

Leda digitalisering – ett stöd för verksamhetsutveckling

Digitalisering i skola och förskola är inte ett it-projekt utan ett kontinuerligt förändringsarbete där ledarskap är en av de viktigaste framgångsfaktorerna. Det är mer än datorer och plattor, det handlar om att utveckla verksamheten och att öka undervisningens kvalitet.

Leda digitalisering är ett processtöd för rektorer och huvudmän att inventera den egna verksamheten samtidigt som det ger ökad samsyn och kunskap om digitaliseringens möjligheter på organisationsnivå.

Syftet med modulen är att inventera den egna organisationens styrkor och utvecklingsområden för att slutligen landa i en genomarbetad och förankrad utvecklingsplan på enhets- och/eller huvudmannanivå. Modulen ska ge rektorer och huvudmän ökade kunskaper och kompetenser om digitaliseringens möjligheter att stödja skolutveckling, effektivisera administrationen och utveckla och stärka lärandemiljön. Insatsen syftar också till att stärka rektors och huvudmäns förmåga att kartlägga, definiera och fokusera utvecklingsbehov.

Modulen består av sex delar:

1. Digitalisering – samhälle och skola
2. Digitalisering och ledarskap
3. Digitalisering och kompetensutvecklingsbehov
4. Nulägesanalys
5. Effektkedjan
6. Utvecklingsplan

Del 3. Digitalisering och kompetensutvecklingsbehov

Denna del tar sin utgångspunkt i huvudmannens ansvar att, tillsammans med skolledare och lärare, leda och organisera det lokala utvecklings- och förändringsarbetet kopplat till digitalisering.

Syftet med denna del är att ge kunskap om hur kompetensutveckling och lärande, organiserad från huvudmannanivå och ledd tillsammans med skolledare och lärare kan nå ända ut i undervisningspraktiken.

Del 3: Moment A – individuell förberedelse

Ta del av materialet och för kontinuerligt anteckningar medan du läser, tittar eller lyssnar. Anteckna sådant du tycker är särskilt intressant, viktigt eller förvånande. Anteckningarna bildar underlag för de diskussioner du ska föra med dina kollegor i moment B.

Läs

Läs artikeln "Att leda kompetensutveckling" av Annika Agélii Genlott. Artikeln belyser bland annat nyckelfaktorer för framgångsrik kompetensutveckling.

Se film

Se filmen "Kompetensutvecklingsbehov", som visar hur man kan undersöka behov av kompetensutveckling i verksamheten.

Material



Att leda kompetensutveckling
Annika Agélii Genlott



Kompetensutvecklingsbehov
Filformatet kan inte skrivas ut.

Att leda kompetensutveckling

Annika Agélii Genlott

Undervisning i tid av kris

I början av 2020 spred sig Covid-19 som en löpeld över världen och en långvarig pandemi tog sin början. Virusets skulle komma att påverka samhället och utbildningssektorn hela vägen från förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildningen på många olika sätt. Två år senare, efter den fjärde vågen och många erfarenheter rikare ställer man sig frågan – vad lärde vi oss? En rapport från OECD visar att en av de viktigaste faktorerna för kontinuitet i undervisningen under pandemin var lärares professionella utveckling samt möjligheten till kontinuerlig interaktion och professionellt utbyte dem emellan (OECD, 2020). Skolverket har på uppdrag av regeringen undersökt pandemins konsekvenser för utbildningen inom det svenska skolväsendet. Resultatet av delrapporterna visar att många klarat av en snabb omställning och haft relativt hög grad av flexibilitet. Därmed har många skolor på ett bra sätt också klarat av utmaningar som till exempel att på kort tid växla om till distansundervisning.

Här bör vi stanna upp helt kort och tydligt definiera skillnaderna mellan fjärrundervisning och distansundervisning. Fjärrundervisning innebär att läraren digitalt och synkront (i realtid) undervisar sin grupp/klass från annan plats än klassrummet. I klassrummet tillsammans med gruppen befinner sig handledare som stödjer lärandet under lektionen. Fjärrundervisning är väl planerad undervisning som är ett alternativ när rätt lärarkompetens inte finns på samma geografiska plats som eleverna. Distansundervisning å andra sidan innebär att både läraren och samtliga (eller några) av eleverna/gruppen befinner sig på distans och inte i gemensam lokal tillsammans med handledare under undervisningstillfället. Distansundervisning kan innefatta lärotillfällen av både synkron (i realtid) och asynkron (ej realtid) karaktär (Skolverket, 2020).

Skolverkets delrapporter visar på bristande likvärdighet kring hur man under pandemin hanterat användandet av digitaliseringens möjligheter för att främja lärande och kunskapsutveckling på bästa sätt. Skolverkets rapport visar att elever med störst utmaningar många gånger drabbats hårdast, även om det finns undantag. Till undantagen hör en del av de elever med hög skolfrånvaro, som i och med distansundervisningen kunnat delta i skolarbete hemifrån (Skolverket, 2021). En rapport från Skolinspektionen (2021) är på många sätt enig med Skolverket men uttrycker med

tydlighet att undervisningen på distans, under pandemin, generellt sett medfört negativa konsekvenser.

Med avseende på ovanstående är det viktigt att reflektera över vad; *att använda digitaliseringens möjligheter på bästa sätt* kan betyda i olika tid och kontext.

Kan det till exempel vara att som lärare bedriva undervisning på fjärr eller distans genom en kameralins på en dator till elever sittandes på annan plats? På grund av geografiska orsaker eller vid kris, till exempel i en tid av pandemi, och för en del elever med speciella utmaningar, vid sjukdomstillstånd eller i perioder av andra utmaningar kan det naturligtvis vara det. Det bör också jämföras med alternativet – ingen undervisning alls. I detta sammanhang bör det också förtydligas – hatten av till alla lärare, skolledare samt offentliga och enskilda huvudmän som under pandemin, utan särskilt mycket tid att planera gjort sitt allt för att snabbt ställa om så att vi slapp stänga ner undervisningen helt och hållet! En eloge också till alla lärare runt om i landet som dagligen och kontinuerligt genomför välplanerad fjärrundervisning av hög kvalitet, vilken som sagt inte bör jämföras med den snabba omställning till undervisning på distans som vi tvingades till under pandemin.

Är då den (nöd)undervisning, på distans under pandemin och vars effekter vi får ta del av i Skolverkets och Skolinspektionens rapporter, jämförbar med effekterna av en väl planerad undervisning som använder digitaliseringens möjligheter på - ett för lärande - bästa sätt? Med största sannolikhet inte. Och för att vi ska kunna lära mer om hur digital teknik på olika sätt kan integreras i pedagogiken för att förbättra undervisningen, öka lärandet och främja likvärdigheten bör vi vara noga med att skilja på detta.

Med målet – en likvärdig skola

Dagens utbildningssystem har genomgått, men står också inför, stora utmaningar när det gäller digitalisering. För att ”ta utbildningen in i den digitala tidsåldern” samt öka likvärdigheten och kompetensen kring digitalisering i skolan har EU har nyligen tagit fram en ny handlingsplan för utbildning som sträcker sig mellan 2021- 2027 (EU Commission, 2021). Liknande utmaningar gäller även Sverige. I skolan brister likvärdigheten och det gäller inte minst inom området digitalisering. I maj 2017 beslutade regeringen om en samlad digitaliseringsstrategi för Sverige med syftet att Sverige fortsatt ska vara ledande när det gäller digitalisering och vara digitalt kompetent (Regeringen, 2017). I den övergripande visionen spelar skolan en central roll. Under samma år, i oktober 2017, beslutade regeringen om en nationell digitaliseringsstrategi för skolan som löper fram till och med 2022 och är avsedd att betraktas som en del i en större helhet (Nationell digitaliseringsstrategi för skolväsendet, 2017).

