



## REKTORSPROGRAMMET

# Utforma en verksamhet som ständigt utvecklas

David Alm

Förbättringsrapport  
Skolledarskap  
Kurs: REP003  
Ht 2020  
Kursgrupp: V18A

# Innehållsförteckning

Innehållsförteckning .....	2
Inledning.....	3
Bakgrund .....	3
Varför en lärande organisation? .....	3
Vad innebär en lärande organisation? .....	4
Hur kan man utforma en lärande organisation? .....	5
Genomförande .....	7
Aktion.....	7
Uppföljning .....	9
Resultat.....	9
Resultat av uppföljning .....	9
Sammanställning av svaren från enkätundersökningen.....	9
Sammanställning av svar från gruppfrågorna.....	10
Samtal i storgrupp .....	10
Slutsatser .....	10
Diskussion .....	11
Referenser.....	14
Bilaga 1 Skolans vision och värderingar .....	15
Bilaga 2 Mall för ämnesutveckling .....	16
Bilaga 3 Resultat av enkätundersökning .....	17
Bilaga 4 Sammanställning av svar från gruppfrågor .....	19

## Inledning

Min tidigare utförda aktion var ett projekt vi kallade Puls för lärande, vilket var ett förbättringsarbete där eleverna fick två extra tillfällen per vecka med pulshöjande aktiviteter utöver idrottsämnet. Projektet gav ett mycket positivt resultat för både elevernas skolresultat och elevernas upplevelse av deras hälsa och mående. Puls för lärande är inte längre ett projekt, utan är nu en del av den ordinarie verksamheten och har bidragit till att skolan har utvecklats.

Den aktionen gjordes möjlig på grund av att vi hade en grupp lärare som hade tid att arbeta med denna utvecklingsfråga. Jag ser ett problem att utvecklingsfrågor ofta inte hinns med i ”stormen” av alla löpande frågor med korta deadlines.

Skolan har ett statligt uppdrag genom läroplanen att ”främja alla elevers utveckling och lärande samt en livslång lust att lära” (Skolverket, 2011, 1 kap). Den som ansvarar för en verksamhet som ska främja lärandet och producera elever med livslång lust till att lära, menar jag, har ett ansvar att ständigt utvecklas och den verksamhet man leder bör också ständigt utvecklas. Det är också så att enligt läroplanen ska ”verksamheten ständigt prövas, resultaten följs upp och utvärderas och att nya metoder prövas och utvecklas” (Skolverket, 2011, 1 kap).

Huvudansvaret ligger på rektorn och enligt skollagen ska rektorn ”särskilt verka för att utbildningen utvecklas” (SFS 2010:800, 2 kap §9).

Nu vill jag utveckla en organisation som ständigt utvecklas och organisera så att utveckling möjliggörs och prioriteras. Det grundläggande syftet är ”sikte på högre måluppfyllelse och förbättrad verksamhet” (2017, s. 8), vilket enligt Håkansson är motivet för allt systematiskt kvalitetsarbete.

## Bakgrund

Jag kommer här redogöra för varför det behövs en lärande organisation, vad en lärande organisation innebär och hur man kan utforma en lärande organisation.

### Varför en lärande organisation?

Utgångspunkten enligt Katz & Dack (2017) är elevernas resultat och det är elevernas lärande som behöver stå i centrum för allt lärande på skolan (s.49). Katz & Dack upprepar gång på gång att för att höja elevernas resultat, så krävs nytt lärande hos pedagogerna (s. 5, 12, 15 och 19). Fortbildning för lärare ger enligt Katz & Dack små till måttliga effekter (s. 40). Det som Katz & Dack menar krävs är kollegialt lärande och då är en viss kultur en förutsättning, som de benämner en lärarorienterad skola (s. 50).

Liljenberg (2018) lyfter fram att forskning visar att elevernas resultat förbättras om skolor har en lärande organisation (s.36). Liljenberg menar också att lärares gemensamma lärande är en betydelsefull faktor för framgångsrik skolförbättring och

för stärkt förbättringskapacitet i organisationen (s. 85). Liljenberg utvecklar, för att skolororganisationer ska förbättras, så behöver lärarna vara ständigt engagerade i lärprocesser (s. 25). Liljenberg uttrycker att ”distribuerat ledarskap kan tillsammans med djupgående sammanhållning och tillit i organisationen anses vara bidragande faktorer till stärkt förbättringskapacitet i framgångsrika skolor” (s. 29).

