

## Utdrag från rapport från utbildningsutskottet 2012/13:RFR10

# Hur kan ny kunskap komma till bättre användning i skolan, Del I

### Sammanfattning<sup>1</sup>

Genom forskning får vi hela tiden ny kunskap som kan vara till nytta för skolan. Men att omsätta ny kunskap i praktisk användning är ofta en svår konst som kräver god organisation och ihärdighet. I den svenska grundskolan i dag går omkring 900 000 elever som möter nära 85 000 lärare i fler än 4 600 skolor. För att ny kunskap ska komma eleverna till del behöver skolan utmärka sig som en modern och professionell kunskapsorganisation som regelmässigt kan ta till vara och integrera kunskapen.

Rapporten består av tre delar: en litteraturgenomgång, en enkät som gjorts i syfte att undersöka hur lärare och skolledare tar till vara kunskap från ny forskning och en sammanställning av ett antal intervjuer med några aktörer som arbetar för nyttiggörandet av forskningsresultat i skolutbildningen.

#### *Vad säger litteraturen om kunskapsimplementering?*

Människor är inte passiva mottagare av kunskap. Kunskapsimplementering kan därför aldrig förenklas till att handla om att övertyga människor om vad som är ”rätt”. Det finns inte heller några snabba, enkla lösningar. Däremot är det viktigt att öka förståelsen för de olika faktorer som kan påverka en implementeringsprocess. Dessa faktorer tycks kunna ha lika stor betydelse för att nå önskat resultat som det som ska implementeras. Det är i första hand användarnas *subjektiva uppfattningar* som avgör hur ny kunskap tas emot.

När det gäller stora och komplexa samhällsverksamheter som skolan finns många aktörer som på olika sätt påverkar kunskapsstillväxten. Det kan också finnas olika uppfattningar, såväl inom skolan som utanför, om vilken typ av kunskap som är mest relevant. Första steget i en implementeringsprocess bör därför vara behovsanalysen. Ny kunskap måste möta angelägna behov för att få genomslag. Behovsanalysen behöver förankras väl och utmynna i ett fåtal tydliga prioriteringar. Organisationen bör också ha en plan för vilka insatser som behövs, vilka resurser som krävs, hur resultaten ska följas upp och en beredskap för att hantera ett eventuellt motstånd.

Om nya arbetssätt ska ersätta gamla måste de upplevas som potentiellt bättre och ha förutsättningar för att fungera väl i sitt sammanhang. Är arbetssätten enkla och om det går snabbt att lära sig dem är det också en stor fördel. Men man känner sig aldrig säker förrän man har provat. Att snabbt kunna återgå till ett tidigare arbetssätt eller pröva något annat gör användarna mer benägna att våga satsa.

---

<sup>1</sup> Referenser är i detta utdrag borttagna och återfinns i originalet.

För att kunna nyttiggöra forskning är det viktigt att man är väl förberedd och att det finns bra förutsättningar för lokal bearbetning i skolan. Att enbart få information presenterad räcker oftast inte. Att ha en ändamålsenlig utbildning räcker inte heller. För lärare handlar det många gånger om att få träna i klassrummet. Bra träning betyder att tillsammans med kolleger eller handledare kunna pröva, diskutera och bearbeta nya arbetssätt för att på så vis utveckla och förfina sina färdigheter.

En modern kunskapsorganisation kännetecknas av att det finns en kunskapsfrämjande kultur. Ledarskapet är avgörande för organisationskulturen. Tydliga visioner och ett ledarskap som uppmuntrar till att söka efter nya lösningar gynnar också det regelbundna utvecklingsarbetet. Utöver rektorns ansvar som pedagogisk ledare är det en fördel om det finns en tydlig struktur av medarbetare med särskilda ansvarsområden. Därmed bör man bygga upp specialiserade och hållbara funktioner för att ta emot ny kunskap och stimulera att den kommer till användning. Även politiker och tjänstemän på olika nivåer inom skolsystemet är viktiga kulturskapare. Men det räcker inte att sända tydliga signaler om att en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet är högt prioriterat, det behövs också konkreta rutiner för hur det ska gå till i de lokala verksamheterna i vardagen. Det finns i dag flera exempel på kollaborativa ansatser i syfte att få till stånd ett professionellt lärande där skolor regelbundet kan fånga upp, bearbeta, utveckla och börja använda kunskap från ny forskning. Det tar tid och kraft, men är förmodligen väl värt investeringen på lång sikt.

