförmedling?

Sundberg (2005), har funnit att ”lärares tid utanför undervisningen har rationaliserats och effektiviserats och samverkansytorna mellan lärarna har blivit *fler men mindre*, vilket förskjutit fokus i det lokala läroplansarbetet mot det operativa genomförandet av undervisningen snarare än de mer långsiktiga konceptuella diskussionerna.” (s 272) Han menar vidare att det finns en tydlig tendens i den pågående omstruktureringen i det ”framväxande informations- och kunskapssamhället att lärares professionaliseringsprojekt skrivs in i en teknisk-rationell reformdiskurs där lärare ges en expertroll som rör tillämpning snarare än någon kritisk bedömning.”(s 273)

De slutsatser jag kan dra av vad som redovisats på SSA-rikskonferensen i Gävle, tyder på att utbildningen på grundskole- och gymnasienivå blivit mer toppstyrd och där skolans personal mer blir utförare i en marknadsorienterad resultatbaserad verksamhet baserad på elevernas resultat på mätbara kunskaper. Det entreprenöriella lärandet och dess pedagogik inrymmer utveckling av kompetenser som inte kan värderas förrän efter lång tid efter genomförd utbildning.

Bettina Backström-Widjeskog redovisade på SSA-rikskonferensen att inspirera till ett företagsamt förhållningssätt innebär aktivitet, autenticitet och atmosfär

- Ge ansvar, inte servera
- Projekt, problemlösning, lek och praktiskt utförande
- Handledning
- Kontakt med yrkeslivet
- Praktiskt utförande, ”på riktigt”
- Uppmuntran

Carina Holmgren, Entreprenörskapsforum, har på uppdrag av Västra Götalandsregionen studerat ett projekt för att stimulera entreprenörskap i regionens grund- och gymnasieskolor, (ELVG). Syftet är

att ge arbetslag en god grund i entreprenöriellt lärande så att de efter utbildningen har ett gementänkt och tydligt arbetssätt för att arbeta entreprenöriellt i undervisningen

Holmgren(2009) konstaterar att förändringsarbetet som startats efter utbildningen genererar

- samarbeten kring undervisningen både planering och genomförande och ofta ämnesövergripande arbeten
- förändrad syn på eleven som resurs
- att pedagogerna låter eleverna ta större ansvar och egna initiativ
- skapande av stödjande strukturer för utökat samarbete i arbetslagen

Förändringsarbetet visar på

- ett visst skifte i fokus från ämneskunskaper till elevers kompetenser
- en ökad dokumentation innefattande visioner, årsplaner och projektdokumentation

Holmgren redovisar svårigheter av organisatoriska skäl vilket medför att 29% av deltagarna har utvecklat förändringsarbetet. Övergången från ett traditionellt organisationssystem till ett system mer anpassat till det entreprenöriella lärandet medför problem. I dessa förändringsprocesser är problemet att skapa tillräckliga mötesplatser för planering och uppföljning när elevvårdsärenden, delegerad information och diskussioner lägger beslag på tiden.

Skolverket skriver in i examensmålen för den nya gymnasieskolan att eleverna utvecklat sin företagsamhet, initiativförmåga och kreativitet. Entreprenörskap kommer att finnas som valbar kurs på alla gymnasieprogram från och med hösten 2011 och vara obligatorisk på vissa program. När entreprenörskap tar plats i klassrummet handlar det lika mycket om att hitta arbetsformer som bygger på elevernas nyfikenhet och kreativitet som kunskap om administration och företagande. Annika Hjelm, projektledare för entreprenörskap i skolan på Skolverket, framhåller att det viktigaste är att eleverna lär sig följa en process: Att sätta upp mål för vad de vill åstadkomma, göra en plan för sitt arbete, följa upp och utvärdera.