Målet med strategin var att med hjälp av digitaliseringens potential höja måloppfyllelsen, öka likvärdigheten i skolväsendet samt stärka förmågan att leda utveckling med stöd av digitalisering.

Hösten 2022 lämnade Skolverket [förslag på en ny strategi](#) för skolväsendets digitalisering för åren 2023 - 2027. Detta förslag har ännu inte antagits av regeringen.

I februari 2018 slöt Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) en överenskommelse med regeringen om framtagandet av en handlingsplan till digitaliseringsstrategin för skolväsendet. SKR ledde i samverkan med Skolverket det arbete som i mars 2019 resulterade i den nationella handlingsplanen SkolDigiplan som överlämnades till regeringen (Nationell handlingsplan, 2019). Handlingsplanen, som i likhet med digitaliseringsstrategin för skolväsendet sträckte sig till och med 2022, innehöll bland annat 18 föreslagna initiativ av nationell karaktär. Ett av initiativen i handlingsplanen som realiserats genom beslut av regeringen innebär att Skolverket bör ha ett uttalat och övergripande sektorsansvar för skolans digitalisering. Med det menas att Skolverket ska arbeta för att skapa goda nationella förutsättningar för skolans digitalisering. Skolverkets arbete ska i sin tur underlätta för skolans huvudmän att ta sitt ansvar för att göra digitalisering till en integrerad del av det systematiska utvecklings- och kvalitetsarbetet (Skolverket, 2022).

Inom ramen för det arbetet och i en rapport från Skolverket (2020) om huvudmännens arbete med digitalisering framkommer bland annat att behovet av kompetensutveckling behöver kartläggas. Förutom ett strategiskt ledarskap krävs digital kompetens bland såväl huvudmän som rektorer och skolans personal. Rapporten visar att det är relativt vanligt att huvudmannen brister i att kartlägga skolornas behov av kompetensutveckling, både gällande lärare och rektorer samt annan pedagogisk personal. I Skolverkets första uppföljning av strategin uppgav drygt hälften av lärarna att de hade ett stort behov av kompetensutveckling för att kunna ge sina elever en god digital kompetens. Trots att majoriteten av huvudmännen i den senare uppföljningen Skolverket (2022) har kartlagt skolornas behov av kompetensutveckling är det fortsatt en av de största utmaningarna i arbetet med digitalisering i skolan.

Vetenskapligt grundad skolutveckling

Vid framgångsrikt förnyelsearbete kopplat till digitalisering på huvudmannanivå har samarbete över hela styrkedjan visat sig vara en av de viktigaste framgångsfaktorerna (Grönlund, 2014). För att komma till en högre mognad, mer djupgående användning och likvärdighet gällande implementeringen av digitala verktyg i undervisningen krävs inte bara inköp av själva hårdvaran utan framför allt ett strukturerat utvecklingsarbete över tid. För detta krävs relativt omvälvande förändringar av såväl skolans organisationsprocesser som av lärarnas undervisningspraktik. Något som generellt sett

har visat sig känneteckna framgångsrika skolsystem är enligt Håkansson & Sundberg (2016) bland annat tre ledande riktmärken, närmare bestämt;

- Positionsbestämning
- Navigering
- Resultatuppföljning av verksamheten

Genom att huvudmän och skolledare utvecklar en gemensam, övergripande positionsbestämning/nulägesanalys gällande var man befinner sig i den digitala utvecklingen läggs grunden för en samsyn och plan för hur digitaliseringen kan organiseras och ledas framöver. Denna samsyn bör ligga till grund för det långsiktiga utvecklingsarbete som involverar hela styrkedjan, från huvudman till skolledare, lärare, förskollärare, barn och elever.

Skola och förskola ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Förutom att hela styrkedjan behöver vara involverad och aktiv i såväl planering, genomförande och slutligen uppföljning av det kontinuerliga utvecklingsarbetet bör beslutade insatser, i den grad det är möjligt, vara vetenskapligt förankrade. Eftersom digitalisering ofta innefattar någon form av innovation, vilket definieras som en ny idé, metod, process eller artefakt av något slag finns inte alltid vetenskaplig grund eller beprövad erfarenhet att luta sig mot. Vad man då ändå kan göra är att i möjligaste mån införliva innovationen i ett för övrigt vetenskapligt förankrat ramverk (process, tillvägagångssätt etcetera).

Den här texten grundar sig till stor del på doktorsavhandlingen *Designing for Transformational Change in School: Digitalizing the Digitized* av Agélie Genlott (2020) samt på exempel från en rapport framtagen av Sveriges kommuner och regioner (SKR, 2022) där innovation fungerat som motor och centralt nav i den huvudmannadrivna kompetensutvecklingen för lärarna och skolledarna. Innovationen är en vetenskapligt förankrad, pedagogisk modell, utvecklad för att fungera som stöd och ramverk för lärare i arbetet med att nyttja digitaliseringens möjligheter och skapa de bästa förutsättningar för lärande i en digital tid.

Utveckling, innovation och förnyelse

En förutsättning för ett lyckosamt innovations- och utvecklingsarbete är att de som ska genomgå förändringen tror på att den kommer att leda till förbättringar och ökade resultat. Det har dock visat sig att lärares inställning till digitalisering skiljer sig åt en hel del. En del anammar den nya tekniken och dess möjligheter fullt ut och andra anser att digital teknik stör undervisningen mer än bidrar till ett ökat lärande. Merparten av lärarna anser sig behöva stöd i förändringsarbetet kopplat till digitalisering medan

bristen på kunskap kring detta hos huvudmän och ledning visat sig vara påtaglig (Skolverket, 2020).

Att leda framgångsrik utveckling och innovation som når ända ut i undervisningspraktiken, och som omfattar alla, kräver en djupare förståelse hos ledningen för de olika typer av behov som med stor sannolikhet finns hos de som ska genomgå förändrings- och utvecklingsarbetet. Vid planering av olika former av utvecklingsinsatser är det därför avgörande att redan på förhand ha en tydlig plan för hur man på olika sätt kan stödja sina medarbetare i deras utvecklingsarbete. Här råder sällan ”one size fits all”. Trots det tar olika typer av utbildningsinsatser som genomförs i skolsektorn sällan höjd för olikheter hos medarbetare och det behov av individuellt stöd som kan behövas.

För att verkligen nå utveckling och förbättrat nyttjande av digitaliseringens möjligheter i undervisning krävs en fördjupad och situationsanpassad integrering av digitala verktyg i pedagogiken. Det är inte tekniken som ska styra pedagogiken utan tvärtom! Endast enkel tillämpning av digital teknik (hård- och mjukvara) som inte anpassas till pedagogiken och undervisningssituationen kan inte förväntas öka kvalitén, förbättra lärandet eller resultaten. Ändå är det ofta just det som görs, teknik appliceras ovanpå ett redan färdigt koncept, kanske utan någon reflektion kring hur digitaliseringens möjligheter kan nyttjas på allra bästa sätt vid just det tillfället, för just de eleverna och med det specifika målet med undervisningen. En enkel, ogenomtänkt eller oplanerad tillämpning av digital teknik i undervisningen leder sällan till stora vinster när det gäller lärande, utan kan i sämsta fall i stället resultera i försämrade resultat (Agélie Genlott & Grönlund, 2016).

