

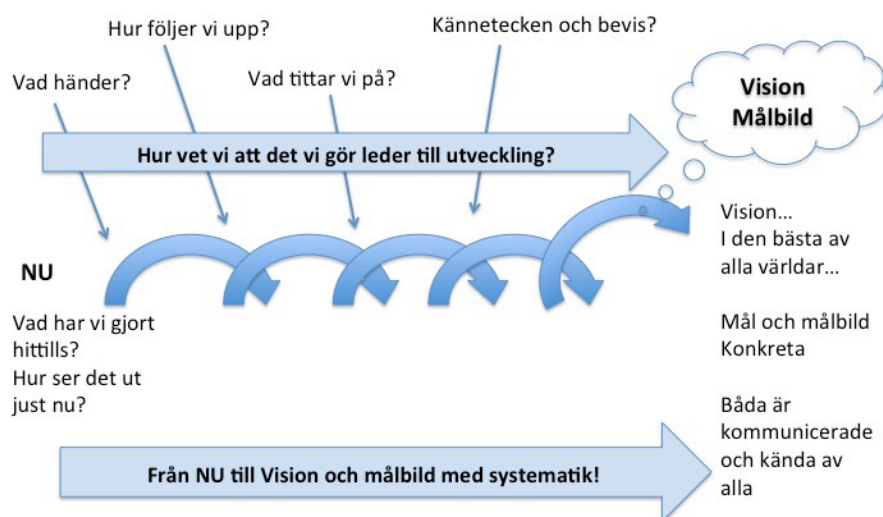
Ett strategiskt ledarskap – varför är det viktigt?

Text av Susanne Bertelsen

När jag för några år sedan jobbade i en större kommuner kom det första förslaget på en ny skollag. Många jublade över att kvalitetsredovisningen skulle plockas bort och jag fick många telefonsamtal från glada rektorer, vad skönt nu slipper vi detta tråkiga och ointressanta jobb som bara läses av några få! Jag fick också samtal av andra skolutvecklare som ställde frågan över hur jag själv såg på förslaget. Mitt svar blev samma till både rektorer och andra utvecklare; *En målstyrd organisation kan inte överleva utan ett kvalitetsystem!* Jag ska genom två artiklar, Ett strategiskt ledarskap – varför är det viktigt? Och Systematiskt kvalitetsarbete i process, försöka göra det tydligt varför jag ser det så.

Hur vet vi att det vi gör leder till utveckling om vi inte följer upp och ser vad våra handlingar leder till? Frågan är långt ifrån självklar för alla förskolechefer och rektorer. Genom mina år som skolledare har mitt intresse för systematiken i kvalitetsarbetet fördjupats. En forskare som influerat mig under åren är Hans-Åke Scherp och hans tydliga budskap¹ om att vi inte kan hålla på att mäta, mäta och mäta för att våra resultat ska bli bättre utan vi måste utgå ifrån vardagsarbetet och synliggöra det vi gör för att sedan börja göra annorlunda. *Kon blir inte fetare för att vi väger den varje dag!* Varje lärare bär på så mycket erfarenhet, men gör de rätt saker? Hur vet vi det och hur kan vi få fatt i vad det är vi ska göra annorlunda för att eleverna ska öka sina kunskaper?

Allt förbättringsarbete har en rörelse framåt. All förbättring föregås alltid av en förändring men all förändring leder inte alltid fram till en förbättring, därför måste vi ha bättre koll på vad vi gör och vad det leder till. Jag har skapat en process pil för att åskådliggöra riktningen framåt i en process; Vad det är vi utgår ifrån (vilket är vårt nuläge?) mot vad (vilken vision eller mål) och hur kan vi följa processen under utvecklingens gång (uppföljning med systematik)



Figur 1 Processpil

Pilen tar sin utgångspunkt i en vision, en vision för den enskilda skolan. Visionen är kommunicerad dvs. alla känner sig delaktiga i den och vet vad den innebär. Den är något som skolan strävar efter dvs. ligger lite längre fram i tiden än målet, I den bästa av alla världar... om

¹ H-Å Scherp (2005) *Kvalitetsarbete utifrån ett lärande perspektiv*, Universitetstryckeriet i Karlstad

fem år... I visionen finns också en målbild beskriven, målbilden talar om hur det ser ut när vi är i mål, vilka kännetecken som finns när visionen är nådd. Därefter skriver vi ner mål som är konkreta och lätta att utvärdera. När vision och målbild är klart behöver vi stämma av nuläget, var är vi just nu, vad vi har gjort hittills och hur ser det ut inom området just nu? Sen är det dags att bestämma hur vi ska följa processen. *Hur vet vi att det vi gör leder till utveckling? Från Nu till vision med systematik!*

Skolinspektionen, ledarskapet och kvalitetsarbetet

2010 genomförde Skolinspektionen en granskning om hur rektor leder arbetet mot en högre måluppfyllelse². I rapporten lyfte Skolinspektionen både upp brister i ledarskapet och framgångar i ledarskapet och gav också rekommendationer om vad skolan och rektorer kan utveckla för att få en ökad måluppfyllelse.

