



UBMEJEN UNIVERSITIÄHTA

Skolledares professionella lärande

Vad innebär det att välkomna den
kognitiva dissonansen?

Angelica Faktus, Tomas Sjövall, Katarina Roos

Kognitiv dissonans?

Professionellt lärande?



Uppvärmning

Enskild reflektion i tre steg



UMEÅ UNIVERSITET



Tänk på en konkret situation/händelse då du skulle lära någon annan någonting. Vilka känslor förknippar du med den?



Tänk på en konkret situation/händelse då du skulle lära dig själv någonting. Vilka känslor förknippar du med den?

Varför ska vi välkomna kognitiv dissonans?

”Upplevelsen av kognitivt obehag är inte en olycklig konsekvens av nytt lärande – utan en grundläggande förutsättning” (Katz & Dack, 2017, s. 34).

Lärande som bestående förändring

- I vårt sätt att tänka eller göra
- Ett lärande som förväntas leda till en förbättrad praktik

Professionellt lärande som

... "utmanar tidigare föreställningar och skapar nya innebörder"
(Timperley, 2011, s. 28),

kräver ett personligt engagemang och

som har barnen, elevernas lärande och välbefinnande i fokus.

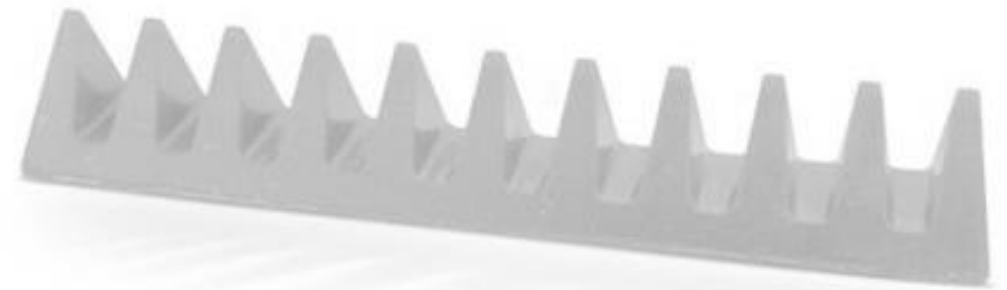
Varför behöver skolledare vara lärande?

"**Capacity for change** is all about learning: learning, in which people engage individually and collectively in continuous, challenging and purposeful consideration of their professional responsibilities, their beliefs, their skills, their motivations and their practices" (Stoll, 2009, s. 121).

"Successful professional learning programs that focus on developing leaders as learners will strengthen **the capacity for change**, on both individual and organizational levels" (Aas, 2017, s. 450).

Professionellt lärande i ett lärande system

”Det är omöjligt för lärare att på egen hand lösa djupt rotade problem inom utbildningssystemet. I stället måste alla som ingår i processen, från politik till praktik, delta i undersökande och kunskapsbildande cykler... Lyckad **problemlösning** bygger på en lärandeprocess som rör sig både uppåt och nedåt genom systemets olika nivåer” (Timperley, 2013. s. 31).



Källa: Timperley, H. (2013). *Det professionella lärandets inneboende kraft*. Lund: Studentlitteratur.