Utmaningen är att en djupare kunskap kring vilka digitala verktyg som är bäst lämpade vid vilka situationer och hur de kan integreras på ett sätt som främjar undervisning och lärande ofta kräver både djupare kunskap och mer långsiktig kompetensutveckling. Som tidigare nämnts efterfrågar lärare och skolledare inte sällan den här typen av kunskap och insikter. Om vi inte lyckas skapa möjligheter för lärare och skolledare att kontinuerligt utveckla kunskaper om hur de kan utnyttja digitaliseringens möjligheter på ett sätt som gynnar undervisning och lärande finns stor risk att digitala verktyg bara används som ett mediokert komplement i undervisningen – med påtagliga brister och stora kvalitetsskillnader som följd.

En digital trestegsraket

Digitisering

Digitala verktyg och resurser används ofta mer eller mindre endast som utbyte av ett verktyg mot ett annat (till exempel dator istället för penna eller skrivmaskin). Ett

användande av det slaget kräver i sig självt relativt små förändringar av själva pedagogiken eller undervisningspraktiken. Det kallas ofta för att vi *digitiserar* och kan visserligen effektivisera arbetet, göra det mer lustfyllt samt i skolans värld bland annat bidra med kompensatoriska fördelar till exempel för elever med olika funktionsvariationer. Det är viktiga vinster som inte ska förringas. I praktiken har dock ingen särskilt omfattande utveckling, förbättring eller förnyelse skett av själva undervisningen eller pedagogiken, därmed kan man heller inte förvänta sig några omvälvande resultatförbättringar för elevernas lärande. En alltför hög grad av tilltro till att själva användandet av digital teknik, utan att lärandeprocesser och pedagogik utvecklas i takt med möjligheterna, ska öka kvalitén och lärandet kan i sämsta fall leda till försämrad undervisning, kvalitet och därmed också lärande (Agélii Genlott & Grönlund, 2016).

Digitalisering

En mer omvälvande förändring och förnyelse innebär att undervisning och lärande sker på ett sätt som utan tekniken tidigare varit omöjligt. Det kallas för att vi *digitaliserar* och innefattar en högre grad av integrering av de digitala verktygen i pedagogiken, öppenhet till förändring och ett professionellt samarbete kring hur digital teknik kan användas för att stötta pedagogiken och fungera som hävstång för lärande. En förändring av det här slaget kräver en mer djupgående förnyelse av ordinarie undervisningskultur och kommer därmed både utmana lärares syn på de processer som omger tekniken samt förmågan till utveckling och anpassning till nya förutsättningar (Agélii Genlott & Grönlund, 2019).

Incitamentet för lärare att förändra sin ordinarie undervisning till att hålla jämn takt med digitaliseringen i samhället ifrågasätts emellanåt i de fall när skolan generellt, eller läraren specifikt, har relativt höga resultat kopplat till den befintliga undervisningen. Anser läraren dessutom att denne har för lite kunskap om undervisning förenlig med digital teknik så blir hindret för utveckling än större. Lärare behöver därför inte endast baskunskaper om hur den digitala tekniken används rent praktiskt. De behöver också få förståelse för, och ofta kompetensutveckling kring, hur den egna undervisningen kan gynnas av att integreras med digitala verktyg för förbättrad undervisning och med målet att öka elevernas lärande (Philpott & Oates, 2016).

Digital transformation

Kompetensutveckling av sådant slag, som når ut till samtliga verksamheter hos en offentlig eller enskild skolhuvudman kräver dock inte bara flexibilitet och kompetens att möta nya utmaningar och integrera ny digital teknik för ökad kvalitet och lärande, utan att organisationen i sin helhet har förmåga att systematiskt bidra till hållbar förändring av strukturer. Ett annat ord för samma sak är *digital transformation*. En skolorganisation som präglas av långsiktigt, systematiserad och innovativ utveckling som kontinuerligt

möter nya utmaningar och förutser nya, verkliga behov kan antas vara på väg att uppnå en slags digital transformation. Ett steg på vägen och en given del av en digital transformation är kompetensen att som skolhuvudman över hela skolorganisationen systematiskt organisera, leda och driva långsiktigt hållbar och flexibel kompetensutveckling som bygger på användarnas verkliga behov.

Huvudmannadriven kompetensutveckling

Kompetensutveckling som arrangeras och leds av huvudman kan ha många fördelar. Hur framgångsrik insatsen blir beror på en mängd olika faktorer, varav denna text vare sig har för avsikt eller möjlighet att försöka omfatta samtliga. Syftet med det här avsnittet är i stället att belysa nyckelfaktorer som identifierats viktigare än andra hos skolhuvudmän som bedrivit skolutveckling från huvudmannanivå med innovation och digitalisering som utgångspunkt. Ett av målen hos dessa huvudmän har varit att kompetensen byggs inifrån och delas inom och över hela skolorganisationen. På så sätt har den även på ett lämpligt sätt kunnat införlivas i - och anpassas till - lokala kontextuella faktorer, viktiga att som huvudman känna till och ta hänsyn till redan på planeringsstadiet.

”Leda från mitten”

Beroende på typ av skolhuvudman (offentlig eller enskild) samt storlek (stor, mellanstor eller liten) och geografiskt läge är det alltid viktigt att ta hänsyn till såväl lokal som regional kontext. Samlat för alla gäller dock att se till att hela styrkedjan är aktivt engagerad och att man därmed kan ”leda från mitten”. För att kunna göra det och för att kompetensutvecklingen ska få önskad effekt och rikta sig mot verkliga utvecklingsbehov är det viktigt att huvudmannen tillsammans med skolledare och lärare planerar, leder och följer upp insatsen. Man talar ibland om antingen ”top-down” eller ”bottom-up” styrd utveckling och de olika positiva/negativa effekter som det kan få för verksamheten. Top-down, det vill säga när idén och beslutet om en insats kommer från centralt håll och riktas ut mot verksamheterna kan till exempel kritiseras för att inte vara verklighetsförankrad, praktiskt möjlig, tillräckligt relevant eller ens bygga på verkliga behov. Risker är då överhängande att insatsen aldrig når ut i verksamheterna och därmed heller inte når önskad effekt. Idéer och utveckling som bygger på ”bottom-up” är i stället ofta grundade i verkliga problem och behov men har i stället ofta svårt att få spridning. Det gör tyvärr att den här typen av innovationer alltför sällan skalas upp på ett sätt så att det når ut över hela skolorganisationen och därför inte heller får genomgripande effekter på verksamheten som helhet.

Skolhuvudmannen är övergripande ansvarig för alla sina verksamheter, från förskola till vuxenutbildning. Här skiljer sig antal verksamheter åt mellan huvudmän, vilket kan leda till olika möjligheter och utmaningar. En större huvudman behöver sannolikt lägga mer

arbete på organisering, administration och spridningsinsatser än den mindre. Å andra sidan har den mindre huvudmannen utmaningar som kan handla om att förvaltningsorganisationen är liten eller till och med endast består av några få personer. Oavsett storlek och form har huvudmannen det övergripande ansvaret för att kontinuerligt och strukturerat i takt med vårt digitaliserade samhälle utveckla verksamheten mot ökad kvalitet och lärande. Detta ansvar ska dock balanseras med den relativt höga grad av autonomi som verksamheter inom en skolorganisation besitter.