Brister som bl a lyftes fram var;

- Rektor kommunicerar inga visioner och mål för skolans verksamhet
- Skolan saknar ett systematiskt kvalitetsarbete i den mening att det inte görs analyser på flera nivåer i skolans verksamhet
- Skolan saknar en samsyn och gemensamma mål inom skolan vilket också visar sig genom att arbetslag ser sig ofta som självstyrande
- Rektor har inte väl förberedda, ibland inga alls, medarbetarsamtal där de pratar om det pedagogiska utvecklingsarbetet
- Lärarna saknar stöd och återkoppling från rektor i sitt vardagsarbete

Framgångar i ledarskapet som särskilt uppmärksammades var;

- Rektor leder utvecklingsarbetet utifrån en tydlig ansvarsfördelning
- Skolans förbättringsarbete och kompetensutveckling utgår från de nationella målen och kopplas till skolans gemensamma vision och målbild
- Lärarna uppfattar rektor som närvarande och engagerad
- Rektor förmedlar höga positiva förväntningar på eleverna och alla som arbetar på skolan
- Skolan har ett systematiskt kvalitetsarbete där skolans resultat analyseras kontinuerligt och leder till förbättringsåtgärder
- Rektor får relevant stöd från huvudmannen och ingår i professionella nätverk med andra skolledare

Skolinspektionen gjorde också rekommendationer i sin rapport som;

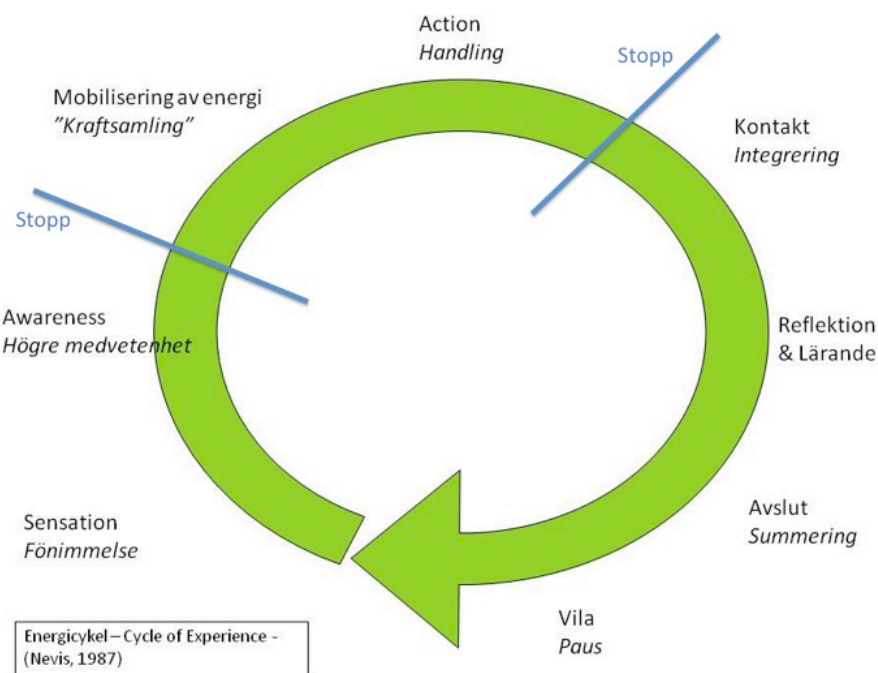
- Se till att skolans utvecklingsarbete är långsiktigt och omfattar alla som arbetar på skolan
- Led det systematiska kvalitetsarbetet i syfte att se vad som behöver förbättras i skolan så att alla elever får den utbildning de har rätt till
- Följ upp, utvärdera och ge återkoppling till lärarna på skolan när det gäller deras undervisning. Analysera tillsammans med lärarna vilken undervisning som främjar elevernas kunskapsutveckling allra bäst
- Se till att lärarna får den kompetensutveckling som de behöver
- Se till att skolan har kontakter med övriga samhället och att eleverna får en förståelse för kulturell mångfald som en del i skolans demokratiska uppdrag

² Skolinspektionen, *Kvalitetsgranskning Rapport 2010:15, En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot högre måluppfyllelse*

Sammanfattningsvis gav Skolinspektionen rekommendationer vad skolan kan utveckla inom fyra olika områden; pedagogiskt ledarskap, gemensam vision och levande mål, skapa en tydlig organisation och systematiken i kvalitetsarbetet

Det pedagogiska ledarskapet kan enligt Skolinspektionen utvecklas till att rektor är mer delaktig i vardagsarbetet, besöker lärare i klassrummet och har koll på läget, vad fungerar bra och vad fungerar mindre bra. Vidare behöver rektor utveckla arbetsformer för att följa upp, utvärdera och ge lärare återkoppling på sin undervisning. Rektor har ett ansvar för att föra dialog med lärare om vilka metoder och arbetsformer som genererar framgångsrik undervisning. Rektor behöver också ge lärare stöd för att utveckla undervisningen så att den leder fram till ett ökat lärande för alla elever.

