



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Kunskapsspridning mellan lärare, nyckeln till framgång?

– En kvalitativ undersökning av den svenska grundskolan

Hanna Andersson

Eva Danling

Johanna Lindquist

Handledare:
Gustaf Kastberg
Cecilia Fredriksson

Kandidatuppsats 15 p
VT 2008

Vårt arbete i kort

Nyckelord: Kunskap, kunskapsspridning, professionella verksamheter, svenska grundskolan, organisatoriskt lärande, Knowledge Management

Titel: Kunskapsspridning mellan lärare, nyckeln till framgång? - En kvalitativ undersökning av den svenska grundskolan

Författare: Hanna Andersson, Eva Danling, Johanna Lindquist

Utbildning: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Handledare: Gustav Kastberg, Cecilia Fredriksson

Syfte: Syftet med denna uppsats är att uppmärksamma hur kunskap kan tillvaratas och spridas mellan personal inom professionella verksamheter. Målsättningen är att undersöka hur arbete med kunskapsspridning kan utvecklas inom den svenska grundskolan.

Frågeställning:

1. Hur sker idag tillvaratagande och spridande av kunskap mellan lärare i den svenska grundskolan?
2. Vilka faktorer främjar och hämmar kunskapsspridning mellan lärare?
3. Hur kan arbete med att sprida kunskap mellan lärare inom den svenska grundskolan som professionell verksamhet utvecklas?

Metod: För att möjliggöra uppsatsens syfte utgår vi från en kvalitativ ansats där fem intervjurespondenters perspektiv skildras.

Reflektion och Slutsats:

Vi följer den pågående mediala skoldebatt som förs i Sverige och ställer oss frågande till vad som sker inom svenska grundskolan idag. Skolan verkar ses allt mer som en verksamhet som fastnat i en negativ spiral där fokus på kunskap kommit i skymundan. Den rådande skolsituationen får oss att undra vad kunskapsspridning mellan lärare har för betydelse i arbetet mot att återintä fokus på kunskap och kvalitet i svenska grundskolan. Uppsatsen genomsyras av tre grundläggande resonemang; Nonakas (1994) unika tolkning av kunskapsspridning, organisatoriskt lärande samt Knowledge Management som alla behandlar spridning av kunskap samt hur tyst kunskap kan transformeras till artikulerad. Professionella verksamheters komplexitet beaktas och sätts i relation till kunskapsspridningsprocessen. Vi har fått en förståelse att kunskapsspridning mellan lärare är en viktig process för att möjliggöra skolans måluppfyllelse att sätta eleven i centrum. Dock sker detta relativt oreflekterat i form av workshops, nätverksträffar, seminarium och studiebesök varav vi konstaterar att utvecklingsarbete kan och bör ske. Vår uppsats har utmynnat i följande slutsats. Vi ser att organisatoriskt lärande främjar kunskapsspridning och urskiljer flertalet

påverkansfaktorer. Genom att frambringa *stimuli, utrymme, resurser* och *samarbete* via ett än mer *decentraliserat styrsätt*, ett främjande *ledarskap* samt klargörande av centrala mål i form av kunskapsspridning i *svenska skolans läroplan* och *skolans vision*, kan arbetet med att sprida kunskap utvecklas. Utvecklingsarbetet bör ske i Knowledge Managementandan för att skapa ett helhetsperspektiv. Ingenting förändras över en natt och det krävs långsiktighet, målmedvetenhet och uthållighet vid arbete för att utveckla kunskapsspridning mellan lärare i skolan som professionell verksamhet.

Ett tack

Vi vill rikta ett varmt tack till samtliga respondenter,
Jannika Roeck Hansen, Lars-Åke Bäckman,
Paula Håkansson, Gustav Larsson
samt Birgitta Pihlqvist,
för engagemang och medverkan i denna uppsats.
Vi vill även tacka Gustaf Kastberg för gott stöd
och handledning.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. KUNSKAPSSPRIDNING – NYCKELN TILL FRAMGÅNG?	2
1.2 SYFTE	3
1.3 FRÅGESTÄLLNING	3
2. UPPSATSENS UPPBYGGNAD	3
2.1 VAL AV METOD	3
2.2 VAD ÄR EN KVALITATIV FORSKNINGSINTERVJU?	5
2.3 KVALES SJU INTERVJUSTADIER SPEGLAT I UPPSATSENS UPPBYGGNAD	6
2.4 DISPOSITION	8
3. TEORETISKT RAMVERK	8
3.1 VAD ÄR KUNSKAP?	8
3.2 ATT SÄTTA KUNSKAP I ETT SAMMANHANG – ORGANISATORISK LÄRANDE	9
3.3 NONAKAS KUNSKAPSTEORI – EN UNIK SYN PÅ KUNSKAPSSPRIDNING	10
3.4 PROFESSIONELLA VERKSAMHETERS UTFORMNING OCH STYRNING	12
3.5 KNOWLEDGE MANAGEMENT	13
3.6 ORGANISATORISKT LÄRANDE I SKOLAN	14
3.7 RESONEMANG OM EN VÄL FUNGERANDE SKOLA	15
3.8 VAD SÄGER OSS TEORIAVSNITTET?	16
4. EMPIRISKT RAMVERK	16
4.1 DEN SVENSKA GRUNDSKOLANS STRUKTUR OCH UPPBYGGNAD	17
4.2 PROJEKT KLASS 9A	19
4.3 VAD SÄGER AKTÖRER INOM SKOLVÄSENDET?	19
4.4 VAD SÄGER DET EMPIRISKA AVSNITTET?	26
5. TEORIN SPEGLAD I EMPIRIN, VAD KAN VI LÄRA OSS?	26
5.1 VIKTEN AV LÄRARENS KUNSKAP I SVENSKA GRUNDSKOLAN	27
5.2 KUNSKAPSSPRIDNING MELLAN LÄRARE FÖR ATT MÖJLIGGÖRA SKOLANS MÅLUPPFYLLELSE	27

5.3 FRÄMJANDE AV KUNSKAPSSPRIDNING MELLAN LÄRARE	30
5.4 UTVECKLING AV KUNSKAPSSPRIDNING MELLAN LÄRARE	31
6. VAD HAR VI KOMMIT FRAM TILL?	35
7. EN REFLEKTION OCH EN BLICK IN I FRAMTIDEN	39
7.1 FRAMTIDA UNDERSÖKNINGAR	40
8. KÄLLFÖRTECKNING	41
9. BILAGOR	43

1. Kunskapsspridning – nyckeln till framgång?

”En individ lär så länge hon lever, en organisation lever så länge hon lär”. (Albinsson 1998, s 11.)

Vad är det som sker inom svenska grundskolan idag? Vi följer den pågående mediala skoldebatt som förs i Sverige och uppmärksammar att kunskap och kvalitet har hamnat i skymundan för elevvårdsproblematik. Debatten visar på ökade problem inom skolan, försämrade kunskapsresultat bland elever samt ökad press på lärare (Skolverket 2008). Skolan verkar ses allt mer som en verksamhet som har fastnat i en negativ spiral där lärprocess- samt kunskapsspridande försvåras mellan lärare. Sveriges nuvarande utbildningsminister Jan Björklund och högskole- och forskningsminister Lars Leijonborg poängterar problematiken och belyser vikten av kunskap, inte bara bland elever utan även för lärare (Folkpartiet 2006). Den rådande skolsituationen får oss att undra vad kunskapsspridning mellan lärare har för betydelse i strävan mot att återintäna fokus på kunskap och kvalitet i svenska grundskolan.

Uppsatsen omfattar skolväsendet som med sin komplexitet och lärarprofessionens spetskompetens utgör en professionell verksamhet. Vårt intresse av svenska grundskolan väcktes genom Sveriges Televisions projektsatsning ”Klass 9A” som berör den mediala skoldebatten samt vikten av kunskap. ”Klass 9A” framlägger något mer än elevens kunskapsbehov. Även kunskap ur ett ledarskapsperspektiv poängteras och vikten av att dela och sprida kunskap mellan lärare för att uppnå en optimal skolmiljö för ökade elevprestationer. Projektet signalerar att kunskapsspridning är ett ämne i tiden och får oss att förstå att fenomenet är relevant att undersöka.

Uppsatsens grundläggande tankegångar cirkulerar således kring hur arbetet med att sprida kunskap mellan lärare inom den svenska grundskolan idag utformas. Vidare undersöks hur utveckling av detta arbete kan ske för att skapa de bästa förutsättningarna för elevprestationer. Studien fokuserar därmed inte på individuell elevkunskap eller kunskapsöverföring mellan lärare och elev.

Att kunskapsspridning aktualiseras i denna kandidatuppsats är inte en slump. Vi vill mena att spridande av kunskap kan vara avgörande för den svenska arbetsmarknadens framtid vilket medför att ämnet är högst angeläget för oss som blivande arbetsledare. Uppsatsen tar därför utgångspunkt i ett ledarskapsperspektiv.

Vi har valt att i huvudsak belysa fenomenet kunskapsspridning mellan lärare utifrån tre grundläggande resonemang. Utgångspunkt tas i Nonakas (1994), Leithwood, Leonard och Sharratts (1998) och King, Chung och Haneys (2006) teorier kring kunskapens

transformeringsprocess och dess betydelse. Nonakas tolkning av kunskapsspridning, Leithwood et als. forskning kring organisatoriskt lärande i skolan samt King et als. studie om Knowledge Management sätts i fokus. Kunskapsspridning och hur dold kunskap kan transformeras till synlig är en svåridentifierad företeelse som berörs i dessa teorier. För att skapa en bild av hur kunskapsspridning idag sker och hur detta kan utvecklas tar vi även del av fem intervjurespondenters perspektiv, alla verksamma på olika nivåer inom svenska skolväsendet.

Uppsatsen bygger på ett antagande att människan ständigt strävar efter personlig utveckling och kunskapsinhämtning. Vi förhåller oss genomgående till detta antagande och förutsätter att kunskapsspridande är en basal process för individens överlevnad.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att uppmärksamma hur kunskap kan tillvaratas och spridas mellan personal inom professionella verksamheter. Målsättningen är att undersöka hur arbete med kunskapsspridning kan utvecklas inom den svenska grundskolan.

1.3 Frågeställning

1. Hur sker idag tillvaratagande och spridande av kunskap mellan lärare i den svenska grundskolan?
2. Vilka faktorer främjar och hämmar kunskapsspridning mellan lärare?
3. Hur kan arbete med att sprida kunskap mellan lärare inom den svenska grundskolan som professionell verksamhet utvecklas?

2. Uppsatsens uppbyggnad

Vi har valt att strukturera detta avsnitt genom att inledningsvis generellt beskriva uppsatsens metod. Detta följs av redogörelser rörande kvalitativ ansats, kvalitativ intervju samt Kvaless (1997) sju intervjustadier. Vi drar därefter en parallell mellan det teoretiska redogörandet och utförandet av vår uppsats.

2.1 Val av metod

Denna uppsats tar sin grund i en kvalitativ forskningsstrategi. För att uppnå uppsatsens syfte samt frågeställningar inhämtas fakta från den sociala verkligheten och fokuserar på individers uppfattningar samt tolkningsperspektiv. Tidigt i arbetsprocessen diskuterades vilken metod

som skulle lämpa sig bäst. Metodval föll på kvalitativa intervjuer då dessa skulle bidra till information och ge ett helhetsperspektiv av kunskapsspridning inom professionella verksamheter. För att få tillgång till denna information samt önskat helhetsperspektiv eftersökte vi intervjurespondenter från olika nivåer inom svenska skolväsendet. Vårt mål var även att skapa ett samarbete med aktörer från olika delar av Sverige, dels med ledare på riksnivå dels med lärare på enskilda skolor. Kontakt etablerades med Myndigheten för skolutveckling i Stockholm, Skol- och fritidsförvaltningen samt Västra Ramlösa skola i Helsingborgs kommun och Björkhagaskolan i Örebro kommun. Kontaktetablerandet resulterade i fem intervjuer. Dagens mediala debatt rörande svenska grundskolans ökade problematik bidrog till ett försök till kontakt med Johannesskolan i Malmö kommun, dock utan resultat.

Empirin inhämtades via aktörer vilka i våra ögon besitter kvalitativ och värdefull information som tillgodoser uppsatsens behov. Urvalet skedde i enlighet med vad Alvesson och Sköldberg (1994) kallar ”maximalt varierade fall” samt ”kritiska fall”. Intervjurespondenterna anses ha en kritisk betydelse för uppsatsens ändamål då de besitter specifik information med en avgörande betydelse. Likaså anses respondenterna bidra med olika infallsvinklar samt en bred bild av skolverksamhetens syn på kunskapsspridning till följd av sina olika arbetsplatser. Detta resulterar i en unik bild av berört ämne. Att de fem aktörerna dessutom besitter olika erfarenhet och utbildningsbakgrund, från ekonomi, marinbiologi till pedagogik, stärker studiens giltighet. Det finns en medvetenhet att uppsatsens resultat fått ett annorlunda utformande om intervju ägt rum med andra eller fler respondenter eftersom intervjumetoden ger en personlig skildran.

En diskussion fördes angående alternativa metodval i form av textanalys och observation. Vi beslöt att utelämna dessa två tillvägagångssätt. Observationer hade inte givit oss kvalitativ insyn i arbetet med att sprida kunskap i svenska grundskolan eller gett oss vetskap om hur mycket kunskap som inhämtats samt absorberats. Likaså hade textanalys inte bidragit med tillräckligt material. Allt eftersom uppsatsen fortlöpte insåg vi att samtliga respondenter i olika mån gav ett positivt intryck av det svenska skolväsendet. Vårt metodval i kombination med en enkätundersökning hade eventuellt bidragit till en mer opartisk bild av verkligheten samt resulterat i fler infallsvinklar.

2.1.1 Varför en kvalitativ ansats?

Vi har valt att utgå från en kvalitativ ansats vilket Bryman (2006) menar fångar individers uppfattning och tolkning av sin sociala verklighet. Kvalitativ ansats ger oss möjlighet att via

djupgående intervjuer få en förståelse för personliga uppfattningar gällande kunskapsspridning. För att få en djupare insikt för uppsatsens innehåll använder vi en abduktiv ansats. Ansatsen innebär en kombination av induktiv och deduktiv ansats men bidrar med nya infallsvinklar. Forskningen inleds med en övergripande hypotes som stärks genom nya iakttagelser vilket kan föranleda att teorin justeras och förfinas under arbetets gång. Utgångspunkt tas från både empiri och teori vilket skapar en förståelse kring hur verkligheten ter sig (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Den abduktiva ansatsen speglas i vårt tillvägagångssätt genom vår strukturerade öppenhet för det empiriska materialet. Vi gav oss in i uppsatsen med tydlig struktur men hade öppna ögon för vart teori och empiri skulle föra oss. Teorin formades kontinuerligt under uppsatsens fortskridande.

2.2 Vad är en kvalitativ forskningsintervju?

Kvale (1997), professor i pedagogisk psykologi, beskriver en kvalitativ forskningsintervju som en professionell intervju vilken används för att skapa och utveckla kunskap. Sociala interaktioner och samspel ligger till grund för utbyte av synpunkter och åsikter. På så sätt skapas en förståelse som möjliggör inhämtning av information. Intervju som informationskälla innebär ett dynamiskt, öppet och flexibelt tillvägagångssätt som kan struktureras på flertalet vis. En kvalitativ intervju kan te sig halvstrukturerad där detaljerade frågeformulär inte är en nödvändighet. Bryman (2006) påpekar att en kvalitativ intervju tar utgångspunkt i en intervjuguide eller frågeschema. Tillvägagångssättet låter dock respondenten leda samtals riktning. En intervjuguide innebär en minneslista över strukturerade frågeställningar som skall agera stöd vid inhämtning av information om respondenternas verklighetsuppfattning. Vid utformning av frågeformulär samt vid utförande av intervju bör ett antal detaljer observeras. Att inte ställa ledande frågor, vara flexibel gällande frågornas ordning, använda begripligt språk samt säkerställa att intervjun sker under lugna förhållande är viktiga faktorer att beakta. Även Kvale (1997) poängterar vikten av den kontext som intervjun utförs i. Denna har betydelse för intervjuens utformning och påverkar intervjupersonens svar.