### **Analysmodell för att tydliggöra det förändrade läraruppdraget**

Den tidigare verksamhetsidéen att förmedla kunskap i sin strikta form är fast rotad i människors medvetande. Trots att förändringen i författningstexten kom först 1998 var det inte i praktiken en tvär vändning. Många lärare har under lång tid prövat sig fram till en pedagogisk verksamhet som inneburit en stimulering av elevens lärande. Denna analysmodell är ämnad att tydliggöra skillnaden mellan de två synsätten på undervisning och lärande. De flesta lärare som arbetar idag har sin utbildning grundad i den tidigare idéen. De flesta föräldrarna till eleverna idag har genomgått en grundskola enligt den tidigare idéen, beslutsfattare likaså. Medan förskolorna är formade utifrån den nya idéen. De flesta skolorna är byggda utifrån ett massproducerande system med en lärare och ett antal elever i ett klassrum. Lika fullt skall vi lägga upp undervisningen utifrån elevens bakgrund, erfarenheter, kunskaper och språk.

En analys av Ledande faktorer eller byggstenar i ett tidigare skoltänkande jämfört med hur aktuell forskning och samhällsutveckling kan beskriva effekterna i det förändrade läraruppdraget, redovisas nedan. Allting är inte svart eller vitt. Uppställningen är emellertid gjord så för att belysa skillnaderna.

Tanken med denna modell är att kalibrera var på en tänkt tallinje från 1-6 där varje enskild lärare och skolledare markerar var man tror att man själv befinner sig i sitt tänkande och agerande. Därefter görs en sammanställning gemensamt i arbetslaget och på skolenheten. Sammanställningen bör därefter leda till en gemensam diskussion om hur det förändrade läraruppdraget tillämpas och hur den rådande skolkulturen antingen främjar eller motverkar

utveckling mot ett entreprenöriellt lärande. Detta förändrade läraruppdraget kan sägas mer beskrivas i den högra spaltens byggstenar. De sex första byggstenarna är hämtade från Rohlin mfl (1994 s.43) och beskriver viktiga förändringar i arbetslivet.

| <b>Byggstenar</b>                         | <b>Det tidigare moderna industrisamhället</b>             | <b>Det postindustriella, postmoderna samhället</b>                    |
|---|---|---|
| <b>Viktigaste resurs</b>                  | Realkapital, råvaror                                      | Kunskap, tid  |
| <b>Viktigaste resurs-skapande process</b> | Investeringar   | Lärande   |
| <b>Dynamisk drivkraft</b>                 | Ackumulering av kapital                                   | Ackumulering av kunskap   |
| <b>Maktbas</b>                            | Kontroll över kapital                                     | Kontroll över kunskap   |
| <b>Dominerande ledarskapsprincip</b>      | Styrning via kontrollsystem. Mål som ekonomiska nyckeltal | Styrning via värderingar. Mål som visioner                            |
| <b>Nyckelord</b>                          | Kontroll  | Tillit  |
|   | <b>Den tidigare läraruppgiften</b>                        | <b>Ett entreprenöriellt lärande?</b>                                  |
| <b>Ledningsstrategi</b>                   | Nationella regler och anvisningar                         | Nationella mål — lokal frihet att genomföra, decentraliserad styrning |
| <b>Förskolan</b>                          | Socialstyrelsens allmänna råd – kommunal verksamhet       | Nationell läroplan-kommunalt genomförandeansvar                       |
| <b>Finansiering</b>                       | Riktat statsbidrag direkt till skolan                     | Generellt statsbidrag till kommunen                                   |
| <b>Utvecklingsstrategi</b>                | Uppifrån — ner  | Nerifrån – upp, uppifrånstöd  |
| <b>Organisationsmodell</b>                | Pyramiden   | Nätverket   |
| <b>Uppdelning i stadier</b>               | Förskola<br>Åk 1-3, 4-6.7-9, Gy                           | Kontinuitet och samverkan   |

Vi kan konstatera att de fem byggstenarna närmast ovan visar på decentraliseringen av beslut från staten till kommuner och till den enskilda skolenheten. Den visar också tydligt på det utvidgade läraruppdraget och en väsentlig ökning av förändring och utvidgning av lärarens tid utanför själva mötet med eleverna i en lärandesituation, som kan beskrivas som transaktionskostnader.

