



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

BEHOVSSTYRD KOMMUNIKATION

Ett förarbete för Pedagog Göteborg

Charlotta Parkås

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kommunikatörsprogrammet
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	John Eriksson
Examinator:	Staffan Larsson

Abstract

Uppsats/Examensarbete: 15 hp
Program och/eller kurs: Kommunikatörsprogrammet
Nivå: Avancerad nivå
Termin/år: Vt 2015
Handledare: John Eriksson
Examinator: Staffan Larsson
Behovsstyrd kommunikation, Pedagog Göteborg, pedagogsajt, kollegialt lärande, det utvidgade kollegiet, organisationskommunikation, lärande organisation, organisationslärande.
Nyckelord:

Syfte: Att skapa underlag för behovsstyrd kommunikation på Pedagog Göteborg.

Teori: Teorin tar sin utgångspunkt i forskning kring organisationer och fokuserar därefter på en lärande organisation, lärande inom organisationen och specifikt lärande för pedagoger. Avsnittet avslutas med teori kring organisationskommunikation och content marketing.

Metod: Kvalitativa djupintervjuer med tio pedagoger med olika ansvarsområden från sex av Göteborgs stadsdelar samt utbildningsförvaltningen.

Resultat: Pedagog Göteborg har möjlighet att uppnå behovsstyrd kommunikation om redaktionen håller sig uppdaterad genom att ingå i olika nätverk samt fokusera på att det är pedagogernas behov som ska styra. De har möjlighet att bemöta respondenternas behov när det gäller att skapa en digital mötesplats där pedagoger inspirerar varandra, en evenemangskalender och behovet av att få reda på vad som händer i form av lokala satsningar eller teman. Om Pedagog Göteborg består av en professionell redaktion så kan de också tillgodose behovet av kontrollerade inlägg som är kopplade till forskning. Av de behov som respondenterna har visat på är tid för reflektion det enda behovet som Pedagog Göteborg inte har möjlighet att tillgodose på egen hand. Ansvaret för att pedagogerna har tid och möjlighet till professionell utveckling och kollegialt lärande ligger på de pedagogiska ledarna. Eftersom Göteborgs Stads utbildning arbetar mot att vara en lärande organisation så uppstår det inte en krock mellan organisationens behov och pedagogernas behov. Genom att Pedagog Göteborg blir en sajt för alla pedagoger i Göteborgs stad kan man använda sajten som ett verktyg för att främja kollegialt lärande och erfarenhetsutbyte som gynnar verksamhetens mål.

TACK

Först och främst vill jag tacka mina respondenter som ställde upp på intervju, utan er hade det inte blivit en uppsats.

Sen vill jag rikta ett stort tack till Maria Eriksson och Pernilla Lorentzson, kommunikatörer på Center för Skolutveckling, för att ni har delat med er av er kunskap och för ert engagemang. Jag har lärt mig oerhört mycket av er under min praktik och under arbetet med uppsatsen!

Jag vill också rikta ett tack till min handledare John Eriksson som har bidragit med kloka tankar och idéer. Du har varit tydlig och generös i ditt handledarskap.

Palle som varit en fantastisk kursansvarig och som sett till att hela klassen rört sig i rätt riktning tack vare veckobrev och seminarium.

Jag vill också tacka min klasskamrat Helena Ohlsson som uppmuntrat mig när jag kört fast och som lagt tid och energi på att läsa igenom uppsatsen och komma med feedback.

Sist men inte minst vill jag tacka min man Andreas och våra barn Axel och Matteus för ert tålamod och för att ni har varit så positiva och hjälpsamma i hela processen, ni är bäst!

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	6
1.1 Inledning.....	6
1.2 Problemformulering	7
1.3 Syfte och frågeställningar.....	8
2 Bakgrund.....	9
2.1 Göteborgs Stad	9
2.2 Kanaler	9
2.3 Göteborgs Stads informationspolicy	10
3. Teori.....	11
3.1 Organisationen	11
3.1.1 Lärande organisation	11
3.1.2 Den femte disciplinen	13
3.2 Pedagogers lärande.....	14
3.2.1 Kollegialt lärande	14
3.2.2 Pedagogers professionella lärande.....	15
3.3 Organisationskommunikation	18
3.3.1 Modeller av kommunikation	19
3.3.2 Content marketing - Innehållsmarknadsföring	20
3.3.3 Kunskapsdelning	23
4. Metod	24
4.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	24
4.2 Beskrivning av dataunderlag	24
4.3 Validitet.....	25
4.4 Reliabilitet och generaliserbarhet.....	25
4.5 Etiska överväganden	26
4.6 Analys av resultat	26
4.7 Möjliga felkällor i mitt resultat	27
5. Resultat	28
5.1 Behov i vardagen.....	28
5.2 Behov av fortbildning och forskning	29
5.3 Det utvidgade kollegiet och kollegialt lärande.....	31
5.4 Ta del av ny information och inspiration	34

5.5 Innehåll	35
5.6 Att hålla sajten uppdaterad	37
5.7 Verksamhetsnärhet	38
6. Analys och diskussion.....	39
6.1 Organisationen och visionen	39
6.2 Vilka behov finns hos pedagogerna i Göteborgs Stad?.....	40
6.2.1 Behovsanalys	41
6.2.2 Tillgodose behoven.....	43
6.3 Hur kan Pedagog Göteborg bli behovsstyrd?.....	46
6.4 Hur kan Pedagog Göteborg främja det utvidgade kollegiet?	47
7. Slutord.....	50
7.1 Fortsatt forskning	53
8. Referenslista.....	55
8.1 Litteratur	55
8.2 Webbsidor	56
8.3 Webbaserade publikationer	57
Bilaga 1	58
Intevjuguide.....	58

1. Introduktion

1.1 Inledning

Runt om i Sverige har det skapats pedagog sajter som hjälper pedagoger i kommuner att hitta inspiration och information. Pedagog Stockholm, Pedagog Malmö och Pedagog Värmland är exempel på pedagog sajter som används av pedagoger för att bli inspirerade av kollegor på andra skolor, för att söka ny kunskap eller för att hitta information om nytt material. I Sverige finns det idag 19 pedagog sajter, som är mer eller mindre etablerade (Skolverket 2014). Dessa har återkommande besökare från kommunen de tillhör men de har också besökare från andra delar av landet.

Under 2014 togs beslut i Göteborgs Stad att genomföra en förstudie till pedagog sajten Pedagog Göteborg. Detta har sin grund i Göteborgs Stads strävan efter att skolorna ska arbeta mot att vara en lärande organisation. Förstudien projektleds av Center för Skolutvecklings två kommunikatörer, Pernilla Lorentzson och Maria Eriksson. Under förstudien har jag suttit med i projektgruppen som en del av min praktik på Center för Skolutveckling (CfS) och tack vare min erfarenhet av att ha arbetat i 12 år som lärare, har jag bidragit med tankar och idéer utifrån ett pedagogiskt perspektiv.

Huvudsyfte för Pedagog Göteborg är att *”bidra till pedagogisk utveckling genom att synliggöra lärande exempel och främja kollegialt utbyte av kunskap och erfarenheter i Göteborgs Stad”*. Det betyder att sajten ska visa vad som händer i skolor och förskolor i Göteborgs Stad och genom att visa upp verksamheterna så ska det bli lättare för pedagogerna att hitta varandra och utbyta idéer och inspiration. Ett annat syfte med Pedagog Göteborg är att den ska vara behovsstyrd. Det är pedagogernas behov som ska forma sajten.

Denna undersökning syftar till att bidra med kunskap om vilka behov pedagoger i Göteborgs Stad har, vilka tankar de har om hur sajten kan bli behovsstyrd och hur Pedagog Göteborg kan vara en del av det utvidgade kollegiet, d.v.s. ett arbetslag som sträcker sig utanför den egna skolans gräns. Denna kunskap ger ett underlag till hur redaktionen för Pedagog Göteborg kan fånga upp de behov som pedagogerna i Göteborg har och om olika behov bör tillgodoses på olika sätt. I skrivandets stund väntar projektgruppen på beslut om att verkställa Pedagog Göteborg. Först efter att ett positivt beslut är taget startar processen med att tillsätta en redaktion.

1.2 Problemformulering

I Skollagen står att utbildning ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet (2011, kap 1, 5§). Regeringen, via utbildningsutskottet, skriver i sin rapport *Hur kan ny kunskap komma till bättre användning i skolan* (2013:8) att vetenskaplig grund både handlar om att ta till sig den senaste forskningen och att använda sig utav ett kritiskt förhållningssätt. I rapporten lyfts det också fram att erfarenheter, som viktig kunskap, behöver sammanställas, granskas och delas. När erfarenheter blir granskade och sammanställda så kan de räknas som beprövade. Utbildningsutskottet (2013:8) skriver också att målet är att pedagoger ska kunna använda sig av bästa tillgängliga kunskap när det gäller både forskning och beprövad erfarenhet. Det ska vara lätt att hitta och för att nå dit behöver de ansvariga i organisationen så som beslutsfattare och tjänstemän, men även rektorer och lärare ta sitt ansvar. Men alla är inte eniga om vad som är bästa tänkbara kunskap så en väl underbyggd behovsanalys är oerhört viktig.

Ett sätt för pedagoger att dela och ta del av nya kunskaper är att använda sig utav ”det utvidgade kollegiet”. Detta är ett begrepp myntat av Ann-Marie Körling (2013). Hon är grundskollärare, författare och krönikör och har arbetat som lärarutbildare. Det utvidgade kollegiet betyder att pedagoger utökar sitt nätverk av kollegor genom webben. Via digitala diskussionsforum och inspirationssidor kan pedagoger hitta varandra, diskutera, bli inspirerade och få nya kollegor.

Budskap kring kommunikations- och informationskanalers möjligheter att öka kvalitén och lärandet inom en organisation bygger i vissa fall på en övertro på tekniken och dess möjligheter (Heide 2002:15). För att åstadkomma en bra kommunikation är det av stor vikt att utgå från användarnas behov, göra en grundlig målgruppsanalys och behovsanalys och utifrån dem skapa en fungerande sajt. Nästa steg är att se till att sajten blir verksamhetsnära. Om sajten håller sig nära verksamheten blir det ett sätt att kontinuerligt få reda på och utvärdera användarnas behov. En behovsanalys av den dagliga situationen för de berörda är enligt forskning A och O för en lyckad intranätsatsning (Bark et al. 2002:39). Pedagog Göteborg kommer inte vara ett intranät eftersom ett intranät karakteriseras av att det skyddas av brandväggar och kräver en privat inloggning (Bark et al. 2002:10). Men pedagogsajten kan jämföras med ett intranät eftersom den uppfyller kriterierna på flera andra områden: det som publiceras på sajten vänder sig till en specifik grupp användare, den är till för att utveckla och

stärka den interna kommunikationen inom organisationen, den är till för att förenkla och stötta i det dagliga arbetet och för att underlätta delning av kunskaper (Bark et al. 2002:11).

Eftersom behoven ständigt förändras och ett av sajtens syften är att pedagogernas behov ska få styra så mynnar problemformuleringen ut i följande syfte.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att skapa underlag för behovsstyrd kommunikation på Pedagog Göteborg.

För att förtydliga mitt syfte har jag valt att konkretisera det i följande frågeställningar:

- Vilka behov finns hos pedagoger i Göteborgs Stad?
- Hur kan Pedagog Göteborg bli behovsstyrd?
- Hur kan Pedagog Göteborg främja ”det utvidgade kollegiet”?

2 Bakgrund

2.1 Göteborgs Stad

Ansvar för utbildning (skolor, förskolor och gymnasier) i Göteborgs Stad är indelade i tio stadsdelar samt utbildningsförvaltningen som ansvarar för gymnasieskolan och för staden gemensamma områden så som skolutveckling, språkcentrum och vägledningscentrum.

Varje stadsdel har sin egen förvaltning, men de styrs av mål och riktlinjer som kommunfullmäktige beslutat för hela organisationen. Stadsdelarna bryter ned målen för att genomföra dem i sina stadsdelar och till sin hjälp har de skolutskott. Göteborgs Stads utbildningsorganisation skiljer sig från exempelvis Stockholms Stad där all styrning ligger på utbildningsförvaltningen.

2.2 Kanaler

Pedagogerna i Göteborgs Stad använder olika kanaler i sin vardag. De kanaler som på något sätt kan krocka med Pedagog Göteborg presenteras nedan:

- Hjärntorget, en lärplattform där pedagogerna lägger upp individuella utvecklingsplaner och kontrollerar frånvaro av elever. Hjärntorget kan även användas till att dela planeringar och information.
- Intranätet. Det gemensamma intranätet för alla som är anställda i Göteborgs Stad.
- Goteborg.se. Göteborgs officiella hemsida där besökaren kan välja ”förskola och utbildning” och därifrån klicka sig vidare för att få information om stadens skolor.
- Torghandel. Torghandel är en fysisk mötesplats med föreläsningar kring i första hand IKT (Informations- och kommunikationsteknik) för pedagoger och skolledare inom Göteborgs Stad. En del av föreläsningarna filmas och delas på Torghandels hemsida.

Projektledarna i projektgruppen träffade ansvariga för berörda kanaler inom Göteborgs Stad under februari månad och tittade på behov, syfte och målgrupp samt hur de förhåller sig till varandra och eventuell samverkan. De kom då fram till att Pedagog Göteborg och Hjärntorget behöver hitta en form för samverkan när det gäller att dela information och inspiration.

Eftersom Hjärntorget är en lärplattform som kräver inloggning måste länkningen ske från Hjärntorget till Pedagog Göteborg och inte tvärtom. De ansvariga för Intranätet inom Göteborgs Stad och goteborg.se kom tillsammans med projektledarna för Pedagog Göteborg

fram till att de behöver samverka i frågor som rör information men inte i inspirationsfrågor. Ansvarig för Torghandel kom tillsammans med projektledarna fram till att sidan eventuellt bör slås samman med Pedagog Göteborg för att nå fler besökare.

2.3 Göteborgs Stads informationspolicy

Enligt Göteborgs Stads informationspolicy bör organisationen lägga stor vikt på att se till att dess medlemmar är välinformerade för att det bidrar till ökad delaktighet och att medarbetaren känner ansvar för att bland annat vara en kunskapsbärare.

En välinformerad medarbetare känner delaktighet, motivation och tar ansvar och har en viktig roll som kunskapsbärare, marknadsförare och som stadens ansikte utåt. (Stadsledningskontoret 2015)

För att ta vara på de kunskaper som pedagogerna bär på och hjälpa till med att informera denna grupp av medarbetare inom staden har Pedagog Göteborg en uppgift att fylla. Detta stämmer också väl överens med Pedagog Göteborgs syfte att ” *bidra till pedagogisk utveckling genom att synliggöra lärande exempel och främja kollegialt utbyte av kunskap och erfarenheter i Göteborgs Stad*”.