Kort reflektion och därefter samtal

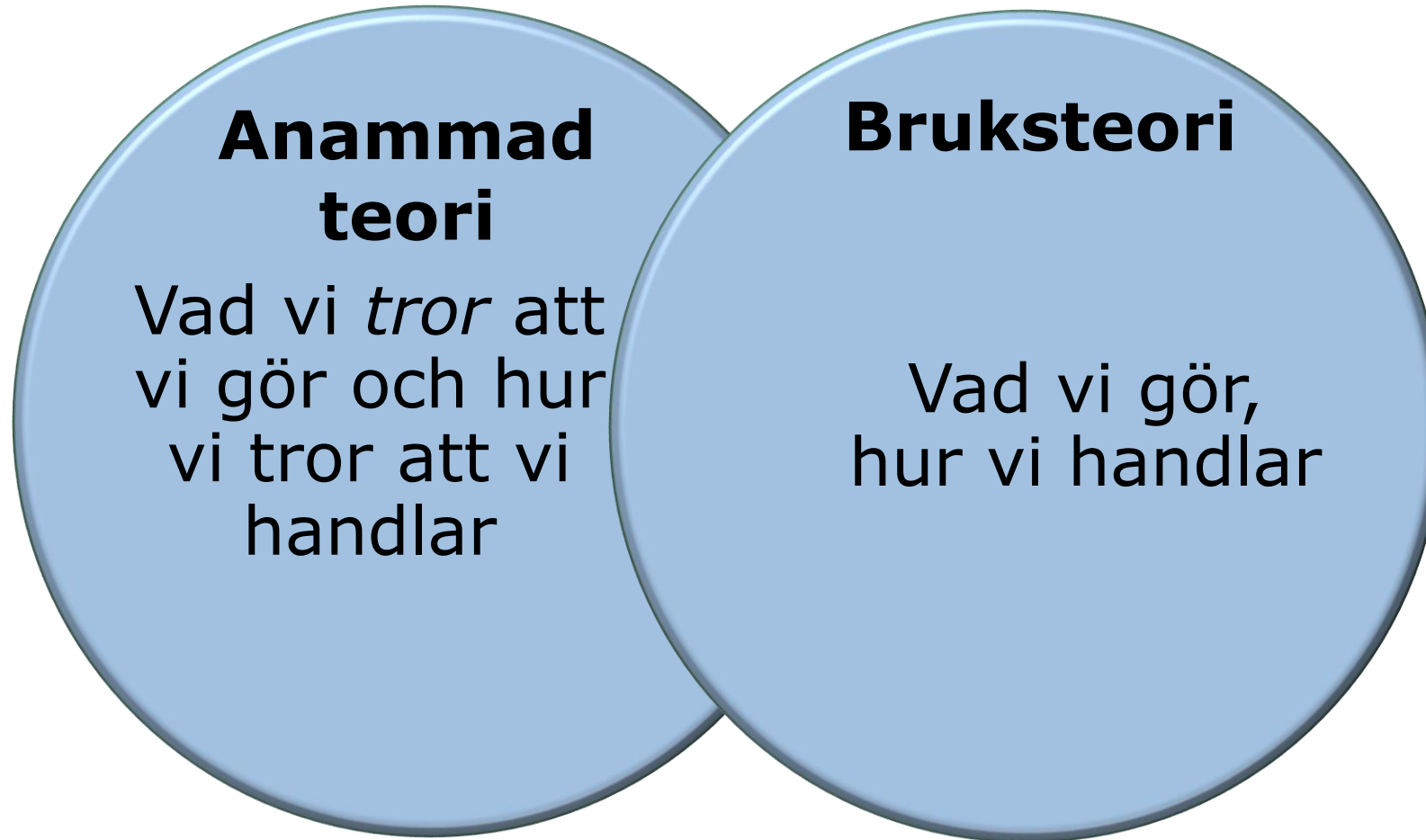
- Först enskild tanke i 2 minuter. Utgå från ordmolnen, det du hört oss berätta om kognitiv dissonans och vår syn på lärande,
 - Något som du fått bekräftat?
 - Något som du blivit utmanad i?
 - Något du undrar över, vill fördjupa dig kring?
- Därefter samtal i grupperna utifrån era reflektioner.

Professionellt lärande

I ljuset av handlingsteori



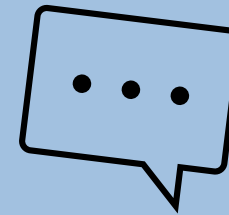
UMEÅ UNIVERSITET



Anammad teori



Bruksteori



En förprogrammerad bruksteori

It took us several years and several thousand cases to conclude that, for some reason, most of us have learned (early in life) a theory-in-use whose effective implementation requires actions that are counterproductive for double-loop learning.

Det tog många år och flera tusen fallstudier innan vi förstod att de flesta av oss har – tidigt i livet, av någon anledning – lärt oss en bruksteori som när den implementeras effektivt föreskriver handlingar som är kontraproduktiva för dubbelkretslärande.



Kontroll

Rationalitet

Vinna

**Negativa
känslor**



Källa: illustration baserad på samt citat från Argyris, C. 1993.
Education for leading learning. *Organizational Dynamics*.
21(3), s. 5-17.