Med målet att leda utveckling kopplat till digitalisering, som får önskad effekt hela vägen ut till barn och elever, behöver huvudman samverka tätt med hela styrkedjan (oavsett storlek) och aktivt involvera skolledare, lärare och förskollärare i utvecklingsarbetet. Det här sättet att aktivt samorganisera ledarskapet på flera olika nivåer kan i hög grad liknas med det som Andy Hargreaves kallar för ”leading from the middle” (Hargreaves & Dennis, 2019).

Enligt erfarenheter från skolhuvudmän är det viktigt att både skolledare och speciellt utsedda lärare i skolorganisationen deltar aktivt i både upplägg, genomförande och uppföljning av kompetensutvecklingsinsatsen. Lokal förankring är avgörande, det vill säga att hänsyn tas till att kompetensutvecklingsinsatsen stämmer väl överens med nationella och lokala mål och satsningar. Genom att bygga kompetens inifrån organisationen och lära gemensamt kan huvudmannen ta ansvar för att leda på ett systematiskt, hållbart och framgångsrikt sätt. När lärare och skolledare de facto blir del i ett gemensamt och långsiktigt utvecklingsarbete ges förutsättningar att nå en verklig förändring mot målet en likvärdig skola och goda elevresultat. Centrala byggstenar är då:

1. att den pedagogiska modellen fungerar som stöd för utveckling av undervisning och är väl förankrad i alla led och om möjligt vetenskapligt testad
2. att handledarna (av huvudmannen speciellt utbildade lärare) ges mandat att leda kompetensutvecklingen för andra lärare i verksamheten
3. att plan finns för hur deltagande lärares behov av stöd ska kunna tillgodoses under insatsen
4. att bygga kompetensutvecklingsinsatsen kring professionell, kollegial och formativ återkoppling

För vem och varför?

När man som skolhuvudman planerar och organiserar intern kompetensutveckling är det viktigt att inte bara anta, eller tro sig veta, vilka användarnas behov är. För att vara säker på vilka de verkliga behoven är behöver huvudmannen redan i ett initialt skede, innan planerna för kompetensutvecklingsinsatsen är fastställda, metodiskt säkerställa detta.

Användarcentrerad utveckling bygger på *design thinking*, även kallat tjänstedesign och betyder att i utvecklandet av en process, produkt eller tjänst är det användarnas verkliga behov som får styra. Ett stöd för hur man kan arbeta användarcentrerat enligt modellen tjänstedesign är framtaget av SKR tillsammans med Skolverket och finns kostnadsfritt att ta del av. Läs mer om stödet Användarcentrerad skolutveckling hos [SKR](#).

Nedan följer en kortfattad beskrivning av faktorer som visat sig viktiga för långsiktigt hållbar och framgångsrik kompetensutveckling, styrd och organiserad av skolhuvudmän.

Nyckelfaktorer för framgång

Långsiktig satsning

Lokalt bedriven kompetensutveckling gynnas av ett tydligt beslut som involverar hela styrkedjan, där satsningen förankras hos politik/styrelse och organiseras av huvudman i nära samverkan med skolledare och för satsningen utsedda lärare.

Användarcentrerad utveckling

Den lokalt arrangerade kompetensutvecklingen bör bygga på användarnas (i det här fallet lärarnas/förskollärarnas) verkliga behov, sannolikheten att man organiserar en kompetensutveckling som möter de verkliga behoven ökar om man går metodiskt till väga och involverar användarna både tidigt i planeringsstadiet av insatsen och löpande under processens gång.

Lokalt organiserad kompetensutveckling

Kompetensutveckling kring de identifierade behoven hos användarna byggs upp inifrån organisationen och utsedda lärare inom den egna organisationen leder löpande kompetensutvecklingsinsatsen.

Processorienterat arbetssätt

Förhållningssättet är processorienterat och innehåller kontinuerlig analys och uppföljning av insatsens resultat. Utifrån resultaten och nya behovsinventeringar vidareutvecklas insatsen kontinuerligt för att kunna möta aktuella behov hos verksamheterna.

Uppföljning och återkoppling

Skolledarna stöttar genom kontinuerlig uppföljning och återkoppling deltagarna som deltar i kompetensutvecklingen. Här är det viktigt att skolledarna är lyhörda för deltagarnas olika behov av stöttning. Deltagare som tycker det är utmanande att nå målen i insatsen bör ges närmare och tätare återkoppling, samt erbjudas ett systematiserat samarbete med nära kollegor på den egna enheten. Deltagare som anser

det mindre utmanande att nå målen och som har nära till utveckling och förändring behöver mindre stöd av närmsta chef och kollegor, men är desto mer beroende av ett externt nätverk, bestående av likasinnade deltagare på andra skolor inom samma organisation (om så finns).

Externt nätverk

Det har visat sig att upprättandet av ett systematiskt externt (om möjligt mellan olika enheter hos huvudman) strukturerat nätverk för de som deltar i den lokalt organiserade fortbildningen ökar det professionella lärandet, engagemanget och måluppfyllelsen. Detta är extra viktigt för deltagare som är förändrings- och utvecklingsbenägna. För den mindre skolhuvudmannen kan det vara värt att fundera över på vilket sätt ett sådant nätverk skulle kunna arrangeras över skolorganisationens (huvudmannens) gränser.

Lokala anpassningar

Anpassningar till den egna organisationen (till exempel form, storlek och/eller geografisk placering) lokala faktorer är avgörande för att insatsen ska bli framgångsrik och möta de avsedda målen. För mindre huvudmän (offentliga eller enskilda) kan möjligheten att samverka med liknande/närliggande skolorganisationer gynna möjligheten att skapa bättre förutsättningar för framgångsrik kompetensutveckling. Här bör möjligheten att arrangera vissa av träffarna digitalt kunna spela en stor roll.

Slutord

För att hålla jämn takt med samhällets övriga digitalisering och framför allt utnyttja digitaliseringens möjligheter för utveckling och lärande behöver skolhuvudmän generellt sett bli bättre på att leda digitalisering. Enligt Skolverkets rapporter (2020; 2021) innebär det att huvudmannen behöver **kartlägga kompetensutvecklingsbehov** och **strategiskt leda digitalisering över hela skolorganisationen**. Idag räcker det inte längre att endast delegera ansvaret för digitalisering till vissa särskilt utsedda personer. I stället krävs att både huvudman, skolledare, lärare, forskollärare, pedagoger, elever och barn besitter adekvat digital kompetens.

Det är avgörande att involvera hela **styrkedjan** så att den kontinuerligt är aktivt engagerad i kompetensutvecklingsinsatsen från behovsinventering, till planering, genomförande och utvärdering. Vid kartläggning av verksamheternas behov samt vid planering av den kompetensutveckling som ska möta behoven bör skolhuvudmannen arbeta **användarcentrerat**. Det innebär att användarnas perspektiv är i fokus under hela processen (se även fördjupningsmaterial om användarcentrerad skolutveckling).