3. Teori

För att klargöra pedagogernas behov börjar detta kapitel med att reda ut vad som menas med en organisation med syfte att fokusera på Göteborgs Stads verksamheter inom utbildning. Eftersom det står i Göteborgs Stads budget att skolorna ska sträva mot att utvecklas som lärande organisation fortsätter detta kapitel med teori kring lärande organisationer. För att skapa en förståelse för behovet inom gruppen så lyfts teorier kring lärande och specifikt lärande för pedagoger.

3.1 Organisation

En organisation kan vara en offentlig verksamhet, en förening eller ett företag (Tonnqvist 2014:14). Organisationen arbetar för att på ett så effektivt sätt som möjligt använda de resurser som finns tillgängliga för att nå de uppsatta målen. Vägarna som används för att nå målen behöver vara tydliga och resurserna behöver struktureras (Tonnqvist 2014:15). Skolverket skriver i sin studie *Kommunalt huvudmannaskap i praktiken* (2011:17) att en hög andel rektorer och skolchefer upplever att de mål de har att förhålla sig till i många fall krockar. De arbetar mot mål i kommunala budgetdokument och mål i nationella läro- och kursplaner. Skolverket har som uppgift att stärka dialogen mellan skolchefer och staten för att underlätta för skolchefer och rektorer att lyckas med sitt uppdrag.

3.1.1 Lärande organisation

I Göteborgs Stads gällande budget (2014:18) står det att skolorna ska ges utrymme att vara en lärande organisation.

Skolan ska ges utrymme att utvecklas som **lärande organisation** där personalen kan följa upp, analysera, utvärdera och vidta åtgärder för barnen och elevernas bästa. En del av detta är att fördjupa samverkan mellan förskola/skola och universitetet i form av forskningsanknytning i undervisningen, utveckling av lärarstudenternas verksamhetsförlagda utbildning samt forskning på den undervisning som bedrivs. Regelbunden fortbildning för pedagoger är viktigt.

Enligt Nationalencyklopedin (2015) betyder en lärande organisation:

En organisation som kontinuerligt lär av sina erfarenheter i syfte att lösa sina uppgifter på ett bättre sätt.

Beskrivningen av en lärande organisation på ett djupare plan har ingen entydig definition eftersom det handlar om på vilket sätt organisationen lär av sina erfarenheter och på vilket sätt den löser sina problem. Forskning som rör organisationsteori delas in i tre huvudteman: struktur, process och kultur (Tonnqvist 2014: 6) När organisationen arbetar för att vara en lärande organisation är det framför allt organisationens kultur så som ledarskap och värderingar som berörs. Enligt utbildningsutskottet (2013:7) är det ledarskapet, skolchef eller rektor men även tjänstemän och politiker, som bär det yttersta ansvaret för organisationskulturen och utvecklingsarbetet. De beskriver det som positivt om ledarskapet består av fler än rektor, gärna medarbetare med tydliga ansvarsområden och en vision som uppmuntrar lärande och nya tankar. Om kulturen ska förändras så att nya arbetssätt kan införas behöver det vara prövade arbetssätt som utifrån forskning visat sig vara bättre. Pedagogerna behöver också uppleva arbetssätten som bättre. Skolans ledning behöver se till att det finns tid och resurser för att implementera nya arbetssätt. Det räcker inte att informationen bara delas med pedagogerna under en fortbildningsdag, eller via en pedagogsajt. Om syftet är att förändra kulturen behöver pedagogerna fortbildas tillsammans, träna i sitt klassrum och därefter utvärdera sin undervisning i samtal med andra pedagoger. Tydliga rutiner och avsatt tid för hur denna fortbildning ska gå till och hur den ska utvärderas behöver vara uppsatt av skolans ledning (Utbildningsutskottet 2013:6).

Fackförbundet Kommunal har tagit beslutet att vara en lärande organisation och genom skriften *Kommunal- en lärande organisation* (2008:8) förklarar de grundligt för medlemmarna vad det innebär. Skälen till att de behövde gå igenom denna förändring av organisationskultur är att de upplever att de behöver hänga med i snabba förändringar så som ny teknik på informations- och kommunikationsområdet och en förändrad syn på kompetensutveckling där det är viktigt att ta vara på medlemmarnas kompetens. De behövde bli en lärande organisation. De beskriver en lärande organisation som ett förhållningssätt där medlemmarna lär av varandra genom att reflektera tillsammans i nätverk som går på tvärs. Utifrån reflektionerna kan verksamheten utvecklas (Kommunal 2008:6). Cathrine Filstad som är professor på institutionen för ledarskap och organisationsbeteende i Oslo beskriver skillnaden mellan kunskap och information inom en organisation i sin bok *Organisationslärande* (2012:108). Hon menar att information blir till kunskap först när det sätts i en kontext och blir en del av medarbetarnas tidigare erfarenheter och förståelse och när medarbetarna reflekterar över informationen.

3.1.2 Den femte disciplinen

Senge (2006) beskriver en lärande organisation utifrån fem discipliner. Han skriver att i en lärande organisation samspelar individens och organisationens lärande. Enligt modellen kan medarbetarnas kunskaper identifieras och tas tillvara, de kan dela sin kunskap och hjälpa organisationen att nå framgång. Ledarnas uppgift är att, tillsammans med medarbetarna, sätta visionen. En tydlig vision hjälper medarbetarna att fokusera och det blir lättare för medarbetarna att vara kreativa och lyfta tankar som för organisationen framåt (Senge 2006:192).

De fem disciplinerna är:

- Personligt mästerskap – innebär att en sätter upp en egen vision. Att sätta upp en egen vision måste vara frivilligt, men ledningen kan hjälpa till att skapa en miljö där kreativitet och skaparglädje uppmuntras (Senge 2006:129-135).
- Tankemodeller – handlar om vad vi bär med oss in i en situation, vilken förförståelse vi har. Men när tankemodellerna lyfts en nivå till att handla om hela organisationen så får medarbetarna en bild av hur allt hänger ihop vilket medför att det förändrar medarbetarnas sätt att tänka. Det blir inte baserat på individen utan på gruppen (Senge 2006:163-174).
- Gemensam vision – innebär att det finns ett gemensamt realistiskt mål förankrad hos medarbetarna. Det skapar en känsla av samhörighet och medarbetarna vet vart organisationen är på väg (Senge 2006:192).
- Teamlärande – medarbetarnas egna visioner tas till vara. Det är utifrån dessa som den gemensamma visionen formas. Det gör att starka individer inte behöver underkasta sig organisationens vision utan visionerna får mötas. I teamet vet medarbetarna om varandras styrkor och svagheter och de kompletterar varandra. Här lyfter Senge (2006: 242) fram dialogen som en viktig faktor för att lyckas med teamlärandet. Han pekar också på vikten av att få öva på att arbeta som ett team.
- Systemtänkande – den femte disciplinen sammanför de fyra disciplinerna och gör att en ser helheten och samband. Beslut som tas inom organisationen behöver tas med ett helhetsperspektiv så att det inte blir punktinsatser (Senge 2006:57-63).

3.2 Pedagogers lärande

I detta avsnitt behandlas pedagogernas lärande utifrån kollegialt lärande och genom att titta närmare på Helene Timperleys (2008 och 2013) principer kring pedagogers professionella lärande.

3.2.1 Kollegialt lärande

Forskning visar att pedagoger behöver stimulans i form av idéer utifrån för att lyckas med sitt uppdrag att öka måluppfyllelsen hos eleverna (Cordingley et al. 2007 och Timperley et al. 2008). De nyzeeländska forskarna och professorerna John Hattie (2012) och Helen Timperley (2013) har båda bedrivit forskning kring framgångsfaktorer i undervisning. John Hattie har genomfört över 800 metaanalyser av tidigare forskning kring vad som påverkar skolresultaten. Han kommer fram till vilka faktorer som påverkade elevernas resultat och i vilken utsträckning. Hattie sammanfattar sina slutsatser i boken *Synligt lärande för lärare* (2012). Han skriver bland annat att för att kunna lära av varandra behöver pedagogerna vara i en trygg miljö. Med en trygg miljö menar Hattie en miljö där misstag ses som något positivt, för det är i återkopplingen och feedbacken som kommer ur misstagen som gör att människor utvecklas (Hattie 2013:35). När pedagoger är i en trygg miljö och vågar visa sina misstag så vågar de också visa på sina starka sidor och har lättare för att ge feedback till sina kollegor. Hattie (2013) lyfter fram videogranskning, att filma skickliga lärare och därefter diskutera lektionen tillsammans, som ett bra verktyg för kollegialt lärande och professionell utveckling. Både Hattie (2012) och Timperley (2013) har med sin forskning visat att när pedagoger utvärderar sin undervisning tillsammans med sina kollegor så leder det till ett professionellt lärande hos pedagogerna, som i sin tur leder till att eleverna når ett bättre resultat. Hattie myntade begreppet ”kollegialt lärande” som betyder att pedagoger på ett strukturerat sätt diskuterar och analyserar sin undervisning tillsammans med andra pedagoger och på så sätt utvecklar sin undervisning. Det kollegiala lärandet strävar mot ett gemensamt mål, ett område som behöver utvecklas, och tillsammans med kollegor och strukturerade gruppamtal fokuserar pedagogerna på målet. Skolverket (2012) skriver att forskning av bland annat EPPI, som är ett institut som tillhör Londons universitet och som gör översikter över utbildningsområdet, visar att kollegialt samarbete tydligt ger effekter i form av ökade resultat bland eleverna.

3.2.2 Pedagogers professionella lärande

I forskningssammanställningen *Teacher professional learning and development* (2008) lyfter Timperley fram tio principer som på olika sätt är kopplade till varandra och som bidrar till professionell utveckling för pedagoger. I boken *Det professionella lärandets inneboende kraft* (2013) har hon sammanfattat dessa principer och kombinerat fakta med praktiska exempel. Här presenteras de tio principerna:

1. Elevernas lärande i fokus

För att den yrkesmässiga utveckling som pedagogerna går igenom ska vara framgångsrik behöver de ha elevernas lärande och resultat i fokus. Hur väl eleverna når upp till läroplanens mål och vilket behov eleverna har av utveckling är frågorna som behöver lyftas (Timperley 2013:28).

2. Kontextbaserad utveckling

Forskningen har visat att vidareutbildning eller fortbildning för pedagoger behöver vara kontextbaserad för att nå bästa möjliga resultat. Om fortbildningen är baserad på forskning men inte knyter an till pedagogernas undervisningskontext så har den inte samma effekt som kontextbaserad fortbildning. Pedagogerna behöver få möjlighet att fortbildas inom de områden som är meningsfulla för den undervisningssituation och de elever de möter dagligen. Ansvar för att fördjupa kunskaper som är specifika ligger både på pedagogen själv och på skollidaren (Timperley 2013:63-64).

3. Teori kopplad till praktik

För att en pedagog ska använda sig av sina fördjupade kunskaper i klassrummet krävs det en förståelse av varför en undervisningsstrategi fungerar bättre än en annan. Forskningen visar att de pedagoger som använde en strategi utan att ha fördjupade kunskaper om varför just den strategin var den bästa inte visade lika stor skillnad i positiva elevresultat som de pedagoger som hade fördjupade kunskaper (Timperley 2013:73).

4. Utvärdering

I processen mot professionellt lärande och förbättrade elevresultat behöver pedagogerna stanna upp och utvärdera elevernas lärande och sin egen undervisning. Genom att kontrollera

elevernas kunskaper och färdigheter får pedagogerna nya möjligheter att se vad de behöver fokusera på för att uppnå nya resultat (Timperley 2013:79-82).

5. Tillämpning och engagemang

För djupt lärande, som innebär en förändring av elevernas grundläggande kunskaper såsom läsförståelse eller matematiska resonemang, behöver pedagogerna tid för att på djupet implementera förändringar i undervisningen. För att ett professionellt lärande ska ske behöver implementeringen ske i en miljö präglad av tillit och utmaning. Eftersom förändringar innebär att en utsätter sig för risker behöver pedagogerna uppleva att de befinner sig i en miljö där de kan lita på att omgivningen stöttar dem och ger dem feedback (Timperley 2008:16).

6. Pedagogernas situation

När nya idéer och undervisningsteorier ska presenteras och implementeras är det viktigt att ta reda på pedagogernas utgångspunkt, vilka undervisningsteorier och mål som de arbetar efter. Om de nya teorierna inte tar avstamp i den situation som pedagogerna befinner sig i är det inte möjligt för pedagogerna att ta till sig teorin och anpassa den efter sin verklighet. Det är först när nya idéer och undervisningsteorier presenteras utifrån en förförståelse kring pedagogernas kontext och en utgångspunkt i hur de nya idéerna skiljer sig från de som redan praktiseras som de kan ge resultat. Det är extra viktigt att utgå ifrån pedagogernas undervisningskontext och teorier när pedagogerna utmanas att ändra uppfattningar om, och förväntningar på, de elever som inte når upp till målen (Timperley 2008:18).

7. Möjligheter till kollegialt lärande

Att samtala med kollegor kring undervisningsteorier och om elever har i en del forskning endast visat på svaga förbättringar av elevresultat. Men det finns också forskning som visar på att det kollegiala lärandet är en viktig del för att på längre sikt förbättra elevernas lärande. Trots att det är en motsättning i denna forskning så menar Timperley (2008:24) att för att pedagoger ska få till en förändring i sitt arbete så behöver de kollegor som tillsammans med dem fokuserar på elevernas behov. Att detta bidrar till högre måluppfyllelse beror på att pedagogerna har ett tydligt fokus på målet, elevernas behov, och därmed inte missar det trots att de diskuterar och testat nya idéer. Timperley skriver också att pedagoger som använder sig av egna teorier kring vilken undervisningsform som fungerar bäst behöver få vara föremål för

kollegial granskning för att koppla till forskning och skapa en vetenskaplig grund att stå på (Timperley 2013:70, 77).

8. Expertkunskap

Experten behöver hjälpa till med att utmana rådande förställningar och lyfta diskussioner till en annan nivå. Experter behöver ha stark kunskap om läroplanerna och bred pedagogisk kunskap och kan vara en person i det egna lärarlaget, till exempel en specialutbildad lärare men gärna en forskare inom området. Uppgiften för en expert är att lyfta diskussionen men också hjälpa pedagogerna att använda sin kunskap ute i klassrummen. De behöver också hjälpa till med att följa upp och utvärdera pedagogernas lärande (Timperley 2013:118-120).

9. Ansvar

Rektorer och andra pedagogiska ledare har ansvaret för att pedagogerna ges möjligheter till ett professionellt lärande. Forskning har visat att det krävs tre delar i ledarskapet för att det professionella lärandet ska pågå. För det första så behöver ledaren skapa en vision som lyfter fram att förändringar är möjliga och bevis på hur elevernas resultat har förändrat sig genom att förändringar i undervisningen ägt rum. För det andra ansvarar de för att det sker en utvecklingsprocess och de behöver därmed visa på engagemang och bidra med stöd. För det tredje behöver ledarna se till att det finns tid och tillfällen för att pedagogerna ska få ta del av utbildning eller delta i kollegiala samtal. De behöver också ansvara för att det inte sker andra stora satsningar på skolan som gör att pedagogerna inte kan fokusera på det professionella lärandet (Timperley 2013:161).