Handlande

Resultat av



Vad och hur



Varför

**Enkelkrets-
lärande**



Handlande

Resultat av



Vad och hur



Varför

**Enkelkrets-
lärande**

**Dubbelkrets-
lärande**

**Giltig
information**

The diagram consists of three white rounded rectangular boxes arranged in a triangle. Each box contains one of the three concepts. The boxes are connected by thin, light-colored curved lines that form a larger triangle around the central space. The background is a blurred image of hands holding a small object, with a rainbow-like light effect in the center.

**Ömsesidig
respekt**

**Genuint
engagemang**

Källa: illustration baserad på Robinson, V.I.J. (2021). "Teori och praktik hos lärande ledare", i Emstad, A B. & Birkeland, I K. (2021). *Lärande ledarskap: att leda professionell utveckling i skolan*. Stockholm: Lärarförlaget.

**Giltig
information**

***To question
someone else's
reasoning is not a
sign of mistrust
but a valuable
opportunity for
learning
(Argyris, 1993).***

**Ömse
respe**

**uint
gemang**

**Synliggöra,
problematisera,
omvärdera och kanske
förkasta grundläggande
antaganden**



En förvaltningschef berättar



UMEÅ UNIVERSITET

Om mig

- Lärare
- Rektor från 2009
- Rektorsprogram UmU 2011-2013
- Förvaltningschef/skolchef från 2021
- Förskola, grundskola, anpassad grundskola, fritidshem, gymnasium
- Kultur och fritid, Bibliotek
- Gy, Vux och Lärcentrum från 1/1 2027

--

Högsta tjänsteperson mot nämnd (huvudman)