I en artikel på Skolverket under skolutveckling skriver Scherp (2020): ”För att få en hög kvalitet i undervisning och förbättra förutsättningarna för skolutvecklingsarbetet krävs goda organisatoriska förutsättningar, dvs. både en välfungerande arbetsorganisation och en välfungerande utvecklingsorganisation.”

I grunden är syftet med en lärande organisation att utveckla undervisningen och därmed elevernas resultat (Katz & Dack, 2017, s. 49) och Liljenberg (2020) menar liksom Scherp att det är en framgångsfaktor med organisatoriska strukturer som ”gör det möjligt för medarbetarna att skilja dagliga och akuta frågor från det mer långsiktiga förbättringsarbetet” (s. 98). Liljenberg ser problemet utan denna organisation att akuta frågor tar överhanden (s. 54) och en uppdelning i tid och plats mellan dagliga frågor och förbättringsarbete rekommenderas även för att möjliggöra en god lärandemiljö (s. 131).

Dessutom poängterar Liljenberg (2020) att behovet av att utforma den lokala skolans inre organisation så att lärare kan samarbeta och gemensamt ta ansvar för undervisningspraktiken och dess utveckling har under lång tid varit framskrivet i skolans styrdokument (s. 121).

## Vad innebär en lärande organisation?

Liljenberg (2018) beskriver att i en lärande organisation finns det ”en öppenhet för granskning, en vilja att utmana rådande föreställningar och ett systematiskt förbättrings- och kvalitetsarbete är ständigt pågående och genomförs på alla nivåer, ända in i klassrummen (s. 12). Liljenberg menar att det i en lärandeorganisation råder en samarbetande kultur där man tar ett gemensamt ansvar för verksamheten (s.10). Liljenberg uttrycker vidare att en lärande organisation är en organisation som har en förmåga att lära på ett sätt som möjliggör förändring (s. 83).

Alvesson (2013) hävdar att ledarskap är en relation och att samspelet är centralt. Liljenberg (2018) betonar också att ledarskap är först och främst en relation (s. 37). Alvesson (2013) lyfter även ömsesidigheten i relationen och att ”uppmärksamma även medarbetarnas del i det hela är nog så viktigt” (s. 185). Enligt Liljenberg (2018) är en lärande organisation en verksamhet där ledarskapet är distribuerat och lärarna ges möjlighet att driva förbättringsarbete (s. 36). Jarl, Blossing och Andersson (2017) nämner också begreppet distribuerat ledarskap och visar på studier där det framgångsrikt inte bara är rektorer som axlar ledarskapet (s. 27).

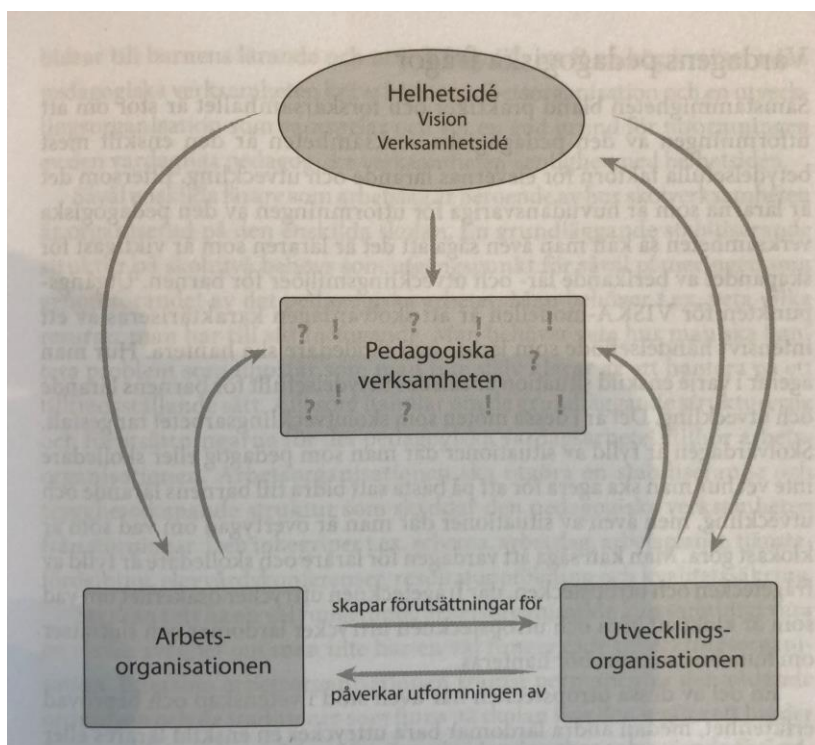
Jarl, Blossing och Andersson (2017) lyfter också att det är särskilt viktigt att ledarskapet fokuserar på att lärarnas lärande utgår från att förbättra elevernas resultat,