#### *Hur tar lärare och skolledare till vara kunskap från ny forskning?*

Nedan sammanfattas resultaten från den enkät som gjorts i syfte att undersöka hur lärare och skolledare tar till vara kunskap från ny forskning. En stor majoritet av lärare och skolledare svarar att de har behov av kunskap från ny forskning för att kunna utveckla utbildningen. De flesta har mest nytta av nya tekniker och verktyg för att förbättra undervisningen. Många behöver även nya ämneskunskaper och mer kunskap om den psykosociala miljön i skolan. De allra flesta uppger också att de regelmässigt tar del av och använder ny kunskap i sitt arbete. Trots det är det bara omkring hälften av lärarna som anser att detta egentligen ingår i arbetsuppgifterna. Generellt sett stämmer upplevda behov väl överens med den typ av kunskap man också menar att man använder.

Men det är få skolor som har en plan för hur kunskapsimplementeringen ska gå till. Endast en fjärdedel av skolledarna och en av tio lärare uppger att det finns en sådan plan. Lärare hämtar ny kunskap främst från Skolverket, kolleger och skolledningen. Skolledare har också Skolverket som främsta källa, men söker kunskap även hos lärosätena och utbildningsförvaltningarna i hemkommunerna.

Knappt hälften av lärarna upplever att de får stöd i sin kunskapsinhämtning från skolledningen och ungefär lika många upplever stöd från kollegerna. Av skolledarna är det något större andel som svarar att de får stöd från sin närmaste ledning.

Drygt hälften av både lärare och skolledare anser att deras grundutbildningar har gett dem mycket eller ganska bra förutsättningar för att inhämta och använda kunskap från ny forskning. En majoritet av skolledarna har även deltagit i någon form av kompetensutveckling som också har förbättrat förutsättningarna. Vanligast är det s.k. Rektorsprogrammet. Av lärarna är det bara tre av tio som uppger att deras kompetensutveckling har varit värdefull i det här avseendet och över hälften av lärarna har inte deltagit i någon kompetensutveckling.

Nio av tio lärare, och nästan lika många av skolledarna, anser att de inte får tillräckligt med tid för att nyttiggöra kunskap från ny forskning i sitt arbete. Utöver att få mer tid tycker man att det är underlättande att känna motivation och att syftet med den nya kunskapen är tydligt. Däremot är det få lärare som skattar stöd från kollegerna som en väsentlig faktor. Men fyra av tio lärare svarar att dåligt stöd från ledningen utgör ett hinder.

Med få undantag är det inga skillnader mellan kommunala och fristående skolor, stora och små skolor respektive skolor i större och mindre kommuner. För lärare tycks det inte heller vara några skillnader med avseende på om man är behörig eller inte, vilken typ av examen man har eller hur lång tid som gått sedan man tog sin examen. Vidare svarar nästan alla av skolledarna som genomgått Rektorsprogrammet att de använder kunskap från ny forskning i sitt arbete, även om nio av tio av de övriga också menar att de gör det.

#### *En skola på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet – intervjusammanställningen*

Nedan sammanfattas vad som kommit fram vid genomförda intervjuer. Intervjupersonerna redovisar sina organisationers synpunkter. I den nya skollagen står att utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Skrivningen har fått stor uppmärksamhet inom skolan och i samhällsdebatten. Det har också lett till att många skolor känner behov av stöd för att tolka skrivningens praktiska innebörd.

Vetenskaplig grund handlar om att skolorna ska såväl använda nya forskningsrön som anta ett kritiskt förhållningssätt för att kunna urskilja, formulera och lösa problem. Alla som berörs måste ta ansvar: beslutsfattare och tjänstemän på alla nivåer, liksom skolledare och lärare på de enskilda skolorna. Erfarenheter är också viktig kunskap. Men de måste samlas, bearbetas, dokumenteras och tillgängliggöras för att kunna komma till nytta för fler. Endast så kan de betecknas som beprövade. Oavsett om det är vetenskaplig forskning eller beprövad erfarenhet som ger vägledning för ett visst arbetssätt är målet att i varje situation kunna använda bästa tillgängliga kunskap.