2.2.1 Sju intervjustadier

Kvale (1997) beskriver sju intervjuforskningsstadier vid utförande av intervjuprocess. De sju stadierna består av; *tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering* och

rapportering. Intervjuprocessen tar sin start genom en syftes samt frågeformulering, tematiseringsstadiet. Det är viktigt att ha kunskap om ett fenomen för att kunna ställa lämpliga frågor vid intervjutillfälle. Som forskare bör man ha kunskap om aktuellt ämne för att genomföra en kvalitativ undersökning varav teoretiskt underlag måste införskaffas. Varför intervjuerna skall utföras samt vad de skall leda till måste vidare tydliggöras. Vilken intervjuteknik som skall användas måste fastställas. När detta har klargjorts påbörjas en allmän planering för kommande steg i processen. Det är viktigt att diskutera önskvärd kunskap som empirin skall generera. Steg tre innebär utförande av intervju och skall ske i enlighet med intervjuguide och försäkra att eftersökt kunskap erhålles. När intervju genomförts skall materialet skrivas ut och förberedas för att möjliggöra steg fem, analys. Analys av empiriskt material måste ske i beaktande av forskningens syfte. Vidare måste forskaren diskutera resultatens reliabilitet, validitet samt generaliserbarhet vilket sker genom en verifiering. Vid steg sju rapporteras resultatet och transformeras till ett tillgängligt verk. Dessa sju stadier får agera utgångspunkt vid uppsatsen samtliga intervjuer.

2.3 Kvalessju intervjustadier speglar i uppsatsens uppbyggnad

Likt Kvaless (1997) sju stadier fortlöpte våra intervjuprocesser i olika steg. Efter att ha klargjort att kvalitativa intervjuer var det metodval som bäst lämpade sig för uppsatsens syfte påbörjades en *tematisering* och diskussion rörande val av respondenter. För att få en insikt i valt ämnesområde inhämtades teoretiskt material via sökmotorn ELIN samt via Helsingborgs stadsbibliotek. Sökandet i ELIN resulterade i två huvudsakliga artiklar; *Conditions Fostering Organizational Learning in Schools* (Leithwood, Leonard & Sharratt 1998) samt *Knowledge Management and Organizational Learning* (King, Chung & Haney 2006). Dagen på Helsingborgs stadsbibliotek utmynnade i relevant litteratur med fokus på professionella verksamheter, organisatoriskt lärande samt kunskapsspridning. Vi har tagit del av Nonakas (1994) samt Mintzbergs (1980), båda välrenommerade forskare, tankegångar för att ge tyngd åt uppsatsens teoretiska avsnitt. I detta stadium utfördes likaså en sökning på publicerade uppsatser för att försäkra att liknande undersökningar inte gjorts tidigare. Tematiseringsstadiet fortskred med ett fastställande av *vad* intervjuerna skulle bidra med och respondenter valdes därefter för att generera den information som eftersträvades. För att gå in i undersökningen med öppna ögon och behålla en objektivitet beslöt vi att låta intervjupersonerna leda samtalen. Explorativa intervjuer skulle därmed genomföras.

Vidare verkställdes en allmän planering och tidsschema för uppsatsens tio veckor. En översikt över framtida intervjuarbete gjordes för att säkerställa intervjuernas bidrag. För att skapa en helhetsbild kontaktades följande intervjupersoner; Jannika Roeck Hansen (kompetensstrateg), Lars-Åke Bäckman (undervisningsråd), Paula Håkansson (strategisk utvecklare vid skol- och fritidsförvaltningen), Gustav Larsson samt Birgitta Pihlqvist (grundskolelärare). Fem intervjuguides, med öppna frågor, formulerades för att säkerhetsställa att vi som forskare inte skulle styra samtalen (se bilaga 4).

De fem intervjuerna ägde rum vid olika tillfällen och platser. Ett besök i Stockholm resulterade i empiriskt material från riksnivå. Samtalen i Helsingborgs kommun gav oss två infallsvinklar, ett kommunalt samt ett lärarperspektiv. Intervjutillfället på Björkhaga skolan i Örebro bidrog till ytterligare en lärarsyn. Vid samtliga intervjuer gavs samtycke till användandet av namn i uppsatsen. Vidare medtogs information om Lunds universitet och Institutionen Service Management. Under intervjutillfällena hade vi Brymans (2006) rekommendationer i åtanke. Vi använde ett lättförståligt språk och undvek ledande frågor samt valde att utföra intervjuerna på respondenternas hemmaarena för att skapa en lugn kontext. Anteckningar fördes löpande under samtalens gång av samtliga gruppmedlemmar. För att försäkra att viktig information inte skulle gå förlorad spelades intervjuerna in.

Det inhämtade intervjumaterialet förbereddes för analys. Varje intervju sammanställdes utefter samtligas anteckningar och det som vi ansåg var viktigt i varje enskilt samtal plockades ut och skrevs ned på post-it lappar. Lapparna sammanfördes ämnesvis och bildade tematiska grupper med specifika rubriker. Därefter påbörjades analys inom ramen av uppsatsens syfte. Empiriskt material sändes till respektive respondent för godkännande innan rapportering påbörjades.

Inom gruppen hölls en diskussion gällande uppsatsens generaliserbarhet samt trovärdighet och giltighet. Då skolväsendet ingår i kategorin ”professionella verksamheter” vilka karaktäriseras av gemensamma drag, menar vi att undersökningens resultat kan generaliseras på andra professionella verksamheter.

Empirin rapporterades och transformerades till ett läsvänligt format och slöts samman med teoretiskt underlag. Tack vare vår explorativa intervjuteknik formades analysens utfall vilket resulterade i uppsatsens unika slutsats.

2.4 Disposition

För att underlätta för dig som läsare vill vi här kortfattat beskriva uppsatsens disposition och leda dig genom arbetet. Vi kommer även löpande att ge en vägvisning genom uppsatsen. I samband med respektive huvudrubrik följer allt eftersom en kort redogörelse över avsnittets innehåll. Uppsatsen fortskrider härmed med ett teoretiskt ramverk för att skapa en förståelse kring kunskap som begrepp och fenomen. För att fånga ett praktiskt perspektiv fortgår uppsatsen med ett empiriskt underlag. Den svenska grundskolans struktur beskrivs och verkligheten skildras även genom fem intervjurespondenter. Teorin speglas därefter i det empiriska ramverket och utformar en analytisk del. Det analytiska avsnittet utmynnar i en sammanfattning där resultat framläggs. Syfte samt frågeställningar besvaras och en reflektion över uppsatsens huvudsakliga bidrag görs.

3. Teoretiskt ramverk

Uppsatsen fortskrider med ett teoretiskt underlag för att sätta kunskap och kunskapsspridning i ett sammanhang och belysa kunskap och dess processer i professionella organisationer. Avsnittet inleds med en generell redogörelse av vad kunskap innebär vilket följs av ett framläggande av organisatoriskt lärande. Nonakas (1994) unika syn på kunskapsspridning tar vid efter denna framställning. Vidare redogörs för vad professionella verksamheter innebär samt dess utformning och styrning. Processen ”Knowledge Management” behandlas vilket övergår i tankegångar om organisatoriskt lärande i skolan samt resonemang om en väl fungerande skola.

3.1 Vad är kunskap?

”Kunskap är det moderna samhällets viktigaste byggstenar”. (Svenning se Gustavsson 2004, s 153). Citatet visar tydligt på vikten av kunskap och att behovet av detta ökar i dagens samhälle. Kunskap beskrivs av Gustavsson (2002), professor i pedagogik, som en livslång process och en grundläggande egenskap som människan bär inom sig. Genom individuell tolkning av omvärlden skapar människan en personlig uppfattning och en subjektiv världsbild uppstår (Edenius & Yakhlef se Edenius 2003). Ett liknande resonemang för Andersson (2000) som menar att kunskap kommer från individens inre och visar på självkänedom och självinsikt. Andersson (2000) framlägger att kunskap utvecklas genom interaktioner och sociala möten. Människan måste ha ett aktivt mottagarförhållande då bearbetning av kunskap måste ske många gånger om för att kunna nyttjas till fullo (Dalin 1996). Ett fungerande

samspel mellan aktörer spelar en avgörande roll där en horisontell kommunikation är att föredra (Normann 2001). I likhet med detta poängterar Eriksson (1998) samverkans nyckelposition för framväxt och utnyttjande av resurser. Samarbete skapar synergieffekter och stimulerar lärande och kunskapsinhämtning.

Gustavsson (2002 s 23) menar att kunskapsbegreppet kan delas in i fyra delar; fakta, förståelse, färdighet och förtrogenhet. ”Fakta” innebär kunskap i form av information, regler och konventioner. ”Förståelse” handlar om att besitta kunskap om fenomenens innebörd. ”Färdighet” beskrivs som kunskap om hur saker och ting skall utföras och ”förtrogenhet” anses ligga till grund för hur människan uttrycker sig. Individer bör besitta samtliga kunskapsdelar för att kunna möta dagens samhälle.

Normann (2001) berör vikten av att ständigt ifrågasätta sin tillvaro för att optimera inhämtande av kunskap. För att förändras i enlighet med omgivningens krav och ökade komplexitet krävs en högre form av inläring. Detta utökade sätt att inhämta kunskap på benämns i litteraturen för ”double loop learning”. Kunskapsutveckling måste främjas och resursutnyttjande måste ske för att åstadkomma förändringar som kan bidra till ett ökat värdeskapande och kunskapspridande.

3.1.1 Den organisatoriska kunskapens roll

Yakhlef (se Edenius 2003), docent vid Stockholms universitet, belyser att kunskap har kommit att bli allt mer betydelsefullt för skapandet av värde inom organisationer. Författaren poängterar att kunskap betraktas som en central resurs inom verksamheter för att kunna leda, skydda, kontrollera och öka förutsättningar gentemot konkurrenter (ibid.). Kunskapens värde kan beskrivas i form av makt som resulterar i en ledande position på marknaden. De organisationer som bäst tillämpar, tar till vara på och kan generera kunskap är de verksamheter som har störst chans att nå sina mål (Albinsson 1998).

3.2 Att sätta kunskap i ett sammanhang – organisatorisk lärande

”Den lärande organisationen är en arbetsplats där möjligheterna till lärande och utveckling är goda och där dessa möjligheter utnyttjas.” (Dalin 1997 s 87)

En förståelse finns att det inte är tillräckligt att inneha kunskap. Kunskap måste även praktiseras och reflekteras. Det är inte tillräckligt att veta hur något ter sig eller bör utföras, kunskap måste dessutom omhändertas och sättas i bruk (Dalin 1997). Detta nämner också

Blossing (2003) då han hävdar att kunskap och handling är två sidor av samma mynt. Albinsson (1998) menar att utrymme för kunskap ges i ”den lärande organisationen” som uppkommit till följd av samhällets ökade krav. En ständig jakt efter ny kunskap sker och organisationen främjar lärandet för sina medlemmar. Detta faktum betonar även Jacobsen och Thorsvik (2002) då de menar att en lärande organisation effektivt absorberar kunskap och ifrågasätter sin omvärld. Även Dalin (1997) poängterar organisatoriskt lärande och ser detta som väsentligt för välfungerande verksamheter.

Organisatoriskt lärande innebär att utforma en organisationsstruktur, ansvarsförhållanden, rutiner, system och mötesplatser som uppmuntrar till en gemensam lärprocess (Dalin 1997). I enlighet med detta resonemang betonar Albinsson (1998) begrepp såsom delaktighet och en gemensam målbild som utmärkande inom en lärande organisation. Normann (2001) nämner begreppet ”lyftkranen” och syftar till den process som innebär att lyfta blicken för reflektion av omvärlden. Genom att vidga vyerna och sitt perspektiv samt genom en ständig förnyelse kan en verksamhet utnyttja sina resurser och främja sina möjligheter. Organisatoriskt lärande handlar således om ständiga kunskapsförbättringar som bidrar till att anpassa och utveckla kunskapsbasen i enlighet med extern miljö.

Det organisatoriska lärandet har sin utgångspunkt i de individuella medlemmarnas reflektioner över sina personliga upplevelser. Dessa reflektioner, även kallade erfarenhetsbaserad kunskap, är ofta svåra att sätta i ord varpå arbete med intern kommunikation har en framträdande roll (ibid.). Leithwood et al. (1998) menar att det organisatoriska lärandet är mer än endast summan av det individuella kunnandet. Det handlar i större utsträckning om stimuli för det personliga kunskapsinhämtandet.

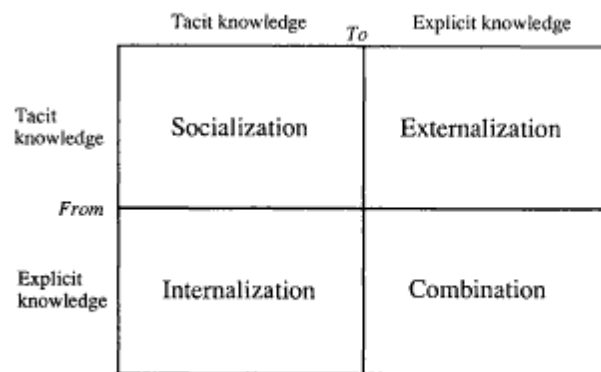
Dalin (1997) belyser att en verksamhet görs motståndskraftig genom att reducera osäkerhet via kunskapsinhämtning och förnyelse. En verksamhet görs därmed hållbar genom ständigt organisatoriskt lärande.

Efter att ha skapat en förståelse över att en lärande organisation främjar kunskapsomhändertagande samt att det inte är tillräckligt att inneha kunskap, fortskrider avsnittet med en undersökning av hur kunskap kan spridas.

3.3 Nonakas kunskapsteori – en unik syn på kunskapsspridning

Nonakas (1994) kunskapsteori behandlar kunskapens transformering. Genom social interaktion skapas möjligheter för inläring som ökar den befintliga kunskapen. Vid denna kontakt påbörjas en kunskapsprocess som resulterar i kunskapsutbyte mellan individerna.

Nonakas (1994) kunskapsteori urskiljer flertalet moment som möjliggör en kunskapsspridning mellan aktörer. Nonaka (1994 s 16) belyser och skiljer på tyst (tacit) och artikulerad (explicit) kunskap samt mellan individuell och organisatorisk kunskap. Nonaka (1994) menar att tyst kunskap är oreflekterad uttalad kunskap hos individer. Tyst kunskap ses som grundläggande och bär en viktig funktion i specifika kontexter. Artikulerad kunskap är uttalad kunskap som kan kommuniceras verbalt och systematiskt.



Figur 1:3 (Nonaka 1994 s 19)

Det sker en förvandling av kunskap mellan aktörer. Kunskapen tar sin utgångspunkt hos individen för att sedan kunna spridas till medarbetare. För att detta skall kunna ske krävs att tyst kunskap blir artikulerad. Kunskapen måste breddas och fördjupas samt göras förståelig för den rådande omvärlden. Nonaka (1994) utgår från fyra grundläggande antaganden gällande hur denna process kan ske. Genom en *socialiseringsprocess* (socialization), såsom imitation och observation, överförs tyst kunskap till tyst. Via en *externaliseringsprocess* (externalization) blir denna kunskap till artikulerad. Genom att kodifiera och sätta ord på den tysta lärdomen skapas en gemensam betydelse för samtliga medlemmar. Vidare sker ett *kombinationsmoment* (combination) som kan sägas innefatta den verkliga tillämpningen och spridningen av kunskap, den artikulerade kunskapen artikuleras. I detta stadium aktualiseras och sprids lärdomen genom olika interaktionsforum. Det slutliga steget i den ständigt pågående kunskapsprocessen sker i form av en *internalisering* (internalization) där den artikulerade kunskapen blir till tyst. Här omvandlas kunskapen till rutiner och blir till standardiserade vanor. Kunskapen har absorberats och tillämpas i det självklara. (ibid.)

Nonakas (1994) resonemang rörande kunskapsspridning är grundat på studier inom den industriella verksamheten. Eftersom svenska grundskolan tillhör en professionell verksamhet vill vi skapa oss en förståelse gällande kunskapsspridning även för denna typ av organisation.

Avsnittet fortsätter därmed med en beskrivning av professionella verksamheter och kunskapens viktiga betydelse inom denna organisationsform.