10. Hålla processen levande

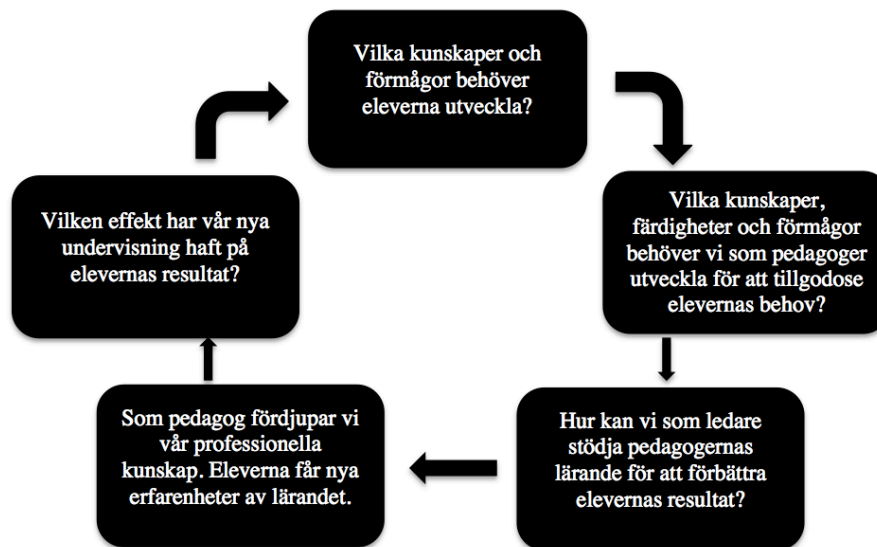
Tyvärr är processer som genom professionellt lärande bidrar till bättre elevresultat kortlivade. För att hålla processen levande behövs en långsiktighet och systematik i arbetet. Pedagogerna behöver ha djupa teoretiska kunskaper som de kan gå tillbaka till när elevernas behov förändras. En annan faktor som bidrar till att processen hålls levande är att pedagogerna utvecklar former för utvärdering. Med hjälp av utvärdering och fokus i de kollegiala samtalen kan pedagogerna utveckla sin undervisning. Om pedagogerna ska kunna utvecklas behövs en organisation som stöder detta genom att hjälpa till att fokusera på mål för elevers lärande. En organisation som hjälper till att ta fram och utvärdera resultat som visar på elevernas utveckling och som bidrar med expertstöd när det efterfrågas (Timperley 2013:149-155).

Sammanfattning av Timperley

På samma sätt som pedagogerna behöver ha elevernas utveckling och lärande i fokus så behöver skolledare ha pedagogernas lärande och organisationen i fokus. När pedagogerna tar sig an många nya idéer och prövar dem i undervisningen så leder det till, oavsett hur bra idéerna är, till ett ytligt lärande och/eller till att pedagogerna går in i väggen. Det behöver finnas gemensamt uppsatta mål och en övergripande planering för de aktiviteter som rör det professionella lärandet. Denna övergripande planering ska ligga på tjänstemän och rektorer som genom att ansvara för att sätta upp gemensamma mål för skolorna, inom staden eller inom stadsdelen, underlättar för pedagogernas lärande. Organisationens behöver anpassas till att fokusera på pedagogernas lärande (Timperley 2013:20).

Vi kan ändra undervisningen men om vi inte ändrar "inställningen" så är det inte något bestående - Timperley (2013:28)

Tillsammans med de tio principerna kopplas en bild av hur pedagogerna kan arbeta med sitt professionella lärande genom cykler. Denna bild illustreras nedan av Haldin (2013:8) som sammanfattat Timperleys forskning i serien "Forskning i korthet":



3.3 Organisationskommunikation

För att besvara frågeställningarna kring hur kommunikationen kan bli behovsstyrd har vi tidigare i kapitlet tittat på vad som menas med en lärande organisation. Därefter tittade vi på lärandet i den lärande organisationen och fokuserade sedan på pedagogernas lärande. Detta

avsnitt behandlar organisationens kommunikation. Forskning i ämnet gäller inte specifikt för pedagoger men det kan starkt kopplas till en lärande organisation.

Kommunikationen som sker mellan organisationens medarbetare utgör grunden för hela organisationen. Det är i medarbetarnas kommunikation, i form av informella och formella möten och diskussioner, som organisationen tar form (Heide et al. 2012:10). Det är också genom kommunikationen som lärande och kunskapsdelning sker.

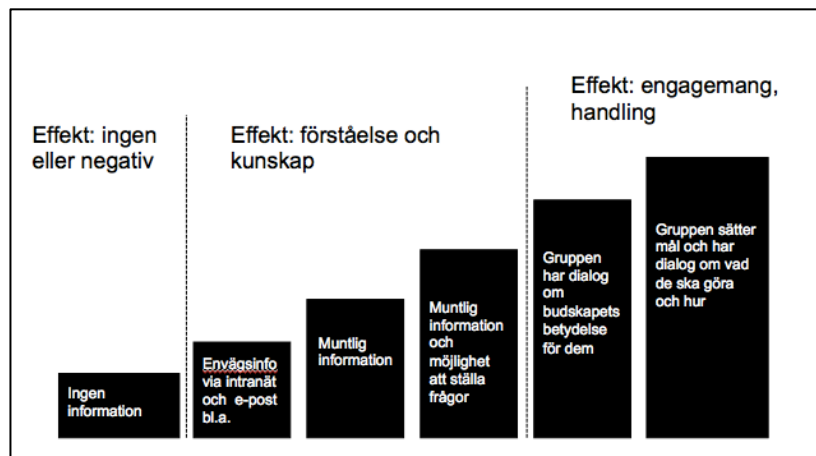
Kommunikation som begrepp har flera olika betydelser men en grundläggande förklaring till begreppet är skillnaden mellan information och kommunikation. Information är *innehållet* i det som överförs i kommunikationen, och kommunikation är en mer komplex process där sändaren och mottagaren tolkar budskapet och eventuellt bidrar med respons för att skapa mening (Heide et al. 2012:25). Det har genom tiderna funnits en övertro på information men forskning inom organisationskommunikation har visat att ledningen i en organisation inte kan styra över hur medarbetarna tar emot informationen (Alvesson 2002:95). För att informationen ska komma till nytta behöver den tolkas och för att kommunikationen ska bli lyckad behöver organisationen få kunskap om hur den tolkas.

3.3.1 Modeller av kommunikation

Inom kommunikationsforskning finns det två etablerade synsätt för kommunikation, transmission och det rituella synsättet. Enligt synsättet transmission är kommunikation *överföring* av ett budskap och fokus ligger på effektivitet och tid, att nå mottagarna snabbt (Heide et. al 2012:34). Inom detta synsätt är tron på kommunikationen enkel, budskapet som kommuniceras är det som mottagarna tar emot, mottagarna ger ingen feedback för att visa att det förstått utan sändaren arbetar endast med att upprepa sitt meddelande för att se till att alla mottagare har fått informationen. Per Linell (1982: 23) beskriver detta synsätt som att deltagarna är ”*avhumaniserade*”, det tas ingen hänsyn till deras bakgrund och tolkningar. Enligt det rituella synsättet är kommunikation *delning* av budskap (Heide et. al 2012:33). Inom detta synsätt är det viktigt med feedback för att se till att mottagarna har en gemensam syn på budskapet. I dialog och tillsammans med andra ser organisationen till att kommunikationen bidrar till en större förståelse och en gemensam syn.

De två synsätten kompletterar varandra. Vid vissa tillfällen fungerar transmission av information bäst och vid andra tillfällen fungerar det bättre med det rituella synsättet. När det

handlar om att nå ett mål som organisationen satt upp kan det passa bäst med transmission av information, medan det på längre sikt är bra med dialog för att se till att informationen nått fram och för att skapa relationer (Falkheimer et. al 2003:82). Det är dock ett problem att transmission av information är det dominerade synsättet, både inom organisationer och i samhället skriver Heide m.fl. (2012:34). För att kommunikationen ska fungera väl behöver kommunikation planeras utifrån båda synsätten. För att skapa rätt effekt med sin kommunikation behöver en välja rätt ambitionsnivå, vilket illustreras nedan i Ambitionstrappan (Simonsson 2006:23).



Dialog är ett bra verktyg men det passar inte i alla sammanhang eftersom det kräver resurser i form av tid och engagemang. I vissa fall är det rätt att inte informera eftersom medarbetare allt för ofta blir överösta med för mycket information. Det gäller att välja vad som är viktigast att kommunicera. Envägsinformation kan bidra till att det skapas förståelse kring det som ska kommuniceras och i bästa fall även kunskap kring budskapet, men att endast informera och lita på att medarbetarna har skapat sig en kunskap och en förståelse är för mycket begärt. De två sista staplarna står för dialog där medarbetarna är aktiva till skillnad från den tredje sista stapeln, *muntlig kommunikation och möjlighet att ställa frågor*, där det är chefen som sitter inne med svaren på frågorna (Simonsson 2006:24).

3.3.2 Content marketing - Innehållsmarknadsföring

I arbetet mot att vara en lärande organisation är det organisationens kultur som berörs, så som ledarskap och värderingar. En metod för att stärka eller förändra en organisationskultur är storytelling (Palm 2006:159). Storytelling är en del av *content marketing* som handlar om att med relevant och engagerande innehåll försöka åstadkomma en förändring. Målgruppens

behov ska stå i centrum, och med ett långsiktigt arbete i egna kanaler hoppas en på resultat i form av en stärkt eller förändrad kultur. Först och främst används content marketing för att marknadsföra produkter, men metoden används också för att skapa värden. Björn Owen Glad arbetar som marketing manager på contentbyrån Spoon och han beskriver idéerna bakom content marketing som med en svensk översättning blir innehållsmarknadsföring. Det är inte nytt att arbeta med användarna i fokus men idag när medieutbudet är stort och vi möts av otroliga mängder av information ställer konsumenterna högre krav på innehållet. Detta behöver finnas i rätt kanal och vara tilltalande och professionellt utfört (Glad 2015a). Icas tidning Buffé är Sveriges största kundtidning och ett bra exempel på innehållsmarknadsföring. Innehållet är engagerande och relevant för målgruppen och med hjälp av innehållet försöker Ica sälja sina produkter. Ett annat exempel är tidningen Skolvärlden som ges ut av fackförbundet Lärarnas riksförbund. En viktig del av innehållsmarknadsföring är att berättelserna alltid handlar om riktiga människor och exempel från verkligheten, vilket gör att det också skapar engagemang (Glad 2015a). En uppsjö amerikanska böcker finns på marknaden, men Thomas Barregren och Pia Tegborg har gett ut Sveriges första bok inom innehållsmarknadsföring och här applicerar de content marketing på svenska organisationer och företag (2013). Nedan följer en sammanfattning av Barregren, Tegborg (2013) och Glad (2015b) om hur en på bästa sätt arbetar med innehållsmarknadsföring:

Analysera

Hur ser målgruppen ut? och Vad påverkas den av? är viktiga frågor att ställa. Lär känna målgruppen och se vart de vänder sig för att söka kunskap. Ta reda på hur de rör sig i sociala medier och hur en dag på arbetet ser ut. Exempel på analys kopplat till pedagogsjten är att utföra intervjuer med pedagogerna och analysera besök till webbplatsen samt analys av engagemang i sociala medier kopplade till sajten men även omvärldsanalys av vilka andra sidor och platser pedagogerna använder sig av för att söka ny kunskap (Barregren och Tegborg 2013:42, 45 och Glad 2015b).

Berätta rätt historia

Här är en stor skillnad mellan traditionell marknadsföring och innehållsmarknadsföring genom att fokus ligger på engagemang och vad målgruppen kan tänkas behöva veta och tycker är intressant. Det är målgruppens intressen som ska stå i fokus, inte produktens egna. Översatt till pedagogsjten så är det inte redaktionens intressen och inte heller organisationens intressen som ska stå i fokus, utan pedagogernas. Eftersom historien spelar stor roll i

innehållsmarknadsföring så behöver redaktionen bestå av journalister som specialiserar sig på det aktuella området eller en expert inom området som har journalistisk erfarenhet och kompetens. Glad (2015b) skriver att när en arbetar med innehållsmarknadsföring behöver redaktionen bli expert på området. Om syftet är att sälja friluftskläder kan expertinformationen handla om var en hittar de bästa sjöarna för att paddla kajak i eller hur en packar smart inför en fjällvandring. Översatt till pedagogsajten så behöver redaktionen vara experter på pedagogernas vardag och förstå vilken expertkunskap som efterfrågas så att rätt historia berättas.

Distribuera, utvärdera, gör om och gör rätt

Innehållsmarknadsföring består av två delar: innehåll och marknadsföring. När innehållet är bestämt så handlar det om att marknadsföra det. Använd de kanaler som målgruppen befinner sig i. Översatt till pedagogsajten gäller Facebook, Twitter och Hjärntorget bland annat. Analysera och utvärdera vem som läser innehållet och hur många som läser. Med hjälp av analysen får pedagogsajten se över hur innehållet kan förändras i framtiden.

För att lyckas med innehållsmarknadsföring måste redaktionen vara säker på att den:

- Känner målgruppen
- Vet vart den finns
- Skapar ett innehåll som är intressant och engagerande
- Distribuerar innehållet på rätt sätt
- Följer upp resultatet, analyserar det och om det krävs så gör en om och gör rätt. Analyserar därefter igen och igen. (Glad 2015b)

Joe Pulizzi (2014) är en amerikansk entreprenör och grundare till Content marketing institute som utbildar och tränar organisationer inom content marketing. Han driver också en podcast kring ämnet och där ställde han frågan *"If your content marketing disappeared from the planet, would anyone miss it?"*. Det är en tydlig fråga att ta med sig in i hela arbetet kring innehållsmarknadsföring. Även Charlotte Simonsson, prefekt och lektor vid Lunds universitet skriver om vikten av att skapa engagerade och meningsfulla budskap som behöver sättas i rätt kontext. Hon skriver också att närhet och känslor är viktiga byggstenar för att budskap ska nå fram (2006:3).

3.3.3 Kunskapsdelning

Margareta Nelke (2006:56) har sammanfattat faktorer som underlättar kunskapsdelning eftersom ett vanligt problem är att medarbetare inte hittar den kunskap de söker och många företag lägger mycket tid och pengar på att återskapa information som redan finns. Hon skriver också om en undersökning (The hidden Costs of Information Work. IDC White paper 2005) som genomfördes i USA och innefattade 600 företag i studien. Där visade det sig att de anställda använde tre och en halv timma varje vecka för att leta efter information utan att hitta den och tre timmar på att producera information som redan fanns inom företaget. Faktorer som bidrar till kunskapsdelning är ett öppet klimat där det finns tid avsatt för att dela kunskaper och där den som delar kunskap får feedback både av kollegor och i form av uppmärksamhet från chefen (Nelke 2006:56). Faktorer som påverkar negativt är bland annat när det inte är ett tryggt klimat och medarbetarna inte vågar visa sina misstag eller när det saknas forum och tid för att dela med sig av sina kunskaper (Nelke 2006:57).