Under mina utbildningsår till organisationskonsult i gestaltteori funderade jag mycket över vad som sker i olika processer. Utbildningen var processinriktad och medförde mycket reflektion både för mig själv och över de processer som jag var delaktig i. Jag blev förtjust i en pedagogisk modell som beskriver ett energiflöde, Cycle of Experience³ (CoE), kallas också energicykel. Energicykeln är en mycket användbar modell som kan användas i olika sammanhang. Jag kommer först att ge en kort förklaring av hur den fungerar och därefter koppla den till skolans kvalitetsarbete.



Figur 2 Cycle of Experience

Lättast är att beskriva cykeln utifrån ett fysiologiskt behov som - Jag är torr i munnen!

Sensation - Allt startar med *sensation*, en förmimelse, dvs. jag upptäcker något, en förmimelse, ett behov; *Jag är torr i munnen!*

Awareness - en högre medvetenhet, jag blir medveten om vad förmimelsen, mitt behov, handlar om; *Jag är törstig!*

Mobilisation - *Mobilisering av energi*, jag får en högre medvetenhet om vad som behövs och samlar nu kraft för att tillfredsställa mitt behov; *Att släcka törsten!*

Action - *Handling*, jag agerar och gör det jag behöver göra för att tillfredsställa behovet; *Jag går till kranen och håller upp vatten i glaset!*

³ E C Nevis (2005) *Organizational Consulting – A Gestalt Approach*, The Gestalt Institute of Cleveland Press

Kontakt – *Kontakt/integrering*, jag är i kontakt med det som tillfredsställer mitt behov; *Jag dricker vattnet!*

Resolution – *Sammanfattning, reflektion och lärande* - *Om jag blir torr i munnen går jag till kranen och dricker vatten!*

Avslut – *summering/vila* - Mitt behov är tillfredsställt. *Jag har släkt min törst och är inte törstig längre.* En viktig fas så att energin går runt och inte stoppar upp någonstans utan att cirkeln kan slutas, först då kan *vila* uppstå och jag kan gå vidare; Jag har släkt min törst och är inte törstig längre!

Om det uppstår *stopp* på vägen uppstår energiläckage, jag blir stoppad i att tillfredsställa mitt behov vilket gör att jag inte blir tillfredsställd, det tar energi ifrån mig. Jag vet att jag är törstig men stoppas på vägen och törsten kvarstår, det finns inget vatten, kranen är ur funktion etc.

På vilket sätt kan Cycle of Experience användas i ett systematiskt kvalitetsarbete?



Figur 3 www.borgelov.com

"Om du inte vet åt vilket håll du ska gå spelar det ingen roll vilken väg du väljer", säger katten till Alice i underlandet⁴.

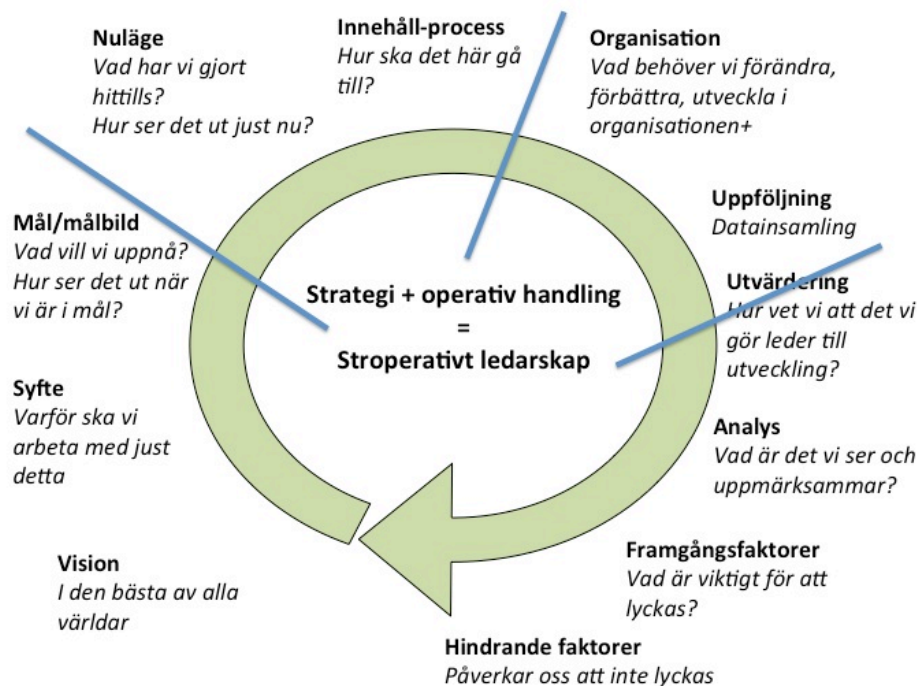
Om det inte är klart för mig och för andra vart vi ska är risken stor att vi springer åt olika håll, vår energi sprids och vår gemensamma kraft blir liten. Om det inte är tydligt för mig och mina kolleger vad vår vision och våra mål innebär är (vi har inte tolkat del 1 och del 2 i Lgr 11 tillsammans) blir risken stor att vi har olika målbilder och inte strävar mot samma mål. Först när vi har definierat och skapat oss en högre medvetenhet (awareness) tillsammans om vad det är vi ska utveckla och mot vilka mål vi arbetar mot, kraftsamlar (mobiliserar vår energi) vi mot det gemensamma uppdraget. Det innebär att vi utför handlingar (action) som ligger väl i linje med vår vision och vi skapar utrymme för reflektion och lärande på vägen.