3.4 Professionella verksamheters utformning och styrning

Professionella verksamheter beskrivs av Jacobsen och Thorsvik (2002) som organisationer med komplexa uppgifter vars anställda måste besitta specifika kunskaper och mer eller mindre har monopol på arbetet. Bruzelius och Skärvad (2004) menar att begreppet innefattar yrkesgrupper vars medlemmar kontrollerar ett speciellt kunskapsområde. Gruppen är beroende av utveckling och närhet till forskning och som ledarskapsprofessorn Mintzberg (1980) poängterar, beroende av en ständig kunskapsinhämtning. Grad av professionalisering är avhängigt andel personer med en specifik kompetens. Lärare, socionomer, jurister och läkare är yrkesgrupper som alla innehar en hög kompetens och som ingår i professionella verksamheter. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att den höga kompetensen medför en självständighet och frihet i arbetet. Yrkesgrupperna kräver en lång formell utbildning vilket även för med sig en lojalitet gentemot professionen (ibid.).

Den lojalitet samt självständighet som utmärker anställda inom professionella verksamheter kan försvåra styrning inom organisationen. Professionens traditioner och normer prioriteras ofta verksamheten vilket kan bidra till att samspelsproblematik mellan ledning och medarbetare kan uppstå (Jacobsen och Thorsvik 2002). Även Bruzelius och Skärvad (2004) berör den problematik som kan uppkomma till följd av de professionella yrkesgruppernas lojalitet och yrkesstolthet. Begrepp såsom ”egen yrkesetik” samt ”särskilda regler” är utmärkande och kan försvåra målkongruens¹ och verksamhetsledningens intressen. Inte förrän en verksamhet förmår förena lednings och medarbetares behov uppstår en väl fungerande professionell verksamhet (ibid.). Styrningen problematiseras ytterligare genom verksamheternas storlek. Då professionella verksamheter karaktäriseras som stora organisationer försvåras kommunikation och samspel (Mintzberg 1980).

Följden av styrproblem leder ofta till en organisationsstruktur som benämns ”professionell byråkrati” och som karaktäriseras av decentralisering och svag formalisering (Jacobsen och Thorsvik 2002).

Baserat på beskrivning av den professionella verksamhetens komplexitet, i form av självständighet och lojalitet mot tradition och profession, kan följande antagande göras. De styrproblem som lätt uppstår inom professionella verksamheter borde i teorin ligga till grund

¹ Kongruens – överensstämmelser (Jureka 2008)

för en försvårad kunskapsspridning inom svenska grundskolan. På grund av detta fortskrider det teoretiska avsnittet med en redogörelse av hur kunskap kan styras och ledas med hjälp av Knowledge Management.

3.5 Knowledge Management

King et al. (2006) belyser i sin forskning Knowledge Management, ett fenomen som syftar till förmågan att skapa, förvärva, leda och tillvarata kunskap inom en organisation. Begreppet avser att förbättra organisatoriska prestationer genom att effektivt omhänderta en verksamhets kunskap. Knowledge Management ses som en process där kunskap hanteras för att skapa framtida möjligheter. King et al. (2006) beskriver Knowledge Management likt en cykel, en rad handlingar, som inleds med skapande eller inhämtande av kunskap (se bilaga 1). Genom Knowledge Managementprocessens olika steg; *skapa, införskaffa, förädla, lagra, transformera, delge* och *tillämpa* kunskap frambringas förutsättningar att på bästa sätt uppnå organisatoriskt presterande. Vid *skapande* av kunskap tillämpar King et al.(2006) Nonakas grundläggande kunskapsteori. Kunskap måste sedan *förädlas* och *lagras* inom en organisation vilket kan ske genom filtrering, utvärdering och kodifiering. Kunskapen organiseras och *transformeras* således till ett passande format för verksamheten som gör att samtliga medlemmar kan ta del av lärdomarna. Kunskapen bevaras sedermera i det organisatoriska minnet samt förvaras i medarbetarna. Genom att låta kunskapen vandra genom organisationen *delges* och *tillämpas* kunskapen maximalt (ibid.).

När kunskapen väl har spridits inom en organisation kan den utnyttjas optimalt och användas för att skapa innovation, individuellt- och kollektivt lärande samt underlätta problemlösande. Kunskapen inbäddas och får konsekvenser även för organisatoriska system, det praktiska arbetet och relationer medarbetare emellan. Knowledge Management kan följaktligen sägas fokusera på ledning och kvalité av den kunskap som en organisation skapar och förvärvar, förädlar och sedermera utnyttjar. Genom att leda befintlig kunskap och förvärva ny optimeras möjligheterna till ett organisatoriskt lärande. (King et al. 2006)

Uppsatsens teoretiska avsnitt har fram till nu berört vad kunskap innebär, hur kunskap kan omhändertas och spridas samt vad professionella organisationer innebär. Knowledge Management gav oss förståelse över hur kunskap kan ledas. Kunskapens viktiga betydelse sätts nu i ett skolsammanhang genom Leithwood et als. (1998) amerikanskbaserade studie om organisatoriskt lärande samt om resonemang om en väl fungerande skola. Vi finner

Leithwood et als. (1998) följande resonemang vara av intresse eftersom de beskriver skolverksamheten som en lärande organisation där kunskap hos och mellan lärare fokuseras.

3.6 Organisatoriskt lärande i skolan

Darling-Hammond (se Leithwood et al. 1998) menar att det är hög tid att skolan omstruktureras genom att bli en mer lärande organisation både för elever och lärare. Skolverksamheten måste arbeta för en organisatorisk och strukturell förbättring. Samhället ter sig allt mer komplext och skolans verksamhet måste förändras i enlighet med omvärlden.

Leithwood et al. (1998) behandlar hur individuellt och kollektivt lärande bland lärare inom skolverksamheten kan främjas. Externa och interna skolförhållanden spelar in på den organisatoriska lärprocessen. Dessa variabler delas in i nio underliggande faktorer som påverkar möjligheten för skolan att bli en lärande organisation (se bilaga 2). *Skolans närdistrikt, politiska beslut* samt *samhällets utformning* klassificeras som externa förhållanden som kan verka avgörande för hur väl en verksamhet kan lära. Vidare betonas skolans *vision, kultur, struktur, strategi* samt *resurser* som interna påverkansfaktorer. *Ledarskap* utgör en avgörande och viktig post för kunskapsprocessen. Utan ett tydligt ledarskap, som inkluderar en strävan mot måluppfyllelse, kan inte kunskap tillvaratas samt spridas optimalt genom verksamheten. Ledare måste sträva efter en ständig utveckling och se förändring som något positivt. En ledare inom skolan måste klargöra skolans vision och inspirera medarbetare genom en tro på framtiden. Leithwood et al. (1998) betonar även att en drivkraft, en vilja att inhämta kunskap, måste finnas som stimuli till ökad kunskap bland lärare.

Resultat av Leithwood et als. (1998) studie visar att ledarskap, skolans närdistrikt samt kultur utgör de mest inflytelserika faktorerna på lärprocessen. Dessa faktorer i kombination med skolans struktur och resurser påverkar lärares individuella och kollektiva lärande i störst utsträckning. Skolans visioner och mål måste tydliggöras samt överensstämna med skolans närdistrikts för att lärare skall känna stöd och möjlighet till utveckling. Det måste uppstå ett kollektivt lärande och symbios som främjas genom samarbete med kommunens övriga skolor. Den skolkultur som anses underlätta organisatoriskt lärande bygger på kollegiala samspel där idéer och kunskap delges. Medbestämmande och utrymme för reflektion samt personlig utveckling utgör viktiga element i uppbyggnad av en struktur som gynnar lärandet. En sådan skoluppbyggnad inrymmer veckovisa planeringsmöten och informella sammanträden där lärarna ges utrymme att i god tid förbereda sitt arbete. Även ett gränsöverskridande arbete är viktigt att beakta. Studiens resultat visar vidare att resurser påverkar hur vida en lärarens

arbete och kunskapsinhämtning ter sig. Möjlighet att konsultera med kolleger samt tillgång till material såsom forskning och datorer är väsentliga resurser som främjar organisatoriskt lärande (ibid.).

Leithwood et al. (1998) lägger tyngd vid det organisatoriska lärandet och menar att detta är ett optimalt sätt för lärare att möta de ökade samhällskrav som råder och ett sätt att ligga ”steget före”. Genom att främja de nio faktorerna visar studiens resultat att skolan kan utvecklas till en mer väl fungerande verksamhet.

3.7 Resonemang om en väl fungerande skola

Inte enbart Leithwood et al. (1998) belyser en väl fungerande skola i relation till lärares behov av omhändertagande och spridande av kunskap. Även Jörbeck och Levén (2003) nämner utmärkande faktorer som överensstämmer med Leithwood et als. (1998) forskningsresultat. Jörbeck och Levén (2003) lägger tyngd vid ett tydligt ledarskap, styrning samt gemensamma värdegrunder. En klar vision, tydliga mål och utvärdering är relevanta element för en skolas framgång. Vikten av utvärdering nämns även av Blossing (2003) som menar att arbete bör följas upp för att möjliggöra en förbättring. Jörbeck och Levén (2003) upplyser att det dagliga arbetet inom skolan måste löpas smidigt där medarbetarna får möjlighet att tillföra sin kompetens. Även Eriksson (1998) berör vikten av lärarnas dagliga arbete och menar att möten och beteenden är centrala för kvalitén inom svensk skola. Sammanträden berör likaså Blossing (2003) som poängterar dess betydelse genom etablerande av nätverkssamarbete med andra skolor i syfte att sprida kunskap och erfarenhet. Blossing (2003) understryker behovet av kunskapsutbyte lärare emellan och menar att detta är avgörande för en väl fungerande skola.

Jörbeck och Levén (2003) menar att skapandet av en optimal skola är en långsiktig process då komplexiteten är hög inom skolverksamheten. Grundläggande för en väl fungerande skola är en klar organisationsstruktur. Även Eriksson (1998) berör vikten av struktur inom skolan och menar att ett decentraliserat styre är avgörande. I enlighet poängterar Dalin (1996) att lärarna måste delges ansvar och befogenhet att utveckla sin undervisning för att skapa forum för förändringsarbete och kreativt lärande. Avståndet mellan skolledning och lärare måste minskas och delegering möjliggöras. De komplexa problem som finns i dagens samhälle anses vara allt för stora för skolledning att ensam bära. Skapandet av en fungerande struktur anses vara en av skolans största problem idag, något som även Leithwood et al. (1998) poängterar. Som tidigare nämnt måste således en strukturell förändring ske för att öka

förutsättningarna för skolan att utvecklas som en lärande organisation. Jörbeck och Levén (2003) belyser att organisationsproblematiken uppstått till följd av lärarnas ökade och allt mer komplicerade uppdrag, vilka borde klargöras genom tydligare riktlinjer. Blossing (2003) motsäger dock de ökade arbetsuppgifternas negativa effekt och menar att problemet snarare ligger i resursfördelning. Inte bara elevers lärande bör utvecklas och sättas i fokus, även läraren skall ses som en central aktör som får stöd från högre nivåer i sitt individuella lärande (Dalín 1996).

3.8 Vad säger oss teoriavsnittet?

Vi konstaterar att en hög kunskapsnivå bland lärare är viktigt baserat på läraryrkets spetskompetens och yrkesmonopol. Vidare får det teoretiska avsnittet oss att förstå att Nonakas (1994) unika syn på kunskapsspridning genomsyrar teorier om organisatoriskt lärande och Knowledge Management. Gemensamt för dessa är en *fokus på spridning av kunskap* samt hur *tyst kunskap kan transformeras till artikulerad*. Dock fokuserar inte Nonaka (1994) på professionella verksamheter varav vi konstaterar att dennes teori inte är tillräcklig för analys av lärares kunskapsspridning inom svenska grundskolan. I kommande analys kommer vi därför inte konkret behandla Nonakas teori. Hans resonemang följer emellertid indirekt med i uppsatsens fortskridande. Med detta sagt tar vi med oss tankar kring organisatoriskt lärande i skolan, med fokus på de nio främjande faktorerna samt Knowledge Management, in i fortsatt arbete. Dessa två teorier får utgöra ramverk vid kommande analys. Inför kommande analys bär vi även med oss vetenskap om professionella verksamheters säregenhet och den samspelsproblematik som ligger till grund för vårt antagande om en försvårad kunskapsspridning.

Inför kommande empiriska avsnitt ställer vi oss undrande, i enlighet med uppsatsens syfte, hur kunskap kan tillvaratas och spridas mellan lärare i den svenska grundskolan idag.

4. Empiriskt ramverk

För att skapa en förståelse över hur kunskapsspridning kan tillvaratas och spridas menar vi att det är viktigt att få en bild av svenska skolans organisation. Det empiriska ramverket inleds därför med en beskrivning av svenska grundskolans struktur och uppbyggnad samt skolverksamhetens mål och riktlinjer. Under rubriken ”Kunskap i skolan” behandlas kunskapsspridning mellan lärare och elev trots att uppsatsen inte fokuserar på denna form av kunskap. Dock är detta stycke väsentligt för uppsatsens syfte då en koppling kan ses mellan

kunskapsspridning lärare emellan och lärarens förmåga att lära ut. En redogörelse över denna process ger en förståelse över lärarens viktiga roll som kunskapskälla. Även Sveriges Televisions projektsatsning ”Klass 9A” berörs då projektet uppmärksammar kunskapens betydelse. Det empiriska materialet fortlöper med tankar och åsikter om kunskapsspridning skildrade från fem intervjurespondenter.

4.1 Den svenska grundskolans struktur och uppbyggnad

Skolverket (2006) beskriver Sveriges skolväsende bestående av förskoleverksamhet, skolbarnomsorg, skola och vuxenutbildning. Systemet är målstyrt och ansvarsfördelningen är delad mellan riksdag, regering, kommuner och enskilda skolor. Grundskolans utbildning riktar sig till barn från sju års ålder med möjlighet till skolstart från sex år. Den obligatoriska skolgången i Sverige omfattar grundskolan, specialskolan, särskolan och sameskolan.

Regeringen och riksdagen fastställer skollagar samt nationella mål och riktlinjer i en läroplan för att garantera en hög nivå av kvalitet och likvärdighet i hela landet. Skollagen visar vilka grundläggande krav som ställs på kommunerna, elevers skolplikt, rätten till utbildning, övergripande mål samt uppdrag för utbildningen i skolan.

Läroplanen för svenska skolväsendet berör grundläggande mål, riktlinjer och värderingar som skolan skall sträva mot. Den senaste läroplanen fastställdes år 1994 och omfattar samtliga grundskolor samt fritidshem. Inom ramen för denna läroplan skapar respektive kommun en skolplan som omfattar tillhörande skolor. Vidare ges riktlinjer för varje enskilt ämne genom en nationell kursplan utfärdad av regeringen. Arbetet inom varje enskild skola anpassas till lokala förutsättningar och kommunen ansvarar för resursfördelning. Skolverket utvärderar skolverksamheten samt tar fram kursplaner, betygskriterier och allmänna råd. (Skolverket 2006)

4.1.1 Svenska skolans läroplan

Den svenska skolans läroplan (Lpo 94 1994) beskriver de uppdrag som skolan har för att förbereda elever för högre studier samt förankra de värdegrunder som krävs för att kunna möta dagens samhälle. Läroplanen poängterar att skolan, där samtlig personal ska medverka, har som uppgift att skapa utrymme för alla elevers behov och förutsättningar. Svenska skolan ska bistå med en utbildning med hög kvalitet som ska utveckla elevers förmåga att lära samt inhämta information och material. Lärare måste besitta kunskap om att skapa ett samband mellan fakta, förståelse, färdighet och förtrogenhet. Läroplanen är skriven för att tydligt visa

de mål och riktlinjer samt ansvar som både elever, lärare och rektorer måste sträva efter för att uppnå en god skolgång. Målen ska resultera i en individuellt utstakad väg för respektive elev (ibid.).

Svenska läroplanen (Lpo 94 1994) berör att rektorns främsta ansvar är att leda och driva verksamheten framåt mot uppsatta nationella mål. Rektorn, som ledare och chef över lärare, ansvarar för att etablera en lokal arbetsplan där uppföljning av resultat anses vara en huvudsaklig uppgift. Rektorn har framförallt ett ansvar över resursfördelning och utveckling av goda arbetsformer samt skapandet av en god lärande skolmiljö. Ytterligare aspekter som innefattar rektorns ansvarsområde är den samverkan med utomstående skolor som måste ske. Rektorn måste försäkra att personal får den kompetensutveckling som krävs för att kunna genomföra en kvalitativ undervisning. För att klargöra att skolan och rektorn arbetar i enlighet med nationella mål görs en utvärdering av verksamheten vilket jämförs med nationellt uppsatta ramar.