Även om det behövs mer och bättre praxisnära forskning inom fältet behövs också en kraftsamling kring att systematiskt sammanställa den forskning som faktiskt finns. Det gäller såväl svensk forskning som forskning från andra länder. Att forskningsspridningen inom skolområdet sedan engagerar många aktörer kan vara en styrka så länge samordningen fungerar.

För att ny kunskap ska komma till användning behöver skolan ha förmåga att bedöma relevans och kvalitet i det man förväntas ta till sig, och nyckeln är att utgå från behoven. Därmed är det nödvändigt att yrkesverksamma lärare tillsammans arbetar med ny kunskap och kontinuerligt kan utvecklas i samverkan inom kollegiet. Så kan varje skola bygga upp varaktiga professionella arbetslag som observerar och lär av varandra. En lärarutbildning som gör nya lärare väl förberedda när det gäller att systematisera och sortera information är också angeläget.

Ledarna har huvudansvaret för att bygga en professionell organisation. Ett sätt att främja specialiseringen inom skolan är att inrätta specifika lärartjänster som inrymmer särskilt utvecklingsansvar. Skolan bör också kunna lära av andra yrkesområden. Genom att släppa in andra professioner som ledarskaps- och organisationsexperten kan skolan bli en attraktiv arbetsplats för flera. Det skulle underlätta om hela ledningskedjan, såväl politiker som tjänstemän, ser nyttan av att använda kunskap genererad från forskning och förstår vad som krävs för att ny forskning ska bli ny praktik.

## Sammanfattande slutsatser av litteraturgenomgången

Kunskap och metoder baserade på forskning får inte alltid genomslag trots att de skulle göra nytta. Det finns också metoder som sprids snabbt utan att det finns grund för att de fungerar. Människor är inte passiva mottagare av ny kunskap. Kunskapsimplementering kan därmed aldrig förenklas till att handla om att övertyga mottagare om vad som är ”rätt”.

Implementering av kunskap bör betraktas som en process i flera steg från det att ett behov av förbättring kan identifieras till det att den nya kunskapen på ett hållbart sätt är integrerad i verksamheten. Forskningsbaserad kunskap kan också nyttiggöras genom egna initiativ av verksamhetens medarbetare.

Viss kunskap har bättre förutsättningar att få genomslag än annan. Det beror bl.a. på både hur den har kommit till, hur den presenteras och hur den tas emot. Det är i första hand användarnas *subjektiva uppfattningar* som avgör hur ny kunskap tas emot.

- *Ny kunskap bör utgå från behoven*

I stället för att söka efter sätt att införa forskningsresultat i största allmänhet, bör man söka sätt att finna vägledning i forskning för att möta sina behov. Därför är det nödvändigt att regelmässigt analysera både vilka behov som finns och hur förutsättningarna för förändring ser ut i organisationen.

- *Fokusera på ett fåtal områden i taget*

Genom att fokusera på ett fåtal konkreta frågor eller områden i taget ökar förutsättningarna att lyckas med ett förbättringsarbete. Ser man för många behov samtidigt och inte kan prioritera skarpt mellan dessa är det lätt att förlora fokus.

- *Skapa samsyn bland medarbetare och beslutsfattare*

Planerade förändringar måste förankras både i den direkt berörda organisationen och bland andra intressenter i omgivningen. Man bör sträva efter att nå samsyn inom organisationen kring prioriteringarna. Tydliga signaler från omgivningen om att prioriterade förändringar är angelägna ger också viktigt stöd.

- *Planera förändringsarbetet noggrant*

Det behövs en plan för vilka insatser som behövs, vilka resurser som krävs och hur resultaten ska följas upp. Därmed behövs också förståelse för vad som krävs för att användare ska utveckla nya färdigheter och hur man ska mäta effekterna av en förändring. Man bör i förväg veta hur man ska analysera om en ny metod har förbättrat elevernas kunskapsinhämtning eller situation. Utöver att ge information om resultaten i stort gör en analys det möjligt att identifiera behov av såväl anpassningar som ytterligare stödinsatser. När tillräckligt många känner sig bekväma med det nya kan man ofta trappa ned det direkta stödet och i stället stimulera till samverkan inom kollegiet.

- *Ha beredskap för motstånd*

Att införa nya arbetssätt kan skapa oro och motstånd bland medarbetarna eller andra i omgivningen. Men att förbättra skolutbildningen med hjälp av kunskap från ny forskning är något som de allra flesta eftersträvar. Organisationen bör ha beredskap för att hantera motståndare så att de inte utgör ett hinder för övriga.