Hur många skolor har en kommunicerad vision? Hur många skolor har personal som vet vilka mål och visioner de arbetar mot?

Stroperativt ledarskap

För några år sedan när jag började samarbeta med Anna Davidsson, uppstod ljuv musik. Anna och jag hade på olika håll arbetat med systematisk för att få fatt i den utveckling som sker. Inför en större utvecklingssatsning bestämde vi oss för att de chefer som skulle ge sig in i just den här utvecklingsprocessen skulle skriva en strategi. Strategin skulle innehålla konkreta utvärderingsbara mål och den skulle hjälpa till att avgränsa vad som skulle följas upp. Strategin utgick ifrån tankarna i CoE och hade rubriker som; Vision, syfte, mål/målbild, nuläge, innehåll-process, organisation, uppföljning, utvärdering, analys, framgångsfaktorer, hindrande faktorer

⁴ L Carroll (2009) *Alice i Underlandet*, B Wahlströms, Stockholm



Figur 4 Stroperativ cirkel

Genom att formulera en strategi för utvecklingsarbetet fick rektorerna ett redskap som hjälpte dem att avgränsa arbetet. Det blev tydligt vilka mål de skulle arbeta med, det blev tydligt vad det var de skulle följa upp under processens gång, hur de skulle organisera sin skola för att utvecklingsarbetet skulle vara möjligt etc. etc.

Genom min egen resa och erfarenhet som skolledare visste jag att en rektor måste vara operativ och delaktiga i vardagsarbetet men såg också att han/hon skulle tjäna mycket i effektivitet genom att avgränsa sitt arbete och bli mer strategisk. Enligt mina egna erfarenheter såg jag att båda skulle behövas för att nå en maximal utveckling, ordet ”stroperativ”⁵ föddes. Strategisk och operativ=stroperativ.

Det stroperativa ledarskapet inkluderar både strategi och operativa handlingar och har fokus på rektors pedagogiska ledarskap. Det ringar in utvecklingsarbetet, har fokus på skolans vision, konkreta utvärderingsbara mål, organisation, process från nu till uppföljning och resultat.

Strategi utifrån Cycle of Experience

Ett systematiskt kvalitetsarbete har olika delar, en strategi, dvs. en medveten plan för att nå ett mål, arbetsplaner och ett uppföljningssystem. Strategierna, planerna behöver finnas på olika nivåer. I ett företag finns alltid en affärsplan men i skolan verkar det vara få rektorer som har en övergripande strategi eller plan för hela skolans arbete!

En skola behöver ha planer på olika nivåer, en för den övergripande verksamheten för helheten på skolan och en för den inre verksamheten i de olika delarna, undervisning och andra områden som likabehandling, elevinflytande etc. För att lyckas tror jag det är oerhört viktigt att skolledningen har en medveten tanke med vad det är han/hon vill utveckla tillsammans med sin personal. För mig är en strategi något mer än en plan. Den är övergripande och ger uttryck för en

⁵ Stroperativ är ett påhittat ord som är en sammanslagning av orden strategisk och operativ.

viljeinriktning utifrån det som behöver eller vill utvecklas mot en gemensam vision och mål, den följer cykeln och ser till så att energin riktas framåt, mot målen.

Skolinspektionen ger kritik att allt för många skolor inte utgå ifrån nationella mål utan, i många fall, utgår från lokala mål, något som jag själv också erfarit då jag gett feedback på många kvalitetsredovisningar. En strategi talar om och ger riktning mot vad det är vi som helhet behöver utveckla på skolan för att nå de nationella målen. Rubrikerna i strategin är; vision, mål, syfte, nuläge, innehåll-process, organisation, uppföljning, utvärdering, framgångsfaktorer och hindrande faktorer, se bild nedan.