samt att man utgår från medarbetarnas erfarenheter och lärdomar i vardagsarbetet (s. 27).

Scherp (2020) beskriver det perspektiv för skolutveckling som han förordar som ”ett lärande organisationsperspektiv” och ”sätter fokus på inifrånmotivation, inifrånstyrning och underifrånperspektiv”. Scherp hävdar att målet är att lärare och annan skolpersonal gemensamt ska finna lösningar på frågor, dilemman och problem som de möter i vardagsarbetet. Liljenberg menar att ”distribuerat ledarskap ger makt och möjligheter åt lärare att leda förbättringsarbete, stärka förbättringskapaciteten och bidra till en utvecklande och lärande organisation” (2018, s. 28) Scherp menar vidare att varje skola bör utifrån sina egna unika förutsättningar, hitta sin väg till förbättringar.

## Hur kan man utforma en lärande organisation?

Liljenberg (2018) menar att det har stor betydelse att det finns en genomtänkt tanke bakom den organisering som görs och att det är viktigt med ett distribuerat ledarskap och hur det organiseras (s. 27). Frykman (2017) lyfter också att det är viktigt att organisera i en utvecklingsorganisation och en arbetsorganisation för att utveckla en lärande organisation och utgår från en modell från Scherp (2013). Detta hävdar även Jarl, Blossing och Andersson (2017), som till och med menar att interaktionen mellan arbetsorganisationen och utvecklingsorganisationen är det viktigaste för en skolas utveckling och att det finns en helhetsidé (s. 27).



VISKA-modellen från Scherp (2013, s. 43).

Scherp (2013) menar att utgångspunkten för VISKA-modellen är att ”skolvardagen karaktäriseras av ett intensivt händelseflöde som lärare och skolledare ska hantera” (s. 44). Arbetsorganisationen stabiliserar och skapar trygghet för att skydda den pedagogiska verksamheten från störningar och eftersom arbetsorganisationen främst ”permanentar den rådande ordningen”, så kan den utgöra ett hinder för utvecklingsarbete. Scherp uttrycker att i arbetsorganisationen är man ”rädd för problem”, medan i utvecklingsorganisationen är problem istället en viktig ”drivkraft för lärande och utveckling” (s.45). Scherp lyfter att skolverksamhetens kvalitet är beroende av att man upptäcker problem och hur lösningarna utformas. Det ”lärande samtalet där man tillsammans med kollegor granskar sina erfarenheter och lärdomar är en grundpelare i utvecklingsorganisationen” (s. 46). Scherp hävdar att VISKA-modellen bygger på vetenskaplig grund och att studier visar att meritpoängen hos eleverna förbättrats mer hos elever på skolor som har högre kvalitet utifrån VISKA-modellen än skolor med lägre kvalitet utifrån VISKA-modellen (s. 47, 48).