- *Användarna måste uppfatta ny kunskap som relevant för sitt arbete*

Ny kunskap måste vara relevant för att den ska komma till användning i verksamheten. Om en ny metod ska ersätta en äldre måste den också upplevas som potentiellt bättre, stämma överens med rådande värderingar och normer samt ansluta väl till användarnas tidigare erfarenheter och behov.

- *Möjliggör att nya metoder kan prövas i liten skala*

Att införa nya arbetssätt kräver tid och kraft. Det är lättare för såväl organisationen som de individuella användarna att våga satsa om ett nytt arbetssätt är lätt att överge om det inte motsvarar förväntningarna. Därmed blir det viktigt att ny metoder först kan prövas i mindre skala.

- *Kunskapen bör vara enkel att använda*

Metoder som är enkla att använda och går snabbt att lära sig är lättare att implementera. När det gäller kunskapssammanställningar är det viktigt att de är relevanta, att framtagandet har stark förankring i de lokala verksamheterna och att "avsändaren" har hög trovärdighet. En bra sammanställning är viktig för att belysa olika metoders nytta. Men den är ofta endast en startpunkt för det lokala samtalet, bearbetningen och förändringen.

- *Synliga och mätbara resultat*

Implementeringen underlättas om resultatet av förändringarna är tydligt och visas inom rimlig tid. Därmed måste det vara möjligt att bedöma om genomförda förändringar verkligen har kommit eleverna till godo. Snabba och synliga resultat medför även ofta att nyheter sprids effektivt till omgivningen.

- *Användarna behöver adekvat utbildning*

En grundförutsättning för en god förmåga att nyttiggöra kunskap är att medarbetarnas grundutbildning och fortbildning håller tillräcklig kvalitet. Lärare, skolledare och annan personal behöver vara väl förberedda för att bearbeta nya kunskaper inom sina områden och omsätta dem i ett förändringsarbete i skolan. Däremot är det svårt att visa på något klart samband mellan lärares och skolledares formella utbildningsbakgrund eller erfarenheter och elevernas studieprestationer.

- *Användarna behöver träning*

Såväl enbart informationsspridning som enbart utbildning eller dessa två i kombination tycks inte vara tillräckligt för att få ny kunskap att komma till användning. För att nyttiggöra nya metoder i skolundervisningen verkar en kritisk faktor vara att lärarna får direkt stöd i klassrumssituationen. Praktisk träning och välfungerande diskussionsgrupper med eller utan externa handledare ger förutsättningar för en framgångsrik implementering.

- *Användarnas attityder har stor betydelse*

Mottagligheten för ny kunskap påverkas av individernas attityder. Medan vissa söker aktivt efter utvecklingsmöjligheter är andra mer motvilliga inför förändringar. När det gäller skolutveckling och undervisningsnära frågor är det stora flertalet lärare och skolledare motiverade och engagerade.

- *Många aktörer påverkar kunskapsimplementering*

Många olika aktörer påverkar kunskapsstillväxten i skolan. Såväl personer inom organisationen som externa aktörer kan utöva inflytande. För att kunskap från ny forskning

ska nå ut kan opinionsbildning, utbildningar och olika samverkansformer vara mycket betydelsefulla.

- *Ledningens engagemang och stöd har stor betydelse*

På den enskilda skolan är rektors roll avgörande. Som pedagogisk ledare och chef har rektor stort ansvar och sätter stark prägel på organisationskulturen. Tydliga visioner och ett kunskapsfrämjande ledarskap gynnar kunskapsimplementering. Även politiker och tjänstemän på olika nivåer har viktiga roller som kulturskapare.

- *Fler bör dela på ansvaret*

En tydlig och formell struktur av medarbetare med särskilda ansvarsområden underlättar implementering av ny kunskap. Hög grad av specialisering ökar förutsättningarna för att fånga upp och nyttiggöra relevant kunskap. Men det är viktigt att funktionerna inte blir alltför personberoende eftersom kunskapen då riskerar att gå förlorad vid personalomsättning. Organisationen bör ha en beredskap för att ta till vara den kompetens som man investerat i, t.ex. lärare som deltagit i olika kompetenshöjande åtgärder.

- *Ha kunskap om informella ledare*

Det är viktigt att organisationen känner till de informella strukturerna på arbetsplatsen och kan identifiera ledare. Deras stöd kan ha avgörande betydelse för hur framgångsrika igångsatta förändringar blir.