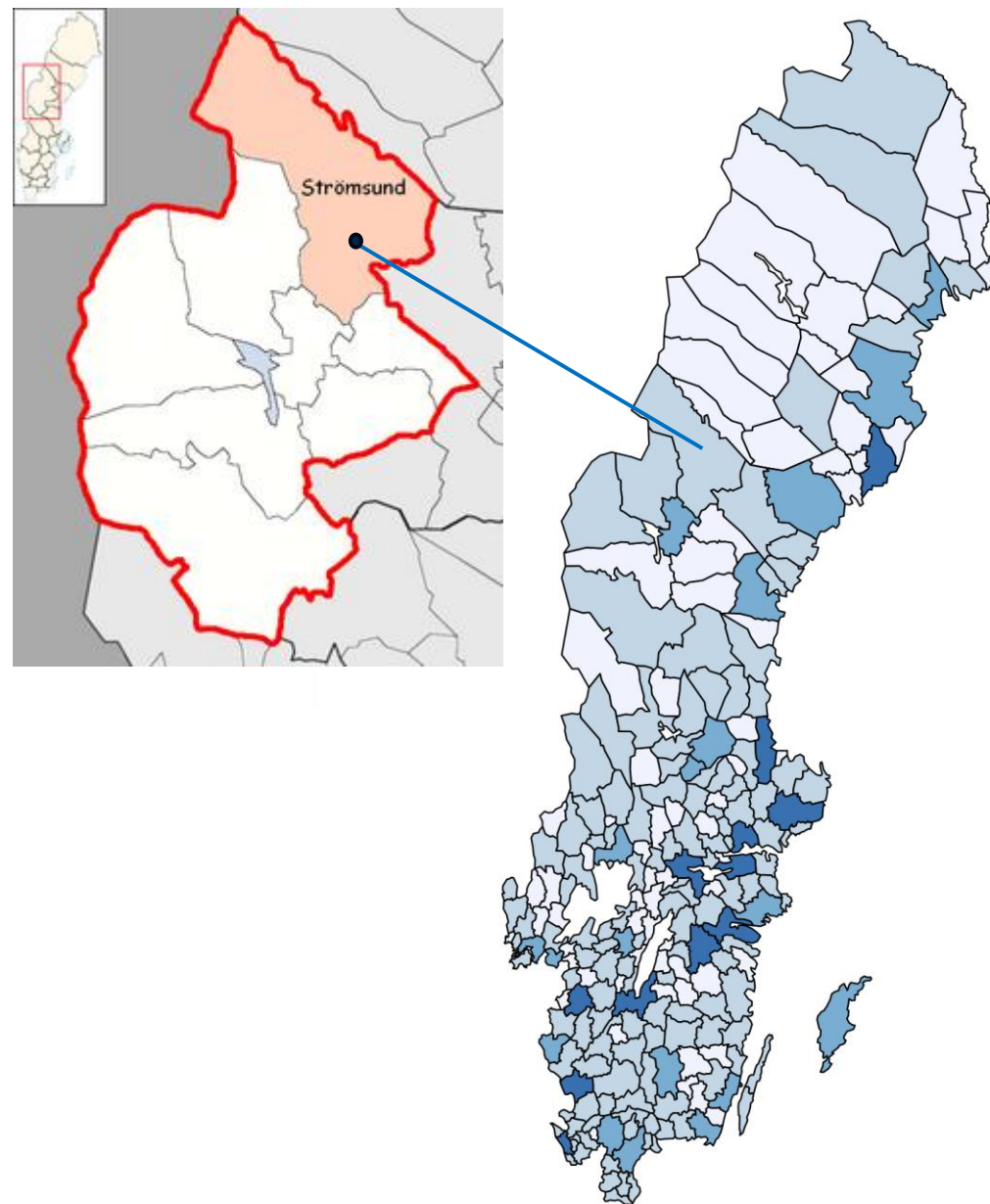
Strömsunds kommun

- Strax under 11 000 invånare
- 11 780 kvadratkilometer (Skåne 10 939 km²)
- Befolkningsminskning sedan 1930-talet
- Glesbygd
- Låg utbildningsnivå
- Socioekonomiskt utsatt
- 5 F-9 skolor, 1 F-6 skola, en F-3 skola
- 10 förskolor

Barn och unga är politiskt prioriterade

Att möta glesbygdsutmaningar är prioriterat

Näringsliv och arbetsmarknad



Utvalda i Skolverkets Riktade insatser

- Tidigare varit med i Samverkan för bästa skola
- Huvudman (SKA)
- Enskilda enheter/RO (ej alla)
- Mallen för SKA (årshjul, rapportmallar) finns kvar
- Vissa rutiner på enheterna finns kvar
- Ej effekt på undervisningen

--

- Fortsatt låga resultat
- Utmaningar i styrkedjan

När Skolverket kommer...

- Krav på att få börja på huvudmannanivå
 - Politik och förvaltning
 - Därefter rektorer
 - Ej undervisningsnära
- Krävdes en del argumenterande i analysarbetet
- Nytt angreppssätt – Skolverket visste inte hur de skulle göra?
- Politiken behövde övertygas – ganska enkelt
- Analysarbetet blev helt centralt och avgörande

Grunderna för min utgångspunkt

- Styrkedjan
- Gå från rapportering till lärande i organisationen
- En förändrad praktik kräver lärande
- Vad behöver vi lära oss?
- Vad behöver vi för att kunna lära?
- Hur kan vi genomföra en lärandeprocess?

Tomas Sjövalls pedagogiska deklARATION (sedan lärarutbildning 2002-2007):

Lärande sker i samspel med andra, i en process där teori och praktik hänger ihop och är oskiljaktiga.

Efter UmU:s inträde uttryckt såhär: Lärande innebär bestående förändringar i sättet att tänka och göra (Katz & Ain Dack, 2017, Illeris 2007)

Skolchefens roll och funktion i en lärandeprocess

- Från rektor till förvaltningschef/skolchef
 - Förändring till FC – ganska enkel. Koll på ekonomi, personal, budget
 - Förändring till skolchef – betydligt svårare
- Exempel på svåra delar
 - Gå in i rektorsroll vid stöd och planering till rektorer
 - Skapa en lärande förvaltning (starkt motstånd)
 - Förvaltningens roll i en kommun
 - Inse att skolchefsfunktionen är en egen yrkesroll – ett hantverk
 - Lärare – yrkesutbildning – yrkeskunnande i praktiken
 - Rector – professionsutbildning – yrkeskunnande i praktiken
 - Skolchef – professionsutbildning – yrkeskunnande i praktiken