4. Metod

Denna studie bygger på kvalitativa intervjuer. När man genomför kvalitativa intervjuer ställer man raka och öppna frågor som ger svar som är innehållsrika och flerdimensionella (Trost 2010:31). Intervjuerna är semistrukturerade, vilket innebär att frågorna som ställs utgår från en intervjuguide men är flexibla och öppnar för följdfrågor (Østbye et al. 2013:103).

Intervjuguiden utgick från tre teman (Bilaga 1):

- Pedagogernas behov.
- Hur pedagogerna tar del av ny inspiration, information och forskning.
- Hur de samarbetar och delar kunskap.

Jag valde denna intervjuform för att få ett djup i respondenternas svar och följdfrågorna hjälpte mig att gräva djupare inom vissa ämnen. En strukturerad intervjumetod hade inte gett mig möjlighet till att ställa följdfrågor. Eftersom jag önskar att lyfta fram de intervjuades perspektiv och hämta exempel från pedagogernas vardag så passar den kvalitativa forskningsintervjun bra (Kvale och Brinkmann 2009:39). I denna studie används ordet ”pedagog” genomgående. ”Gymnasielärare”, ”lärare” och ”förskollärare” används för att skilja på respondenternas olika roller men ”pedagog” används när det inte är viktigt att visa på de olika rollerna eller när det handlar om en grupp. Inom svensk skola används orden om vartannat. När det i studien passar att använda ett sammanfattande ord för respondenterna kallar jag dem för pedagoger.

4.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Studien är inspirerad av hermeneutiken eftersom den letar efter återkommande meningar och synsätt. Intervjuerna tolkas för att förstå ett större sammanhang och i denna tolkning kan hermeneutiken ses som ett verktyg för att finna förståelse och mening (Sohlberg 2013:65). Den hermeneutiska processen likas vid en cirkel eller spiral där tolkningen pendlar mellan delarna och helheten, den tidigare forskningen samspekar med empirin och tillsammans bildar de en djupare förståelse och tolkning (Kvale och Brinkmann 2009:226).

4.2 Beskrivning av dataunderlag

Urvalet av respondenterna grundar sig på en önskan om att få med olika perspektiv. Urvalet bygger på en spridning av förvaltningar och skolformer samt ansvarsområden och roller

(pedagoger, skolledare, förstelärare, specialpedagoger m.m.). En mångfald beträffande kön och ålder eftersträvades också samt en spridning av användandet av sociala medier och digital kompetens. Urvalet skedde först med hjälp av kommunikatörerna på CfS och därefter via vänners vänner samt genom en öppen förfrågan via CfS:s Facebook-sida.

Studien innehåller svar från nio respondenter som arbetar i sex av Göteborgs Stads tio stadsdelar samt en gymnasielärare som tillhör utbildningsförvaltningen. Respondenterna arbetar som förskollärare, lärare i årskurserna 1-3, 4-6, 7-9 och gymnasiet, specialpedagog, särskolepedagog och rektor. Bland respondenterna finns det fem förstelärare, två representanter från friskolan, en pedagog med ansvar för praktiskt-estetiska ämnen och de övriga med ansvar för kärnämnen. Två av respondenterna är män, övriga är kvinnor. Närvaron i sociala medier och digital kompetens varierar men en övervägande del har stor digital kompetens. Ett par av respondenterna ingick i en referensgrupp som bidrog med tankar och idéer till CfS och Pedagog Göteborg, vilket gjorde att de hade större insyn i sajtens uppbyggnad.

4.3 Validitet

Validitet svarar på frågan om studiens giltighet. Mäts det som ska mätas i studien? Kopplingen mellan teori och empiri behöver vara tydlig. För att studien ska ha en hög validitet behöver problemet vara forskningsbart och tydligt. Problemet, svårigheten att få kommunikation behovsstyrd, är tydligt och grundar sig i forskning kring att organisationer ofta använder sig utav transmission av information till skillnad mot det rituella synsätt som innebär delning av kunskap och dialog (Falkheimer et. al 2003:82 och Heide et. al 2012:34).

En intervjumall togs fram för att lättare kunna mäta svaren genom att alla respondenter fick diskutera samma frågor. För att skapa intervjufrågor som svarar väl emot målet så har frågorna konstruerats i samråd med kommunikatörerna på Center för Skolutveckling samt uppsatsförfattarens handledare. När intervjufrågorna diskuterats av flera personer får frågorna en tydligare utformning och fokuseringen på målet ökar.

4.4 Reliabilitet och generaliserbarhet

Reliabilitet är studiens tillförlitlighet. Kvale och Brinkmann (2009: 263) skriver att reliabilitet vid en kvalitativ studie handlar om i fall respondenterna kommer förändra sina svar under intervjun. Det handlar också om i fall respondenterna ger olika svar till olika

intervjuare. För att få hög reliabilitet har jag ställt öppna frågor som tillåter respondenterna att utveckla sina svar. Vid ett otydligt svar har jag sammanfattat respondentens svar och frågat om jag förstått och om hen vill tillägga något. I kvalitativa studier behöver reliabiliteten ses i sitt sammanhang och i vilken situation intervjuerna genomfördes i. Jag har i största möjliga mån försökt se till att respondenterna befann sig i en miljö de kände till väl. Sju av tio intervjuer är genomförda på skolan där pedagogen arbetar, en är genomförd i Center för Skolutvecklings lokaler och två på café. Vi hade vid de flesta intervjutillfällena tillgång till ett eget rum där ingen kom in och störde. Ytterligare en aspekt av reliabiliteten är om utrustningen är tillförlitlig. Alla intervjuer spelades in med mobiltelefon. Först genomfördes ett par tester för att kontrollera att telefonen var ett godtagbart inspelningsinstrument. Ljudkvalitén på testerna var god och ljudkvalitén på intervjuerna är överlag god och det har inte varit något problem att höra respondenternas svar.

Reliabiliteten ökar om det finns många svar under varje tema. Om många respondenter ger uttryck för att de har ett behov, av exempelvis en evenemangskalender, ökar reliabiliteten. Eftersom denna studie endast innefattar tio pedagoger går det inte att generalisera svaren till att gälla alla pedagoger inom Göteborgs Stad. Respondenternas svar kan dock ge en fingervisning om vad pedagogerna har för behov och deras tankar om hur sajten kan bli behovsstyrd är värdefulla. Varje ny infallsvinkel tillför något till studien.

4.5 Etiska överväganden

Intervjuerna spelades in efter godkännande av respondenterna. De blev informerade om syftet med studien och de gav alla sitt godkännande till att vara med på egen hand, inte via en chef eller via någon annan. Denna typ av godkännande kallas, enligt Kvale och Brinkmann (2009: 87), för ett ”informerat samtycke”. Respondenterna är anonymiserade till viss del men eftersom det är av intresse vilken roll pedagogerna har och vilken ålder de undervisar i, eller ansvarar för, så finns den informationen kvar. Ingen av respondenterna hade behov av att få vara anonym och de var alla mycket positiva till att spelas in.

4.6 Analys av resultat

Intervjuerna transkriberades samma dag eller dagen efter intervjutillfället för att behålla förståelse kring sammanhanget. En del av den muntliga diskursens innehåll går förlorad när intervjuerna ändras från muntliga till skriftliga och om exempelvis ton eller kroppsspråk på något sätt påverkat respondenternas svar så har detta förklarats i samband med

transkriberingen (Kvale och Brinkmann 2009:194). Intervjuerna finns sparade som ljudfiler och det är enkelt att gå tillbaka och lyssna om det uppstår en osäkerhet kring någon fråga. Respondenterna intervjuades en och en i åtta fall av tio, två respondenter intervjuades tillsammans. Ljudkvaliteten var bra överlag. Intervjuerna lyssnades igenom ett par gånger och transkriptionerna lästes igenom flera gånger för att hitta samband och mönster.

Empirin kopplades till teorin och pendlade enligt den hermeneutiska spiralen mellan delarna och helheten för att landa i resultatets sju rubriker; ”behov i vardagen”, ”behov av fortbildning och forskning”, ”det utvidgade kollegiet och kollegialt lärande”, ”ta del av ny information och inspiration”, ”innehåll” samt ”att hålla sajten uppdaterad” och ”verksamhetsnärlighet”.

4.7 Möjliga felkällor i mitt resultat

Ett par av respondenterna hade varit med i referensgruppen för Pedagog Göteborg, det kan ha påverkat deras svar men eftersom frågorna handlar om pedagogernas behov så upplever jag inte att det borde påverka resultatet.

5. Resultat

Resultatet grundar sig på tio intervjuer med pedagoger i olika verksamheter med olika ansvarsområden inom Göteborgs Stad. De två första punkterna behandlar pedagogernas behov och de fem övriga punkterna fokuserar på om sajten kan främja det utvidgade kollegiet och hur den kan bli behovsstyrd.

5.1 Behov i vardagen

Respondenterna gav en bred beskrivning av vad som skulle underlätta för dem i deras arbete. Flera pedagoger efterfrågar inspiration, planeringar och information som är kontrollerad. De hänvisar till sidor som Facebook och Lektion.se där de kan hitta planeringar och inspiration.

Mitt huvudsyfte med webben är att få inspiration och få fart på det jag gör. – A, förskollärare.

När pedagogerna hittar planeringar via dessa sidor upplever de en osäkerhet kring förankring i läroplanen. På Facebook kan de också hitta inspiration men upplever att sidorna ”svämmar över” och det blir svårt att sälla. En av förskollärarna upplevde att det saknades inspiration för arbetet med de allra minsta barnen, annars var den samlade upplevelsen att det fanns mycket att hitta på webben men det var oorganiserat och inte verksamhetsnära.

Tyvärr riktar sig mycket till 3 år och uppåt i förskolan. Jag vill hitta tips och idéer, hur man kan arbeta med matematik med de allra yngsta, eller hur vi kan arbeta med språkutveckling med tecken som stöd. – E, förskollärare.

Det finns hur mycket som helst ute i ”cyber world”. Det hade varit så härligt att kunna gå in på ETT ställe och så vet jag att det här är granskat av pedagoger och att det håller en hög klass. – M, lärare 6-9.

Pedagog Värmland hade lagt upp en film om rättssäker bedömning som var väldigt tydlig och bra men som handlar om hur de har arbetat i Karlstad kommun och då måste jag sälla ut det som är specifikt just där. Det skulle underlätta om man har en Göteborgssida så att det handlar om saker som är aktuella inom kommunen här. ”Så här jobbar vi i Göteborg.” – E, lärare 5-9.

Respondenterna önskar också att få veta vad som är på gång i staden, exempelvis gemensamma teman för staden.

Det hade varit jättebra med att på förstasidan visa på ”Det här händer i Göteborgs Stad just nu” och vi fokuserar på detta, t.ex. vi arbetar med hållbar utveckling och då kan man klicka in där och se hur man kan göra det. – E, förskollärare.

Rektorn hade samma behov som pedagogerna när det gällde inspiration men efterfrågade också juridisk expertis.

Jag vill slänga iväg en fråga till en juridisk kunnig människa och diskutera dilemman över webben och se hur en annan skola hade hanterat det problemet. Det finns så mycket, jag skulle vilja ha det samlat på ett och samma ställe. – J, rektor.

Specialpedagogen är också mer specifik och vill hitta ett nätverk av specialpedagoger.

Jag vill få input från andra, att kunna bolla med andra specialpedagoger och speciallärare. Hur gör andra skolor, vad har de för rutiner kring det? – J, specialpedagog.

Respondenterna uttrycker ett behov av att hitta filmer på sidan, de söker både traditionella undervisningsfilmer och filmer som går under kategorin ”flipped classroom” som betyder att läraren spelar in sin genomgång så att eleverna kan titta på den en eller flera gånger hemma och när de sen kommer till lektionen så arbetar de med frågor och uppgifter kring genomgången.

5.2 Behov av fortbildning och forskning

Alla respondenter svarar att de gör något särskilt för att utvecklas i sin roll som lärare. Flera av dem läser kurser och program via universitetet så som Lärarlyftet, Förskolelyftet och det statliga rektorsprogrammet. En av grundskollärarna beskriver sitt behov av att utvecklas på följande sätt:

Jag utbildar mig till specialpedagog och sen så jobbar jag intensivt, varje dag man jobbar gör att man utvecklas. I mötet med andra pedagoger och i mötet med eleverna. – L, lärare 1-3.

Även om alla respondenter beskriver att de gör något särskilt för att utvecklas i sin roll så berättar också flera av dem att de har tidsbrist och saknar bra forum. Alla respondenter upplevde ett behov av att ta del av verksamheter i form av aktiviteter för sina elever eller i form av fortbildning för dem som pedagoger.

Jag hade tyckt att det var fantastiskt om det fanns ett ställe där man kunde söka på alla utbildningar och föreläsningar som finns om exempelvis matematik och sen kanske det finns underrubriker om det är något specifikt. Det hade varit jätteintressant. Eller ”jag skulle vilja lära mig mer om autism” och så får jag upp allt om det. – S, lärare 6-9.

Alla respondenter tycker att det är viktigt att följa med i den senaste forskningen. För att ta del av nya rön läser de på Skolverkets hemsida eller följer med på Torghandels föreläsningar. Även om alla upplever att det är viktigt att hänga med i den senaste forskningen så är det olika hur högt prioriterat det är. Rektorn var den som ägnade mest tid åt att följa med i den senaste forskningen och beskrev en stor skillnad mot när hon arbetade som lärare.

Jag kan tycka att jag är betydligt bättre nu i den här tjänsten än när jag arbetade som lärare och ibland kan jag bli mörkrädd för hur jag jobbade när jag jobbade som lärare. Och jag börjar undra om den stora delen av lärarkåren fungerar som jag gjorde när jag jobbade som lärare? För då, i efterhand, blev väldigt mycket otydligt eftersom jag inte läste saker eller för att jag inte tog del av saker. – J, rektor.

Ofta hamnar (forskningen) hos skolledare, som inte alltid har en lärarbakgrund och kanske inte ser riktigt och kan ta till sig eller sålla i det enorma utbudet som finns. – S, gymnasielärare.

Jag går in och läser mycket på Skolverkets sida kring de senaste rönen och forskning, det tycker jag är en bra sida, det presenteras många rapporter och det

finns bra instruktionsvideor, informationsvideor och råd som bygger på forskning. – M, lärare 6-9.