Liljenberg (2018) hävdar att uppdelning i tid mellan dagliga frågor och förbättringsarbetet ökar möjligheten att hålla fokus på förbättringsarbetet (s. 130). Liljenberg (2018) betonar att tid är en viktig förutsättning för att kunna genomföra ett uppdrag (s.61) och de som deltar i förbättringsarbetet behöver känna sig delaktiga och som ägare av processen (s. 72). Liljenberg hävdar vidare att ”fast tid för lärgruppsmöten ger möjlighet till att hålla fokus på hur undervisningspraktiken ska förbättras utan att andra frågor tar överhanden” (s. 87). Professionella lärandegemenskaper har visat sig vara betydelsefulla för skolors kapacitet att förbättras (s. 106). Liljenberg ser även behovet av skolledningens delaktighet, liksom tydliga fördelar med att göra ”strukturella uppdelningar som säkerställer att förbättringsarbetet får det utrymme som behövs för att utveckling och lärande ska komma till stånd” (s. 89).

”En infrastruktur som ger tid och rum för långsiktigt förbättringsarbete kan ses som ett första steg för att säkra kvaliteten i det distribuerande ledarskapet” (s. 131), menar Liljenberg, 2018. I de skolor där det finns gemensamma träffytor är lärarna mer positivt inställda till samarbete (s. 103) det utvecklas ett arbetsklimat som kännetecknas av samarbete och tätare gemenskap lärare emellan (s. 104). För att nå kvalitet i det distribuerande ledarskapet krävs det infrastruktur i organisationen som gör det möjligt för lärare och skolledare att mötas (s. 130). Ytterligare en förutsättning för att ”ledare och lärare ska våga utmana och ifrågasätta rådande praktik”, är förtroendefulla relationer kollegor emellan, menar Liljenberg (s.133). Liljenberg hävdar också att i framgångsrika skolor bidrar distribuerat ledarskap till högre sammanhållning, engagemang och en gemensam förståelse i organisationen (s.29). Enligt Liljenberg är delaktighet och samarbete viktiga faktorer i framgångsrika skolors förbättringsprocesser (s.29).

”Att ha kapacitet att genomföra förändring innebär bland annat att vara medveten om att förändring tar tid”, menar Liljenberg (2018, s. 136).

## Genomförande

I detta avsnitt presenteras aktionen, dess mål och hur aktionen har följts upp.

### Aktion

Målet med aktionen är att utforma en organisation som bidrar till en verksamhet som ständigt förbättras. Om målet uppnås ska en mängd insatser göras som bidrar till att verksamheten utvecklas och jag vill att lärarna och jag ska uppleva att organisationsförändringen har bidragit till en organisation som förbättras. På sikt vill jag att utvecklandet av en organisation där arbetsorganisation och utvecklingsorganisation är separerade, ska bidra till en lärandeorganisation där det finns en lärandekultur på skolan, där man ständigt vill utvecklas.

En beskrivning av processen för genomförandet av aktionen med fokus på mina ledarhandlingar börjar med att jag förankrade idén hos mina förstelärare och sedan på ett APT presenterade mina tankar om en arbetsorganisation och en utvecklingsorganisation för hela kollegiet. Jag berättade att jag ville starta en utvecklingsgrupp som utgick från våra förstelärare och jag gav alla chansen att anmäla sitt intresse om de ville vara med. Några lärare utöver förstelärarna fick vara med i utvecklingsgruppen. Jag valde ut så att det fanns två lärarrepresentanter från varje arbetslag, d.v.s. totalt sex lärare, varav tre är förstelärare. När gruppen var tillsatt, så träffades vi tämligen omgående och har sedan dess träffats en timme varannan vecka. Ofta har vi delat upp ansvaret för olika projekt, så att de ansvariga förbereder en del arbete mellan träffarna och sedan lyfter upp status när vi träffas.