Strategiskt och operativt
ledarskap

Kravställan och när UMU kom

- Ville ha teoretiskt och praktiskt stöd
 - Men visste inte vad och hur
- Hade en "känsla" av att Centrum för Skolledarutveckling kunde ha något
- En trevande start i uppdragsformulering
 - Fick verkligen anstränga mig (oss) i att formulera vad vi behövde
 - Skolverket behövde argument internt

Känsla är ett
ödmjukt eller
luddigt sätt att
uttrycka obeprövad
erfarenhet

Teoretisk och praktisk introduktion

- Start med förvaltningsledning, 4 tjänstepersoner
 - Vi skulle ha förarbeta för att också kunna leda
 - Vi måste visa konkret att vi förändrar vår praktik
- Teori
 - Viktig gemensam utgångspunkt
 - Viktigt att gå på djupet – inte enbart söka ytflyt
- Praktiska övningar
 - Kändes kanske töntigt först – men vågar man gå in i det – otrolig kraft
- Introducera rektorsgruppen
 - Enklare att sälja in än att genomföra
- Informera huvudmannen
 - Klurigt att hitta rätt nivå
- Träna med huvudmannen utan UmU
 - Roligt, spännande, utmanande – positiv respons

En tankepaus!

Hur vi jobbar i Strömsund

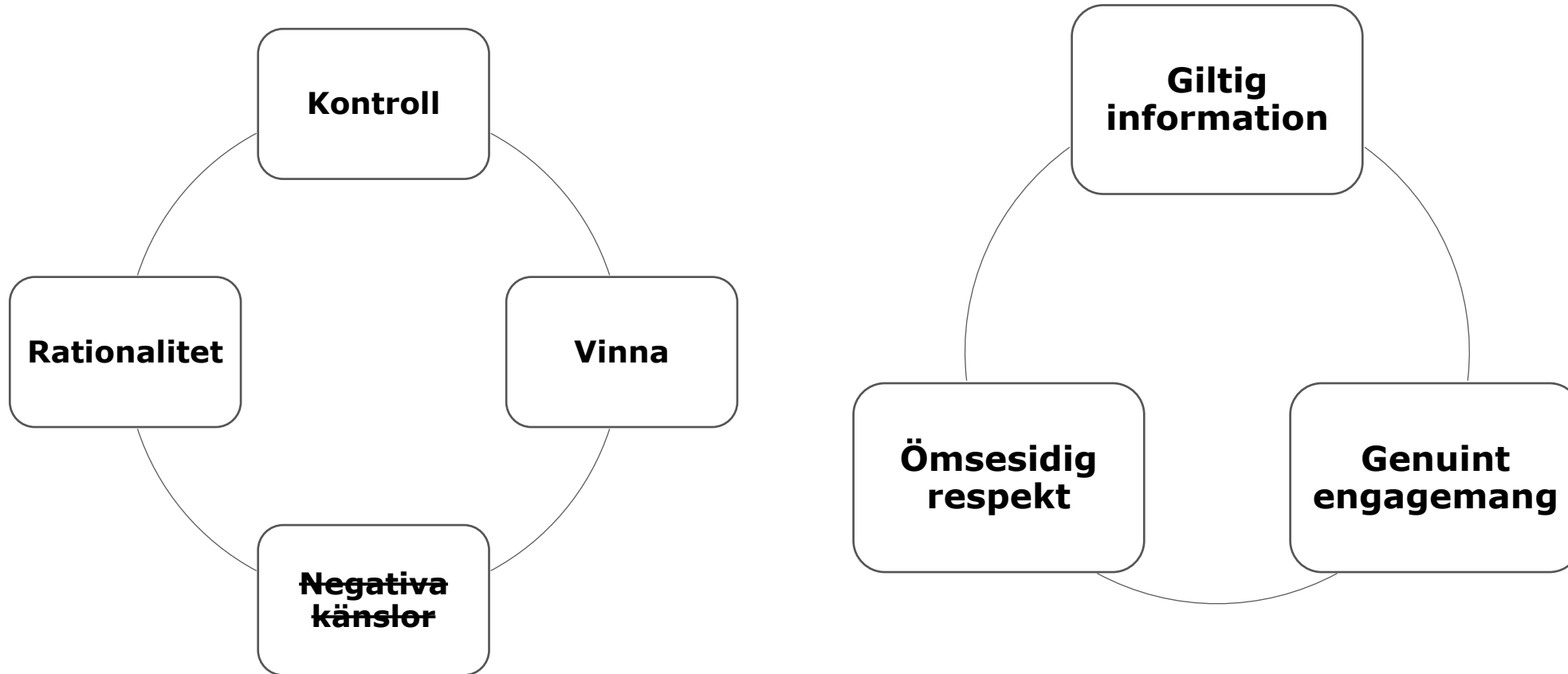
Vad har vi fått syn på hos skolledarna?