Lärares roll är att tydliggöra och redovisa samhällets värdegrunder. Gemensamma regler för tillfredställande undervisning och samvaro skall tillsammans med elever formuleras. Läraren ska skapa förutsättningar för varje elev att stärka förmågan för inläring och stimulera kunskap. Vikten av ett väl fungerande samspel lärare emellan poängteras för att skapa möjligheter att uppnå skol- och utbildningsmål. Hög grad av samverkan stärker förutsättningar för elevens individuella lärande. (Lpo 94 1994)

En diskussion kan hållas rådande läroplanens effektivitet och utformning. Dalin (1996) anser att dagens skola inte främjar kreativitet, problemlösning eller kritisk förmåga utan snarare hämmar utvecklande av det unika i varje individ. Läroplanen ger för lite tid till eftertanke, till kritisk debatt samt möjlighet att upptäcka och utforska. Snarare verkar läroplanen enligt Dalin (1996) fungera som "ett nödvändigt ont", något som skolan måste följa.

4.1.2 Kunskap i skolan

Enligt Gustavsson (2002) har kunskap under längre tid varit en egenskap som tagits för givet inom skolväsendet, trots att läroplanens mål och riktlinjer belyser begreppet. Detta kan ses som paradoxalt då skolans centrala uppgift är att förmedla kunskap. Även Jonsson (se Dimenäs 2007) poängterar det faktum att skolan skall vara den plats som lär ut de baskunskaper som krävs för att eleven ska kunna möta dagens samhälle. För att stärka banden mellan skola och samhälle måste en försäkran ske om att den kunskap som skolan genererar är samstämmig med samhällets ökade kunskapskrav. Skolan handlar om "att lära att lära". För

att göra så bör elever ges möjligheten till att skapa en förmåga att sammansätta information och kunskap, skapa en förståelse för ämnenas särart samt att lösa problem. Eriksson (2002) menar att lärare har en grundläggande roll i elevens kunskapsinhämtning och måste besitta en hög kunskapsnivå, något som kräver en ständig uppdatering. Denne måste vidare ha förmågan att lära ut och sprida erfarenhet och lärdomar till kolleger. Lärare får idag dock inte enbart agera lärare utan skall även fostra och skapa goda samhällsmedborgare, något som inte tillhör lärarnas främsta ansvarsområde.

4.2 Projekt Klass 9A

Debatten vad beträffar den svenska grundskolan har kommit att bli en av Sveriges viktigaste samhällsfrågor i dag och berörs i allt större utsträckning i media. På grund av dagens skoldebatt har Sveriges Television under våren 2008 valt att sända en TV-dokumentär rörande detta ämne. Johannesskolan i centrala Malmö anses vara en av Sveriges tio resultatmässigt sämsta skolor varav skolan blev erbjuden att medverka i dokumentären. Skolan tackade ja till förslaget i hopp om en förändring och förbättring av skolans resultat. Projekt ”Klass 9A” baseras på en högstadielklass i årskurs nio där elevers framtidsplaner och drömmar speglas. ”Klass 9A” belyses ur ett elevperspektiv och visar elevernas skolgång och utveckling. Under höstterminen 2007 byttes klassens ordinarie lärare ut mot några av Sveriges främsta pedagoger för att undersöka om elevernas kunskapsnivå samt sociala förmåga kunde förbättras. Målet bestod i att få klass 9A att bli en av landets tre bästa klasser. Projektets målsättning var även att de nya lärarnas kunskaper och undervisningsmetodik skulle genomsyra hela Johannesskolan. Projektet vill således visa hur kunskapsutbyte lärare emellan kan bidra till förbättrade kunskaper bland elever. (Sveriges Television 2008)

4.3 Vad säger aktörer inom skolväsendet?

4.3.1 Vad säger Roeck Hansen, kompetensstrateg?

Jannika Roeck Hansen arbetar som kompetensstrateg vid Myndigheten för skolutveckling. Myndigheten utför regeringsuppdrag som skall bidra till bättre resultat och utvecklingsvillkor för Sveriges skolor. Uppdragen, som kan variera beroende på politiskt maktstyre, stödjer kommuners och skolors arbete för ökad kvalitet, organisatoriskt lärande och ökad måluppfyllelse. Roeck Hansen menar att större delen av de insatser som myndigheten initierar strävar mot att genom inspiration och motivation skapa en kunskapsresa för skolorna. Problem identifieras och en grundläggande åtgärdsplan arbetas fram. I myndighetens uppdrag

har kunskapsspridning mellan lärare en framträdande roll. För att ett förbättringsarbete i arbetsmetoder gentemot elever skall möjliggöras samt för skapande av en god lärmiljö, krävs en öppenhet och nyfikenhet för andras kunskaper.

Roeck Hansen menar att det finns olika former av kunskap. Inte bara synlig kunskap är viktig utan även dold måste beaktas för att uppnå ett tillfredsställande resultat. Konsten ligger i förmågan att transformera dold kunskap till synlig. För att kunna ta del av varandras dolda kunskaper krävs ett relationsbyggande. Kunskap för Roeck Hansen är en fråga om att öka medvetandet. Det handlar om reflektion och eftertanke, teori och praktik. Ett ständigt växelspel sker och en professionell lärare måste förstå kunskapens komplexitet och besitta samtliga delar. Det är allt för lätt att "lära i teorin" och inte sätta den inhämtade kunskapen i bruk och integrera den i ett praktiskt sammanhang. Att arbeta med kunskap och kunskapsspridning mellan lärare är komplicerat och kräver både tid, struktur och engagemang. Enligt Roeck Hansen är därför implementeringsarbete viktiga aktiviteter för att utveckla en bättre lärmiljö för elever.

Olika metoder nämns för kunskapsspridning mellan lärare, däribland metoder som tagits fram i projektet "Idéskola". Här ges skolor en möjlighet att visa och föra vidare välfungerande strukturer och arbetsmetoder där positiva element förs fram. Roeck Hansen illustrerar vikten av att ha pedagogiska samtal över stadiegränser och ta del av varandras kunskaper oberoende ämnesspår och årskurs (se bilaga 3). Alla lärare har en drivkraft i sitt yrke men drivkraften kan variera. Genom en grov generalisering kan det sägas att pedagoger har olika drivkrafter kopplade till de olika stadierna i utbildningssystemet. Den undervisning som sker från förskola, förskoleklass och i de första skolåren baseras på ett intresse för barns utveckling medan metoder och arbetssätt är i fokus för lärare som undervisar från årskurs tre till sex. Det tredje blocket, sju till nio samt gymnasiet, karaktiseras mer av ett ämnesintresse. En komplett lärare måste kunna interagera med aktörer utöver sitt block för att skapa en helhetsförståelse. Samarbete måste således ske över gränser.

Roeck Hansen menar att det kan vara svårt att dela med sig av sin kunskap då en rädsla finns att kunskapen inte kommer ges rättvisa. "*Min kunskap är förenad med mig... vad blir det kvar av mig om jag ger av min kunskap?*". Även den svenska "jantelagen"² kan upplevas som ett hinder för kunskapsspridning då denna för med sig en rädsla att visa sig förmer än andra. Likaså kan en negativ inställning bland lärare samt en känsla av hopplöshet få en hämmande effekt på kunskapsspridning. Vid frågan om vad som krävs för att människan skall

² Jantelagen; tio "budord" präglade av småstadsmentalitet och avundsjuka. (Nationalencyklopedin)

våga och vilja dela med sig av sin kunskap svarar Roeck Hansen att vetenskapen om hur kunskapen skall användas samt vilken extern nytta den tillför är avgörande. Vidare nämns att en klar vision, systematik och ledarskap främjar kunskapsflödet. Det är en ledarskapsfråga att skapa förutsättningar för att organisationer skall kunna lyfta fram, prioritera och sprida kompetens. Ledaren måste finna en kraft att lära och förändra. Ett föredömligt pilotprojekt, ACT (All Come Together), har genomförts tillsammans med åtta skolor från olika platser i Sverige. Sex ”basgrupper” bestående av åtta aktörer från samma yrkeskategori inklusive två elevgrupper, skapades över skolgränserna. Grupperna bildade ett ACT- nätverk som vid flertalet tillfällen träffades där alla fick komma till tals. I grupperna diskuterades ämnesområde och erfarenheter och huvudsakligt mål var att ta fram förslag som kunde bidra till förbättringar. Genom nedbrytande av hierarkin skapades ”lärande grupper” med hjälp av dialog, interaktioner och raka kommunikationer. Det uppstod stora påverkansmöjligheter som förstärkte kompetenser och som sedan tillvaratogs genom implementering i det vardagliga arbetet på respektive skola. En känsla av makt, kompetens och inflytande uppstod. En följd av ACT- projektet var att en mängd förslag uppstod som deltagande skolor kunde ta del av.

Roeck Hansen menar att skolans läroplan stödjer spridning av kunskap mellan lärare men att det är i det systematiska och kontinuerliga utvecklings- och förbättringsarbete som det största lärandet sker. Välfungerande arbetsmetoder hämtade utanför Sveriges gränser kan agera förebilder. Möjlighet att som ny lärare få gå parallellt med erfaren lärare skapar gott samspel och goda förutsättningar för överföring av såväl dold som synlig kunskap, en metod som tillämpas på bland annat Nya Zeeland. Vid diskussion om utvecklingsarbete berörs arbetsmetoder i projektsatsningen ”Klass 9A”, ett projekt som Roeck Hansen ställer sig positiv till eftersom det har främjat den pedagogiska debatten om vad som utmärker en bra lärare. Det finns dock en risk att projektets arbetsmetoder medför att ordinarie lärare känner sig förbisedda.

4.3.2 Vad säger Bäckman, undervisningsråd?

Lars-Åke Bäckman, undervisningsråd vid utvecklingsavdelningen på Myndigheten för skolutveckling, beskriver vikten av en hållbar utveckling för svenska skolan. I takt med samhälliga förändringar finns idag ett ökat krav på ständig uppdatering för skolväsendet och lärare. För att åstadkomma detta understryks kunskapens betydelse som färskvara, teoretiskt som praktiskt. Lärare bör förstå innebörden av teoretisk kunskap och hur denna måste sättas i bruk, sättas i praktik, för att resultat skall uppnås. Bäckman menar att både handen och hjärnan måste tillämpas och samspela vilket i dag inte sker i full utsträckning. Genom

nätverk, seminarium och konferenser skapas möjligheter att lära av varandra. Medarbetares kompetens måste lyftas fram och välfungerande arbetsmetoder belysas. Spridande av positiva vibrationer är viktiga för att öka motivation och utbyte av kunskap och erfarenheter.

För att sprida kunskap nämns ”Kollegieutvärdering” som en användbar arbetsmetod, något som tillämpas inom en del kommuner i dag. Här ges möjlighet att observera, dokumentera, analysera och kritiskt bedöma arbete vilket utgör ett bra sätt att lära av varandra. *”Om inte kunskap kan användas i arbetet eller av andra då är den inte värd så mycket”*. För att skapa den så viktiga dialogen och engagemang mellan lärare krävs en utvecklad lärmiljö, en bejakande omgivning. Bäckman menar att det idag finns ett engagemang att som lärare arbeta mer samspelt både inom och utanför professionen. Dock sker inte detta i vardagen då skolan, till följd av tidsbrist och ökade krav, kan sägas ha fastnat i ett ”ekorrhjul”. Lärare måste våga kliva ur ekorrhjulet och prova något nytt, att vilja förändra sin arbetssituation och lära av varandra. I detta kunskapsarbete måste lärare få stöd och uppmuntran från ledning då det tar lång tid att förändra en professionell organisation likt skolan. *”Det handlar om att flytta en koloss, skolan är en tung tradition att förändra”*. Bäckman nämner tre faktorer som avgörande vid förändringsarbete; målmedvetenhet, långsiktighet och uthållighet. Ledarskap har en framträdande roll vid spridande av medarbetares kompetens i denna process. Vidare nämns att tydliga riktlinjer för lärarrollen måste etableras för att stärka förståelsen av kunskapsutbyte mellan lärare. Det är viktigt att förstå att en lärare inte är färdiglärard vid avslutad lärarutbildning.

Läroplanen är enligt Bäckman inte det styrdokument som det borde vara då kursplaner i praktiken används som främsta leddokument. Läroplanen bör därför sammanföras med kursplaner för att underlätta att arbetsmetoder förenas med läroplanens mål. Även nämns att läroplanen berör och stödjer kunskapsspridning samt är utformad efter politiskt beslutsfattande.

Vid diskussion om projektsatsning ”Klass 9A” poängteras att den debatt som förs i massmedia ger en negativ och förenklad bild av skolväsendet. Det nya lärarlagets uttalade kunskap borde lyftas fram i större utsträckning enligt Bäckman. Gemensamma kännetecken hos dessa måste beaktas och spridas genom exempelvis, som tidigare nämnt, kollegieutvärdering och seminarium. Dock ses det som positivt att skolfrågan samt lärarens viktiga roll har fått utrymme i människors vardagsrum.

4.3.3 Vad säger Håkansson, strategisk utvecklare?

Paula Håkansson, strategisk utvecklare vid skol- och fritidsförvaltningen i Helsingborg stad, beskriver det svenska skolväsendet som ett komplext system i ständig förändring som en följd av politiska omorganiseringar. Helsingborgs stad är indelat i fyra skolområden med vardera en chef som ansvarar för skolverksamheten i respektive område. Rektorer, i samarbete med dessa chefer, bär ansvaret för uppfyllande av läroplan inom sin skola. Stora skillnader kan ses i hur cheferna väljer att utforma sitt arbete som en följd av deras handlingsfrihet. Skol- och fritidsförvaltningens har ett statligt uppdrag som innebär att säkerställa att samtliga barn i Sverige får tillträde till den obligatoriska grundskolan. Håkansson belyser uppdragets betydelse och menar att alla lärare måste förstå innebörden i rollen som ledare, vikten av att agera kunskapskälla. Eleven skall alltid prioriteras men för att möjliggöra detta så måste lärarna också bli sedda och hörda. Lärarens ansvar är att försäkra barns utveckling men för att ge bästa möjliga undervisning samt behålla sin professionalitet måste lärarna uppmärksammas och ges en möjlighet till personlig utveckling och kunskapsinhämtning. Håkansson poängterar lärarens betydelse i samband med skol- och fritidsförvaltningens uppdrag och säger: *”Den viktigaste delen av vårt arbete är att sprida kunskap mellan lärare”*.

Helsingborgs stad arbetar kontinuerligt med att bidra till kunskapsspridande mellan lärare. Genom workshops, föreläsningar samt kompetensutveckling, vilket sker i olika utsträckning, ges lärarna en chans till kunskapsinhämtning som sedermera kan spridas på arbetsplats. Lärare ges möjlighet att visa hur de arbetar och kunskap samordnas genom nätverk. Studiebesök sker i vågor och ämnesspecifika föreläsare kan hyras in för att kompetensutveckla utvalda lärare som får i uppdrag att sprida den inhämtade kunskapen till sitt arbetslag för implementering. Kompetensutveckling handlar om att kommunicera och sprida kunskap så att lärarna lär sig att lära. Att känna stöd och uppmuntran från kollegor och ledning är väsentligt i denna process. Håkansson understryker vikten av att belysa framgångsrika projekt och arbetsformer och inte endast framlägga negativa aspekter av skolväsendet. Lärarnas kraftiga arbetsbörda och ökade krav diskuteras men Håkansson poängterar att tid finns för kompetensutveckling och att detta måste satsas på. Lärare arbetar i genomsnitt 194 dagar per år medan elever går i skolan 178 dagar. Således kan dagar läggas på fortbildning. Dock poängteras att arbetsbörda och ett ”tight” schema kan verka hämmande på kunskapsspridning, vilket även ekonomiska faktorer kan göra.