- *Kollegial samverkan och coachning är viktigt*

För att få till stånd en kollaborativ kultur i skolan behövs strukturerade och konkreta samarbetsformer. Coachning är ett sätt att lägga en grund för diskussioner kring undervisningsnära frågor. En coach kan vara en kollega eller en extern utbildare och arbetet kan göras i par eller inom ett större arbetslag. Oavsett modell tycks det vara nödvändigt att coachen betraktas som samarbetspartner snarare än som bedömare.

För att stimulera till ett kontinuerligt lärande i vardagen är det mest praktiskt med någon form av coachning inom kollegiet. Andra utvecklingsinsatser där lärare i grupp studerar och utvecklar undervisningen gemensamt har många likheter med coachning.

- *Kunskapsanvändningens sammanhang behöver förstås*

Ny kunskap ska alltid användas i ett sammanhang. Det handlar både om organisationskulturen såsom samverkans- och mötesstrukturerna på arbetsplatsen, och om det samhällspolitiska klimat som råder eller gällande ekonomiska förutsättningar. Det är svårt att studera hur den bredare sociala miljön direkt kan påverka kunskapsanvändningen i en organisation. Men det är viktigt att poängtera att elevers och skolors resultat i hög grad relaterar till yttre faktorer, t.ex. socioekonomiska förhållanden.

- *Kunskapsimplementering bör ingå i vardagen*

Verksamheter som utmärks av stor arbetsbelastning tenderar att låta forskningsanvändning och utveckling nedprioriteras. I stället fokuserar man på den dagliga driften. Därmed är det viktigt med organisatoriskt stöd för att främja kunskapstillväxten. Därför behövs tillräckligt med tid för medarbetarna att söka, läsa och bearbeta ny kunskap. Det behövs också resurser för utbildningar och andra insatser.

- *Viktigast av allt är läraren*

Till syvende och sist är det lärarens kompetens, förmåga och engagemang som framför allt påverkar kunskapsstillväxten och därmed elevens resultat. Därmed vilar ett stort ansvar på dem att ständigt tillvarata ny kunskap för att förbättra sin undervisning. Men det är statens, skolhuvudmännens och rektorernas skyldighet att läraren ges tillräckliga förutsättningar att axla rollen och fullgöra sitt uppdrag.

### 8.3 Förutsättningar för den regelbundna kunskapsanvändningen

För att ny kunskap ska komma till användning krävs att organisationen har förmåga att värdera och kritiskt granska det man förväntas ta till sig, och även bedöma den nya kunskapens relevans för den egna verksamheten. Ny kunskap behöver också bearbetas och diskuteras av dem som ska använda den.

#### *Lärarytbildningen måste bli starkare*

För att stärka kunskapsanvändningen på längre sikt måste lärarytbildningen hålla högre kvalitet än i dag. På många håll är det exempelvis få av högskolelärarna som är disputerade, vilket får som konsekvens att forskningsbasen hos blivande lärare blir lidande. Det är önskvärt att lärare har som minst masterutbildning, vilket är fallet i t.ex. Finland. Med en starkare lärarytbildning där studenterna får utveckla förmågan att systematisera och sortera information ökar också chanserna för en skola som regelbundet fångar upp och använder ny kunskap.

#### *Det behövs nya former för lärarnas fortbildning*

Yrkesverksamma lärare behöver erbjudas möjligheter till kontinuerlig utveckling av sin kompetens och det bör ske i samverkan inom kollegiet. Dagens fortbildning i form av punktinsatser vid något eller ett par tillfällen per termin leder sällan till några bestående förändringar. Målet måste i stället vara att alla skolans lärare utvecklas genom att fånga upp ny kunskap och genom att enskilt och tillsammans med kolleger omsätta detta i det egna arbetet.