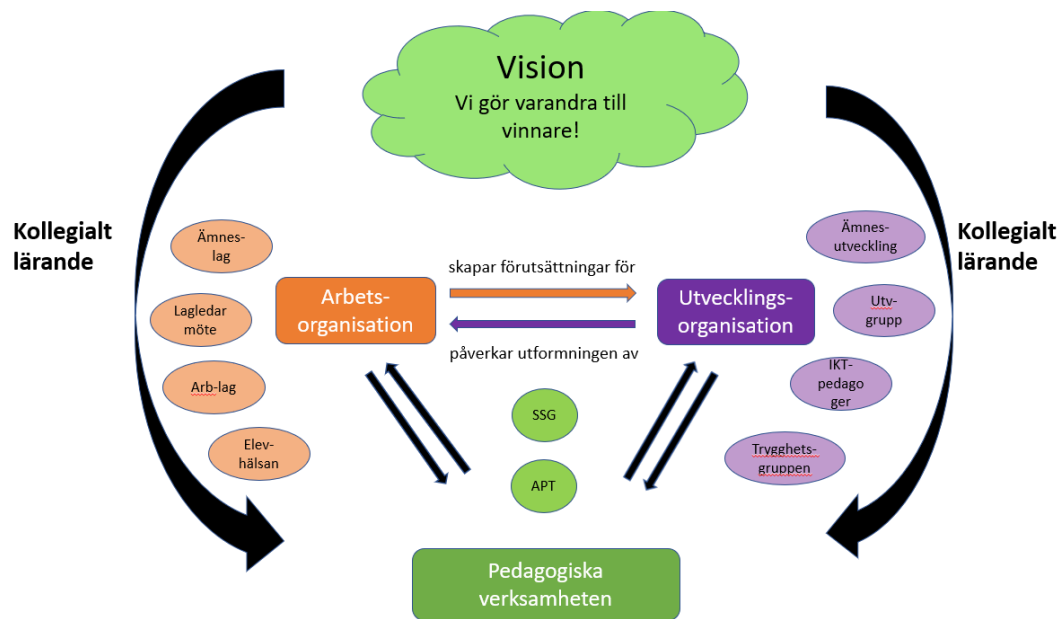
Kommunikation till arbetslagen går direkt via de två representanterna i varje arbetslag eller att frågan tas upp på APT. Oftast har det först varit lite ”bollande” mellan utvecklingsgrupp och arbetslag innan det finns ett färdigt förslag för en utvecklingsfråga, som sedan lyfts upp på ett APT. Förändringen kan sedan implementeras in i arbetsorganisationen, så att det blir en bestående förändring.

Nya frågor att behandla i utvecklingsgruppen har kommit upp i via olika kanaler som: enskilda medarbetare, arbetslagsledare, rektor, APT, arbetslagen eller utvecklingsgruppen. Det är problem som kommit fram och som man ser ett behov av att lösa och kan då bli en fråga för utvecklingsgruppen. Utvecklingsgruppen försöker att motivera om de tar sig an en fråga eller inte, och ständigt kommunicera via arbetslag eller APT vilka utvecklingsfrågor som jobbas med.

Utvecklingsgruppen har varit med och arbetat fram delar av den nuvarande organisationsstruktur som jag vill presentera. Ett första arbete var att få fram en vision och värderingar. Detta var ett långvarigt arbete där kommunikation har förts på APT och fram och tillbaka mellan arbetslag och utvecklingsgrupp ett flertal gånger och även varit på remiss hos elevrådet innan beslutet togs på ett APT. Vision och värderingar finns som bilaga 1 och dessa håller nu på att implementeras hos eleverna.

Det vi kallar Ämnesutveckling har arbetats fram av utvecklingsgruppen. Ämneslagen träffas varje vecka. Lärarna har i regel två ämnen och träffas då i sitt ena ämne ena

veckan och det andra ämnet den andra veckan. På dessa träffar hålls det ordinarie ämneslagsarbetet igång med planering av det fortgående arbetet, men vi har också sett behov av att avsätta en tid för ämneslagen att fokusera på utveckling av ämnet. Det är detta vi kallar Ämnesutveckling och under denna tid är alla lärare med och utvecklar ett av sina ämnen. Denna grupp träffas 75 minuter ca var tredje vecka och byter fokusområde när de känner sig klara och gruppen hålls ihop ett läsår i taget. Instruktioner för gruppens arbete finns som bilaga 2. Jag har lyft på APT att jag vill att ämneslagen börjar med att fundera på inom vilket område eleverna behöver lära sig mer och att välja en utvecklingsfråga där lärarna kan utveckla sig för att möta det behovet. Däremot är det lärarna själva som får välja vad de vill utveckla efter vad de ser som mest nödvändigt att utveckla.