4.3.4 Vad säger Larsson, idrotts- och samhällsorienteringslärare?

Gustav Larsson har under en termin arbetat som lärare inom idrott och samhällsorienterade ämnen för en klass fyra på Björkhagaskolan i Örebro kommun. Larsson ingår i ett arbetslag bestående av fem lärare som vardera ansvarar för tio elever. Tillsammans sitter de ner cirka två gånger i veckan för att planera sitt samarbete. Som nyutexaminerad känner Larsson att stöd från andra lärare är betydelsefullt för att få vetskap om rutiner och arbetssätt. *”Som nyutexaminerad har man inga knep, jag frågar mycket... för barnens bästa”*. Dock finns en känsla att alla inte är lika mottagliga för kunskapsförmedling och att viljan att ta del av kompetensutveckling skiljer sig mellan lärare i praktiska och teoretiska ämnen. Lärare i praktiska ämnen, såsom idrott, verkar vara mer positivt inställda till kunskapsutbyte än lärare i teoretiska. Vidare poängteras att rutinerade lärare inte verkar prioritera att ta del av nyutexaminerades kunskaper och färdigheter, *”det är svårt att lära gamla hundar att sitta”*. Med detta i åtanke samt vikten av att ständigt lära, understryker Larsson betydelsen av att förmedla kunskap mellan lärare. På Björkhagaskolan ges med jämna mellanrum möjlighet till internutbildning i form av workshops där lärare som besitter spetskompetens sprider sina lärdomar till medarbetare. *”Rektorer ger ut papper om kompetensutveckling lite då och då och så får vi ansöka”*. Det ges till viss del utrymme till föreläsningar samt stöd till fortbildning men ekonomiska resurser begränsar kompetensutveckling. Samarbete är ett betydelsefullt ord menar Larsson. Dock sker inget direkt samarbete på lärarnivå med andra skolor, något som efterlyses. *”Vi tar och ger av varandra men samarbetar inte direkt med andra skolor på ’min nivå’.”*

Enligt Larsson handlar skolans läroplan inte så mycket om kunskapsspridning mellan lärare utan snarare om vad som skall prioriteras i arbetet med eleverna. Läroplanen främjar relationen lärare och elev för att skapa en trygg skolgång. Vikten av att skapa denna relation framkom även vid diskussion om projektsatsning ”Klass 9A”. Larsson tycker att det är positivt att skolverksamheten uppmärksammas men menar att de arbetsmetoder som utförs inte är optimala eftersom det inte finns en möjlighet för relationsbyggande. *”Det är inte bra att hoppa runt bland klasser eftersom man då inte lär känna eleverna”*.

4.3.5 Vad säger Pihlqvist, mellanstadielärare?

Birgitta Pihlqvist, mellanstadielärare sedan 38 år samt fackligt ombud och skyddsombud inom lärarförbundet, arbetar på Västra Ramlösa skola i Helsingborgs kommun. Hennes främsta uppgift är att utveckla elevernas kunskapsförmåga. Pihlqvist ingår i ett arbetslag som sammanställs av skolledningen och omstruktureras cirka vart tredje år. Arbetslagen är till för

att främja samarbete, sprida idéer och möjliggöra att kunskap flödar genom verksamheten. Skolväsendets struktur beskrivs som uppdelad i olika nivåer. Varje enskild skola utgör en plattform som omfattas av beslut tagna av områdeschef, kommun och riksdag. Politiker och högre ledning har en stor inverkan på hur vardera skola utformar sitt arbete men vikten av samarbete mellan skolnivå och högre ledning framkommer inte tillräckligt tydligt för lärare menar Pihlqvist. Hur skolorna i Helsingborgs kommun arbetar för att främja kunskapsspridning mellan lärare varierar i enlighet med de politiska besluten, *”varje skola får jobba inom sin ram”*.

Kunskap innefattar mycket för Pihlqvist, allt från faktakunskap till sociala lärdomar. Att sprida kunskap mellan lärare är viktigt och något som aktörer inom Västra Ramlösa skola till viss del arbetar med att främja. Skolan tar regelbundet emot lärarkandidater och Pihlqvist har ett ansvar att leda dessa i praktiken. Uppdraget är tidskrävande men lärorikt då lärarkandidater kan bidra med nya lärdomar och idéer samt ges en möjlighet att genom bredvidgång ta del av lärarnas erfarenheter. Det är viktigt att ta emot lärarkandidaters och kollegers inspiration och arbetssätt uttrycker Pihlqvist. På Västra Ramlösa skola sker regelbundet pedagogiska träffar, både inom arbetslag och i tvärgrupper. Samarbetets betydelse understryks och lärarna träffas även privat för att bygga relationer. *”Alla delger, ingen sitter inne med kunskap. Man ger varandra tips och idéer”*. Vidare påpekas att ett samarbete mellan lärare i olika årskurser förekommer. Även studiebesök vid andra skolor samt fortbildningsmöjlighet ges, dock vid olämpliga tillfällen samt inte i lika hög grad som förr.

Arbetsättet på Västra Ramlösa skola har delvis inspirerat från metoder utförda på Nya Zeeland. Ett antal lärare i Helsingborg, varav dåvarande rektor och en lärare på Västra Ramlösa skola fick möjligheten att i praktiken ta del av landets lärometoder. *”Hon kom tillbaka och spred många goda råd och idéer”*. Besöket resulterade i ett implementering av *”portfolioidén”*. Via skolans intranät finns portfoliobanken, ett verktyg som inrymmer tips och råd och som finns tillgängligt för samtliga lärare.

Pihlqvist belyser att lärare som deltar i ett större projekt har en skyldighet att redovisa och sprida den inhämtade kunskapen. Pihlqvist framhåller att det kunskapsutbyte som sker mellan kolleger vid interna sammankomster kan vara mer givande än vid externa fortbildningskurser. Tid, pengar och ledarskap är ständigt återkommande faktorer varav de två förstnämnda verkar hämmande på kunskapsspridning och lärares arbete. Just brist på tid och pengar är något som allt mer aktualiseras. De timmar som återstår efter elevens hemgång används för rättning och planering av arbete. Det finns mycket information att ta del av men tiden är begränsad menar Pihlqvist. Det framläggs att all information omöjligt kan sättas i

bruk. Vad som omsätts beror på den enskilda lärarens prioritering och skollidningens ledarskapsengagemang. En ledare måste ge stöd, se och lyssna till sina anställda menar Pihlqvist. *”Jag vill känna att jag blir sedd och hörd, att ett förtroende skapas”*.

Vidare skildras svenska läroplanen som måste följas vid undervisning. Ingen direkt koppling kan ses till vikten av kunskapsspridande mellan lärare. Däremot framkommer det tydligt i lärarnas fackliga avtal att lärare är berättigade kompetensutveckling.

Pihlqvist har genom sin yrkeskarriär upplevt negativa attityder gentemot kunskapsspridning då kollegor har uttryckt ord såsom; *”Tro inte du är duktigare än jag, kom inte här och tro att du är bättre.”*

4.4 Vad säger det empiriska avsnittet?

Vi konstaterar att samtliga respondenter ser kunskapsspridning mellan lärare som en fundamental men svår process till följd av organisationsstruktur, invanda normer och rädsla av flertalet orsaker. Inte att förglömma är att det krävs en vilja hos läraren att inhämta kunskap för att möjliggöra ett delgivande. Det empiriska avsnittet ger oss en insikt i svårigheten med att göra den osynliga kunskapen till synlig samt sätta kunskapen i ett praktiskt sammanhang. Vi fastställer att samarbete, ledarskap, resurser samt politiska beslut har en framträdande roll för utveckling av kunskapsspridning mellan lärare och att projekt såsom bredvidgång och gränsöverskridande relationsskapande efterlyses. Vi konstaterar dessutom att det råder delade meningar om huruvida skolan är decentraliserad eller styrd från central enhet. Skiljaktigheter råder även om läroplanens innehåll samt lärarnas tid och möjlighet att delge sina kunskaper. Inför kommande analys bär vi med oss våra konklusioner och sammanför dessa med tidigare teoretiska slutsatser.

5. Teorin speglad i empirin, vad kan vi lära oss?

För att få en klar struktur och inhämta ett helhetsperspektiv förs samtliga intervjuer samman för en gemensam analys. Vi vill påminna läsaren om de huvudsakliga teorier som vi tar med oss in i detta avsnitt; organisatoriskt lärande i skolan samt Knowledge Management.

Analysavsnittet tar sin start med en diskussion rörande vikten av lärarens kunskap i svenska grundskolan. Diskussionen övergår till ett resonemang om kunskapsspridning mellan lärare för att möjliggöra skolans måluppfyllelse och den problematik som kan uppstå till följd av skolans komplexitet. Skolans struktur och främjande av kunskapsspridning berörs. Likaså görs utvecklingsarbete gällande kunskapsspridning mellan lärare med utgångspunkt ur

organisatoriskt lärande och Knowledge Management. Vi har valt att avsluta varje stycke med en kort uppsummering där det viktigaste framställs.

5.1 Vikten av lärarens kunskap i svenska grundskolan

Vi vill inledningsvis poängtera att samtliga respondenter belyser kunskapens framstående roll i lärarnas yrkesutövning och för samhället vilket stämmer väl överrens med Svennings citat (se Gustavsson 2004 s 153); *"Kunskap är det moderna samhällets viktigaste byggstenar"*. Vi drar en koppling till Yakhlef (se Edenius 2003) och menar att lärarens kunskap måste ses som en tillgång för att kunna föra den svenska grundskolan framåt. Jörbeck och Levén (2003) lägger tyngd vid lärarnas kunskap och menar att lärare måste ha en hög kunskapsnivå och ges möjlighet till kompetensutveckling. Roeck Hansen beskriver att den professionella läraren måste förstå kunskapens komplexitet, något som Bäckman menar kräver att lärare ges stöd i sin individuella kunskapsutveckling. Gustavssons (2002) resonemang att kunskapsbegreppets fyra delar; fakta, förståelse, färdighet och förtrogenhet måste besittas av individen får oss att förstå att lärare måste besitta kunskap ur ett helhetsperspektiv. Begreppets fyra delar berörs även i svenska skolans läroplan (Lpo 1994) vilket visar att begreppen har en stark koppling till lärarnas yrkesutövning.

Kunskapens betydelse i professionella verksamheter betonas av Jacobsen och Thorsvik (2002) som belyser dessa organisationers yrkesmonopol och medlemmars unika spetskompetens. Då gruppmedlemmar besitter specifik kunskap menar vi att aktörerna har en viktig funktion som kunskapsgenererare och ett ansvar att både inhämta och föra kunskap vidare eftersom ingen annan kan bidra med professionens lärdomar. Våra tankar får stöd av Håkansson som yttrar att anställda inom professionella verksamheter måste förstå vikten av att agera kunskapskälla då de är unika i sin kompetens. Således fastställer vi att lärare måste få genomgå en individuell kunskapsresa där kunskap tillvaratas och utvecklas. Inte förrän läraren besitter helhetsperspektiv gällande kunskap är denne redo att sprida lärdomar till andra.

5.2 Kunskapsspridning mellan lärare för att möjliggöra skolans måluppfyllelse

Bäckman, undervisningsråd, menar att kunskap måste delges och sättas i ett sammanhang för att skapa värde, *"om inte kunskap kan användas i arbetet eller av andra då är den inte värd så mycket"*. Både Leithwood et al. (1998) och Andersson (2000) framhåller att interaktioner

och sociala möten är en förutsättning för spridandet av kunskap, något som enligt Roeck Hansen också kräver engagemang. Betydelsen av kunskapsspridning poängteras av Albinsson (1998). De verksamheter som bäst tillvaratar och genererar kunskap är de organisationer som har störst möjlighet att nå uppsatta mål (ibid.).

Samtliga intervjurespondenter understryker vikten av kunskapsspridning lärare emellan för att uppnå skolans ansvarsmål; att sätta eleven i centrum. Medarbetares kompetens och välfungerande arbetsmetoder måste lyftas fram för att föranleda en måluppfyllelse enligt Bäckman. Uppsatsens respondenter menar att särskilda insatser, såsom nätverk, seminarium, föreläsningar, pedagogiska träffar, ”idéskolan” och workshops görs för generering och spridning av kunskap på såväl lokal som nationell nivå. Lärare Pihlqvist nämner även portfoliobanken som ett användbart verktyg och poängterar vikten av att blicka utanför skolans gränser. Att få ta del av andra skolors och internationella lärometoder som sedan kan influera det svenska skolväsendet är en viktig aspekt menar denne; *”Hon kom tillbaka och spred många goda råd och idéer”*. Gränsöverskridande lärdomar berörs även av kompetensstrateg Roeck Hansen. Vikten av att ta del av arbetssätt och metoder från andra ämnes- och årskurslärare berörs i denna diskussion som väsentligt för att utveckla lärare (se bilaga 3).

Vi förstår således att kunskapsspridning mellan lärare har en avgörande roll för möjliggörande av svenska grundskolans måluppfyllelse vilket bör ske genom gränsöverskridande samarbete. Vi drar vidare en koppling mellan kunskapsspridning och samspelsproblematik mellan lärare inom svenska grundskolan. Vi baserar denna parallell på Jacobsen och Thorsviks (2002) resonemang rörande professionella organisationers komplexitet.

5.2.1 Problematik rörande kunskapsspridning mellan lärare till följd av skolans komplexitet

Den problematik som kan uppstå i professionella verksamheter till följd av invanda normer, medlemmars ”egna yrkesetik” samt självständighet måste beaktas hävdar Bruzelius och Skärvad (2004). Detta har uppmärksammats i praktiken av Bäckman, undervisningsråd, som beskriver skolan som en tung tradition att styra och förändra. Kunskapsspridning försvåras till följd av skolans komplexitet i form av långt invanda traditioner och arbetsmönster vilket medför att arbete med att sprida kunskap kräver noggrann planering och kontroll anser denne. Med stöd av Bäckmans uttalande menar vi att det kan ses som problematiskt att bryta lärares väl inarbetade mönster och att en motvillighet att inhämta och sprida ny kunskap kan finnas.

Detta ger belägg för vårt tidigare antagande att professionella verksamheters utformning och komplexitet kan ligga till grund för en försvårad kunskapsspridning. Resonemanget berörs även av läraren Larsson; *"Det är svårt att lära gamla hundar att sitta"*. Uttalandet får dock inte medhåll av läraren Pihlqvist som framlägger att alla delger och tar emot kunskap inom Västra Ramlösa skola. Vi utläser från empirin att Pihlqvists inställning till kunskapsspridning speglas i det faktum att hon tagit på sig uppdraget att svara över lärarkandidater, något som vi tolkar baseras på dennes grundläggande inställning om att det är roligt att ta del av nya lärdomar.

Genom att citera Roeck Hansen, kompetensstrateg, stärks vårt argument, att kunskapsspridning försvåras till följd av skolans komplexitet, *"Min kunskap är förenad med mig... vad blir det kvar av mig om jag ger av min kunskap?"*. Svårigheterna framläggs även genom dennes diskussion kring rädslan att visa sig förmer. Diskussionen styrks genom Pihlqvists yrkeserfarenheter av kollegers negativa attityder till delgivande av kunskap, *"Tro inte att du är duktigare än jag, kom inte här och tro att du är bättre"*. Roeck Hansen menar att rädslan kan undvikas genom att klargöra vad kunskapen skall användas till. Genom att visa den externa nyttan skapas en trygghet och förståelse för läraren som medför att denne vågar delge.

Vi vill i samband med detta poängtera den olikhet som ses, mellan uppsatsens respondenter, gällande svenska läroplanens fokus på kunskapsspridning. Lärarna, som arbetar utefter läroplanen, menar att denna inte berör kunskapsspridning i större utsträckning. Intressant att se är att de respondenter som arbetar på högre nivå anser läroplanen vara främjande för kunskapsspridning. Dalin (1996) resonerar kring läroplanen och kritiserar dess effektivitet och utformning. Läroplanen anses inte gynna kreativitet anser denne då den snarare hämmar utveckling.

Vi konstaterar således att kunskapsspridning försvåras till följd av skolans utformning och komplexitet. Vi ser att det finns risk för en motvilja att delge kunskap bland lärare baserat på väl invanda arbetsmönster, en rädsla att visa sig förmer samt en oro att förlora sin individuella kunskap. Vi får även, genom respondenternas olika tolkningar av läroplanen, en insikt i läroplanens otillräckliga utformning samt ytterligare belägg för att skolväsendet är en komplex verksamhet.