Ja, det är viktigt, viktigare än vad jag praktiserar det. Det blir ganska lågt prioriterat av arbetsuppgifterna. ”Nu sätter jag mig här och läser på Skolverkets hemsida en stund” eller forskningsartiklar, den tiden tar jag mig inte riktigt i det dagliga arbetet. – J, specialpedagog.

Ja, det tycker jag (att det är viktigt att ta del av den senaste forskningen och vad som är på gång inom mitt ämne) men jag tycker att det finns viktigare saker. Det känns som att man jobbar i en kommunal skola så har rektorerna en press på sig att vi ska hänga med i det som sker och det som händer i forskning m.m. Vi ska vidareutbildas och så, det gör att vi lärare känner oss ganska stressade och ganska pressade att vi ska hänga med i detta. Vissa saker visar det sig sen, efter något år, att man bara jobbar med något år sen kommer det en ny trend och ett nytt forskningsanslag och så börjar man med något nytt. Som det här med läsande klass, ett läsprojekt och Skolverket rekommenderar i princip att man ska jobba med det, men nu har det kommit forskning som visar att det är inte alls särskilt bra. Men vår chef vill att vi ska ha minst en lektion i veckan. – L, lärare 1-3.

5.3 Det utvidgade kollegiet och kollegialt lärande

Alla respondenter använder webben idag för att hitta ny inspiration och för att hålla sig uppdaterade. De använder sociala medier så som Facebook och Twitter och flera av respondenterna var flitiga besökare på myndigheters hemsidor framförallt Skolinspektionen och Skolverket. Andra sajter som respondenterna besöker ofta är sidor med lektionsplaneringar och filmer så som Lektion.se, SLI, Youtube, UR, SO-rummet, Förskoleforum och Länkskafferiet. Alla respondenter hade behov av att ta del av kunskaper och erfarenheter från andra pedagoger i Göteborgs Stad. 10/10 kände till begreppet kollegialt lärande och gav likande beskrivningar på vad begreppet innebär, genomgående i beskrivningarna var att kollegialt lärande är när man lär sig av sina kollegor och delar med sig.

Att man har ett tema ihop flera lärare och då ser man saker, man kan tipsa varandra. Ge varandra inspiration och det kan också vara fortbildning, att vi fortbildar varandra. För vi är bra på olika saker. – A, lärare och specialpedagog 5-7.

Det innebär att lära sig som Läslyftet och Matematiklyftet, i studiecirkelform. Framförallt så tror jag att det är bra att själv som pedagog få identifiera vad jag har för utvecklingsbehov. Och sen försöka tillfredsställa behoven tillsammans med sina kollegor, helst med någon sorts expertis utifrån för det tillför ju någonting. Men att man gör det stora arbetet tillsammans. – E, lärare 5-9.

Flera av respondenterna beskrev att de gärna vill ta emot ny kunskap av någon nära, en kollega på skolan eller inom stadsdelen.

Jag lyssnar hellre på en kollega om man säger så, en annan förskollärare som berättar enkelt hur de gör än en från universitetet. Jag är mer praktisk, så mer praktiskt än teoretiskt vill jag ha. – A, förskollärare

5/10 kände till begreppet det utvidgade kollegiet. De som kände till begreppet gav likande beskrivningar av vad det innebär och de som inte kände till begreppet kände sig ändå bekväma i innebörden av begreppet, att kollegor betyder *alla* pedagoger, även de på andra arbetsplatser och de en möter digitalt.

Det är lärare överallt. Förutom på min skola, t.ex. på nätet. Jag kan ha kontakt med kollegor på sociala medier som jag egentligen inte känner. – A, förskollärare.

Själva termen är digital, det är att ha tillgång till andra lärare i sin dator hela tiden. Och att kunna diskutera och få tips. – M, lärare 6-9.

Respondenterna fick frågan om de tror att en pedagogsajt kan bidra till det utvidgade kollegiet och/eller kollegialt lärande och alla svarade att de var positiva om att det betyder att det blir en sida som är lättanvänd, professionell och genomtänkt, källkritisk och strukturerad- en sajt som hjälper till att samla information. De hade alla behov av att dela kunskaper med varandra inom Göteborgs Stad, men inom olika områden.

Det är lite olika i olika faser. Jag har också behov av att tänka efter själv. Betyg och bedömning är ju en sådan sak som man ser väldigt olika på. Och sen ämnet i sig, hur man ser på ämnet. – S, lärare 6-9.

Att få höra från någon annan och bolla med någon annan som inte jobbar på samma skola. Att tolka saker, att tolka lagen. Tolka forskning, tolka perspektiv. – J, specialpedagog.

Inom temaövergripande områden. I och med att jag blivit förstelärare inom IKT så har mitt uppdrag blivit att jag ska försöka arbeta ämnesövergripande. T.ex. har jag tänkt starta något projekt med e-twinning, dels med andra skolor i Göteborg men även inom hela Europa. Försöka få ett digitalt samarbete som är ämnesövergripande. – M, lärare 6-9.

Det gäller bara att hitta lämpliga forum. Nu ska vi ut på speglingsbesök och det kan jag tycka att det är ett sådant forum. Men sen gäller det också när vi ska göra sådana saker, att det finns tillräckligt med så att vi inte bara ska rusa ut till Lindholmen, titta i två timmar och sen åka hem igen. Det borde faktiskt få kosta en dag eller två. Om man ska få ut någonting av sådana besök som måste man också se att det kostar någonstans. Sen tror jag, för att det ska bli bra utbyten så måste det också finnas varaktiga relationer mellan skolor och mellan lärare. Vi har ju inte ens relationer mellan skolorna här på gatan, vi försöker få till det nu, man kanske kan bilda lärar-par? – S, gymnasielärare.

Respondenterna fick frågor kring om de samarbetar i frågor som rör skolutveckling och om de delar med sig av sin kunskap. När de hittat något bra material eller sett en inspirerande föreläsning så sker kunskapsdelningen i första hand lokalt, på den egna skolan. När respondenterna delar något via webben så sker det i första hand via mail, någon gång har de delat vidare på Facebook. Fyra av respondenterna samarbetar idag i frågor som rör skolutveckling. Dessa samarbeten sker på den lokala skolan, ingen samarbetar via webben. Om de själva har producerat något bra och vill dela med sig så delar de i första hand lokalt på den egna skolan. En pedagog har delat med sig via Torghandel.

Alla respondenter beskriver att de saknar bra forum för att dela. När de har varit på en kurs eller föreläsning är upplevelsen att kunskapen stannar hos dem, det finns inte tid för att dela i

arbetslaget och det finns heller ingen annan plats att dela på. De efterfrågar nätverk inom stadsdelen och inom staden.

Ja, men på något sätt så är det väl därför man har kollegor om man säger så. Om någon har gått en kurs eller lärt sig någonting som är bra, eller ny forskning eller vad det nu kan vara, så känns ju det viktigt att dela med sig av. Och när man själv har vart på kurser så känner man ju det, men det här borde ju alla få veta. – S, lärare 6-9.

Så där behöver vi bli bättre, där behöver cheferna bli bättre på att ge oss möjligheter. De behöver ge oss mötesplatser. – A, förskollärare.

Det är i samtalet med andra som man lära sig saker. – J, rektor.

5.4 Ta del av ny information och inspiration

När det handlar om att ta del av ny information och inspiration via webben vill respondenterna att:

- Det ska vara överskådligt. Informationen ska vara kort, koncis och kärnfull.
- Att hitta rätt ska kräva endast ett par klick.
- Det är viktigt att sidan är kontrollerad och att redaktionen består av pedagoger med journalistisk kunskap eller journalister med gedigen pedagogisk kunskap och erfarenhet.

Respondenterna önskar att få ta del av ny information och inspiration via blogg, artikel och film, det är innehållet som ska få styra.

Jag skulle gärna vilja följa en blogg om skolutveckling. Återigen så tycker jag att när någon annan sitter och gör researchen med det senaste är det bästa. Jag fastnar ofta i ”HUR-et”, hur gör man då? Man analyserar och man kartlägger men hur gör vi sen då för att vi ska lyckas? Vad är framgångsrikt? – J, rektor.

När man ser någon direkt från verksamheten är bra. Om jag ska titta på filmer så får de inte vara för långa. Att umgås i sociala medier känner jag så där för, kanske tycker den yngre generationen att det är enklare? Jag tröttnar även väldigt fort om man ska sitta och titta på en föreläsning på film. Vi går på

workshops en gång per år, det är tydligen mycket jobb med det. Men det tycker jag räcker, för man satsar kanske bara på ett nytt område per termin. – S, gymnasielärare.

Jag använder dem (olika inspirationssidor) men jag sparar dem inte så nästa gång jag ska använda dem så har jag inte kategoriserat i ett eget länkskafferi, tyvärr så är man dum och gör det snabbt. Jag hittar någonting ”skitbra” men jag sparar inte det så att jag har det till nästa år även om jag vet att det kommer tillbaka, dum som man är. – M, lärare 6-9.

Pedagog Värmland hade tagit ett smart grepp, de visade en kvinna som hade forskat på förskolan, hon hade forskat på små barns kommunikation, ettåringars kommunikation och så beskrev hon på tre minuter sin forskning och ett av sina teman (hon hade fem, sex teman) så man fick ett smakprov av vad hon kommit fram till och sen så länkade de till artiklar och uppsatsen och så. – E, lärare 5-9.

Jag skulle vilja se filmer, situationsfilmer från ett klassrum. Det är alltid intressant att se vad en annan pedagog gör och vi har inte den tiden att springa in i varandras klassrum och se utan det är på något sätt ett ganska ensamt arbete. – L, lärare 1-3.

5.5 Innehåll

Respondenterna fick frågan kring vilken information/kommunikation de anser bör finnas på pedagogsajten, och fokus ligger på respondenternas tankar kring skolutveckling och inspiration eftersom dessa områden är prioriterade enligt sajtens syfte:

Bidra till pedagogisk utveckling genom att synliggöra lärande exempel och främja kollegialt utbyte av kunskap och erfarenheter i Göteborgs Stad.

Respondenterna vill se goda exempel- pedagoger som har lyckats i sitt klassrum. Goda exempel kan också vara exempel på när skolorna gått lite längre i arbetet med elever i behov av särskilt stöd. Respondenterna vill också se exempel från andra länder, både genom artiklar men också hur de kan arbeta med e-twinning (en plattform där lärare runt om i Europa kan mötas och samarbeta). När det gäller skolutveckling vill en av förskollärarna hitta vän-förskolor i området.

Vi pratar ofta om det eftersom jag arbetar i Torslanda-delen i Västra Hisingen, det är Torslanda och Biskopsgården som slagits ihop. Jag tror t.ex. att vi hade behövt samarbeta mer med Biskopsgården. Våra barn kommer från svenska hem med ”karriärsföräldrar”, hade vi samarbetat med någon förskola i Biskopsgården så blir det på ett naturligt sätt att barnen träffar andra och får det här mångkulturella lite mer. – E, förskollärare.

Även när det gäller skolutveckling och inspiration pekar respondenterna på att de vill ta hjälp av andra skolor för att slippa ”uppfinna hjulet”, exempelvis när de utvärderar likabehandlingsplanen, att få ta hjälp av andra skolor som gått igenom samma arbete. De uttrycker också att de vill hitta material som är anpassat efter olika målgrupper, framförallt så saknas det material för elever med ett annat modersmål än svenska och för nyanlända elever.

Om vi ska ha någon chans här i Angered så måste vi hitta något material som ska finnas ute och istället för att alla ska sitta och uppfinna nytt så måste det finnas och det tror jag är väldigt viktig del som behöver finnas på denna sidan.-
M, lärare 6-9.

MIK (media- och informations-kunnighet), formativ bedömning och positiva exempel från den svenska skolan är områden pedagogerna vill läsa mer om. Ett par av respondenterna ger uttryck för att det inte alltid de själva vet vilken information de behöver ta del av och att det är viktigt att lyfta fram positiva exempel i svensk skola.

Ibland vet man inte själv vad man behöver. – E, lärare 5-9.

Svensk skola skulle behöva tidningsartiklar om hur man faktiskt lyckas i skolan för om man bläddrar i vilken tidning som helst, eller sätter på kanal som helst så är det alltid någonting negativt om skolan idag, det är liksom fel på lärare, det är mobbing, skolor gör ingenting, de har dåliga resultat, de tappar mark till andra skolor runt om i världen. Det är inte så mycket positivt man matas med, så det skulle man också behöva för att vända trenden och få en positivare syn på vår skola. – S, gymnasielärare.

Respondenterna ger olika exempel på hur mycket tid de lägger på att hitta bra information och för att bli inspirerad. Först ska de hitta bra sidor, sen behöver ny kunskap kopplas till läroplanen eller till forskning.

Om det var mycket mer sorterat så vi inte hade behövt slösa tid på att leta hela tiden för vi har nog att lägga upp det pedagogiskt. Det tar tid idag att leta på nätet efter bra och vettiga grejer. Sen är man tacksam för det som finns sorterat. Men det måste vara allt och ett på samma ställen för att det ska vara värt att titta. Det måste vara så bra så att det är värt att jag släpper alla mina gamla kanaler. För nu är väl alla inarbetade på vissa kanaler så då tror jag att det gäller att verkligen komma med något som sticker ut eller just få det samlade greppet. – M, lärare 6-9.

5.6 Att hålla sajten uppdaterad

Än en gång betonar respondenterna vikten av en professionell redaktion, drivna journalister med skolkunskap eller pedagoger med journalistisk expertis. De tror att redaktionen behöver kontrollera och uppdatera sajten ofta för att hålla besökarna intresserade. För att få stabilitet och en bra grund att stå på tror de på att få med högskolor och forskare. Flera respondenter trycker också på att det är viktigt att redaktionen består av kreativa personer.

Det behöver vara bra människor som driver den och gör den lite rolig. Men då får man också tänka på hur man lockar folk att besöka den. Det gäller att den hela tiden känns uppdaterad, gör den inte det så tänker jag att man inte går in på den utan man går in på de vanliga sidor man går in på. Men absolut att det skulle behövas en plats, en samlad plats. – J, rektor.

Det måste vara enkla exempel som man kan ta om hand. Sen får det gärna vara visionära exempel också, om någon gör något jättebra så måste de ju självklart visa upp det. Men det måste vara en balans, det tror jag är väldigt viktigt. Annars blir det bara ett forum för inbördes beundran till slut där alla ska visa upp vad bra vi är. Det kan man ju göra också men samtidigt så måste man också dela med sig av små tips. –A, förskollärare.

5.7 Verksamhetsnärlighet

Att bloggar bidrar till att skapa en verksamhetsnära känsla var flera av respondenterna eniga om. De menar att en bloggare berättar om sin vardag på ett helt annat sätt än vad en kan läsa om i en artikel eller se i en film. Det var också flera av respondenterna som hade en tanke om att redaktionen behöver ha kontakt med olika nätverk i stadsdelarna, antingen via förstelärarna eller genom redan fungerande nätverk.