#### *Exemplet Matematiklyftet – matematikutveckling i kollegial samverkan*

Ett exempel där det kollegiala lärandet står i centrum är *Matematiklyftet* som har startat under hösten 2012. Satsningen, som ska förbättra kvaliteten i matematikundervisningen, är en fortbildning i matematikdidaktik som äger rum lokalt på skolor runt om i landet. Målet är att nå omkring 10 000 lärare per år fram till 2016. Modellen för satsningen bygger på att lärare genomför fortbildningen tillsammans med andra lärare och med stöd av en handledare som håller i en serie regelbundna samtal. Deltagande huvudmän och rektorer ansvarar för att dela in matematiklärare i grupper och skapa de organisatoriska förutsättningarna för arbetet. De lärare som kommer att fungera som handledare får en särskild utbildningsinsats i Skolverkets regi och även rektorer på de skolor där lärare deltar erbjuds en kortare utbildning. Det stödmaterial som ska användas tas fram av universitet och högskolor på uppdrag av Skolverket och baseras på bästa tillgängliga kunskap inom matematikdidaktiken. Det finns också en särskild webbplats kopplad till fortbildningen där stödmaterialen finns tillgängligt.

Som ett komplement till Matematiklyftet driver SKL satsningen *PISA 2015*. Projektet har som syfte att förbättra matematikundervisningen i grundskolorna och fokuserar på styrning och

ledning inom kommunerna. De politiskt ansvariga ska avge en avsiktsförklaring och ställa upp tydliga mål för elevernas matematikresultat samt förbinda sig att aktivt delta i ett antal konferenser som SKL anordnar inom ramen för satsningen.

#### *Vitalisera skolans samverkanskultur*

Läraryrket i dag har på många håll kommit att karakteriseras av ensamarbete. Lärarna känner ansvar för sina elever, men bidrar inte alltid i så hög utsträckning till att utvecklas tillsammans med kollegerna. Ofta finns en rädsla för att bli iakttagen i sin lärarroll och man är ovillig att släppa in arbetskamraterna i klassrummet. De kollegiala samtalen handlar i stället främst om det vardagliga arbetet avseende praktiska frågor medan de undervisningsnära frågorna sällan diskuteras. Därför är det viktigt att skapa utrymme för att lärare ska observera varandra, lära av varandra och stödja varandras utveckling. En förutsättning är att varje skola kan bygga upp ett varaktigt professionellt arbetslag som inte hela tiden splittras av korttidsvikarier.

Att lärargrupper träffas regelbundet för att samtala om ny forskning och dela erfarenheter skapar förutsättningar för att vetenskap och beprövad erfarenhet ska mötas. Det kollegiala lärandet handlar om att ta vara på och syntetisera erfarenheterna som finns inom lärarkåren [127]36. Det är därmed viktigt att se potentialen i den kollegiala kunskapsstillväxten och ge utrymme för att lärarna tillsammans såväl förbereder som efterarbetar sina lektioner. Skolan bör också kunna lära av andra yrkesområden. För att uppfattas som en attraktiv arbetsplats för flera bör man tillåta en större specialisering och släppa in andra professioner än lärare i skolan. Alla befattningar som rör undervisning behöver inte nödvändigtvis innebära direktarbete med eleverna.

För att åstadkomma en effektiv kunskapsimplementering är nyckeln att utgå från skolans behov och kommunerna har mycket att lära av varandra. Kommunernas möjligheter skiljer sig också mycket åt bl.a. eftersom de är olika stora och har olika strukturella förutsättningar, varför kommunsamverkan blir viktigt. I dag finns flera goda exempel på samverkan både mellan kommuner och inom kluster som också kan vara kopplade till lärosäten.

#### *Ledarskapet präglar kulturen*

På den enskilda skolan är rektors roll avgörande. Som pedagogisk ledare och chef sätter rektor stark prägel på organisationskulturen. Politiker och förvaltningar är också viktiga kulturskapare, men man behöver hjälp med hur man kan bidra till att utveckla en FoU-kultur på skolorna och bygga upp den infrastruktur som krävs. Ledarna har också ansvar för att skapa en organisation som på ett professionellt sätt utvärderar och följer upp sin verksamhet i den naturliga miljön, dvs. i klassrummet. Det underlättar om hela ledningskedjan i kommunerna, från förvaltningsdirektören ned till den enskilda rektorn har personlig erfarenhet av att ha sett nytta av att använda kunskap genererad från forskning i skolans verksamhet.