5.2.2 Skolväsendets struktur och dess komplexitet

Att skolan är en komplex verksamhet förstår vi genom samtliga respondenters diskussioner. Vi utläser, genom Larssons ord *".../ min nivå"*, att skolans komplexitet hanteras genom en

hierarkisk indelning av skolväsendet. Skolverkets (2006) beskrivning av svenska grundskolans organisationsstruktur visar på en hierarki. Pihlqvist poängterar likaså skolstrukturens hantering och uppdelning på olika nivåer och menar att politiker och högre ledning har stor inverkan på den enskilda skolans utformning, ”*Varje skola får jobba inom sin ram*”. Håkansson, strategisk utvecklare, beskriver dock skolan som decentraliserad och förklarar att områdeschefer har en handlingsfrihet att utforma sitt skolområdes arbete. Eriksson (1998) och Dalin (1996) belyser vikten av självstyre och menar att ett decentraliserat styre och en möjlighet att utforma sin undervisning, är avgörande för en väl fungerande skola. Jacobsen och Thorsvik (2002) nämner likaså att professionella verksamheter lämpligen ska styras via ett decentraliserat styrsätt.

Vi vill poängtera skiljaktigheterna i synen på skolans struktur och framlägga att vi tolkar skolväsendet i huvudsak vara styrt från central nivå. Att skolan ter sig centraliserad baserar vi på att den individuella skolans frihet sker inom ramen av svenska läroplanen och skollagen. Skolan och rektorn måste arbeta i enlighet med nationella mål och för att säkerställa att så sker utförs en rikstäckande utvärdering av verksamheten (Lpo 94 1994). Vidare bygger vi vårt resonemang på Roeck Hansens uttalanden om politiskt beslutsfattande. Politiska beslut och maktskifte resulterar i förändrade uppdrag och arbetsutformning som skolan måste genomföra och följa.

Vi anser således att svenska grundskolan har en ”styrd frihet”, hanterad av centrala mål och regler. Målkongruens försvåras då skilda direktiv ges och arbetssätt varierar.

5.3 Främjande av kunskapsspridning mellan lärare

Med sitt citat, ”*Den lärande organisationen är en arbetsplats där möjligheterna till lärande och utveckling är goda och där dessa möjligheter utnyttjas*”, uttrycker Dalin (1997 s 87) värdet av att utveckla en rörelse till en ”lärande organisation” eftersom kunskapsspridande främjas i en sådan verksamhet. Erfarenhetsbaserad kunskap som utgår från aktörers personliga upplevelser sätts i fokus. Vi förstår att organisatoriskt lärande mycket handlar om att översätta tyst kunskap till artikulerad, att transformera den dolda kunskapen till uttalad för att möjliggöra kunskapsspridning. Kompetensstrateg Roeck Hansen nämner att de uppdrag som Myndigheten för skolutveckling arbetar med skall stödja kommuners och skolors arbete för kvalitet och organisatoriskt lärande. Det handlar i mångt och mycket om att ifrågasätta sin omvärld i jakt på lärdomar (Albinsson 1998). En koppling görs till Normanns (2001) tankegångar kring ”lyftkranen” som poängterar att blicken måste lyftas och perspektiv

utvidgas för att inhämta aktuell kunskap. Vi menar att en ständig hunger efter kunskapsinhämtning finns inom lärande organisationer och drar en parallell till Västra Ramlösa skolas engagemang i pedagogiska träffar. Däremot vill vi inte generalisera detta engagemang då vi fått en uppfattning att alla inte arbetar lika hårt för att inhämta och sprida kunskap. En tänkbar anledning kan vara att kunskap är ett relativt oreflekterat begrepp, något vi hävdar med stöd av Gustavsson (2002) som menar att kunskap är något som tas för givet inom skolväsendet. Den nyutexaminerade läraren Larsson stärker vårt resonemang med sina ord att rutinerade lärare inte verkar prioritera att ta del av nyutexaminerade lärares kunskaper och färdigheter. Vi uppfattar att Larsson har en känsla av att alla inte är lika mottagliga för kunskapsförmedling och att mottagligheten skiljer mellan lärare i praktiska och teoretiska ämne. Hur positivt inställd lärare är till inhämtning och spridning av kunskap menar vi vidare kan bero på områdeschefs- samt rektorers prioriteringar och resursfördelning

Vi tolkar utifrån samtal med uppsatsens respondenter att arbete med kunskapsspridning inom svenska grundskolan kan utvecklas och konstaterar att organisatoriskt lärande främjar kunskapsspridning mellan lärare.

5.4 Utveckling av kunskapsspridning mellan lärare

För att utveckla och främja kunskapsspridning vill vi analysera de faktorer som stödjer ett organisatoriskt lärande. Vi vill även undersöka hur kunskap kan styras och ledas genom Knowledge Management.

Vi likställer det individuella och kollektiva lärande som Leithwood et al. (1998) belyser i sin forskning med kunskapsspridning och menar att deras resonemang bör tas i beaktning vid arbete med kunskapsspridning inom svenska grundskolan. Vi vill därför undersöka relationen mellan Leithwood et als. (1998) forskningsresultat i form av de nio främjande faktorerna och vårt empiriska material.

5.4.1 Svenska grundskolans arbete idag sett utifrån Leithwood et als. (1998) forskningsresultat

Skolans närdistrikt, samhällets utformning, politiska beslut, vision, kultur, struktur, strategi, resurser och ledarskap är alla faktorer som enligt Leithwood et als. (1998) studie anses främja organisatoriskt lärande och således kunskapsspridning mellan lärare (se bilaga 2). Bäckman, undervisningsråd, belyser *närdistriktets* betydelse och menar att det krävs en trygg bejakande omgivning för att utveckla lärares lärmiljö. Skolor måste samspela både inom och utanför

skolans område (Leithwood et al. 1998), vilket Pihlkvist menar att det ges utrymme för genom studiebesök på andra skolor och pedagogiska träffar. I enlighet med Leithwood et al. (1998) menar vi att skolans atmosfär måste genomsyras av trygghet och den enskilda skolans visioner måste överrensstämma med kommunens för att främja kunskapsspridning. Genom läraren Larsson ser vi en önskan om ökad interaktion med andra skolor varav vi förstår att större fokus och utrymme bör läggas och ges vid samarbete.

Bäckman beskriver att det råder ett ökat krav på lärare i form av ständiga uppdateringar i takt med samhälliga förändringar. Hänsyn måste tas till *samhällets utformning* och en skolas verksamhet måste utformas i enlighet med samhällets komplexitet. Roeck Hansen beskriver samhällets utformning i samband med en politisk diskussion. Det pågår ständiga omorganiseringar av skolväsendet till följd av *politiska beslut* vilket påverkar lärarnas utformning av arbetet. Läraren Pihlkvist poängterar att grundskolan styrs av politiska fastställande men att samarbetet mellan skolnivå och högre ledning inte synliggörs för lärarna. Vi menar, med stöd av Leithwood et al. (1998) forskning, att ett större samarbete och skapande av relationer mellan dessa nivåer kan föranleda en förståelse för varandras behov och arbete.

Skolans *vision* bör tydliggöras för att främja kunskapsflöde säger Roeck Hansen vilket går hand i hand med Leithwood et al. (1998) forskningsresultat. Vi ställer oss frågande till att resterande respondenter inte nämner betydelsen av skolans vision i samband med kunskapsspridning.

Forskningen framlägger att den rådande *skolkulturen* ska bygga på kollegiala samspel. Samspelet understryks av Larsson och koppling görs till det arbetslag han ingår i. Det är av stor relevans att skapa en positiv kultur där aktörer vågar ge och ta. Skolans kultur leder till lojalitet gentemot läraryrket vilket leder till en stark tillhörighets känsla.

Skolans *struktur* skall enligt Leithwood et al. (1998) ge utrymme för medbestämmande och personlig utveckling genom exempelvis veckovisa planeringsmöten och sammanträden. Återigen görs en liknelse till Larsson och hans arbetslag som träffas två gånger i veckan för att planera sitt arbete. En koppling görs även till det ACT- projekt som Roeck Hansen beskriver. Grupperna i detta pilotprojekt strukturerades så att alla fick komma till tals. Genom att bryta ned skolans hierarki skapades en öppenhet både horisontellt och vertikalt. Vi vill i detta sammanhang poängtera att det välresulterade projektet är förankrat i ett pilotprojekt och således inte har implementerats i praktiken.

Att ha tydliga riktlinjer är ett måste för att stärka förståelsen av kunskapsutbyte mellan lärare poängterar Bäckman. Vi jämför diskussionen med Leithwood et al. (1998) innebörd i

faktorn *strategi*. Det är viktigt att klargöra verksamhetens mål och etablera en tydlig planläggning.

Håkansson, strategisk utvecklare, säger att eleven alltid skall prioriteras men för att göra så krävs att lärarna ges medel och utrymme för att kunna behålla sin professionalitet. Leithwood et al. (1998) menar att material så som datorer och tillgång till aktuell information är *resurser* som främjar organisatoriskt lärande. Att hålla sig uppdaterad kan vara en tidskrävande process, avhängigt ekonomiska medel. Lärarna Pihlqvist och Larsson uttrycker att just tid och pengar är avgörande tillgångar vid kunskapsspridning och en önskan finns om ökad tillgång till dessa. Läraren Pihlqvist anser att hennes arbetstid är begränsad och att de timmar som återstår efter elevens hemgång fylls med rättning av arbete och planering. Håkansson menar å andra sidan att tid finns då lärare har fler arbetsdagar än elever har skoldagar per år. Vi förstår därmed att det finns en motsättning i tidsuppfattning mellan lärar- och ledarnivå vilken är intressant att uppmärksamma. Motsättning kan grundas i att aktörer på ledarnivå vill få skolverksamheten att framstå i god dager. Det kan även tyda på att lärare har fastnat i, vad Bäckman kallar, ”ekorrhjulet”. Det har blivit legitimt för lärare att skylla på tidsbrist. Vidare menar vi att oenigheten tyder på kommunikationsbrist mellan skolväsendets nivåer.

Roeck Hansen påstår att det är en *ledarfråga* att skapa förutsättningar för kunskapsspridning samt lyfta fram lärares kompetenser. Leithwood et als. (1998) forskningsresultat tyder på att ledare skall agera inspirationskälla åt medarbetarna genom en tro på framtiden. Pihlqvist citeras; ”*Jag vill känna att jag blir sedd och hörd, att ett förtroende skapas*”. Yakhlef (se Edenius 2003) betonar kunskap som en tillgång som kräver ett ledarskap för att optimeras, en betydelse som även Bäckman belyser som nödvändig för att föra en professionell verksamhet framåt. Håkansson menar likaså att ledare, rektorer, måste lära sig ta ansvar och förstå vikten av att prioritera. I läroplanen (Lpo 94 1994) går att utläsa att rektorn, som ledare, har ett ansvar att utveckla goda arbetsformer samt skapa en god lärande skolmiljö.

Leithwood et als. (1998) väsentliga faktorer för utveckling av skolan som en lärande organisation får stöd från andra källor. Vikten av en klar struktur, styrsätt, tydliga riktlinjer samt tydligt ledarskap poängteras även av Jörbeck och Levén (2003) vid diskussion om en väl fungerande skolverksamhet vilket stärker faktorernas validitet. Vidare belyses vision, tydliga mål och utvärdering som relevanta element för en skolas framgång. En koppling görs därmed mellan organisatoriskt lärande och resonemang om en väl fungerande skola.

Vi fastställer således att det är viktigt för det svenska skolväsendet att beakta på de nio faktorer som framkommer genom Leithwood et als. (1998) forskning. Deras resultat tyder på att det är av extra relevans att fokusera på *skolans närdistrikt, ledarskap* samt *kultur*. Vår undersökning överensstämmer inte till fullo med detta resultat. Vi ser att våra respondenter i störst utsträckning lyfter fram *resurser, ledarskap* samt *politiska beslut* av de nio påverkansfaktorerna. Våra respondenter premierar även *samarbete*, något som indirekt berörs i Leithwood et als. (1998) forskning men som där inte utgör en separat faktor.

5.4.1.1 Stimuli, väsentligt vid kunskapsspridning

Den forskning som utförts av Leithwood et al. (1998) lägger stor vikt vid begreppet stimuli för ökat lärande. Drivkraft att vilja ta del av faktorerna måste finnas. Roeck Hansen uttalar begreppet och syftar till att en kraft som skapar en vilja att lära måste finnas. Organisatoriskt lärande kan i sig agera stimuli för det personliga kunskapsinhämtandet menar Leithwood et al. (1998). Vi för resonemanget vidare och menar att en känsla av att prioriteras kan agera stimuli som leder till ökad motivation bland lärare. Om lärare känner att de sätts i centrum och ges förtroende skapas en arbetsglädje samt yrkesstolthet. Vidare tror vi att relationsskapande har en framstående roll som kraftkälla vilket resulterar i ett kollegialt samspel och viljan att lära tillsammans. Vår diskussion stödjer vi med hjälp av läraren Pihlqvists uttalanden om att lärarna på Västra Ramlösa skola även träffas privat för att skapa relationer.

Projektsatsning ”Klass 9A” kan likaså agera stimuli för läraryrket. Trots kritik mot projektets metod från samtliga respondenter anser sig merparten vara positiv till att den pedagogiska debatten rörande kunskapsinhämtning aktualiserats. Vi vågar påstå att projektsatsningen har öppnat samhällets ögon för läraryrket och kunskapsspridningens betydelse. Ljuset har hamnat på lärarna och får dem att vilja ändra de negativa bilder som ges av skolväsendet i dagens mediala debatt.

5.4.2 Knowledge Management som ett paraplybegrepp för kunskapsspridning

King et al. (2006) menar att organisatoriska prestationer och en verksamhets kunskap kan styras och ledas genom Knowledge Management. Nonakas (1994) resonemang utgör *en* del i Knowledge Management cycle model (se bilaga 1) varav vi förstår att Knowledge Management är en vidareutveckling av dennes teori. Eftersom professionella organisationer, med sin komplexitet, skiljer sig markant från industriella vill vi än en gång poängtera Knowledge Managements betydelse. Jacobsen och Thorsvik (2002) belyser komplexiteten i form av medlemmars självständiga arbete och spetskompetens vilket vi menar leder till att det

krävs noggrant arbete med att sprida kunskap inom professionella organisationer. Det handlar om att kunna hantera samtliga steg i Knowledge Managementprocessen och att se skolväsendet som en enhetlig organisation. Vi vågar påstå att en sådan helhetssyn saknas inom den svenska grundskolan baserat på respondenternas diskussioner om de enskilda skolornas uppdelning. Även synen på de olika nivåerna inom skolväsendet ger belägg för påståendet och visar på en ”vi och dem”- känsla.

Vi menar att kunskap och välfungerande arbetsmetoder måste ledas på ett sätt som möjliggör att andra skolor och verksamheter får ta del av dessa. Tillämpning av ”Knowledge Management” möjliggör just ett sådant ledarperspektiv. Knowledge Managementprocessen handlar i mångt och mycket om att göra osynlig kunskap till synlig, att få vetskap om utsagd kunskap. En parallell dras till Larsson som poängterar vikten av att förstå och att få ta del av kollegors lärdomar och erfarenheter. Som nyutexaminerad lärare menar han att det är grundläggande att få vetskap om knep och rutiner så elevers lärmiljö kan främjas. *”Som nyutexaminerad har man inga knep, jag frågar mycket... för barnens bästa.”*. Vidare förstår vi att kunskapen måste implementeras och ledas i den enskilda skolan för att möjliggöra ett spridande till andra skolor. Genom olika interaktionsforum såsom workshops kan denna spridning ske menar Roeck Hansen. Även genom ACT- projektet sprids kunskap i och mellan samtliga medverkande grupper. Projektet exemplifierar hur kunskap kan spridas mellan olika skolor och kommuner i Sverige. Samarbete och nätverk skapas över gränser inom organisationen vilket vi menar gynnar Knowledge Managementprocessen. Kunskapen leds från den enskilda skolan in i ett större sammanhang.

Genom Knowledge Management sätts kvalitén i fokus och möjligheten till ett organisatoriskt lärande maximeras. Således menar vi att det är viktigt att anamma Knowledge Management och arbeta för att svenska grundskolan skall ledas genom modellens samtliga steg i kunskapsspridningsprocessen.

6. Vad har vi kommit fram till?

Uppsatsens analys har gett oss en mängd värdefulla aspekter värda att beakta. I detta avsnitt sammanfogas väsentliga slutsatser och vi presenterar uppsatsens resultat. Vi har valt att i löpande text framlägga våra konklusioner för att sedan konkret besvara uppsatsens frågeställningar.

Vi konstaterar att lärare måste få genomgå en individuell kunskapsresa där kunskap tillvaratas och utvecklas. Olika insatser görs idag inom den svenska grundskolan för att sprida

kunskap mellan lärare. Workshops, nätverksträffar, pedagogiska möten, seminarium, portfoliebänk och studiebesök sker i den mån som resurser tillåter. Dock förekommer detta inte i tillräcklig utsträckning.