Bloggare, men att inte ha samma bloggare hela tiden utan att det byts ut tycker jag är viktigt. – A, förskollärare.

En av de respondenter som varit med och tittat på förslag på designen på Pedagog Göteborg såg att det där skulle finnas en ruta med information om hur pedagogerna kunde dela med sig av sina kunskaper och hade några tankar kring det:

Jag tror inte att man hittar alla genom att man själv ska anmäla sig, det är vissa som är medvetna om att de gör någonting bra och som anmäler sig men det finns också fantastiskt massa pedagoger som jobbar på ”skitbra” men som aldrig skulle få för sig att anmäla sig. Dem tror jag man hittar mer via rektorer och kollegor i så fall. – E, lärare 5-9.

6. Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras och tolkas resultatet från intervjuerna. Empirin kopplas med teorin och tar sin utgångspunkt i organisationen och dess övergripande mål, organisationens vision. Därefter analyseras empirin och teorin utifrån frågeställningarna:

- Vilka behov finns hos pedagoger i Göteborgs Stad?
- Hur kan Pedagog Göteborg bli behovsstyrd?
- Hur kan Pedagog Göteborg främja ”det utvidgade kollegiet”?

6.1 Organisationen och visionen

När fackförbundet Kommunal bestämde sig för att vara en lärande organisation valde de att kommunicera det tydligt till sina medlemmar. Göteborgs Stad (2014:18) skriver i sin budget att de vill att skolorna ska sträva mot att utvecklas som lärande organisation. Vad som menas med en lärande organisation finns att hitta i budgettexten men det går inte att hitta information om på vilket sätt det ska ske:

Skolan ska ges utrymme att utvecklas som **lärande organisation** där personalen kan följa upp, analysera, utvärdera och vidta åtgärder för barnen och elevernas bästa. En del av detta är att fördjupa samverkan mellan förskola/skola och universitetet i form av forskningsanknytning i undervisningen, utveckling av lärarstudenternas verksamhetsförlagda utbildning samt forskning på den undervisning som bedrivs. Regelbunden fortbildning för pedagoger är viktigt.

Visionen är att skolan ska ges utrymme att utvecklas som en lärande organisation. Skolverket visade i sin studie *Kommunalt huvudmannaskap i praktiken* (2011:11) att i vissa fall stämmer inte förväntningarna på rektorer och skolchefer i form av budgetdokument överens med förväntningar i form av läroplaner och kursplaner. I detta fall stämmer uppdragen överens vilket borde bidra till att rektorer och skolchefer kan ta beslut på hur vägen ska se ut för att nå visionen om en lärande organisation. Steg ett är att kommunicera visionen och omsätta den lokalt eftersom det är viktigt att ledarna sätter visionen tillsammans med medarbetarna. Om visionen är tydlig blir det lättare för medarbetarna att fokusera, det bidrar också till att medarbetarna behåller sin kreativitet och ser till att organisationen rör sig framåt (Senge 2006:192). Även Timperley (2013:161) lyfter fram vikten av att rektorer och andra

pedagogiska ledare tar sitt ansvar för att lyfta fram en vision som fokuserar på utvecklingsprocesser. Pedagogerna behöver veta vad det innebär att vara en lärande organisation. Enligt budgettexten innebär det att de ska *följa upp, analysera och utvärdera* och att de ska samverka förskola-skola och skola-universitet för att få till en forskningsanknytning. Har skolorna i de olika stadsdelarna fått i uppdrag att se till att detta bryts ned till lokala visioner och finns det planer för på vilket sätt detta ska ske? Visionen om en lärande organisation behöver bli sammankopplad med ett arbetssätt. Ett arbetssätt där pedagoger följer upp, analyserar och utvärderar tillsammans är det kollegiala lärandet. Det är ett begrepp som alla respondenter känner till och de har också kännedom om vad begreppet innebär. Fördelen med kollegialt lärande är att det står för ett strukturerat samarbete där feedback är ett naturligt inslag och ramarna är givna för hur samarbetet ska se ut (Hattie 2012).

Om organisationen vill arbeta för att visionen uppnås och hjälpa medarbetarna att nå dit så behöver de också ge medarbetarna tid. Alla respondenter upplevde att de saknade tid för fortbildning, en del gav exempel på att de saknade tid för att diskutera med sina kollegor och andra att de saknade tid för att ta del av nya kunskaper. Om visionen om en lärande organisation innebär att pedagogerna ska ändra sin undervisning måste det nya arbetssättet upplevas som bättre än det arbetssätt pedagogerna använder idag. För att tillgodogöra sig forskning behöver pedagogerna vara väl förberedda och skolans ledning behöver se till att det finns tid för att testa forskningens teorier i sitt klassrum. Bra fortbildning innebär att pedagoger fortbildas tillsammans, testar i sina klassrum och sen utvärderar tillsammans för att på så sätt utvecklas (Utbildningsutskottet 2013:6). Utbildningsutskottet skriver också att en lärande organisation innebär att det finns en kultur som främjar kunskap och att skolans ledning, både rektorer och skolchefer men också politiker och tjänstemän, bär det största ansvaret för vilken kultur som genomsyrar verksamheten. För att skapa en kultur som kännetecknar en lärande organisation och en som skola prioriterar att utbildningen vilar på *vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet* (2011, kap 1, 5§) så behöver ledningen se till att det finns tydliga rutiner för *hur* det ska gå till (Utbildningsutskottet 2013:6).

6.2 Vilka behov finns hos pedagogerna i Göteborgs Stad?

Pedagog Göteborg har inte lanserats ännu. För att satsningen på sajten ska bli lyckad är det viktigt att ta reda på pedagogernas behov. Bark m.fl. (2003:39) tar stöd i forskning och slår

fast att en behovsanalys av medarbetarnas dagliga situation är A och O för en lyckad satsning. Även Utbildningsutskottet skriver i sin rapport *Hur kan ny kunskap komma till bättre användning i skolan* (2013:8) att för att ny kunskap ska få genomslag så behövs en behovsanalys genomföras och kommuniceras. Den behöver visa på några få men tydliga prioriteringar. Organisationen behöver utifrån dessa prioriteringar ta reda på vad som krävs och se till att det finns tid och resurser till att arbeta mot prioriteringarna. En behovsanalys som är levande och som följer med lärarnas behov. Om ny kunskap inte möter lärarnas behov så får den inte fäste ute i verksamheten.

6.2.1 Behovsanalys

Respondenternas behov sammanfattas här i en behovsanalys.

Alla respondenter gör något för att utvecklas i sin roll och flera av dem beskriver att de utvecklas varje dag i mötet med sina kollegor eller i mötet med sina elever men de har alla ett behov av att ta del av kunskaper av andra pedagoger i Göteborgs Stad. De har också ett behov av att få reda på vad som händer inom staden. Flera av dem ville få reda på vad som händer ute i verksamheterna på lokal nivå för att bli inspirerade men de ville också få hjälp med att arbeta kring lokala teman så som ”Hållbar utveckling”. De tillfrågade pedagogerna uttrycker också ett behov av att få reda på vilka evenemang som är på gång i staden, ett samlat grepp kring lokala evenemang så som teaterevenemang, kulturskolans uppvisningar eller evenemang arrangerade av universitetet.

Respondenterna vill ha mötesplatser, både digitala och fysiska, där de kan dela kunskaper från egna fortbildningar eller ta del av andras kunskaper. Alla respondenter tycker det är viktigt att ta del av den senaste forskningen och det som är på gång inom sitt ämne eller övergripande pedagogiskt. I nuläget är det svårt att hitta informationen de letar efter och de upplevde också att de saknade tid för att ta del av nya kunskaper samt att omsätta de nya kunskaperna i praktiken:

Det blir ganska lågt prioriterat av arbetsuppgifterna. ”Nu sätter jag mig här och läser på Skolverkets hemsida en stund” eller forskningsartiklar, den tiden tar jag mig inte riktigt i det dagliga arbetet. – J, specialpedagog.

När de hittar något idag på exempelvis Facebook så upplever de en osäkerhet kring om informationen är kontrollerad mot forskning och senaste rön. När vi talade om behov återkom

önskan om att slippa ”uppfinna hjulet” flera gånger, det handlade om att hitta exempel på hur andra skolor arbetar med likabehandlingsplaner eller årsplaneringar eller exempel på hur skolor arbetar när de genomför en större pedagogisk satsning som exempelvis ”flipped classroom”. När de ska arbeta med en ny pedagogisk satsning saknades tiden för planering av genomförande och reflektion. Det fanns också ett behov bland pedagogerna att lyfta fram positiva exempel från den svenska skolan:

Svensk skola skulle behöva tidningsartiklar om hur man faktiskt lyckas i skolan för om man bläddrar i vilken tidning som helst, eller sätter på kanal som helst så är det alltid någonting negativt om skolan idag, det är liksom fel på lärare, det är mobbing, skolor gör ingenting, de har dåliga resultat, de tappar mark till andra skolor runt om i världen. Det är inte så mycket positivt man matas med så det skulle man också behöva för att vända trenden och få en positivare syn på vår skola. – S, gymnasielärare.

Pedagogernas behov kan sammanfattas i följande åtta punkter:

- Mötesplatser, lokalt och digitalt
- Evenemangskalender
- Inspiration ifrån andra pedagoger
- Få reda på vad som händer i staden, lokala teman
- Tid för reflektion
- Samlade planer och årsplaneringar
- Kontrollerade inlägg kopplade till forskning
- Att lyfta fram positiva exempel från skolan för att förändra bilden i media

Flera respondenter uttryckte också att det inte är säkert att en själv vet vilket behov en har.

Det är svårt att säga inom vilka områden för ofta tycker jag att det är ofta viktigast att ta del av sådant man inte visste att man behövde. – S, lärare 6-9.

För en korrekt behovsanalys, som kan ligga till grund för Pedagog Göteborg, så behöver denna punkt också vara med.

6.2.2 Tillgodose behoven

Pedagog Göteborg kan tillgodose behovet av en digital mötesplats genom att tillåta att ämnen som lyfts via artiklar, filmer eller blogginlägg kan diskuteras vidare. Detta kan ske genom att det går att dela inläggen i sociala medier eller genom att länka vidare till ett diskussionsforum. I vissa fall kan Pedagog Göteborg bidra till att pedagogerna möts fysiskt. Det kan ske genom exempelvis Torghandel och det kan ske genom att det finns tydliga kontaktuppgifter till de pedagoger som medverkar.

Respondenterna önskade en evenemangskalender för att ta del av vad som händer i Göteborg i form av evenemang. Detta behov har sajten planerat att tillgodose och det viktiga här är att undersöka de specifika behoven hos pedagogerna och sålla så att inte alltför många aktörer gör anspråk på att finnas med i kalendern. Simonsson (2006:24) skriver om vikten att sålla eftersom medarbetare ofta blir överösta med för mycket information. Det gäller att välja vad som är viktigast att kommunicera och att evenemangskalendern innehåller ett tydligt taggningssystem som gör att pedagogerna kan välja om de vill se allt eller bara det som finns inom exempelvis fortbildning matematik eller teaterbesök för förskoleklass.

För att tillgodose behovet av att bli inspirerad av andra pedagoger behöver Pedagog Göteborg använda sig utav film, artiklar och blogginlägg och använda de olika medieformerna inom de områden de passar bäst. Respondenterna gav exempel på att de vill läsa bloggar kring olika teman och följa pedagoger i vardagssituationer i klassrummet. Ett par av respondenterna betonade vikten av att byta bloggare ofta. Respondenterna ville gärna läsa artiklar när det handlade om att bli inspirerad av exempelvis ny forskning. Som ett komplement till artikeln efterfrågades en kort film där forskningen förklarades eller en pedagog som berättar hur hen applicerar forskningens resultat i sin undervisning. Flera av respondenterna uttryckte att en bloggare kan berätta om sin vardag på ett helt annat sätt en vad en kan läsa om i en artikel eller se i en film. När "vardagen" handlar om att visa en undervisningssituation föredrar de tillfrågade pedagogerna en film.

Respondenterna ville gärna få reda på vad som händer i staden, exempelvis det lokala temat "Hållbar utveckling". Pedagog Göteborg har möjlighet att tillgodose det behovet. Det finns redan sidor på exempelvis Facebook där lärare delar med sig av vad de arbetar med i sitt klassrum. Om Pedagog Göteborg får kännedom om lokala teman kan de styra innehållet till

att bli verksamhetsnära. Ett annat sätt att skapa verksamhetsnärlighet är att visa tydligt vem som intervjuas med namn och bild och telefonnummer till skolan. Respondenterna eftersökte också en förklaring av den forskning som ligger bakom den lokala satsningen och hur det kopplas till den undervisning som bedrivs. För att Pedagog Göteborg ska lyckas med uppdraget att inläggen blir kontrollerade och kopplade till forskning krävs det en professionell redaktion med tydlig journalistisk och pedagogisk bakgrund och erfarenhet. Om redaktionen har djup pedagogisk kunskap kan de avgöra vad som är aktuellt att skriva om och de kan utföra en professionell omvärldsbevakning. Den pedagogiska kunskapen gör också att redaktionen har kunskapen att på ett enkelt och tydligt sätt koppla inläggen till läroplan, aktuell forskning samt Skollagen. Ytterligare en styrka med en redaktion med pedagogisk bakgrund är att de har kunskaper om organisationen kring utbildning. Dessa kunskaper gör det lättare att hitta rätt personer till rätt inlägg. Styrkan med journalistisk erfarenhet handlar om att lyckas skapa intressanta artiklar och filmer som lockar pedagoger till sajten. För att inläggen ska bli kontrollerade och kopplade till forskning krävs också ett samarbete med universitetet. En tidig uppgift för redaktionen blir att skapa kontakter med universitetet. De kan då gemensamt verka för att föra fram aktuell forskning på ett intressant sätt samt skapa forskningsanknytning till den undervisning som bedrivs idag. Ledningen bakom pedagogsajten har ansvar för att det tillsätts tillräckligt med resurser för att klara av uppdraget.