Följande fyra byggstenar beskriver förändringar i elevens omvärld som också kräver vidgade insatser för lärare och skolledare.

|                          |  |   |
|--------------------------|--|---|
| <b>Elevens omvärld</b>   | Det nära tydliga lokala förutsägbara samhället   | Det globala och lokala oförutsägbara samhället                            |
| <b>Elevens omgivning</b> | Nära föräldrar med tid för umgänge och fostran   | Föräldrars tid för umgänge och fostran är mer en "bristvara"              |
| <b>Informationsflöde</b> | Skolans informationsövertag<br>Lärare "servitör" | "Nätets" informationsövertag<br>Lärare "simlärare" i informationsströmmen |
| <b>Framtidsbild</b>      | Framskrivning av kända förhållanden              | Sannolikhetsbedömningar av skiften i synsätt                              |

Bert Stålhammar redovisade ledarskapets förändring över tid vid en föreläsning i maj 1994

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <b>Typ: auktoritärt</b><br>Tid: 1950-60-tal<br>Ex: Roll som boss | <b>abdikerat</b><br>1970-tal<br>Vi är en enda stor familj | <b>karismatiskt</b><br>1980-tal<br>Jan Carlzon<br>PG Gyllenhammar                   | <b>transformativt</b><br>1990-tal<br>Utveckling av medarbetare |
| <b>Ledning av skolverksamheten</b>                               | Rektor – förste handläggare                               | Rektor – verksamhetsansvarig chef   |  |
| <b>Planering av undervisningen</b>                               | Planera vad som ska läras ut                              | Hur koppla ihop elevens erfarenheter, frågor och behov med måldokumentet            |  |
| <b>Mål</b>   | Memorering av fakta därefter förståelse                   | Förståelse av elevens värld med hjälp av fakta                                      |  |
| <b>Behovstillfredsställelse</b>                                  | Kursplanens behov<br>samhällets behov                     | Elevens behov och samhällets behov  |  |
| <b>Strategi</b>  | Att finna problem som passar given fakta                  | Elevens tolkning av sin omvärld grund för ledning av utvecklingsprocessen           |  |
| <b>Lärande</b>   | Formellt  | Formellt, informellt och icke-formellt  |  |
| <b>Fokus</b>   | Planering av lektioner                                    | Planering av elevers inläring   |  |
|  | Kursmoment i ämnet  | Utveckling av individens kulturella, sociala, kommunikativa och kunskapande förmåga |  |
| <b>Utgångspunkt</b>  | Lärarperspektivet   | Elevens perspektiv  |  |