Om kompetensutvecklingsinsatsen drivs av någon slags **innovation** (process, tjänst eller artefakt) bör denna så långt det är möjligt vara kvalitetssäkrad. **Innovationens**

egenskaper (relativa fördelar, kompabilitet, testbarhet, och observerbarhet) kommer att påverka spridningen i organisationen (se fördjupningsmaterial om Diffusion of innovation).

Kanalen som innovationen sprids genom är i detta fall den av skolhuvudmannen organiserade kompetensutvecklingen tillsammans med ett **externt socialt nätverk** (deltagare från olika verksamheter som går utbildningen samtidigt). Upprättandet av ett externt och professionellt socialt nätverk är avgörande för att kompetensutvecklingsinsatsen ska få önskad effekt över hela skolorganisationen. Ett **internt socialt nätverk** utgörs av deltagarna (från samma verksamhet/enhet) som deltar i kompetensutvecklingen. Deltagare som har lättare att förhålla sig till förändring och utveckling är extra beroende av det externa nätverket där de får träffa kollegor från andra verksamheter i organisationen. Deltagare som är mindre förändringsbenägna är i högre grad beroende av det interna sociala nätverket på skolan. Här har skolledare tillsammans med huvudman ett stort ansvar för att se till att deltagarna får **adekvat stöd och kontinuerlig uppföljning** för att kunna nå målen med kompetensutvecklingen. Ett iterativt förhållningssätt, det vill säga där man vågar pröva sig fram och kontinuerligt utvärdera och förbättra utbildningen ökar sannolikheten för att kompetensutvecklingen riktar sig mot de verkliga behoven och leder till de önskade resultaten. Det är därför viktigt att man som skolhuvudman antar ett långsiktigt perspektiv när det gäller planerna för kompetensutveckling kring digitalisering. Som med det mesta här i livet är det vare sig en ”quick fix” eller ”one size fits all” och det gäller att vara väl medveten om lokala faktorer, behov och kontexter som råder i den egna organisationen, stor som liten. Trots det har det visat sig finnas ett antal generella nyckelfaktorer som varit avgörande för framgång. Av dessa har du just fått ett smakprov. Förhoppningsvis kan dessa vara till stöd även för er med målet om att öka kunskapen kring att leda digitalisering som når hela vägen ut i praktiken och ökar kvalitén och lärandet hos barn och elever.

Referenser

Agélii Genlott (2020) Doktorsavhandling. Designing for Transformational Change in School: Digitalizing the Digitized. <https://oru.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1478234>

Agélii Genlott & Grönlund (2013). Improving literacy skills through learning reading by writing: The iWTR method presented and tested, Computers & Education, Volume 67, 2013, Pages 98-104, ISSN 0360-1315, <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.03.007>.

Agélii Genlott & Grönlund (2016). Closing the gaps – Improving literacy and mathematics by ict-enhanced collaboration, Computers & Education, Volume 99, 2016, Pages 68-80, ISSN 0360-1315, <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.04.004>.

Agélii Genlott, A., Grönlund, Å. & Viberg, O. Disseminating digital innovation in school – leading second-order educational change. Educ Inf Technol 24, 3021–3039 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10639-019-09908-0>

Agélii Genlott, Grönlund & Viberg (2020) Leading dissemination of digital, science-based innovation in school – a case study. Interactive Learning Environments. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10494820.2021.1955272>

European Commission (2021). Handlingsplanen för digital utbildning 2021-2021. [European Education Area \(european.eu\)](https://european-education-area.eu)

Grönlund, Å. (2014). Att förändra skolan med teknik: Bortom "en dator per elev".

Håkansson, J., & Sundberg, D. (2016) Utmärkt skolutveckling. Forskning om skolförbättring och måluppfyllelse.

OECD (2020). The impact of COVID-19 on education. <https://www.oecd.org/education/the-impact-of-covid-19-on-education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf>

Regeringen (2017a). Nationell digitaliseringsstrategi <https://www.regeringen.se/informationssystem/2017/05/for-ett-hallbart-digitaliserat-sverige---en-digitaliseringsstrategi/>

Regeringen (2017b). Nationell digitaliseringsstrategi för skolväsendet. <https://www.regeringen.se/informationssystem/2017/10/regeringen-beslutar-om-nationell-digitaliseringsstrategi-for-skolasasendet/>

Rogers, E. (2003). Diffusion of Innovations. New York: Free Press

Skolverket (2020). Skillnaden mellan fjärrundervisning och distansundervisning.
<https://www.skolverket.se/regler-och-ansvar/ansvar-i-skolfragor/fjarrundervisning>

Skolinspektionen (2021). Konsekvenser av fjärr- och distansundervisningen under covid-19-pandemin. <https://www.skolinspektionen.se/beslut-rapporter-statistik/publikationer/regeringsrapporter/2021/fjarr--och-distansundervisningens-konsekvenser/>

Skolverket (2021). Pandemins konsekvenser för skolan.
<https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/skolverkets-utvarderingar-och-rapporter/uppfoljning-av-coronapandemins-konsekvenser/rapporter-om-coronas-paverkan/2021-12-17-pandemins-konsekvenser-for-skolan-bekraftas-i-ny-rapport>.

Sveriges Kommuner och Regioner (2019). Nationell handlingsplan för skolans digitalisering.
<https://skr.se/skr/skolakulturfritid/forskolagrundochgymnasieskola/digitaliseringskola/nationellstrategiochhandlingsplan/nationellhandlingsplan.31083.html>

Sveriges Kommuner och Regioner (2022) Skriva sig till lärande – STL.
<https://skr.se/download/18.1cf584b3180b4edbfed8cadf/1653459243029/Skriva-sig-till-l%C3%A4rande-tillg.pdf>

Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H., & Fung, I. (2008). Teacher professional learning and development.

Del 3: Moment B – kollegialt arbete

Diskutera

Utgå i diskussionen från era reflektioner och det ni antecknat när ni tagit del av materialet i moment A. Ha gärna materialet tillgängligt om ni tillsammans vill läsa eller se på någon sekvens igen. Om ni vill kan ni använda diskussionsfrågorna som stöd för samtalet.

- Hur organiserar ni vanligtvis kompetensutveckling i er verksamhet?
- I texten beskrivs några framgångsfaktorer för kompetensutveckling.
 - Vilka tankar väckte det hos er?
- Hur kan ni tillsammans i styrkedjan planera och bedriva kompetensutveckling om digitalisering för att förbättra undervisningen och öka likvärdigheten?

Planera och förbered

Nu ska ni planera för en aktivitet där ni ska undersöka och identifiera användarnas behov av kompetensutveckling inom området digitalisering. Genom att göra detta med en grupp medarbetare från er verksamhet är tanken att ni ska få tillgång till faktiska kunskaper om användarnas behov av kompetensutveckling.

Material



Aktivitet: Kompetensutvecklingsbehov

Kompetensutvecklingsbehov

Introduktion

Syftet med workshoppen är att ni ska få tillgång till faktiska kunskaper om användarnas behov av kompetensutveckling.

Ni ska planera för att genomföra en workshop med några medarbetare. I denna workshop är det viktigt att ni täcker så många perspektiv/roller som möjligt. Vilka roller finns representerade i den lokala arbetsgruppen? Har ni som exempel representation från lärare/förskollärare, specialpedagog/speciallärare, skolledare, it-pedagog, it-avdelning, huvudman? Ni kan, utifrån hur det ser ut i er verksamhet, behöva bjuda in fler personer till denna workshop. För den mindre verksamheten kan det räcka att genomföra övningen i den befintliga arbetsgruppen om flera eller de flesta av perspektiven täcks in. Du bör avsätta minst 1,5 timma till övningen. I en stor verksamhet kan ni behöva komplettera denna workshop med ytterligare undersökning av användares behov till exempel genom enkäter, intervjuer eller observationer.