Behovet av tid för reflektion stöds starkt av forskning. Timperley (2008:16), som lyfts fram i tidigare avsnitt, skriver att för att uppnå ett djupt lärande behöver pedagogerna tid för att på djupet implementera förändringar i undervisningen. Timperley (2013:161) skriver också att det är rektorer och andra pedagogiska ledare som har det största ansvaret för att skapa möjligheter till skolutveckling. Det krävs tre delar i ledarskapet för att pedagogernas professionella utveckling ska ske och vara en levande process. Den första delen är visionen, ledaren behöver lyfta positiva exempel som skett via förändringar i undervisningen. Den andra delen är att bidra med sitt stöd och engagemang. Den tredje delen handlar om att ledare behöver ansvara för att det finns tid för kollegialt lärande och utbildning plus att de behöver se till att det inte pågår andra stora satsningar parallellt (Timperley 2013:161). Timperley (2013:28) skriver också att pedagoger kan ändra undervisningen men det blir inget bestående om inte ”inställningen” ändras. Hattie (2012) lyfter fram att det kollegiala lärande kräver tid, struktur och kollegor. Det kollegiala lärandet stöds av bland annat institutet EPPI som är en

del av Londons universitet och som gör översikter på utbildningsområdet. EPPI har genom sina underökningar visat att kollegial fortbildning ger resultat för elever och pedagoger men det finns ont om bevis för att individuell fortbildning bidrar till positiva resultat (Skolverket 2012). Att erbjuda pedagogerna tid för kollegial reflektion ligger på skolans ledning och på tjänstemän. Det är inte möjligt för pedagogsajten att erbjuda tid för reflektion. För att hjälpa till att tillgodose detta behov behöver redaktionen planera innehållet på sidan klokt. Om Göteborgs Stad har ett gemensamt mål som kräver att pedagogerna ändrar sin inställning och genomgående förändrar sitt arbetssätt så bör det finnas en förankring i organisationen som gör det möjligt för pedagoger att få tid till att reflektera tillsammans.

Ett annat av pedagogernas behov var att finna en samling av planer och årsplaneringar för att slippa ”uppfinna hjulet” runt om i staden. Pedagog Göteborg kan tillgodose det behovet genom att visa på goda exempel. Till exempel kan de samla likabehandlingsplaner och temaplaneringar som är väl genomarbetade och förankrade i Skollagen.

För att tillgodose behovet av att visa på positiva exempel från skolan för att vända den negativa trenden i media kan Pedagog Göteborg vara en plats där media snabbt kan hitta bra positiva nyheter att skriva om. Artiklar, filmer och blogginlägg går lätt att dela och omvandla till nyheter. Pedagog Göteborg kan på ett annat sätt än Hjärntorget bidra till positiva nyheter i media eftersom Pedagog Göteborg är en öppen sajt. Visar en skola upp ”goda exempel” via Hjärntorget kan media inte komma åt dem eftersom lärplattformen är stängd och kräver inloggning.

Flera respondenter uttryckte att det inte är säkert att en själv vet vilka behov en har. Pedagogerna kan inte på alla områden veta vad de har för behov och här har redaktionen en viktig uppgift. Ett sätt att tänka kring innehållet är content marketing, innehållsmarknadsföring, som handlar om att presentera och marknadsföra ett innehåll helt baserat på målgruppen (Glad 2015a). Det ska *inte* vara redaktionens behov utan pedagogernas. Det gäller alltså för redaktionen att veta vad pedagogerna vill ha utan att de kanske vet det själva.

6.3 Hur kan Pedagog Göteborg bli behovsstyrd?

Respondenterna visar på vikten av en professionell redaktion. Men hur möter man pedagogernas behov? Att sajten består av en professionell redaktion betyder inte per automatik att innehållet är precis det som pedagogerna har behov av. Flera av respondenterna fokuserade på att redaktionen bör bestå av kreativa pedagoger med journalistisk kunskap eller journalister med skolkunskap. En bred kunskap om skolan är viktigt för att tillgodose behoven. Sajten bör också uppdateras ofta för att hålla besökarna intresserade. Flera av respondenterna gav som förslag att redaktionen skulle ha kontinuerlig kontakt med nätverk i staden för att hålla sig uppdaterad. Pedagogerna befinner sig i olika kontexter och dessa kontexter behöver redaktionen känna till när målet med fortbildning via pedagogsajten är att få effekter så som ökad måluppfyllelse hos eleverna eller förändrad undervisning. I en av Timperleys tio principer betonar hon vikten av att all fortbildning bör kopplas till pedagogernas undervisningskontext (2013:63-64). Om Pedagog Göteborg lyckas få innehållet kontextbaserat blir effekten på skolutvecklingen som störst. Även inom innehållsmarknadsföring ligger stort fokus på att redaktionen är experter inom området. De behöver vara väl insatta i pedagogernas vardag och förstå vilken expertkunskap som efterfrågas så att rätt "historier" berättas (Glad 2015a). Respondenterna tror att en bra väg att gå för att få stabilitet och koppling till forskning är att ha kontakt med högskolor och forskare. Stabilitet och kontroll på inlägg är en förutsättning för att sajten ska bli trovärdig. Sajter som bara innehåller inspiration och som delar egna exempel finns det gott om men en sajt som kontrollerar inläggen, sorterar och knyter dem till forskning saknas.

Det finns hur mycket som helst ute i "cyber world". Det hade varit så härligt att kunna gå in på ETT ställe och så vet jag att det här är granskat av pedagoger och att det håller en hög klass. – M, lärare 6-9.

Redaktionen behöver se till att de känner målgruppen, vet var den befinner sig, för att skapa ett innehåll som är intressant och engagerande och distribuera innehållet på rätt sätt. De behöver dessutom följa upp resultatet, analysera det och om det krävs: anpassa och göra om (Glad 2015a). Pedagog Göteborg är inte i drift ännu men kan ta hjälp av statistik ifrån andra pedagogsajter och planera för regelbundna uppföljningar av besöken till sidan plus en regelbunden uppföljning av engagemanget i sociala medier. Så småningom behöver alla stegen ses över igen (Glad 2015b). Redaktionen bör hela tiden också ställa sig frågan: "*Kan pedagogerna sköta sitt jobb precis lika bra utan att hålla sig uppdaterade med vad som*

händer på Pedagog Göteborg?” (Pulizzi 2014). Det är också viktigt att redaktionen ställer sig frågan vilken effekt de vill uppnå och de kan då använda sig utav ambitionstrappan (Simonsson 2006:23) för att tillsammans med organisationens ledning fundera över om det inom vissa områden ska syfta till att pedagogerna får en djupare förståelse kring budskapet och det därmed behöver skapas tid för dialog. Bark med flera (2002:39) hänvisar till forskning och skriver att en behovsanalys av den dagliga situationen är A och O för att få till en lyckad sajt.

6.4 Hur kan Pedagog Göteborg främja det utvidgade kollegiet?

Som tidigare förklarats så är det utvidgade kollegiet ett begrepp som innebär att pedagoger utvidgar sitt kollegium med hjälp av webben. Pedagoger kan möta andra pedagoger som delar samma intressen och diskutera och utbyta idéer trots att de inte har träffats fysiskt tidigare. För att Pedagog Göteborg ska kunna främja det utvidgade kollegiet behöver sajten bidra till att pedagoger hittar varandra via sidan och träffas eller med hjälp av sidan diskuterar vidare i ett annat forum. Endast hälften av respondenterna kände till begreppet men alla förstod innebörden av det och kunde ge exempel på hur de ville använda sajten som en del av det utvidgade kollegiet. Respondenterna gav olika exempel på fördelar med att utvidga sitt kollegium.

Det är i samtalet med andra som man lära sig saker. – J, rektor.

Att få höra från någon annan och bolla med någon annan som inte jobbar på samma skola. Att tolka saker, att tolka lagen. Tolka forskning, tolka perspektiv.
– J, specialpedagog.

Jag skulle vilja se filmer, situationsfilmer från ett klassrum. Det är alltid intressant att se vad en annan pedagog gör och vi har inte den tiden att springa in i varandras klassrum och se utan det är på något sätt ett ganska ensamt arbete. –
L, lärare 1-3.

A gav exempel på varför hen gillar att ta del av Torghandels föreläsningar både fysiskt och via webben, hen upplevde mycket större förtroende och engagemang om det var en föreläsare som också arbetade i skolan eller förskolan:

Jag lyssnar hellre på en kollega om man säger så, en annan förskollärare som berättar enkelt hur de gör än en från universitetet. Jag är mer praktisk, så mer praktiskt än teoretiskt vill jag ha. – A, förskollärare.

Ingen av respondenterna samarbetar via webben idag men de beskrev samtidigt att de saknade bra forum för samarbete, vilket visar på att Pedagog Göteborg har en viktig roll att fylla. Att ingen samarbetar via webben kan också bero på andra faktorer än avsaknaden av forum. Om så är fallet behöver pedagogsajten arbeta med marknadsföring och visa på fördelarna med sajten. Redaktionen kan inte förvänta sig att pedagogerna hittar och förstår användningsområdet på egen hand. För att pedagogerna ska känna sig som en del av det utvidgade kollegiet behöver de skapa relationer till varandra och därför bör det rituella synsättet på kommunikation användas när målet är att kommunikationen ska leda till dialog och att relationer skapas. Inom detta synsätt är det viktigt med feedback för att se till att mottagarna har en gemensam syn på budskapet. För att skapa utrymme till att ge feedback är det bra om artiklar går att dela och att det finns tydliga kontaktuppgifter till de medverkande pedagogerna. Det ligger också ett ansvar på den enskilde pedagogen för att dialog ska uppstå och nya kontakter knyts.

För att respondenterna ska välja sajten och använda den i för att utvidga sitt kollegium är det viktigt att sajten blir lättanvänd, professionell och genomtänkt. Den behöver också vara källkritisk och strukturerad- en sajt som hjälper till att samla information.

Om Pedagog Göteborg kan vara med och bidra till att pedagoger utvärderar sin undervisning tillsammans med andra och ge stimulans i form av idéer utifrån så har sajten ett stort stöd i forskning (Cordingley et al. 2007, Timperley et al. 2008 och Hattie 2012). När pedagoger ska lära av varandra behöver de enligt Hattie vara i en trygg miljö, en miljö där både misslyckanden och goda exempel är välkomna (2012:35). Pedagogsajten behöver upplevas som en trygg miljö för att bidra till utveckling. En respondent beskriver vad hen vill att sidan förmedlar:

Det måste vara enkla exempel som man kan ta om hand. Sen får det gärna vara visionära exempel också, om någon gör något jättebra så måste de ju självklart visa upp det. Men det måste vara en balans, det tror jag är väldigt viktigt. Annars blir det bara ett forum för inbördes beundran till slut där alla ska visa

upp vad bra vi är. Det kan man ju göra också men samtidigt så måste man också dela med sig av små tips. –A, förskollärare.

Det finns, som nämnts ovan, två etablerade sätt att se på information, transmission och det rituella synsättet (Heide et al. 2012:34). Sajten bör präglas av båda synsätten eftersom de kan komplettera varandra. Redaktionen behöver dock se upp så de inte hamnar i att transmission av information tar över eftersom forskning har visat att det lätt blir det dominerande sättet att kommunicera inom organisationer och i samhället (Heide et al. 2012:34). Eftersom transmission av information inte tar hänsyn till mottagarnas bakgrund och tolkningar (Per Linell 1982: 23) bör det inte användas mer än inom områden som att informera om evenemang. När det ska kommuniceras forskning, goda exempel eller annan fortbildning är det viktigt att det är det rituella synsättet som får styra så att det som kommuniceras landar hos pedagogerna med hjälp av dialogen och på så sätt främjar det utvidgade kollegiet.

7. Slutord

Innan jag genomförde denna studie gissade jag att det skulle bli en krock mellan organisationens behov och pedagogerna behov, men med utgångspunkt i en lärande organisation så stämde respondenternas behov väl överens med organisationens behov. Både Senge (2006:129-135) och Timperley (2013:161) lyfter fram att en tydlig förklaring kring visionen och vägarna dit stimulerar organisationens växande och de anställdas kreativitet. Genom att Pedagog Göteborg vänder sig till alla pedagoger i Göteborgs Stad kan man använda sajten som ett verktyg för att tydliggöra visionen och förstärka de processer som verkar för en lärande organisation. En av Pedagog Göteborgs första uppgifter skulle kunna vara att förmedla innebörden av begreppet lärande organisation. På så sätt blir sajtens inriktning tydlig redan från början. Den planerade inriktningen för sajten ligger helt i linje med en lärande organisation eftersom syftet är att bidra till ett kontinuerligt lärande och utveckling av verksamheten.

Respondenterna har med sina svar visat på att det finns ett behov av en pedagogsajt i Göteborg. En framtida redaktion till Pedagog Göteborg kan ta med sig underlaget i denna studie för att arbeta mot att sajten blir behovsstyrd.

För att uppnå en behovsstyrd kommunikation behöver redaktionen hålla sig uppdaterad genom att ingå i olika nätverk samt ta tydlig ställning till att det är pedagogernas behov som ska styra. I en lärande organisation finns det inte någon motsättning mellan organisationens och pedagogernas behov. Om organisationen arbetar för att skapa bra förutsättningar för pedagogerna och elevernas rätt till lärande och utbildning samverkar behoven.

Behovsstyrd kommunikation sker både genom att pedagoger själva får skriva inlägg via bloggar eller medverka i filmer men också genom att redaktionen arbetar med innehållsmarknadsföring och visar på situationer från skolor, förskolor och gymnasium runt om i Göteborg. Med innehållsmarknadsföring måste mottagarnas behov få styra för att få bra kvalitet på innehållet. Här följer ett exempel på innehållsmarknadsföring under ett tema. Reaktionen har som uppgift skapa ett helhetsgrepp genom att visa på olika bilder från verkligheten. Exempelvis genom att titta på praon i olika årskurser och ur olika perspektiv. Tema *prao* skulle kunna innehålla:

- En artikel från en prao-plats och en intervju med den ansvarige på prao-platsen, exempelvis snickaren.
- En artikel från en skola som inte har prao där rektorn förklarar bakgrunden till beslutet.
- En film med elever på olika prao-platser.
- Blogginlägg från SO-lärare i årskurs 6, årskurs 9 och gymnasiet där fokus ligger på förberedelser och efterarbete.
- Diskussion i sociala medier kring kopplingen till läroplanen. Prao är ett område som inte är utvecklat i läroplanen för grundskolan.

Stafettbloggar, det vill säga pedagoger som bloggar några veckor men som sedan lämnar över ”stafettpippen” till nästa pedagog, är ett bra sätt att få sajten verksamhetsnära och fånga upp pedagogernas behov. Det blir en större spridning på de pedagoger som visar sin undervisning och större chans att pedagoger runt om i Göteborg upplever innehållet som verksamhetsnära. Arbetet för redaktionen blir att hitta kunniga och engagerade pedagoger som vill blogga, här är det viktigt att ta hjälp av nätverk i stadsdelarna. För att hålla en god kvalitet på bloggarna tror jag att redaktionen bör fördela ansvaret ut i stadsdelarna, eventuellt ta hjälp av förstelärare som en respondent gav som förslag.

Pedagog Göteborg har möjlighet att bemöta respondenternas behov när det gäller att skapa en digital mötesplats där pedagoger inspirerar varandra. Men hur skapas en gemenskap via en digital mötesplats? Eftersom pedagogerna berättar om sin undervisning i sitt eget klassrum räcker pedagogerna ut en hand och kommunikationen blir enligt det rituella synsättet, budskapet delas. Inom detta synsätt är det viktigt med feedback för att se till att mottagarna har en gemensam syn på budskapet. För att skapa utrymme till att ge feedback är det bra om artiklar går att dela och att det finns tydliga kontaktuppgifter till de medverkande pedagogerna. Att synliggöra pedagogerna blir ett första steg som kan leda till nästa steg där pedagogerna möts i en dialog, antingen digitalt eller fysiskt. För att dialogen ska ske behöver pedagogerna vara aktiva.