Vad har vi fått syn på hos oss själva i rollen som handledare,
utbildare?



UMEÅ UNIVERSITET

Att bli öppen för lärande

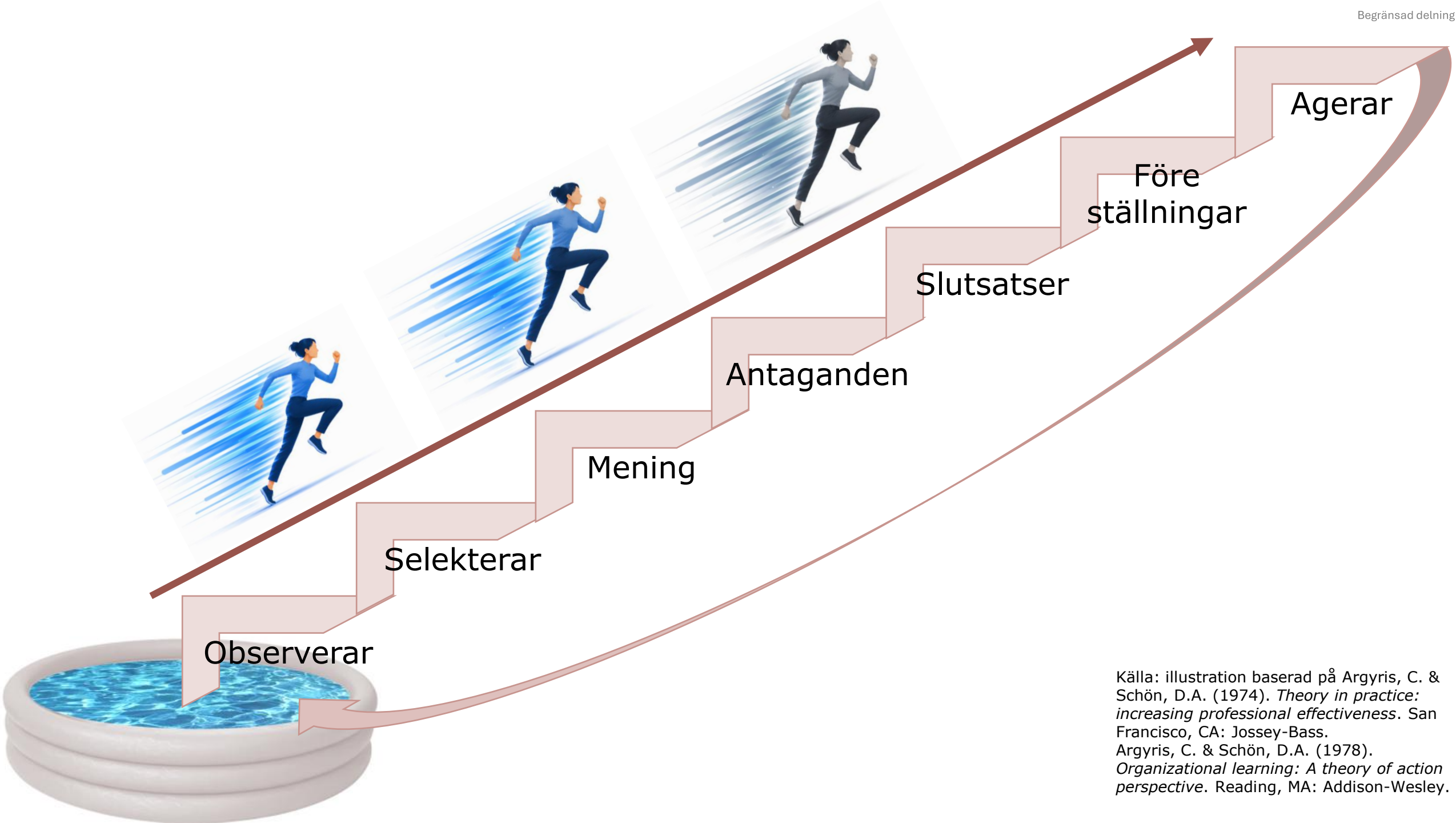


Avbryta...