Ta gärna del av något av följande material:

- [Få syn på digitaliseringen på gymnasial nivå – Skolverket](#)
- [Få syn på digitaliseringen på grundskolenivå – Skolverket](#)
- [Få syn på digitaliseringen i vuxenutbildningen – Skolverket](#)
- [Förskolans digitalisering – Skolverket](#)
- [Fyra aspekter av digital kompetens – Skolverket](#)

Genomförande

Ni behöver några pennor och post-it lappar till övningen, alternativt kan ni använda er av någon digital tjänst. Använd er gärna av filmen när ni genomför workshoppen. Se till att en person dokumenterar och antecknar processen och de olika stegen samt summerar vad ni kommit fram till efter denna workshop. Underlaget kring era behov av kompetensutveckling kommer att utgöra en del av underlaget i den nulägesanalys som ni genomför under nästa del i modulen.

Arbetsgång

Steg 1 – Digital kompetens

Gemensam diskussion

Vad innebär digital kompetens? Vad innebär digital kompetens för olika roller i styrkedjan?

Varför är digital kompetens viktigt för olika roller i styrkedjan?

Figur 1

Fyra aspekter av digital kompetens



Steg 2 – Identifiera utmaningar och problem

Enskild reflektion

Ta utgångspunkt i ansatsen ”Alla i styrkedjan ska ha adekvat digital kompetens”. Låt var och fundera och skriva ned utmaningar och problem ser ni i er verksamhet kopplat till digital kompetens för alla.

Gemensam diskussion

Gå varvet rund, låt alla komma till tals och berätta om de problem och utmaningar ni ser. Diskutera:

- Ser ni några likheter, skillnader och mönster
- För vem är det problem/utmaning?

- Hur märker vi att det är ett problem
- Kan ni enas om några gemensamma problemformuleringar

Steg 3 – Identifiera användarnas behov

Enskild reflektion

Utgå från de problem och utmaningar som identifierats i steg 2. Vilka behov finns kopplat till användarnas digitala kompetens, till exempel behov av kompetensutveckling, stöd med mera. Fokusera på de behov ni ser som viktigast för att uppnå för att uppnå digital kompetens för alla.

Gemensam diskussion

Gå varvet rund, låt alla komma till tals och berätta om de behov ni ser. Diskutera:

- Ser ni några likheter, skillnader och mönster?
- Kan ni hitta prioriterade behov?

Steg 4 – Diskutera behov av kompletterande information

Sammanfatta bilden av användarnas behov. Beroende på verksamhet kan ni behöva undersöka behoven ytterligare. Ställ er frågan om detta behövs? Med vilka nya metoder kan ni i så fall undersöka vilka behov som användarna har? Låt alla först tänka efter själva och gå sedan laget runt och dela med er av era tankar.

Del 3: Moment C – aktivitet

Genomför det ni planerat i moment B. Ta med underlaget till moment D.

Del 3: Moment D – gemensam uppföljning

Utgå från underlaget som ni tog fram i moment C samt de anteckningar ni gjort från reflektionerna och diskussionerna i momenten A och B.

Diskutera och jämför

- Hur ser ni på begreppet digital kompetens?
- Vilka utmaningar och problem identifierade ni under workshopen?
- Vilka olika behov av kompetensutveckling identifierade ni under workshopen?
- Har ni en tillräckligt god bild av behoven kring kompetensutveckling eller behöver ni komplettera med ytterligare underlag?
- Vilka frågor/delar av den här utvecklingen bör ansvaras för på huvudmannanivå och vilka frågor bör verksamheterna själva ansvara för?
- I artikeln beskrivs ett antal nyckelfaktorer för framgångsrik kompetensutveckling, på vilket sätt kan de hjälpa er i er planering av kompetensutveckling.

Fördjupning

Del 3: Fördjupning

Denna bilaga är ett tillägg till artikeln "Att leda kompetensutveckling" av Annika Agélii Genlott. I bilagan kan du läsa en sammanfattning av de fyra studier som har gjorts om Skriva sig till lärande.

Material



Bilaga: Forskningssammanfattning innovationen STL
Annika Agélii Genlott

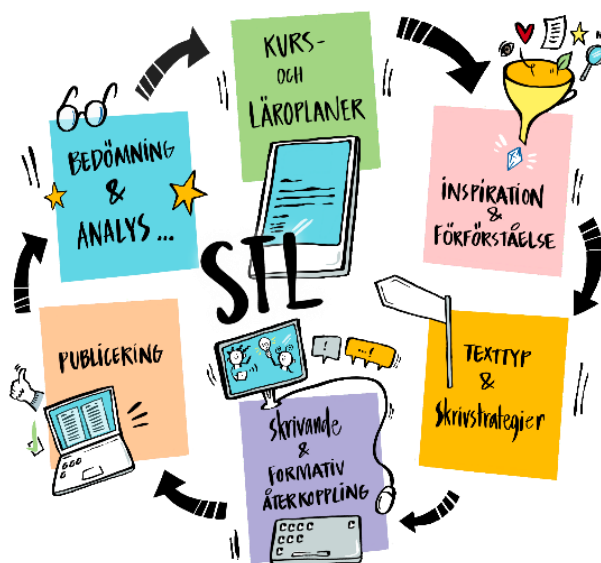
Bilaga: Forskningssammanfattning innovationen STL

Annika Agélii Genlott

De fyra forskningsstudier som genomförts om Skriva sig till lärande (STL)-modellen och dess användning ingår i en doktorsavhandling som presenterades 2020 vid Örebro universitet¹. De två första studierna, publicerade 2013 och 2016, fokuserar på elevresultat vid lärares användning av STL-modellen i undervisningen. De två efterföljande studierna, publicerade 2019 och 2020, fokuserar på resultatet av den långsiktiga kompetensutveckling av lärare och skolledare i användandet av STL vilken skolhuvudmannen, i detta fall kommunen, bedrivit i egen regi.