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
| <b>Konkret mål</b>      | Att hinna med kursen                         | "förlösa inläring"  |
| <b>Kunskapssyn</b>      | Hjärnan är ett lager för "förmedlad kunskap" | Hjärnan är en verkstad där individen i dialog och sondering med andra utvecklar sin kunskap utifrån tillförd information relaterad till sina tidigare erfarenheter och sitt tänkande. |
| <b>Organiserandet</b>   | <i>av undervisningen</i>                     | <i>av elevens lärande</i>   |
| <b>Samarbete</b>        | Ringa  | Arbetslag   |
| <b>Samsyn</b>           | Var och en för sig                           | Tydlighet i laget   |
| <b>Tid</b>              | 40 min lekt                                  | Förmiddag/eftermiddag/blandat med enskilda pass   |
| <b>Rum</b>              | Klassrum                                     | Varierande lokaler/externa arenor   |
| <b>Arbetsätt</b>        | Enskilt - lärarstyrt                         | Salutogent perspektiv<br>(Meningsfullt, förståeligt och hanterbart)   |
|                         | Förmedling av kunskap                        | Stimulering av elevens lärande  |
| <b>Dialog/samarbete</b> | Ringa  | Grupper med hög grad av samarbete   |
| <b>Gruppstorlek</b>     | helklass                                     | mindre grupper av elever  |
| <b>Aktivitet</b>        | föreläsning                                  | undersökande/skapande   |
| <b>Läromedel</b>        | lärobok                                      | varierande källor   |
| <b>Vuxenroll</b>        | producent/förmedlare                         | kunskapsbärare/handledare/coach   |
| <b>Elevroll</b>         | konsument                                    | skapare/producent   |
| <b>Drivkraft</b>        | krav utifrån                                 | både krav inifrån och utifrån, företagsamhet  |
| <b>Ansvar</b>           | Andras-vuxnas                                | eget ansvar och stöd för detta  |
| <b>Resultatredov</b>    | prov formulerade av vuxna                    | relationen elevens förutsättningar, behov, egna uppsatta mål - uppnådda resultat, egna utvärderingar och slutsatser   |
| <b>Utvärdering</b>      | prov och betyg                               | de förutsättningar eleven har för sitt lärande samt redovisat resultat  |
| <b>Kvalitetsarbete</b>  | Väga och mäta                                | Beskrivning av betingelser, utveckling, effekter och betyg  |

|                           |              |  |
|---------------------------|--------------|--|
| <b>Kontrollinstrument</b> | standardprov | elevens personliga utveckling av sin totala kompetens, Nationella prov |
| <b>IT</b>                 | ingen        | optimalt utnyttjande för att öka de dialogiska momenten                |

Om man ser uppställningen ovan som en helhet, finner man att oavsett vilken byggsten eller ledande faktor man ändrar på, så får det konsekvenser för alla andra. De faktiska förändringarna i samhället, riksdagsbesluten och förändringar i elevens omvärld och nära omgivning, medför ställningstagande till vilka byggstenar som används i arbetslaget. Går det att blanda byggstenar som format det tidigare läraruppdraget med byggstenar i det förändrade läraruppdraget? Alliansregeringens förslag på skolområdet är vidare intressant att bedöma. Vilka byggstenar utgår förslagen ifrån? Vilka effekter får det för elevernas fostran till entreprenörskap? Strävan att bygga upp verksamheten utifrån med de förändrade ”byggstenarna” medför att transaktionskostnaderna<sup>4</sup> ökar. Tiden för att ta ställning som individ och tillsammans, utprovningar, uppgradering av kunnande och kompetens, måste säkerställas för att lärare skall vilja se sin verksamhet från andra perspektiv och bryta invanda mönster i sitt tänkande som varit rätt tidigare men som måste justeras när samhället och beslut byter de byggstenar man står på. Vilka möjligheter bjuds utanför skolan i det informella och icke formella lärandet i föreningar och arbetslivet?

## **Slutsatser**

Om man betraktar ovanstående samband mellan lärares tänkande och genomförande av sitt uppdrag i ett modernt tankemönster och jämför vilka transaktionskostnader det innebär för den enskilde läraren och vad som gäller i ett postmodernt samhälle, blir det uppenbart att dessa kostnader nu är väsentligt högre och med en betydligt högre anspänning. Å andra sidan kan det starkt ifrågasättas fördelningen mellan den tid som eleven finns i en aktivitet där läraren är en motor i elevens lärande och värderings- och kunskapsutveckling och övrig arbetstid i en tid då det kulturella och den sociala kapitaltillväxten mer sker utanför än på föräldrarnas och skolans arena.