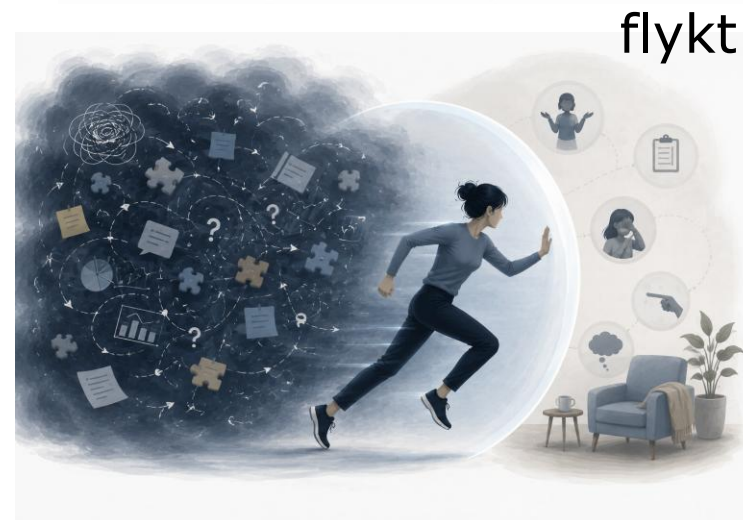
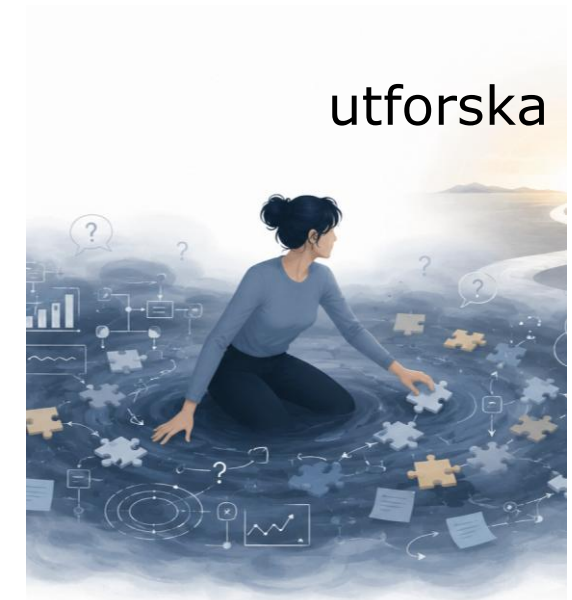
... automatiska tankeprocesser och reaktioner och,

skapa utrymme för **avsiktliga avbrott.**





Vad har vi fått syn på hos skolledararna?



Vad har vi fått syn på hos oss själva?





UMEÅ UNIVERSITET

Tack för att ni lyssnat!

tomas.sjovall@stromsund.se

angelica.faktus@umu.se

katarina.roos@umu.se

Referenser

Aas, M. (2017). Leaders as Learners: Developing New Leadership Practices. *Professional Development in Education*. 43:3, 439-453.

Argyris, C. & Schön, D.A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Argyris, C. 1993. Education for leading learning. *Organizational Dynamics*. 21(3), s. 5-17.

Katz, S. & Dack, L.A. (2017). *Professionsutveckling och kollegialt lärande. Framgångsstrategier och utvecklande motstånd*. Stockholm: Natur och Kultur AB.

Robinson, V.I.J. (2021). "Teori och praktik hos lärande ledare", i Emstad, A B. & Birkeland, I K. (2021). *Lärande ledarskap: att leda professionell utveckling i skolan*. Stockholm: Lärarförlaget.

Timperley, H. (2013). *Det professionella lärandets inneboende kraft*. Lund: Studentlitteratur.

Stoll, L. (2009). Capacity Building for School Improvement or Creating Capacity for Learning? A Changing Landscape. *Journal of Educational Change*. 10: 115-127.