Figur 1

Skriva sig till lärande (STL)



¹ <http://oru.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1478234>

Forskningsstudie 1 (elever)

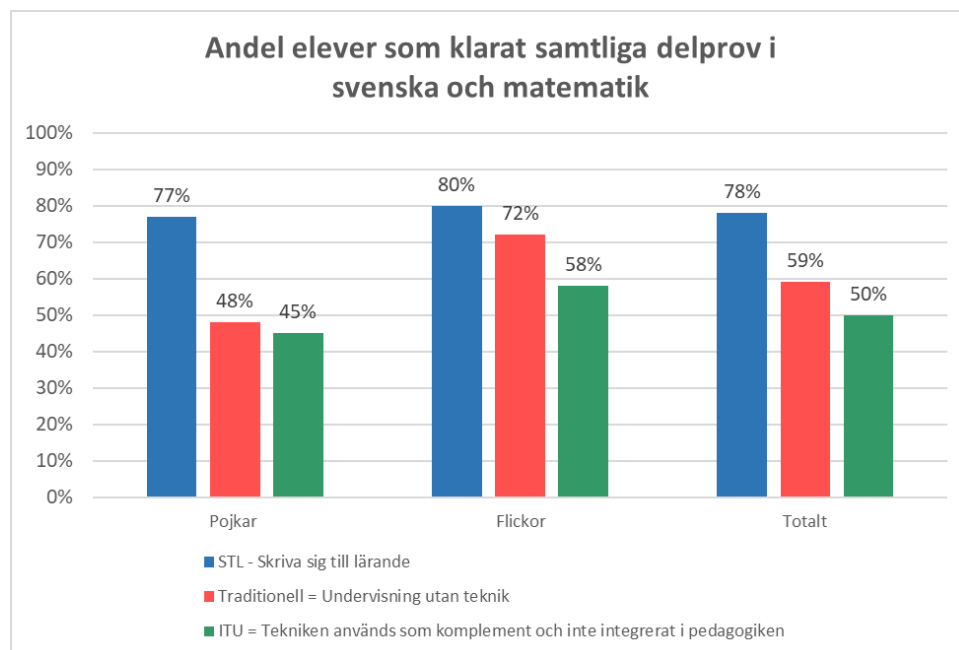
Improving literacy skills through learning reading by writing: The iWTR method presented and tested (2013)

I den första studien följdes fyra klasser under ett läsår i årskurs 1 på samma skola. Två av dem (41 elever) undervisades i STL-modellen och med en dator/elev, medan de andra två (46 elever) varken arbetade med stöd av STL eller med någon annan form av digitala verktyg. Resultatet var att eleverna som arbetat med STL skrev väsentligt längre och mer språkligt utvecklade texter än de andra eleverna. Skillnaderna var stora både i längd och kvalitet på elevernas texter. Samtliga elever som ingått i testgruppen bedömdes nå kunskapskraven för åk 3 redan under åk 1, vilket inte var fallet för kontrollgruppen. Elever i behov av stöd presterade markant bättre när de undervisades med stöd i STL.

Forskningsstudie 2 (elever)

Closing the gap – Improving literacy and mathematics by ICT enhanced collaboration

Studie 2 jämförde resultaten från kommunens samtliga elever i åk 3 i svenska och matematik i de nationella proven, totalt 502 elever. Denna gång med tre grupper; en STL (blå stapel), en med digitala verktyg men utan STL (grön stapel) och en med traditionell läs- och skrivundervisning utan digitala verktyg (röd stapel).



STL-gruppen nådde klart högst resultat såväl i de nationella proven i svenska som i matematik. Störst skillnad återfinns för pojkarna mellan de olika grupperna, medan

flickor och pojkar i STL-gruppen presterade på samma höga nivå. Totalt klarade 78 procent (av pojkar och flickor sammantaget) i STL-gruppen samtliga delprov i båda ämnena jämfört med 59 respektive 50 procent i kontrollgrupperna.

En slutsats är att STL minskar spridningen av resultaten och allra mest gynnar elever med störst utmaningar att nå målen. Dessutom gynnar STL specifikt pojkars resultat inom läs- och skrivutveckling samt ökar likvärdigheten och minskar spridningen mellan könen. Studie 2 visar även att STL hade en positiv effekt på resultaten för elever som läste svenska som andra språk samt nyanlända elever. En av de skolor som ökade sina resultat mest var en skola med hög andel nyanlända.

Slutligen visar resultaten att endast tillförande av digitala verktyg utan kompetensutveckling ger absolut sämst resultat. Det tyder på att om tekniken endast används som komplement och inte medvetet och strukturerat integrerades i pedagogiken så resulterade det i ett sämre elevresultat än det ursprungliga. Det här styrker vad forskningen sagt sedan tidigare, nämligen att endast införskaffande av digital teknik utan väl medveten integrering i pedagogiken - inte garanterar ett förhöjt resultat. Det kan istället till och med leda till ett sämre resultat hos eleverna (Agélii Genlott & Grönlund, 2013) vilket är ett alldeles för högt pris för våra elever att betala.

Forskningsstudie 3 (lärare)

Disseminating digital innovation in school – leading second-order educational change

Studie 3 undersöker i vilken utsträckning kompetensutbildningen STL under en femårstid resulterat i en hållbar utveckling och förbättring av undervisningen i Sollentuna kommuns skolor, utifrån huvudmannen som ansvarig aktör. Studien belyser lärarnas uppfattning av sin egen utveckling under kompetensutbildningen och faktorer som påverkat utfallet på olika sätt.

Efter avslutad utbildning använde en tredjedel av lärarna STL i sin undervisning medan två tredjedelar delvis använde sig av modellen. Stödet från skolledare uppgavs vara väldigt viktigt, både under och efter utbildningen.

Lärare med hög förändringsbenägenhet nådde ett större mått av utveckling av sin undervisning. De uppskattade i större utsträckning externa sociala nätverk med lärare från olika skolor. Lärare som i stället kände motstånd och oro inför att förändra sin undervisningspraktik skattade det interna nätverket på skolan som viktigare. Båda dessa grupper fyller viktiga funktioner; dels för en nära kollegial samverkan och dels för idéutbyte. De behöver därför möjlighet till olika typer av stöd av sin förvaltning.

Kvaliteten på innovationen är avgörande för spridningen av modellen inom kommunen/huvudmannen. Det behöver därför finnas vetenskapliga bevis för modellens goda kvalitet innan en storskalig spridning påbörjas.

STL-modellen kopplar både till styrdokument och till en kontinuerlig utveckling av lärarprofessionen. Uthållighet och långvarigt fokus på arbetet med modellen visade sig vara viktiga faktorer, såväl för skolledarskapet som för ledarskapet på huvudmannanivå.

Forskningsstudie 4 (skolledare)

Leading dissemination of digital science-based innovation in school – a case study

Studie 4 syftar till att lära av skolledare som stöttat lärare som genomfört utbildningen, utifrån att utveckla undervisningspraktiken med stöd i digitala verktyg. En generell åsikt var att de lärare som deltagit i utbildningen var de som utvecklats mest.

- Skolledarna kunde se ett ökat resultat hos de elever som undervisades av lärare som använde sig av STL i sin undervisning. Det här gällde både svenska och matematik och då allra främst pojkars resultat inom läs- och skrivutveckling.
- Skolledarnas upplevelse var att elevernas resultat ökat bland annat för att lärarna ökat sin kompetens och förmåga att analysera sin egen undervisning och därmed både utvecklat sin undervisningspraktik.
- Skolledarna uttryckte också att lärarna efter genomgången utbildning överlag reflekterade mer kring sin egen undervisning än tidigare. De identifierade även att lärarna planerade sin undervisning mer utifrån läro- och kursplaner, specifikt utvalda mål samt grupp- och elevspecifika förutsättningar snarare än utifrån en given lärobok eller annat förutbestämt material.
- Skolledarna såg en betydande skillnad mellan de lärare som genomgått utbildningen och de som inte gjort det när det gällde förhållningssätt till planering samt genomförande och efterföljande analys av den egna undervisningen.
- De upplevde även att deltagarna som deltagit mer aktivt i utbildningen också var mer objektiva och kritiskt reflekterande till sin egen undervisning. Anledningen till detta kan vara att dessa lärare nu på ett mer professionellt och mindre personligt sätt kunde reflektera över sin egen praxis.
- Skolledarna ansåg att det externa nätverket skapade en delande och lärande kultur som fortsatte långt efter avslutad utbildning.