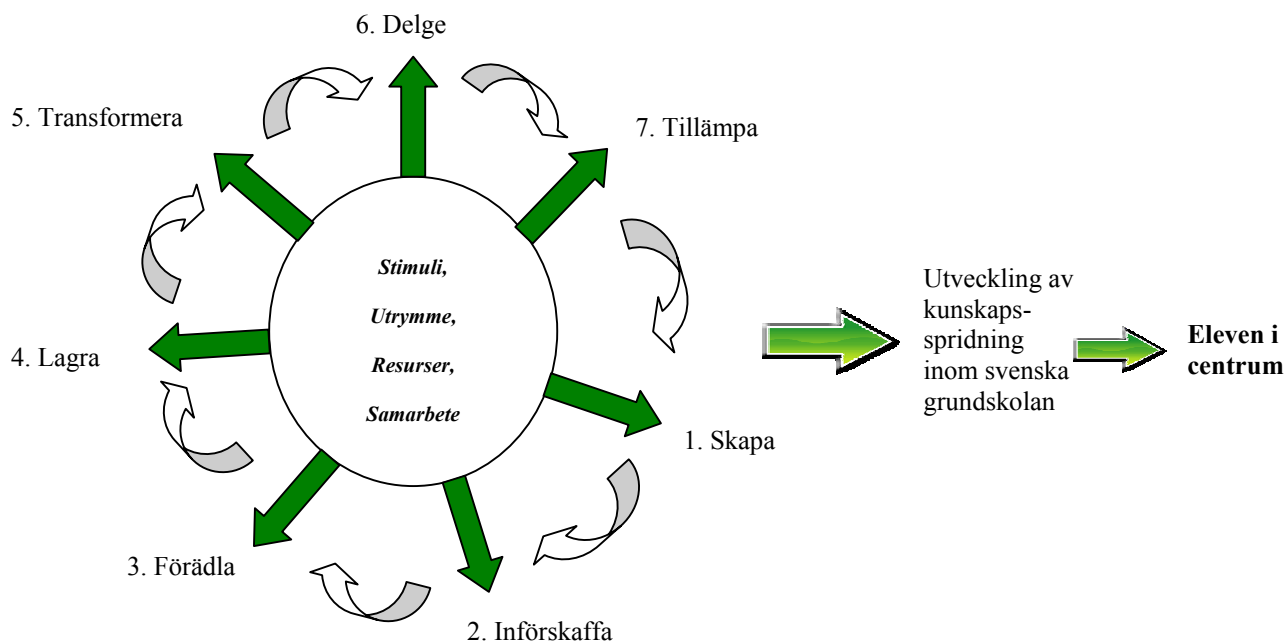
Kunskapsspridning mellan lärare är högst relevant med tanke på lärarnas spetskompetens och yrkesmonopol. Vi konstaterar emellertid att skolans utformning, struktur, komplexitet och lärarnas rädsla ligger till grund för en försvårad kunskapsspridningsprocess vilket resulterar i att kraftansträngningar måste ske. Vi ser att organisatoriskt lärande främjar spridning av kunskap och urskiljer utvecklingsmöjligheter i arbetet med att sprida lärdomar. Detta baserar vi på att kunskapsspridning sker relativt ofreflekterat samt att en önskan om ökade möjligheter till bredvidgång, observation samt tid och pengar finns. Vi vill därför poängtera omständigheter som vi menar bör reflekteras vid ett utvecklingsarbete.

Av teoretiskt ramverk förstår vi att arbete med organisatoriskt lärande är viktigt samt att Leithwood et als. (1998) forskningsresultat är viktigt att beakta. Vår empiri överensstämmer emellertid inte till fullo utan framlägger även andra faktorer värda att belysa. Vår undersökning visar att lärare måste ges *utrymme* till kunskapsspridning. Lärare måste tilldelas *resurser* i form av *tid* och *pengar* för att utrymme skall skapas till att inhämta och delge kunskap. Det måste ges utrymme till utbyte av knep och råd. Det är inte tillräckligt att inneha kunskap, utrymme måste även ges för att sätta kunskapen i bruk. Varje enskild skola måste vidare se skolväsendet som en enhetlig organisation likt Knowledge Management förespråkar. En helhetssyn måste genomsyra verksamheten. Om skolväsendet leds genom Knowledge Management gynnas dessutom organisering och omvandling av kunskap. Vi eftersöker specifikt en utökad fokus på gränsöverskridande *samarbete* både internt och externt, inom och mellan skolor, på såväl nationell som lokal nivå. Samarbetet skall föranleda ett relationsskapande, något som inte behöver vara kostsamt eller tidskrävande.

Svenska grundskolan har en ”styrd frihet”, arbetet sker inom ramen av *politiska beslut*. Centrala regler kontrollerar arbetet som kan leda till försvårad målkongruens. Vi konstaterar att ett mer decentraliserat styrsätt är att föredra vilket dock medför ett ökat krav på goda kommunikationskanaler mellan aktörer inom skolväsendet. Det medför även att den enskilda skolans *vision* i större utsträckning måste inneha en fokus på kunskapsspridning mellan lärare. I likhet måste centrala mål i form av kunskapsspridning mellan lärare än mer implementeras och klargöras i *svenska läroplanen*. Kopplingen mellan betydelsen av kunskapsspridning och svenska skolans måluppfyllelse måste tydliggöras. På så sätt skapas en förståelse bland lärare för vad delgivande av kunskap kan ha för extern nytta. Lärarna ges även på så sätt incitament att våga kliva ur ”ekorrhjulet”. Om de enskilda skolorna i större utsträckning ges utrymme till

självstyre inom givna ramar för vision och läroplan kan aktörer på central nivå ges en försäkran om att arbete sker i enlighet med uppsatta centrala mål. Detta förutsatt att centrala mål i form av kunskapsspridning ges den plats i vision och läroplan som vi efterlyser. Vision och läroplan agerar således *stimuli* att inhämta och delge kunskap. I detta sammanhang vill vi poängtera *ledarskapets* betydelse. En ledare måste ha förmågan att frambringa ”en motor” för medarbetarna som får dem att vilja inhämta kunskap. Ett tydligt ledarskap och ansvarsfördelning är en förutsättning för att kunskap på bästa sätt skall omhändertas och spridas mellan lärare samt möjliggöra elevfokus. En god ledare måste vara medveten om sitt ansvar och ha förmågan att ge stöd och trygghet så att medarbetare vågar ta emot och ge av sin kunskap.

För att frambringa vår uppsats konklusion i än högre grad plockas huvudfaktorer ut. Vi menar att *stimuli*, *utrymme*, *resurser* och *samarbete* är särskilt utmärkande för främjande av kunskapsspridning mellan lärare i den svenska grundskolan. För att skapa detta krävs som stöd ett mer *decentraliserat styrsätt*, *ledarskap* samt en *läroplan* och *vision* som tydligt framställer kunskapsspridningens betydelse och centrala mål. Vi gör en sammankoppling av vårt empiriska material med King et als. (2006) diskussion om Knowledge Management cycle model. Denna sammanföring bildar en unik konstellation som kan agera mall vid utveckling av arbete med att sprida kunskap inom skolan som professionell verksamhet. Vi menar att det är viktigt att anamma Knowledge Management och arbeta för att en verksamhet skall ledas genom modellens samtliga steg i kunskapsspridningsprocessen. Följande illustration tydliggör detta:



Figur 2:5 Kunskapsspridningsmodellen (KS-modellen)

Genom vår KS-modell vill vi belysa att varje enskild skolverksamhet måste förstå vikten av de fyra huvudfaktorerna. Genom att fokusera och frambringa faktorerna skapas en förståelse för faktorernas betydelsefulla förhållande till varandra. Om de fyra faktorerna illustrerade i figurens cirkel uppmärksammas genom *ledarskap*, ett *decentraliserat styrsätt*, skolans *läroplan* och *vision*, leds svenska grundskolan i Knowledge Managementandan. Genom att leda verksamheten med en fokus på *stimuli*, *utrymme*, *resurser* och *samarbete* kan kunskap mellan lärare skapas, införskaffas, förädlas, lagras, transformeras, delges samt tillämpas i enlighet med Knowledge Management.

KS-modellen illustrerar således den kunskapsspridningsprocess och grundläggande tankesätt som vi vill ska genomsyra svenska grundskolan för underlättande av måluppfyllelse; att sätta eleven i centrum.

Vi klargör konkret våra tre frågeställningar:

1. Hur sker idag tillvaratagande och spridande av kunskap mellan lärare i den svenska grundskolan?

-
- Kunskapsspridning sker idag till viss del genom workshops, nätverksträffar, pedagogiska träffar, seminarium, portfoliebank och studiebesök. Det arbetas även med bredvidgång och observation samt internationellt gränsöverskridande samarbete i olika grad. Dock sker detta inte i tillräcklig utsträckning eftersom ett tydligt önskemål om utökat utrymme för kunskapsspridning finns.
2. Vilka faktorer främjar och hämmar kunskapsspridning mellan lärare?
 - Om följande faktorer uppmärksammas menar vi att kunskapsspridning och organisatoriskt lärande främjas, om inte så görs kan de ha en hämmande inverkan; *stimuli, utrymme, resurser, samarbete*. Skolverksamheten måste vara observant på att följande hämmande aspekter; *skolväsendets komplexitet* och *rädslan* hos lärarna över att förlora sin individuella kunskap, visa sig förmer samt väl invanda arbetsmönster, kan leda till en motvilja att delge kunskap.
 3. Hur kan arbete med att sprida kunskap mellan lärare inom den svenska grundskolan som professionell verksamhet utvecklas?
 - Genom att frambringa *stimuli, utrymme, resurser* och *samarbete* via ett än mer *decentraliserat styrsätt*, ett främjande *ledarskap* samt klargörande av vikten av kunskapsspridning i *svenska skolans läroplan* och *skolans vision*, kan arbetet med att sprida kunskap utvecklas (se KS-modell figur 2:5). Utvecklingsarbetet bör ske i Knowledge Managementandan för att skapa ett helhetsperspektiv. En förståelse bör finnas om kunskapens olika ansikten, osynlig som synlig.

7. En reflektion och en blick in i framtiden

Vi vill avsluta med att knyta an till uppsatsens inledande del där vi berör dagens mediala skoldebatt rörande elevers försämrade kunskapsresultat. Vi vill åter igen uppmärksamma projektsatsning ”Klass 9A” och de ambitioner som görs för att få svenska grundskolan ”på fötter” igen. Vi förstår att projekt ”Klass 9A” kan ses som positivt baserat på att det agerar stimuli för kunskapsspridning. Lärarnas viktiga roll som kunskapskälla aktualiseras och samhället får upp ögonen för skolverksamheten samt den viktiga betydelse som kunskapsspridning har mellan lärare. Projektsatsningen resulterar i aktionstagande bland lärare samt får lärarna att förstå att de måste ta del av varandras kunskaper. Uppsatsens

respondenter ställer sig dock kritiska till de metoder som tagits i bruk i projektet varav vi förstår att verkligheten inte ter sig fullt så enkel.

Vi anser att vi har uppfyllt uppsatsens syfte samt frågeställningar då vi uppmärksammat hur kunskap kan generas och spridas mellan personal inom professionella verksamheter. Vår konklusion menar vi kan appliceras på andra professionella verksamheter än skolväsendet eftersom professionella verksamheter har samma karakteristika.

Skolan är en komplex organisation som för förändringsarbete kräver en långsiktighet och tillförsikt menar vi med stöd av Jörbeck och Levén (2003). Ingenting förändras över en natt och som Bäckman understryker krävs målmedvetenhet och uthållighet vid förändringsarbete. Det måste därmed ske ett aktsamt arbete för att utveckla kunskapsspridning mellan lärare i skolan som professionell verksamhet.

”En individ lär så länge hon lever, en organisation lever så länge hon lär”. (Albinsson 1998, s 11.)

7.1 Framtida undersökningar

Uppsatsen har fått oss att förstå hur omfattande och komplex svenska skolväsendet är. Vår undersökning har berört fem respondenters perspektiv på kunskapsspridning och vi finner det intressant att via framtida forskning skapa en mer generell bild. Respondenter från samtliga Sveriges kommuner, på alla nivåer, kan föranleda att ett helhetsperspektiv införskaffas. Vi menar därför att det vore intressant med en mer omfattande forskning rörande kunskapsspridning mellan lärare i svenska grundskolan.

Vi skulle gärna se en uppföljning av projektsatsning ”Klass 9A” för att få vetskap om kunskapsresultat ur ett långsiktigt perspektiv. Vi är intresserade av att ta del av huruvida det befintliga lärarlaget anammat framgångsrika arbetsmetoder. Har kunskapen förädlats och spridits mellan de nya och befintliga lärarna?

8. Källförteckning

Litteraturlista

- Albinsson, P. (1998). *Den lärande organisationen – Från vision till verklighet*. Falun: Brain Books.
- Alvesson, M. Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, C. (2000). *Kunskapssyn och lärande – i samhälle och arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur.
- Blossing, U. (2002). *Skolförbättring i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Bruzelius, L. Skärvad, P-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Dalin, P. (1996). *Utbildning för ett nytt århundrade*. Falköping: Gummessons tryckeri AB.
- Dalin, Å. (1997). *Den lärande organisationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Dimenäs, J. (2007). *Lära till lärare. Att utveckla läraryrket – vetenskapligt förhållningssätt och vetenskaplig metodik*. Stockholm: Liber.
- Edenius, M. (2003). *Att leda kunskap – hur lärande och kunskap uppstår i organisationer*. Halmstad: Bulls tryckeri AB.
- Eriksson, M. (2002). *Kvalitetstänkande skola. Kunskaper, frågeställningar och metoder för kvalitetsarbete och kvalitetsredovisning*. Lund: Studentlitteratur.
- Gustavsson, B. (2002). *Vad är kunskap? En diskussion om praktisk och teoretisk kunskap*. Kalmar: Lenanders grafiska AB.
- Gustavsson, B. (2004). *Kunskap i det praktiska*. Lund: studentlitteratur.
- Jacobsen, D-I. Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jörbeck, A. Levén, S. (2003). *Vinnande skola idag och imorgon*. Växjö: Gothia.
- King, W R. Chung, T R. Haney, M H. (2006). *Knowledge Management and Organizational Learning*. Omega. Vol. 36, s 167-172.
- Leithwood, K. Leonard, L. Sharratt, L. (1998). *Conditions Fostering Organizational Learning in Schools*. Educational Administration Quarterly. Vol. 34, No. 2. s 243-276.
- Mintzberg, H. (1980). *Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design*. Management Science Vol. 26, Nr. 3, s 322-341.

Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organizational Science Vol. 5, Nr. 1. s 14-37.

Normann, R. (2002). *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö: Daleke Grafiska AB.

Their, S. (1995). *Det pedagogiska ledarskapet*. Tampere: Mermerus.

Officiellt tryck

Lpo 94. (1994). Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet Lpo 94. Skolverket. Ödeshög: Danagårds grafiska.