Debatten om fördelningen av lärares arbetstid är en pseudodebatt. Först när skolkultur och tidsanvändning utgår från genomdiskuterad uppdragsanalys och hur och var elevers lärande bäst sker och med vilka personliga, organisatoriska och ekonomiska resurser som lärares arbetstid kan disponeras. Gunnar Wetterberg (2008) oroar sig för kommande vågor i elevantalet. När andelen lärare tillsammans med alla andra fyrtiotalister lämnar arbetslivet ökar andelen elever i utbildningssystemet. Den situation som då uppstår, kommer sannolikt att kräva betydande omstrukturering i skolsystemet. När allt kommer omkring bygger skolans tidsanvändning och vårt skolår på påvligt dekret och anpassning till jordbrukarsamhällets disponering av tiden.

I det moderna konceptet skedde en inlärningsprocess på en bestämd plats under bestämda tider och på ett bestämt sätt vilket innebär ett subjekt - objektförhållande där eleven förväntades ta till sig den information som gavs från lärare och läroböcker i ett konsumerande

---

<sup>4</sup> 1937 presenterade Ronald Coase sin teori om transaktionskostnader. Kostnader för att en produkt skall kunna komma köparen till handa. I skolan kan det översättas till det direkta mötet med eleven vilket utgör 37 % av lärares arbetstid om 45,5 timmar. Transaktionskostnaderna för att åstadkomma ”produktionen” utgör således 63%.

mönster. Idag när informationen finns rumt omkring individen och då sanning är relativ och personbunden, krävs en dialog på ett helt annat sätt. Martin Buber<sup>5</sup> beskriver detta som övergången från I – it till I thou samtidigt som lärandet sker både i skolan och utanför skolan i samvaro med föräldrar, föreningsledare, kamrater och i samverkan med arbetslivet.

I den post- eller senmoderna tillvaron vi befinner oss i, är det uppenbart att det krävs en beskrivning varför vi gör som vi gör och tänker som vi tänker, sätter det nationella styrdokumentet i sitt samhällssammanhang och formar den gemensamma missionen, beskriver i visionens form vad vi vill uppnå, hur strategierna skall utformas för att nå dit vi vill. En viktig beståndsdel i denna process är att tydliggöra vilken skolkultur regeringens skolpaket genererar, den lokala politiska skolkulturen och den enskilda skolans skolkultur, om de präglas av det moderna tänkandet eller av det post/senmoderna tankemönstren. Lärares lärande i en kollektiv utvecklingsprocess genererar på detta sätt både ahaupplevelser och oroande skiften i den trygghet som ingrodda värderingar och tankemönster bidrar till.

New Public Management synes, utifrån vad som redovisats ovan, leda till ett bestående av de ingrodda värderingarna och tankemönstren. I en ekonomisk överblick över kommunernas situation idag, framstår det tydligt behovet av att anpassa verksamheten till de skatte- och statsbidragsintäkter som finns. Cirka 30-35 procent av lärarna kommer att pensioneras inom några få år. Lärarutbildningen förändras 2011 och några mer långtgående scenarior finns inte hur skolans verksamhet kommer att se ut den närmaste fem - tio åren för att kunna bedöma utbildnings- och rekryteringsbehov. Vad händer om kommunerna inte har råd att ersätta pensionsavgångna lärare med nya? Vad händer om det inte finns tillräckligt med lärare? Vad händer om alltför få söker till lärarutbildningen? Hur organiseras då utbildningen för ökande elevkullar? Hur kommer andra aktörer, föreningar och arbetsliv, att kunna medverka i barns och ungdomars lärande?

Kommer New Public Management att påverka det innovativa arbetet i samhälle och utbildningssystem eller är det devisen att de som är mitt i verksamheten som bäst klarar förändringar i skolkultur, synsätt, ingrodda värderingar och som ser fördelar på den andra Sigmoidkurvan som startat tvärt emot den första? Vilket gehör får den verksamhet som präglas av ledande genom kollektivt entreprenöriellt lärande? Hur påverkas eleverna av detta synsätt?