Figur 5 Strategi utifrån Cycle of Experience

Inom många organisationer och så även inom skolan utgår organisationer ifrån systemteorin. Visionen är en av Senge⁶ fem discipliner, *En gemensam vision är en kraft i människors hjärtan... få företeelser är lika kraftfulla för människors engagemang som en gemensam vision... en vision är en bild, en föreställning om vad man vill åstadkomma*⁷. I systemteorin belyses vikten av att helheten är större än summan av delarna och det är samspelet mellan strukturen och innehållet som är intressant. Helheten ges tyngd och hänger ihop med delarna som måste ses i ett sammanhang. Systemteorin har fokus på här och nu och är inifrånstyrd⁸. Det innebär att ett strategitänkande eller ett planarbete inte blir hyllvärmare utan är ett aktivt redskap för att följa det som sker. Det handlar om att synliggöra, hitta exempel och bevis på att utveckling sker, styra om - om så behövs. Det innebär att när ett problem uppstår se till hela situationen och försöka tydliggöra det som sker istället för att göra snabbtolkningar och döma. I ett systemteoretiskt tänkande tänker vi - okej nu är det så här, vad kan vi göra åt det, hur kan vi ta nästa steg?

Nedan följer först förtydligande av de olika rubrikerna i strategin därefter har jag lånat en vision från en gymnasieskola och lekt med orden och gjort en egen strategi för en fiktiv grundskola.

⁶ P Senge, (2001) *Den femte disciplinen*, Fakta Info Direkt Sweden AB, Stockholm

⁷ P Senge (2001:191) *Den femte didisciplinen*, Fakta Info Direkt Sweden AB, Stockholm

⁸ O Öquist (2008) *Systemteori i praktiken, konsten att lösa problem och nå resultat*, Gothia förlag, Kristianstad

Vision

Visionen är ett önskat framtidsläge, den ligger lite längre fram, i den bästa av alla världar... om fem år... Exempel från en skola; *Elevens bästa skola*⁹ och från en hel kommun, *Hela barnet – hela vägen*¹⁰. För att visionen ska ge kraft behöver den definieras och konkretiseras av så många som möjligt. Vad betyder elevens bästa skola för mig, för dig, för oss tillsammans? Hur ser det ut när vi tänker och arbetar efter visionen (hela barnet – hela vägen, elevens bästa skola)? Vad menas med det?

Exempel – vision - Elevens bästa skola

Elevens bästa skola innebär att vi arbetar med eleven i centrum, frågan för vem är central i de beslut vi fattar. Vi värnar om varje individs utveckling och lärande och försöker att utmana eleverna i deras tänkande så att de hela tiden kan ta nästa steg i sin utveckling. Det är viktigt att kunna, det är okej att fråga om man inte förstår, vi är här för att lära. Elevers initiativ och kreativitet uppmuntras och vi lärare ser oss mer som coacher på elevens lärandeväg.

Syfte

Syftet svarar på frågan varför, varför ska vi arbeta med detta? Vad är det vi har uppmärksammat i verksamheten tidigare? Något som kommit fram genom vårt kvalitetsarbete, i uppföljningen, vid någon utvärdering, kartläggningar, genomlysningar, kvalitetsrapporter interna eller externa.

Exempel - syfte

Vi har uppmärksammat att vårt implementeringsarbete inte tagit den fart vi tänkt. Alltför många av lärarna gör som de har gjort tidigare. Bedömningarna är inte alltid formativa och är väldigt olika från lärare till lärare. Elevernas kunskapsutveckling är fortfarande låg och vi behöver utmana oss i att göra annat än det vi har gjort tidigare.

Vi ser implementeringsarbetet som en god resurs för att genomföra en förändring i vår gemensamma kunskapsyn på skolan. Lärarna behöver mötas i pedagogiska samtal för att öppna upp för en gemensam kunskapsyn och så småningom få ett gemensamt språk och en formativ bedömning. Vi behöver bli bättre på att följa upp så att vi vet att utveckling sker.

Mål

Definierar det vi vill utveckla. Ska vara klart och tydligt, konkretiserat kan vara ett nationellt mål som bryts ner. Målet ringar in vad det är vi ska fokusera på, vad det är vi vill utveckla, vad det är vi ska följa upp emot, vad det är vi ska utvärdera, analysera och mäta resultatet mot.

Här tror jag att den största fällan är, för många skolor, trots att vi har arbetat i en målstyrd verksamhet i snart 20 år har vi för dålig kunskap om hur vi kan konkretisera målen, därför hamnar både åtgärder, uppföljningar och analyser någon annanstans. I de kvalitetsredovisningar som jag gett feedback på under åren har de flesta gjort en måluppfyllelse som inte svarar mot målet utan mer om vilka åtgärder som har gjorts och fokus har inte varit på vad åtgärderna har lett fram till.

För många år sedan höll Skolverket sk *töftkurser*. Kurserna hölls av Håkansson/Hedenqvist som också skrivit boken; *Formulera och utvärdera mål*¹¹. TÖFT är en förkortning av tidsbestämt, önskvärt, framtida tillstånd.

Författarna använder sig förutom av töft också av ordförklaring och av kriterier för att bryta ner och konkretisera mål. Ordförklaring är ett förtydligande av vad som menas av en målformulering och kriterier är ett förtydligande av hur vi kan se att arbetet leder fram till måluppfyllelsen. Att

⁹ Vision för Haganässkolan i Älmhults kommun

¹⁰ Vision för Barn- och utbildningsförvaltningen i Höganäs kommun

¹¹ J-A Hedenqvist, J Håkansson (2008) Formulera och utvärdera mål, Kristianstads tryckeri

använda ordförklaring och kriterier i ett målarbete hjälper till att konkretisera målet och göra det tydligt, för oss själva och andra, vad det är vi egentligen menar.