#### *Möjlighet till karriärutveckling för lärare och skolledare*

Ett sätt att främja specialiseringen inom skolan är att inrätta specifika lärartjänster som inrymmer särskilt utvecklingsansvar. Om några utvalda lärare på upp till 50 procent av sin tid kan ha utvecklingsuppdrag kan de fungera som motorer i den kontinuerliga kunskapsstillväxten. Några bör få i uppdrag att bevaka allmänna frågor som berör alla, medan andra kan arbeta mer ämnesinriktat. Med nya karriärvägar med tjänster som förstalärare, lektor, matematik- och språkutvecklare kan också ny kunskap kanaliseras bättre till särskilda mottagare som får rollen att vara förändringsagenter på skolan. I dag finns goda erfarenheter av exempelvis matematikutvecklare som har tagit sig an uppdraget att sprida kunskaper om matematikdidaktik. Den kommande statliga satsningen på bidrag till lärarlöner för



karriärtjänster som planeras starta under 2013 är därför mycket välkommen och kan komplettera de satsningar som redan i dag finns i många kommuner.

Att fler lärare också blir forskare är en viktig utveckling. Men det krävs en modell som gör att de nyvunna kompetenserna kommer skolan och undervisningen till godo, varför karriärtjänster kan vara en lösning också här. Därutöver behövs bra information till såväl lärare som rektorer om vad man kan ha för nytta av forskarutbildade lärare i skolan. Annars kan det ses som ett hot när en lärare som är bättre utbildad och har högre lön har synpunkter på verksamheten. Men det är inte rimligt att alla lärare ska bli forskare. Forskarambitioner måste styras av den enskildes intressen och förmågor. Däremot kan alla hjälpa till med empirin och rapportera in resultat för utvecklingsarbetet.

Såväl rektorer som lärare bör uppmuntras till att då och då byta arbetsplats, möjligen genom att skapa någon form av ekonomiska incitament. Man kan också tänka sig att skolcheferna i kommunerna ges möjlighet att flytta på bra och framgångsrika rektorer till skolor inom kommunen som bäst behöver dem. I första hand är det duktiga lärare och rektorer som bör stimuleras till att kunna byta skola.

#### 8.4 Visioner och hinder

*Några visioner för framtidens skola på vetenskaplig grund*

- Klassrummen är öppna för kollegerna, man hjälper varandra och alla verksamma i skolan samarbetar för att nå gemensamma mål. Synen på undervisningen har ändrats till att bli en gemensam angelägenhet.
- Skolan har sitt fokus på utveckling snarare än enbart på den dagliga driften, och man har säkra system för att rutinmässigt analysera elevernas resultat och skolans utvecklingsbehov.
- Alla rektorer har tillräcklig kompetens för att kunna ta ansvar som pedagogiska ledare.
- Det finns en kärna av särskilt kompetenta och välbetalda medarbetare som har tillgång till extern expertis. Det finns också nya kompetenser i skolan som inte nödvändigtvis innebär arbete direkt med elever, t.ex. organisations- och ledarskapse experter.
- Forskningsresurserna är goda och aktiviteterna är omfattande när det gäller forskning *för* och *med* skolan samt för att sammanställa, sprida och implementera kunskap.
- Goda resurser finns för att följa upp och ge stöd så att målgrupperna verkligen tillgodogör sig ny kunskap och använder den i sin dagliga verksamhet.
- Det finns gott om nya arenor där människor från skolor, kommuner, myndigheter och akademi möts för att dela kunskap och erfarenheter samt välutvecklade kontaktnät för att sprida forskning och goda exempel.
- Lärarutbildningen är tydligt forskningsbaserad och lärarstudenterna kommer väl rustade ut i ett yrkesliv som kännetecknas av ständigt förbättrade resultat.
- Skolverksamheterna bedrivs i vackra och rogivande miljöer som stimulerar såväl eleverna som personalen till lärande.

*Några tänkbara hinder för en skola på vetenskaplig grund*

- Genomförandet av ständiga skolreformer tar kraft och minskar tidsutrymmet för det lokala utvecklingsarbetet.  
[
- Bristen på uthållighet kan medföra att man tappar orken. Det är viktigt att alla som berörs är medvetna om att det kommer att ta lång tid att åstadkomma en skola som i alla delar vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.
- Bristande vilja, otillräckligt med tid och för kortsiktiga perspektiv. Blir man för upptagen av att hela tiden lösa akuta praktiska problem (t.ex. att se till att det finns ändamålsenliga lokaler) räcker inte tiden till för det långsiktiga arbetet.
- Bristande tillit från staten att kommunerna och skolorna ska klara uppdraget. En problemsökande attityd skapar en rädsla för att göra fel.
- Läraryrket har fortsatt låg attraktionskraft och det är för få som söker till lärarutbildningen.

BH/2013-09-19