I den politiska retorik som nu pågår om att ökade kunskapskrav och kunskapsförmedling, hur påverkar det strävandena att stärka och utveckla elevernas kreativa och företagssamma lärande? Finns här en motsättning eller ett underlag för vad man i näringslivet beskriver som Turnaround Management – en analys av kärnuppdrag och verksamhetsidé i dagens samhälle och med tanke på decenniets utmaningar?

---

<sup>5</sup> Martin Buber: Judisk filosof.(1878-1965) Buber's focus on dialogue and community would alone mark him out as an important thinker for educators. But when this is added to his fundamental concern with encounter and how we are with each other (and the world) his contribution is unique and yet often unrecognized.

## Referenser:

Arpi, Weike. (1999). *International Turnaround Management-From Crises to Revival and Long-term Profitability* Mac Millan Press Ltd, London

Backström-Widjeskog, B. *Du kan om du vill. Lärares tankar om fostran till företagsamhet* Åbo Akademis förlag, Åbo

Cardell, G. (2001). *The Triple Network Model*. Lärarhögskolan i Stockholm

Castells, M. (1996) *The Rise of the Network Society*. Blackwell. Chichester, West Sussex

Castells, M. (1997) *The Power of Identity*. Blackwell

Castells, M. (2000) *End of the Millennium*. Blackwell

Deal, T. E., and Peterson, K. *The Leadership Paradox: Balancing Logic and Artistry in Schools*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. 133 pages.

Deal, T.E., and Peterson, K.D.. *THE PRINCIPAL'S ROLE IN SHAPING SCHOOL CULTURE*. Washington, D.C.: Office of Educational Research and Improvement, 1990.

Deal, Terrence E, and Kent D. Peterson, (1998) *Shaping School Culture: The Heart of Leadership* Jossey Bass.

Demster, K. (2002a) The professional development of principals; 2 Three research studies *The practising administrator* 24(1)17-19

Fullan, M. (1998), *What's worth fighting for in Headship* Open University Press

Fullan, M. (1995), *Change forces. Probing the Depths of Educational Reform* The Falmer Press

Irvine, M. (1998) *Examples of "The Post-Modern in Everyday Life"* By the 691 Collective

Liljekvist, K. (1994) *Skola och samhällsutveckling* Studentlitteratur, Lund

Mulford, B. (2003) *Changing roles and impact on teacher and school effectiveness* OECD

OECD (2003) *Brain research and learning sciences Emotions & Learning planning symposium*

Olsen, J. (2002) *Towards a European administration space. Advanced Research on the Europeanisation of the Nation-State (ARENA)* University of Oslo Working paper No 26

Oldroyd, D. (2003) *Educational Leadership for Results or for Learning Contrasting directions in Times of Transition*

Rohlin, L. mfl. (1994) *Strategiskt ledarskap i Lärsamhället*, Studentlitteratur, Lund

Skogen, K. Sjøvoll, J. (red) (2009) *Pedagogisk entreprenørskap. Innovasjon og kreativitet i skoler i Norden* Tapir Akademisk Forlag, Trondheim

Stensmo, C. 1994, *Pedagogisk filosofi* Studentlitteratur, Lund

Sundberg, D.. (2005). *Skolreformernas dilemma. En läroplansteoretisk studie av kampen om tid i den svenska obligatoriska skolan.* Växjö University Press

Sundström B. (1995) *Skolans personal kliver fram* Gothia, Stockholm

Sundström B. in Balazs, Wieringen, Watson (eds) (2000) *Quality and educational management; Reflections from a Research Cycle.* Kluwer. London

Sundström B in Oldroyd, D. (Edt) (2002) *Leading Schools for Learning; Turn around Management in Education* National Leadership School, Ljubljana

Wahlström, N. *Mellan leverans och utbildning. Om lärande i en mål- och resultatstyrd skola* Bokförlaget Daidalos AB, Göteborg

Wetterberg, G. (2008) *Efter fyrtioårsåren* Kommunlitteratur, Höganäs