Vi har en vision på skolan, vad är det då vi vill uppnå för att ta nästa steg mot denna vision? Vad är det vi behöver utveckla på vår skola? Vad skulle vårt mål för skolans övergripande arbete kunna vara?

Exempel – Mål; I juni 2012 har implementeringen kommit en god bit på väg och det börjar synas i verksamheten

Konkretisering – målbild

Med god bit på väg menar vi att pedagogen känner sig trygga med den nya läroplanen och använder den vid all planering av undervisningen och tydliggör för elever och föräldrar vilka mål de arbetar mot. Måluppfyllelsen har ökat. Pedagogerna har haft fler pedagogiska samtal som öppnat upp för gemensam kunskapssyn, likvärdiga bedömningar och har påbörjat ett gemensamt språk.

Målet är uppnått när;

- *en gemensam mall för pedagogiska planeringar används av alla på skolan*
- *lokala pedagogiska planeringar och utifrån målen i Lgr 11 finns inför varje nytt arbetsområde*
- *undervisningen utgår i högre grad från målen i Lgr 11*
- *de skriftliga omdömena är mer formativa och lärarna använder sig av fler gemensamma ord*
- *eleverna på skolan vet vilka mål de arbetar mot*
- *pedagogerna kan berätta om den nya läroplanen på föräldramöten, så att föräldrarna förstår vad som är nytt*
- *elevernas kunskaper har ökat*

Nuläge

Innan vi sätter igång processen bör vi stämma av var vi befinner oss inom området just nu och vad vi har gjort hittills. Vi vill ju inte börja om eller göra mer av detsamma utan vi vill utveckla det vi redan gör och verkligen få fatt i att det vi gör leder framåt till en förbättring. Det vi har gjort tidigare är inte bortkastat men har kanske inte varit tillräckligt. Ett nuläge kan med fördel göras om under processen för att följa hur utvecklingen sker. Det finns många metoder som kan användas för att ta fram ett nuläge, SWOT, PMI, själv- värdering/skattning, BRUK m fl.

Exempel - Nuläge

Under året har vi haft kollegiala samtal vid tre tillfällen/termin. Det har varit för lite tid och inte gett den verkan vi hade önskat, särskilt inom områdena bedömning, kunskapssyn, bedömning och det gemensamma språket. För många lärare använder inte den gemensamma mallen för planering som vi har tagit fram, vilket har resulterat i en ojämnhet i undervisningen. Vi behöver prata mer om mallen och gå igenom den igen så att alla förstår hur den är tänkt.

Allt för få elever och föräldrar vet vilka mål vi arbetar mot

Elevernas kunskaper kan bli bättre och vi behöver hitta ett system för att dokumentera så att vi verkligen vet var de befinner sig. Den formativa bedömningen behöver utvecklas

Innehåll - process - organisation

Hur behöver vi anpassa vår organisation till det vi ska utveckla? Vad är det vi behöver göra? Vilka aktiviteter behöver vi planera för att processen ska kunna genomföras? Rubriken organisation kan stå som egen eller så kan den integreras med innehåll och process, som här;

Exempel - Innehåll – process – organisation

Vi har beslutat oss för att genomföra följande åtgärder för att arbeta för en högre måluppfyllelse;

- Organisera kollegiala samtal var annan vecka i ämnesgrupper samt tid för arbetslagen för samtal och dialog runt Lgr 11 och formativ bedömning
- Utse och utbilda samtalsledare för de kollegiala samtalen, så att det finns en struktur att utgå ifrån
- Planera in möten med samtalsledarna mellan de kollegiala samtalen, så att de kan utbyta erfarenheter och inspirera varandra och att vi tillsammans ser till att hålla fokus på det som ska göras
- Föreläsning till all personal om Lgr 11 och formativ bedömning med efterföljande kollegiala samtal
- Frigöra större block vid schemalaggeningen för att möjliggöra mer tematisk undervisning
- Arbeta fram ett presentationsmaterial för Lgr 11 att användas vid föräldramötena
- Uppdatera schemat för kartläggningar och diagnoser över elevernas kunskaper tillsammans med specialpedagoggruppen det behöver tydligare framgå när dessa genomförs och vem som ansvarar för resultat och analys av materialet
- Informera och utbilda lärarna i mallen för pedagogiska planeringar

Uppföljning – utvärdering

Lättast är att dela på begreppen, uppföljning och utvärdering. Uppföljning är det som sker kontinuerligt med systematik, fortlöpande insamling av data, den är formativ och följer arbetet för att forma processen under tiden. Den är olika bilder som visar på en progression, exempel och bevis, t ex självskattningar, intervjuer, observationer, dokumentation av olika slag, kartläggningar, resultat av nationella prov, betyg etc. Tillsammans ger uppföljningsunderlaget en bred bild av verksamheten och kan ligga till grund för en djupare utvärdering

Utvärdering är att granska och värdera särskilt utvalda delar av verksamheten och är det som vi har bestämt oss för att i förväg titta lite djupare på. Det är en djupare analys än uppföljning och den syftar oftast till att bedöma verksamhetens måluppfyllelse och ge underlag för vidare beslut. Båda skapar underlag för lärande och reflektion.