Sammanfattningsvis visar studien på följande nyckelfaktorer för framgångsrik och innovationsdriven kompetensutveckling:

1. En långsiktig satsning på kompetensutveckling gynnas av ett tydligt beslut där satsningen leds av huvudman i samverkan med skolledare och lärare.
2. Den pedagogiska modellen behöver vara väl förankrad och om möjligt vetenskapligt testad.
3. Skolledarna behöver genom hela utbildningen stötta de lärare som deltar.
4. En gemensam begreppsapparat, som innefattar definitioner av satsningens viktiga begrepp, hos lärare och skolledare.
5. Att utveckla ett externt socialt nätverk med fokus på utveckling och ett gemensamt lärande.

STL – vetenskapligt testad kompetensutveckling

Modellen STL – Skriva sig till lärande – och den tillhörande kompetensutvecklingen, organiserad och ledd av huvudman är från början utvecklad i Sollentuna kommun. Efter att initialt i en pilotstudie ha sett mycket goda forskningsresultat, valde huvudmannen att organisera en kommunövergripande kompetensutvecklingsinsats kopplad till STL. Utbildningen grundar sig på *Helen Timperleys* modell för professionellt lärande och fokuserar på hur lärares professionella utveckling kan stödjas och förbättras genom integrering av digital teknik med målet att stärka undervisningen och elevers lärande. Det innebär att den huvudsakliga utvecklingen under utbildningen utgår från ett professionellt kollegialt lärande med den egna undervisningen som utgångspunkt.

Grunden för utbildningen är densamma som för STL modellen - att arbeta mot tydligt uppsatta mål och att stöttas av ett utökat, strukturerat och interaktivt socialt system. Den digitala tekniken är central även i fortbildningen då deltagarna samarbetar och delar sina planeringar samt ger varandra kritisk och formativ återkoppling. Detta leder till parallella processer som kompletterar varandra under utbildningens gång eftersom samarbetet mellan lärarna i utbildningen sker utifrån liknande struktur som det arbete lärarna får praktisera i sin egen undervisning med eleverna

Utbildningen genomförs under ett läsår med minst åtta gemensamma träffar, antingen digitalt eller fysiskt. Den består av både teoretiska och praktiska moment och syftar till att utveckla lärarnas undervisning med STL-modellen som grund. På träffarna fördjupas lärarnas kunskaper inom de olika momenten i STL-cirkeln. De får även möjlighet att samplanera samt diskutera utifrån frågeställningar kopplade till det teoretiska innehållet.

Lärarna dokumenterar och analyserar sitt arbete utifrån en given analysmall, vilken publiceras på en gemensam digital yta. När analyserna är klara har de i uppgift att vara

kritiska vänner till andra kursdeltagare. De ska därmed läsa och ge formativ återkoppling på varandras analys och arbete. Återkopplingen ska vara kritiskt framåtsyftande och fungera stödjande för utveckling och förbättring av undervisningspraktik. Under en utbildningsomgång genomför samtliga deltagare (lärare) minst sex analysmallar. På samtliga av dessa får de återkoppling både av kursledare och deltagare. Kursledarna är STL-certifierade lärare i den egna kommunen som fått i uppdrag att hålla den lokala utbildningen.

Digitala verktyg används i utbildningen i samma syfte som i undervisningen, för att skapa en hävstång till lärandeprocessen och göra lärandet till en strukturerad, aktiv process som sker i en social kontext. Återkoppling kan då ges till och från deltagare som inte finns på samma fysiska plats.

Förslag till fördjupning

Användarcentrerad skolutveckling:

[Användarcentrerad skolutveckling](#)

Doktorsavhandling om huvudmannadragen skolutveckling kring digitalisering:

[Doktorsavhandling. Annika Agélii. Genlott \(2020\) DIVA](#)

Diffusion of Innovations:

Rogers (2003)

Länkar till forskningsstudier 1-4:

Forskningsstudie 1 (hela artikeln på eng) Elevresultat och digitalisering

<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.03.007>

Forskningsstudie 2 (hela artikeln på eng) Elevresultat och digitalisering

<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.04.004>

Forskningsstudie 3 (hela artikeln på eng) Lärare och huvudmannaledd kompetensutveckling <https://doi.org/10.1007/s10639-019-09908-0>

Forskningsstudie 4 (hela artikeln på eng) Skolledare och huvudmannaledd kompetensutveckling

Rapport om huvudmäns arbete med kompetensutveckling genom STL:

Länk kommer (ej publicerad än).

Referenser

A.Agélii Genlott. (2020). Doktorsavhandling. Designing for Transformational Change in School: Digitalizing the Digitized. <https://oru.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1478234>

(En doktorsavhandling om hur en vetenskapligt testad pedagogisk innovation kan fungera som motor och kvalitetssäkrat innehåll i ett långsiktigt och framgångsrikt digitaliserings- och utvecklingsarbete lett av skolhuvudman.)

A. Agélii Genlott och Grönlund. (2013). Improving literacy skills through learning reading by writing: The iWTR method presented and tested. Computers o Education, Volume 67, Sep 2013, pages 98-104

(En vetenskaplig pilotstudie om modellen Skriva sig till lärande (STL). Artikeln beskriver STL modellen och testar elevernas initiala läs- och skrivutveckling med eller utan digitala verktyg.)

A. Agélii Genlott och Grönlund. (2016). Closing the gaps – Improving literacy and mathematics by ictenhanced collaboration, Volume 99, Aug 2016, pages 68-80

(En av de vetenskapliga studier som ligger till grund för Skriva sig till lärandemodellen (STL) och de elevresultat kopplat till när den digitala tekniken fungerar som hävstång för pedagogiken.)

Grönlund. (2014). Att förändra skolan med teknik: Bortom "en dator per elev"

(En bok innefattandes olika praktiska exempel på att digitalisering inte handlar lika mycket om teknik som om förändringen av den verksamhet som bedrivs.)

Hargreaves & Dennis. (2019). Leading from the middle: its nature, origins and importance. Journal of Professional Capital and Community. ahead-of-print. 10.1108/JPC-06-2019-0013.

(En forskningsartikel som beskriver vikten av – och tillvägagångssättet med ett ledarskap som bygger på att "leda från mitten".)

Håkansson, J., och Sundberg, D. (2016) Utmärkt skolutveckling. Forskning om skolförbättring och måluppfyllelse.

(En generell forskningsöversikt över skolutveckling, inte direkt kopplad till digitalisering men som med fördel kan läsas och kopplas till den förändring som digitalisering innefattar.)

Sveriges Kommuner och Regioner (2022) Användarcentrerad skolutveckling

(Ett stödmaterial som bygger på tjänstedesign enligt Innovationsguiden, applicerat på skolektorn och framtaget tillsammans med 7 st skolhuvumän).

Sveriges Kommuner och Regioner (2022) STL – huvudmannaledd skolutveckling

(En rapport och uppföljning av skolhuvudmäns organisering av lokal kompetensutveckling kring digitalisering med vetenskapligt testad innovation och utveckling som bas.)

Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H., och Fung, I. (2008). Teacher professional learning and development.

(Om hur vi kan utveckla en lärande organisation med utgångspunkt i att det är vår egen undervisning som hela tiden behöver utvecklas med hjälp av analys och professionellt kollegialt lärande.)