Pedagog Göteborg har också möjlighet att tillgodose behovet av en evenemangskalender, det finns redan planer på att ha med en evenemangskalender där pedagogerna kan sortera

innehållet utifrån egna intressen och där flera aktörer kan vara med och visa vad som händer i form av teater, fortbildningar eller större lokala evenemang så som Vetenskapsfestivalen. Att innehållet ska kunna sorteras är oerhört viktigt så pedagogerna inte blir överösta med information som inte aktuell för dem.

Pedagog Göteborg kan även tillgodose behovet av att få reda på vad som händer i form av lokala satsningar eller tema genom att hålla sig uppdaterade och vara ett forum som tidigt informerar om att t ex stadsdelen Västra Hisingen har tagit ett gemensamt beslut om att arbeta med ”Hållbar utveckling”, och i samband med det visa på vilket sätt en kan arbeta. Ett inspirerande exempel kan vara att en skola i Västra Hisingen har fokuserat på hur mat produceras och vilken påverkan det får på miljö. En annan skola inom stadsdelen kanske har byggt vidare i tanken och tittar på hur handeln med mat får konsekvenser globalt. Dessa två skolor kan få inspiration från varandra och när de två exemplen ses tillsammans så tillför de andra skolor desto mer.

Om Pedagog Göteborg består av en redaktion med en eller flera skolkunniga journalister eller erfarna pedagoger med journalistisk kunskap, precis som respondenterna efterfrågade, så kan de också tillgodose behovet av kontrollerade inlägg som är kopplade till forskning och en relevant och kontrollerad samling av planer och årsplaneringar.

Om redaktionen arbetar med innehållsmarknadsföring och regelbundet utvärderar pedagogernas behov med hjälp av nätverk i stadsdelarna, eller på annat sätt ser till att de ständigt arbetar efter en aktuell behovsanalys, har de också möjligheter att tillgodose de behov som respondenterna inte själva vet om att de har. Ett sådant exempel är till exempel fenomenet ”Grej of the day” som har spridit sig som en löpeld på olika Facebook-sidor relaterade till skolan. ”Grej of the day” är en kort lektion på bara sju minuter där pedagogen tar upp en viktig händelse som påverkat historien. Många pedagoger har infört ”Grej of the day” tack vare spridning i sociala medier. Det är ett bra exempel på ett behov som pedagogerna visste om att de hade. Redaktionen på Pedagog Göteborg behöver omvärldsbevaka och genom att se trender på bland annat sociala medier underlättar det för pedagogerna som idag letar på flera olika sidor. Ett annat exempel på hur redaktionen kan arbeta med innehållsmarknadsföring är att starta en ”pedagog-pod”. En trend inom kommunikation är att komplettera kanalerna i sociala medier med en podcast som ger ut ett avsnitt i veckan. I dagsläget består det planerade innehållet på Pedagog Göteborg av film,

artiklar och bloggar. En naturlig förlängning av pedagogsajten tror jag kan vara att utöka med podcast.

Av de behov som respondenterna har visat på så är behovet *tid för reflektion* det enda som Pedagog Göteborg inte har möjlighet att tillgodose på egen hand. Ansvar för tid till reflektion, professionell utveckling och kollegialt lärande ligger på de pedagogiska ledarna (Timperley 2013a: 161 och Senge 2006:192). Pedagog Göteborg kan underlätta genom att pedagogerna sparar tid om material som räknas som att ”uppfinna hjulet” är lätt att hitta, men de kan inte skapa tid till att organisera reflektionen eller till de kollegiala samtalen. Det ansvaret ligger på politiker, tjänstemän, rektorer och skolchefer. En dialog mellan ledare och Pedagog Göteborg är därför oerhört viktigt. Dialogen kan också ligga till grund för hur Pedagog Göteborg kommunicerar olika budskap enligt Ambitionstrappan (Simonsson 2006:23) och om det bör ske enligt transmissionsperspektivet eller det rituella synsättet (Heide et. al 2012:33-34). Är det budskap av karaktären att Göteborgs Stad har som målsättning att införa ett nytt undervisningssätt så gäller det att inte bara kommunicera den informationen via Pedagog Göteborg utan också ta ansvar för att det blir kommunicerat i dialogform eller genom kollegialt lärande, där pedagoger får testa i klassrummet, utvärdera tillsammans med kollegor och diskutera i det strukturerade samtalet som kollegialt lärande innebär.

7.1 Fortsatt forskning

Alla delar i denna studie går att undersöka mer. Det här är en pilotstudie som ger en fingervisning om pedagogernas behov men det går inte att generalisera svaren till att gälla alla pedagoger. En fortsatt studie kring behoven hos Göteborg Stads pedagoger och hur kommunikationen kan bli behovsstyrd är av intresse.

Det är också intressant att titta på hur mycket information vi klarar av. Det finns redan forskning inom det området men ändå fortsätter vi att informera och kommunicera. Vems behov är viktigast? I detta fall stämde organisationens behov överens med medarbetarnas behov men om så inte är fallet vem avgör vilket behov som är viktigast?

Forskningen kring pedagogers lärande är i första hand nyzeeländskt, en studie av svenska pedagogers lärande hade varit intressant att genomföra. Jag har också ställt mig frågan om pedagoger har kommit extra långt när det gäller att lära av varandra? Kanske kan det

kollegiala lärandet vara något att titta på inom andra organisationer? Hur tar andra organisationer vara på medarbetarnas lärande och kunskaper på bästa sätt?

8. Referenslista

8.1 Litteratur

- Alvesson, Mats. 2002. *Understanding organizational culture*. London: SAGE.
- Bark, Mats, Heide, Mats, Langen, Maria och Else, Nygren. 2008. *Intranätboken*. Malmö: Liber.
- Barregren, Thomas och Tegborg, Pia. 2013. *Content marketing- värdeskapande marknadskommunikation*. Stockholm: Vulkanisterna.
- Bang, Henning (1994). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Cordingley, P. Bell, M., Isham, C., Evans, D. och Fifth A. 2007. *What do specialist do in CPD programmes for which there is evidence of positive outcome for pupils and teachers?* Rapport i Research Evidence in Education Library. London: EPPI- Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London.
- Ekström, Mats och Larsson, Larsåke. 2010. *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: studentlitteratur.
- Falkheimer, Jesper och Heide, Mats. 2003. *Reflexiv kommunikation: nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber.
- Filstad, Cathrine. 2012. *Organisationslärande- från kunskap till kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Folkesson, L. Lendahls Rosendahl, B. Längsjö, E. och Rönnerman, K. 2004. *Perspektiv på skolutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Hattie, J. 2012. *Synligt lärande för lärare*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Heide, Mats, Johansson, Catrin och Simonsson, Charlotte. 2013. *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.
- Heide, Mats. 2002. *Intranät- en ny arena för kommunikation*. Lund: Sociologiska institutionen.
- Helland, Knut, Knapskog, Karl, Larsson, Leif Ove och Østbye, Helge. 2013. *Metodbok för medievetenskap*. Malmö: Liber.
- Huber, George.P. 1991. *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. *Organization Science*, 2(1), 88-115
- Kvale, Steinar och Brinkmann. 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Leigert, Lena. 2014. *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier*. Kalmar: leanders grafiska AB.

- Linell, Per. 1982. *Människans språk*. Lund: Gleerups.
- Nelke, Margareta. 2006. *Bevaka din omvärld*. Malmö: Liber.
- Palm, Lars. 2006. *Kommunikationsplanering: en handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Senge, Peter M. 2006. *The fifth discipline*. London: Random House.
- Simonsson, Charlotte. 2006. *Nå fram till medarbetarna*. Malmö: Liber.
- Skolverket. 2013. *Forskning för klassrummet - Vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet i praktiken*. Stockholm: Skolverket.
- Sohlberg, Britt-Marie och Peter. 2013. *Kunskapens former*. Stockholm: Liber.
- Strid, Jan. 1999. *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Timperley, H. 2013. *Det professionella lärandes inneboende kraft*. Lund: Studentlitteratur.
- Timperley, H. , Wilson, A., Barrar, H. Och Fung, I. 2008. *Teacher professional learning and development: best evidence synthesis iteration*. Wellington, Nya Zeeland: Ministry of Education.
- Tonnqvist, Bo. 2014. *Projektledning*. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Trost, Jan. 2010. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

8.2 Webbsidor

- Carlgren, Ingrid. S.O.S. 2013. *Hur lärare ska få kunskap bestäms uppifrån*.
<http://www.skolaochsamhalle.se/flode/skolpolitik/ingrid-carlgren-kunskapsimplementering-genom-pabjuden-kollegialitet/>
 hämtad 2015-04-20
- Ernald, Tomas. Skolverket. 2012. *Kollegialt lärande nyckelfaktor för framgångsrik skolutveckling*.
<http://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/artikelarkiv/kollegialt-larande-nyckelfaktor-for-framgangsrik-skolutveckling-1.171296>
 hämtad 2015-04-20
- Glad, Björn Owen. 2015. *Det här är content marketing*.
<http://spoonagency.com/se/academy/det-har-ar-content-marketing/>,
 hämtad 2015-04-30
- Glad, Björn Owen. 2015. *3 avgörande steg: så lyckas du med content marketing*.
<http://spoonagency.com/se/academy/3-avgorande-steg-sa-lyckas-du-med-content-marketing/>, hämtad 2015-04-38

- Körling, Ann-Marie. Körlingsord. 2013 *Det utvidgade kollegiet- så här tänkte jag när jag myntade begreppet*. <http://korlingsord.se/archives/33130> hämtad 2015-03-25
- Nationalencyklopedin. 2015. *Lärande organisation*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/lärande-organisation>, hämtad 2015-04-22
- Pulizzi, Joe. 2014. *7 thoughts that will change your content marketing strategy*. <http://contentmarketinginstitute.com/2014/08/lasting-impact-content-marketing-strategy/>, hämtad 2015-04-21
- Rödgrönrosa kommunfullmäktige. Göteborgs Stad. 2014. *Förslag till budget 2015- och flerårsplaner 2016-2017 för Göteborgs Stad* http://goteborg.se/wps/wcm/connect/a8b135c8-7e1e-4d25-8948-200d0c931e73/Budgettext+2015_FINAL+NY.pdf?MOD=AJPERES, hämtad 2015-03-01
- Stadsledningskontoret. Göteborgs Stad. 2015. *Informationspolicy*. http://www.vartgoteborg.se/prod/sk/vargotnu.nsf/2/ovrigt,goteborgs_stad_far_informationspolicy,goteborgs_stads_informationspolicy hämtad 2015-04-18
- Utvecklingsavdelningen, Skolverket. 2014. *Regionala resurser*. <http://www.skolverket.se/skolutveckling/resurser-for-larande/itiskolan/kompetensutveckling/regionala-resurser-1.223281>, hämtad 2015-02-18

8.3 Webbaserade publikationer

- Kommunal. 2008. *Kommunal en lärande organisation*. [//www.kommunal.se/KommunalSEof/files/061011141522294/En%20larande%20org.pdf](http://www.kommunal.se/KommunalSEof/files/061011141522294/En%20larande%20org.pdf), hämtad 2015-04-19
- Lena Haldin, Kommunförbundet Skåne. 2013. *Forskning i korthet- tio forskningsbaserade principer för lärares professionella utveckling* <https://bflillaedet.wikispaces.com/file/view/Tip+principer+f%C3%B6r+l%C3%A4rares+professionsutv+.pdf>, hämtad 2015-04-18
- Skolverket. 2012. *Publikation 362- Kommunalt huvudmannaskap i praktiken*. http://www.skolverket.se/om-skolverket/publikationer/visa-enskild-publikation?_xurl_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwtpubext%2Ftrycksak%2Fblob%2Fpdf2744.pdf%3Fk%3D2744, hämtad 2015-04-20
- Utbildningsutskottet, Regeringen. 2013. *Hur kan ny kunskap komma till bättre användning i skolan* <http://data.riksdagen.se/fil/3D12A65D-C3C2-4BCB-904E-ED8AC1C9E4F5> , hämtad 2015-04-22

Bilaga 1

Intevjuguide

Allmänt

Vad heter du?

Hur gammal är du?

Vilken stadsdel tillhör du?

Hur länge har du arbetat som lärare/pedagog?

Vad har du för arbetsuppgifter?

1. Har du behov av att kommunicera med kollegor på andra arbetsplatser?
Om vad (i så fall)?
Hur sker den kommunikationen idag?
2. Gör du något särskilt för att utvecklas i din roll som lärare?
Vad gör du (i så fall)?
3. Finns det något som skulle kunna underlätta för dig i din roll som lärare?
4. Använder du webben idag för att hitta ny inspiration eller för att ta del av nya kunskaper från andra pedagoger?
Vilka sajter?
Vad fungerar bra med dessa sajter?
Vad fungerar dåligt?
Hur skulle du vilja att en pedagogsajt såg ut?
5. Hur vill du ta del av ny information/inspiration?
Via film, artikel eller blogginlägg?
6. Tycker du det är viktigt att hålla koll på den senaste forskningen och vad som är på gång inom ditt ämne?
Om du tycker det är viktigt, hur gör du idag för att hålla koll?

7. Har du behov att ta del av verksamheter i form av aktiviteter för dina elever eller i form av fortbildning för dig som lärare?

Hur gör du idag för att ta del av dessa verksamheter?

8. Har du behov av att ta del av kunskaper och erfarenheter från andra lärare i Göteborgs stad?

Inom vilka områden?

9. Samarbetar du med lärare idag inom Göteborgs Stad?

Hur ser det samarbetet ut?

Samarbetar du även digitalt (i så fall)?

10. Om du hittat något riktigt bra på webben, delar du detta?

I så fall vad, när och hur?

11. Har DU delat med dig av dina kunskaper via webben?

På vilken sida?

12. Har du hört talas om det ”det utvidgade kollegiet” och ”kollegialt lärande”?

Vad innebär det för dig?

13. Tror du att en pedagogsajt kan bidra till ”det utvidgade kollegiet” eller kollegialt lärande?

Hur kan Pedagog Göteborg få kommunikationen behovsstyrd?

14. Tycker du att det är viktigt att hålla dig uppdaterad på nya pedagogiska idéer?
(Om du tycker det,) hur kan man som lärare hålla sig uppdaterad?

Om Pedagog Göteborg blir verklighet:

15. Hur kan pedagogsajten hålla sig uppdaterad med det senaste?
Vad som är på gång inom skolutveckling?
16. Hur kan Pedagog Göteborg bli verksamhetsnära?
Fånga behoven hos Göteborgs lärare?
17. Vilken information/kommunikation anser du bör finnas på pedagogsajten?
18. Kan du ge exempel på material du önskar under rubrikerna skolutveckling och inspiration m.m.