Exempel - Uppföljning

Följande kommer vi att fortlöpande samla in och följa upp som underlag

<i>Att samla in</i>	<i>När</i>	<i>Vem</i>
<i>Lärarnas pedagogiska planeringar</i>	<i>En gång/ termin</i>	<i>Skolledningen</i>
<i>Anteckningar från kollegiala samtal</i>	<i>Efter varje samtalsstillfälle</i>	<i>Samtalsledare/ Nyckelperson</i>
<i>Elevers skriftliga omdömen</i>	<i>Fem omdöme/ klass en gång/ termin</i>	<i>Klasslärare/ mentor</i>
<i>IUP:er</i>	<i>Fem IUP:er/ klass en gång/ termin</i>	<i>Klasslärare/ mentor</i>
<i>Minnesanteckningar från samtal med lärare</i>	<i>Fortlöpande</i>	<i>Skolledning</i>
<i>Klassrumsbesök, observationer</i>	<i>Minst fem klassbesök/ termin</i>	<i>Enligt schema</i>
<i>Dokumentation från föräldramöten</i>	<i>Efter varje föräldramöte</i>	<i>Klasslärare/ mentor</i>
<i>Resultat av kartläggningar, elevers kunskapsutveckling</i>	<i>Enligt uppdaterat kartläggningschema</i>	<i>Klasslärare/ mentor / specialpedagog</i>
<i>Sammanställning av nationella prov och betyg</i>	<i>Efter genomfört prov/ klass</i>	<i>Klasslärare/ mentor</i>
<i>Lärares sammanställning av klassens resultat som helhet</i>	<i>En gång/ termin</i>	<i>Klasslärare/ mentor</i>

Exempel - Utvärdering

Vi behöver analysera insamlad data och särskilt titta extra på lärarnas pedagogiska planeringar, de skriftliga omdömena och undervisningen för att säkerställa att samtliga lärare ställer om till Lgr 11.

Framgångsfaktorer

För att få en känsla av att vi kommer att lyckas med vårt utvecklingsarbete är det bra att synliggöra vad som är viktigt för att vårt arbete ska leda framåt. Vad är viktigt för att lyckas?

Exempel - Framgångsfaktorer

- *Att få alla ”med på banan” - att alla har förståelse för den kunskapssyn som ligger till grund för vår skola.*
- *Att alla verkligen arbetar för elevens bästa skola och förstår innebörden i visionen.*
- *Viktigt att skolledningen återkommer till strategin så att den blir levande och avgränsning för alla*
- *Ha kontinuerliga möten med samtalsledarna*
- *Ha fokus på uppföljning*
- *Att skolledningen visar på de steg som tas – visar framgångar – får personalen att reflektera över var vi befinner oss i processen så att alla känner sig delaktiga och ”med på banan” och ser de framsteg som görs*
- *Att vi inte tar på oss mer och annat arbete utan håller oss till det vi har kommit överens om*

Hindrande faktorer

Att just synliggöra det som kan komma att skapa problem skapar en större medvetenhet och kan i bästa fall göra oss mer uppmärksamma på vad som kan ske. Vad finns för hinder som kan påverka oss att inte lyckas?

Exempel - Hindrande faktorer

- *Tiden för kollegiala samtal används till annat än vad det är tänkt till*
- *Lärarna har svårt att ställa om till Lgr 11, svårt att djupa i kunskapssynen, gör som de alltid har gjort*
- *Visionen blir bara ledningens*
- *Skolledningen har så mycket annat arbete så att strategin inte följs upp och lärarna få lite stöd i arbetet*
- *Politikerbeslut som påverkar den inre verksamheten*

Strategi - avgränsning

Nu finns en struktur – en strategi för det övergripande arbetet som hjälper rektorer och lärare att avgränsa implementeringsarbetet. Framförallt blir det lättare att följa upp och utvärdera när kedjan vision-mål-innehåll-process-uppföljning-utvärdering och resultat hänger samman. Precis som i den fysiologiska cirkeln (CoE) kan det ske stopp på vägen som tar energi och som leder till att cirkeln inte sluts t ex. det finns en vision men den är inte konkretiserad och kommunicerad så den har egentligen ingen verkan eller liten verkan. Det finns tid utlagt för kollegiala samtal men tiden fylls med annat och vi glömmer av att ha fokus på exempel och bevis så att vi vet att det vi gör leder till utveckling. ”Stoppet” blir energiläckage och bidrar till att vi inte kommer vidare i utvecklingen framåt.