Webbdokument

Folkpartiet. (2006). *Skolpolitiken hotar jobb och löner*. Tillgänglig: <<http://www.folkpartiet.se/FPTemplates/ListPage.aspx?id=41814>>. (Läst 2008-05-15)

Jureka. (2008). *Kongruens*. Tillgänglig: <<http://www.jureka.net/word.asp>>. (Läst 2008-05-27)

Nationalencyklopedin. (2008): *Jantelagen*. Tillgänglig: <http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=215434&i_word=jantelagen>. (Läst 2008-05-14)

Skolverket. (2001). *Att organisera kunskap – Om skolans kunskapsuppdrag I teori, I praktiken och I framtiden*. Tillgänglig: <<http://www.skolverket.se>>. (Läst 2008-04-16)

Skolverket. (2006). *Grundskolan*. Tillgänglig: <<http://www.skolverket.se/sb/d/663>>. (Läst 2008-04-14)

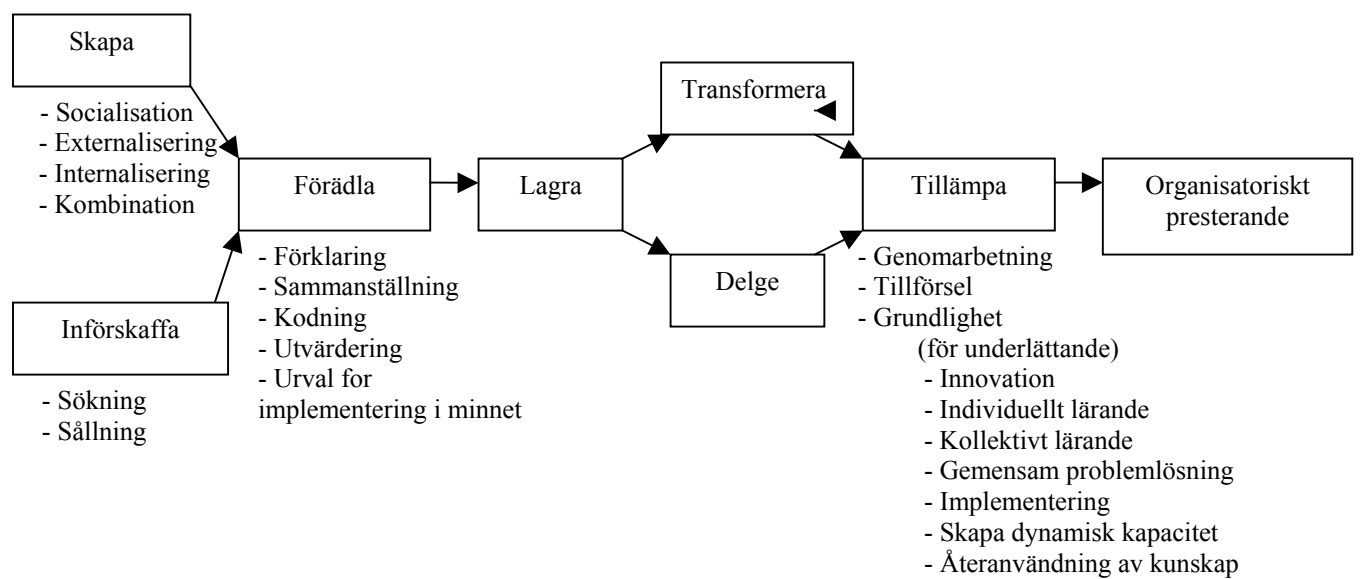
Skolverket. (2008). *Arkiv pressmedelanden*. Tillgänglig: <<http://www.skolverket.se/sb/d/203>>. (Läst 2008-05-12)

Sveriges Television. (2008). *Klass 9A - serien om den svenska skolan*. Tillgänglig: <<http://www.svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d>>. (Läst 2008-04-10)

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1

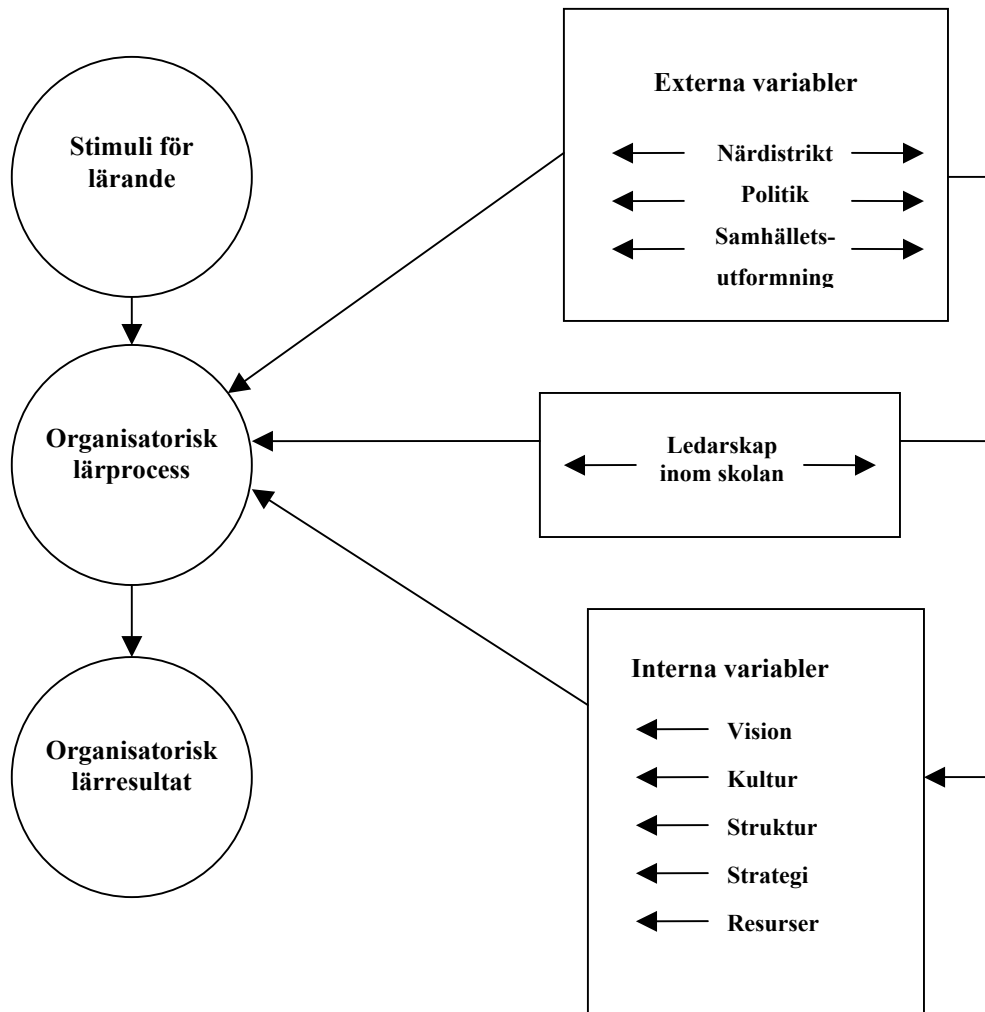
Knowledge Management Cycle model



King et al. (2006 s 168)

9.2 Bilaga 2

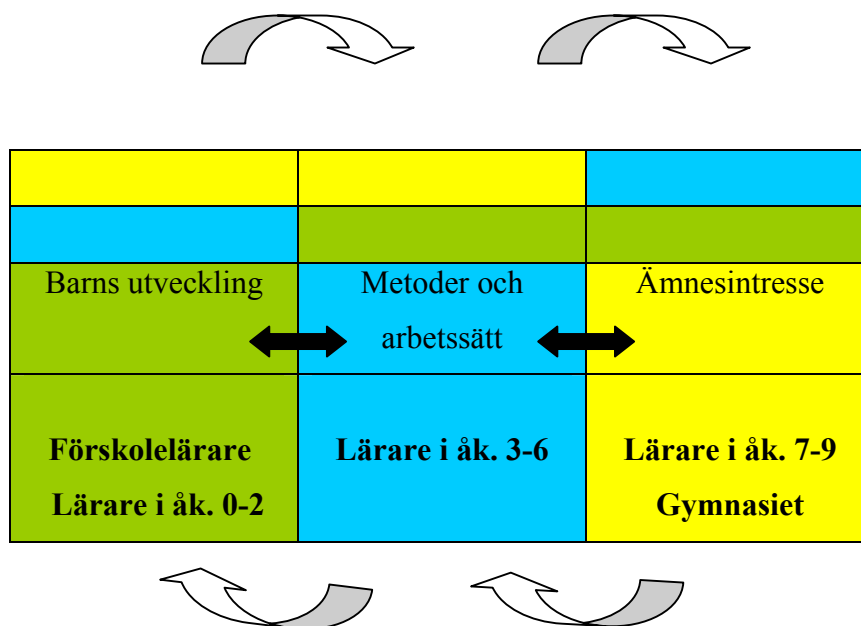
En summering av influenser på organisatoriskt lärande.



Leithwood et al. (1998 s 256)

9.3 Bilaga 3

Blockmodell



Jannika Roeck Hansen (2008)

- En lärare måste interagera med pedagoger utöver sitt eget ansvarsområde för att bli en komplett lärare. Lärare måste ta del av varandras drivkrafter och kunskaper och inte endast se till sin årskurs.

9.4 Bilaga 4

Intervjuguider

Jannika Roeck Hansen, Lars-Åke Bäckman, 2008-04-28

- Ok att spela in?

1. Vad är myndigheten för skolutveckling?
2. Vad innebär dina arbetsuppgifter/projekt?
3. Mål med er verksamhet?
 - sprida kunskap, erfarenhet och resultat från praktik och forskning (läst hemsida). Hur arbetar ni för att uppnå detta?
4. Vad är kunskap för dig?
5. Vad är kunskapsspridning mellan lärare för dig och hur kan detta ske?
6. Vilka faktorer gynnar och hämmar kunskapsspridning lärare emellan?
7. Hur arbetar man idag på nationell riks nivå för att främja tillvaratagande av kunskap samt kunskapsspridning bland lärare i svenska grundskolan? Prioriteras detta kunskapsspridande? Anser du att lärare idag ges möjlighet att lära av varandra?
8. Hur menar du arbetet med kunskapsspridning kan utvecklas mellan lärare i den svenska kommunala grundskolan?
9. Vad är ledarskap för dig? Hur menar du att den svenska grundskolan skall ledas för att gynna lärande, på nationell och skolnivå?
10. På vilket sätt stödjer ni kommuners och skolors arbete med att sprida kunskap lärare emellan?

-
- Hur arbetar ni för att lärare och rektorer skall få stöd samt möjlighet till kompetensutveckling?

11. Vilken roll har du vad gällande kunskapsspridning mellan lärare? Hur arbetar du för att främja detta?

12. Varför är det viktigt att främja och utveckla kunskapsspridning mellan lärare? Vad menar du att en väl utvecklad kunskapsspridning emellan lärare kan leda till?

- Tror du att elevernas prestationer är beroende av en väl utvecklad kunskapsspridning mellan lärare? På vilket sätt påverkas eleven?

13. Hur ser du på läroplanen i förhållande till lärarnas individuella utveckling och kunskapsspridning?

14. Anser du att läroplanen främjar en kunskapsspridning mellan lärare? Skulle du vilja se en förändring av denna?

15. Hur anser du att läroplanen följs i praktiken gällande kunskapsspridning?

16. Har du sett Sveriges televisions projektsatsning ”Klass 9A”? Vad anser du om detta projekt? Tror du att några faktorer från ”Klass 9A” kan tillämpas på nationell nivå? Vilka i så fall?

17. Vad anser du om arbetsrotation som ett medel att sprida kunskap?

- Anonymitet?
- Ok att kontakta dig i efterhand?

- Ok att spela in?

1. Vad är skol- och fritidsförvaltningen? Vilka uppgifter har ni?
2. Vad innebär dina arbetsuppgifter/projekt?
3. Mål med er verksamhet?
 - Skapa gemensamma värdegrunder och pedagogiska grundtankar som ska genomsyra hela verksamheten i HBG. Vad innebär detta?
4. Vad är kunskap för dig?
5. Vad är kunskapsspridning mellan lärare för dig och hur kan detta ske?
6. Vilka faktorer gynnar och hämmar kunskapsspridning lärare emellan?
7. Hur arbetar man idag på kommunal nivå för att främja tillvaratagande av kunskap samt kunskapsspridning bland lärare i svenska grundskolan? Prioriteras detta kunskapsspridande? Anser du att lärare idag ges möjlighet att lära av varandra?
8. Hur arbetar ni för att lärare och rektorer skall få stöd samt möjlighet till kompetensutveckling?
9. Hur menar du att arbetet med kunskapsspridning kan utvecklas mellan lärare i HBGs kommunala grundskolor?
10. Vad är ledarskap för dig? Hur menar du att HBGs grundskolor skall ledas för att gynna lärande, på nationell och skolnivå?
11. Vilken roll har du gällande kunskapsspridning mellan lärare? Hur arbetar du för att främja detta?

12. Varför är det viktigt att främja och utveckla kunskapsspridning mellan lärare? Vad menar du att en väl utvecklad kunskapsspridning emellan lärare kan leda till?

- Tror du att elevernas prestationer är beroende av en väl utvecklad kunskapsspridning mellan lärare? På vilket sätt påverkas eleven?

13. Hur ser du på läroplanen i förhållande till lärarnas individuella utveckling och kunskapsspridning? Hur arbetar ni utefter denna för att utveckla kunskapsspridning?

14. Anser du att läroplanen främjar en kunskapsspridning mellan lärare? Skulle du vilja se en förändring av denna?

15. Har du sett Sveriges televisions projektsatsning ”Klass 9A”? Vad anser du om detta projekt? Tror du att några faktorer från ”Klass 9A” kan tillämpas på nationell nivå? Vilka i så fall?

16. Vad anser du om arbetsrotation som ett medel att sprida kunskap?

- Anonymitet?
- Ok att kontakta dig i efterhand?

• Ok att spela in?

1. Vad arbetar du med? Hur länge har du arbetat som detta?
2. Vad innebär dina arbetsuppgifter?
3. Hur har du blivit bemött som nyutexad lärare?
4. Överrensstämmer det du lärde dig på lärarhögskolan med praktiken?
5. Vad är kunskap för dig?
6. Vad är kunskapsspridning mellan lärare för dig och hur kan detta ske?
7. Är det viktigt med kunskapsspridning mellan lärare?
8. Anser du att du har ny kunskap som skiljer sig från de ”gamla” lärarnas?
9. Är de ”gamla” lärarna intresserade av att ta del av din kunskap och använda sig av den? Är du intresserad av ta del av de ”gamla” lärarnas kunskaper och erfarenheter?
10. Vilka faktorer har du upplevt gynnar och hämmar kunskapsspridning lärare emellan?
11. Tror du att en väl utvecklad kunskapsspridning och samarbete mellan lärare kan påverka elevprestationer? Och på vilket sätt?
12. Upplever du att man på kommunal nivå arbetar för att ni som lärare ska få möjlighet att få byta kunskap och erfarenheter? Och på vilket sätt?
13. Vad är ledarskap för dig? Hur omhändertas och sprids lärarens kunskap på er skola/hur leds kunskapsspridning?

14. Hur ser du på läroplanen i förhållande till lärarnas individuella utveckling och kunskapsspridning? Hur arbetar ni utefter denna för att utveckla kunskapsspridning?

15. Anser du att läroplanen främjar en kunskapsspridning mellan lärare? Skulle du vilja se en förändring av denna?

16. Har du sett Sveriges televisions projektsatsning ”Klass 9A”? Vad anser du om detta projekt? Tror du att några faktorer från ”Klass 9A” kan tillämpas på nationell nivå? Vilka i så fall?

17. Vad anser du om arbetsrotation som ett medel att sprida kunskap?

- Anonymitet?
- Ok att kontakta dig i efterhand?

Birgitta Pihlqvist, 2008-05-07

- Ok att spela in?

1. Vad arbetar du med? Hur länge har du arbetat som detta?
2. Vad innebär dina arbetsuppgifter?
3. Vad är kunskap för dig?
4. Vad är kunskapsspridning mellan lärare för dig och hur kan detta ske?
5. Är det viktigt med kunskapsspridning mellan lärare?
6. Anser du att du har kunskap som skiljer sig från de nytexaminerade lärarnas?
7. Är de nya lärarna intresserade av att ta del av din kunskap och använda sig av den? Är du intresserad av ta del av de nya lärarnas kunskaper och erfarenheter?
8. Vilka faktorer har du upplevt gynnar och hämmar kunskapsspridning lärare emellan?
9. Tror du att en väl utvecklad kunskapsspridning och samarbete mellan lärare kan påverka elevprestationer? Och på vilket sätt?
10. Upplever du att man på kommunal nivå arbetar för att ni som lärare ska få möjlighet att få byta kunskap och erfarenheter? Och på vilket sätt?
11. Vad är ledarskap för dig? Hur omhändertas och sprids lärarens kunskap på er skola/hur leds kunskapsspridning?
12. Hur ser du på läroplanen i förhållande till lärarnas individuella utveckling och kunskapsspridning? Hur arbetar ni utefter denna för att utveckla kunskapsspridning?

13. Anser du att läroplanen främjar en kunskapsspridning mellan lärare? Skulle du vilja se en förändring av denna?

14. Har du sett Sveriges televisions projektsatsning ”Klass 9A”? Vad anser du om detta projekt? Tror du att några faktorer från ”Klass 9A” kan tillämpas på nationell nivå? Vilka i så fall?

15. Vad anser du om arbetsrotation som ett medel att sprida kunskap?

- Anonymitet?
- Ok att kontakta dig i efterhand?