Rektors stroperativa ledarskap i implementeringen

Implementeringsarbetet gynnas av att skolledningen tar ansvar för utvecklingsarbetet. Det är rektor som är processledaren men inte den som gör allt arbete själv. Rektor tjänar på att organisera sin skola så att implementeringsarbetet delegeras, får utrymme och plats.

Rektors viktigaste roll är att stå vid rodret och se till så att samtlig personal har fokus på vision, mål och implementering, tolkning och uppföljning. Det gäller att vara på, följa upp så att han/hon vet, att det lärarna gör, leder till utveckling?

Rektor behöver ha ett stort tålamod och låta processen ha sin gång, skapa tid och utrymme för många samtal, samtal med struktur som fokuserar på det som de ska fokusera på!

Rektor behöver ge stöd och uppmuntran till lärarna så att de har mod att utvecklas, har kraft att utveckla, kunskap och förhållningssätt som leder eleverna framåt i sina lärprocesser.

Rektor behöver vara både strategisk och operativ dvs. stroperativ, ha en strategi, en medveten tanke och plan som hjälper till att ringa in och avgränsa det som måste göras och operativ i vardagsarbetet genom att vara nyfiken på vad och hur lärarna utför sitt uppdrag, genom.

Rektor behöver följa upp, få lärarna att samla in exempel och bevis på att utveckling sker, leda utvärderingar och analyser, på olika nivåer, så att skolan får det underlag som behövs för att uppskatta och bedöma en ökad måluppfyllelse.

Strategiarbete – Exempel på hur rektor kan strukturera i implementeringsarbetet;

1. Gör en strategi för implementeringsarbetet där ni tydliggör vision, mål, process, organisation, uppföljning, utvärdering
 - a. Utgå ifrån tidigare erfarenheter vad det är ni behöver utveckla
 - b. Konkretisera vision och mål
 - c. Skapa ett nuläge så att ni vet varifrån ni startar
 - d. Bestäm vad det är ni ska följa upp och skapa rutiner för detta
 - e. Organisera tid för arbetslag/ämneslag till kollegiala samtal och konkretisering av Lgr 11
 - f. Utse och ev. utbilda samtalsledare
 - g. Boka in uppföljningsmöten med samtalsledarna
 - h. Samla in dokumentation från de kollegiala samtalen, återkoppla dina reflektioner till lärarna
 - i. Återkom till strategin regelbundet, visa på den utveckling som sker, lyft fram goda exempel
2. Var tydlig, lägg dig i, var nyfiken på hur lärarna tänker, planerar, undervisar och bemöter eleverna
3. Följ upp på olika nivåer
4. Använd medarbetar- och lönesamtal som de verktyg de kan vara
5. Ta vara på glädjen och energin i implementeringsarbetet – fira när ni har kommit en bit på väg

Lycka till!

Lathund Strategi

Skapa en strategi utifrån Cycle of experience som innehåller rubrikerna nedan;

Vision	Skapa en framtidsbild som ligger några år fram i tiden. Lyft fram den ni redan har och konkretisera hur det ser ut när ni är framme. Se till att så många som möjligt är delaktiga och att visionen blir kommunicerad – vad innebär den för mig, för dig, för oss tillsammans?
Syfte	Beskriv kortfattat varför ni ska utveckla just det här området, vad det är ni har uppmärksammat i verksamheten
Mål	Gör konkreta mål som är lätta att utvärdera Använd gärna ordförklaring eller målkriterier för att tydliggöra vad det är ni vill utveckla och hur det ser ut när målet är uppnått - en tydlig målbild
Nuläge	Gör en nulägesbeskrivning, ett utgångsläge av hur ert arbete ser ut just nu i förhållande till målet. Vad har ni gjort, vilket resultat har det gett? Hur vet ni det?
Innehåll/Process	Beskriv vilka aktiviteter/åtgärder som ni avser att göra framåt för att nå målet. Ni har redan gjort så mycket men vad är det ni kan göra annorlunda för att lyckas bättre?
Organisation	Beskriv hur ni behöver anpassa er organisation så att utvecklingsarbetet får en möjlighet att lyckas (kan också ingå under innehåll-process)
Uppföljning/ Utvärdering	Gör en tydlig plan för det ni kommer att följa upp så att ni vet att det ni gör leder till utveckling. Planen bör innehålla vad som ska följas upp, när och av vem. Beskriv om det är något ni kommer att titta djupare på – göra en utvärdering av. Låt frågan - hur vet vi att det vi gör leder till utveckling, vara central!
Framgångsfaktorer	Beskriv vad som är viktigt för just er att lyckas
Hindrande faktorer	Beskriv vad som kan hindra er att nå ert mål

Det är rektor som driver och leder utvecklingsarbetet! Det handlar om att initiera, konkretisera, följa upp och hålla i – en annan viktig del är att gå tillbaka och visa på den process som sker framåt. Glöm inte att fira framstegen och ha kul på vägen!

Lycka till!