### Organisationsstruktur Klarebergsskolan 7-9

Ovanstående organisationsstruktur är ett försök för mig att presentera hur vi är organiserade och tänker kring arbetsorganisation och utvecklingsorganisation. All organisation är till för den pedagogiska verksamheten och visionen hjälper oss att vara enade mot ett gemensamt mål. Vi har delat upp verksamheten i en arbetsorganisation där den löpande verksamheten hanteras och en utvecklingsorganisation för utvecklingsfrågor, främjande och förebyggande arbete. Utbyte pågår mellan de olika delarna och jag önskar att allt arbete pågår med kollegialt samarbete och att vi lär oss av varandra genom kollegialt lärande. Om detta fungerar så tänker jag att det utvecklas en lärande organisation där verksamheten ständigt utvecklas.



## Uppföljning

Aktionen har följts upp individuellt, i mindre grupper och i stor grupp. Jag tycker att det är viktigt att allas röst kan komma fram i den individuella enkäten, och det är också bra att alla svar är anonyma. Det är också väldigt lätt att sammanställa svaren i ett Google formulär för att få en helhetsbild. Trost menar att gruppenkäter är vanligt förekommande i skolor ”då flera är samlade och på så sätt lätt kan nås med ett frågeformulär” (2016, s. 10).

På ett APT fick lärarna tid att sitta i grupper och svara på vissa uppföljningsfrågor i grupp där jag sedan fick gruppernas svar. Jag tror att vissa frågor med fördel kan diskuteras tillsammans, för att ha möjlighet att fundera lite djupare kring vissa frågeställningar.

I storgrupp har jag repeterat organisationsstrukturen och tankarna bakom den. Jag har även presenterat alla utvecklingsinsatser som har arbetats med i utvecklingsgruppen och fick en viss känsla för vad gruppen som helhet kände kring dessa aktioner.

Jag tror att det är bra att en uppföljning har gjorts på olika sätt och på olika nivåer.

## Resultat

Här presenteras först en sammanfattning av de resultatet som kommit fram av uppföljningen och därefter ges mina slutsatser om aktionen har nått målen med aktionen.

### Resultat av uppföljning

Resultatet av enkätundersökningen finns som bilaga 3 och en sammanfattning av resultaten från gruppsamtalen finns som bilaga 4. Här kommer en sammanfattning av resultaten.

### **Sammanställning av svaren från enkätundersökningen**

Alla upplever att utvecklingsorganisationen bidrar till att skolan utvecklas. De allra flesta en hel del, några helt hållet och några få lite grann.

Alla upplever att de insatser som utvecklingsgruppen gjort har bidragit till att skolan har blivit bättre. De allra flesta en hel del, några helt hållet och några få lite grann.

Alla utom en tycker att det bra val av personer som sitter i utvecklingsgruppen. De allra flesta tycker att det stämmer en hel del, några helt hållet och några få lite grann.

De allra flesta upplever att kommunikationen mellan arbetsorganisation och utvecklingsorganisation fungerar något, några tycker att det fungerar bra och några få tycker att det fungerar helt och hållet och några få upplever att kommunikationen inte fungerar alls.

Nästan alla ser potential att arbetet med ämnesutvecklingen kommer att bidra till att skolan blir bättre.

### **Sammanställning av svar från gruppfrågorna**

De fördelar som grupperna såg med den nya organisationen är att det finns en tydlig tanke med ett forum för utveckling, så att det hinns med. Att många engageras, större delaktighet och att frågor kan förankras.

De huvudsakliga nackdelarna som grupperna såg var att det brister i kommunikation, att alla inte känner sig lika delaktiga och att alla som ville vara med i utvecklingsgruppen inte fick plats.

Kommunikationen om det som görs i utvecklingsgruppen upplevde grupperna fungerade både bra och mindre bra. Det var bra med en stående punkt på arbetslagsmöten att vid behov kunna informera och ”doppa” förslaget för feedback. Önskemål har kommit att ha en punkt på varje APT, men att det är för många andra punkter. Mer info om arbetet i utvecklingsgruppen önskas och protokoll saknas.

Förslag för att utveckla skolans utvecklingsorganisation är bättre kommunikation. En grupp tyckte inte formen var bra och inte behövde förbättras och en annan grupp tyckte att fler skolor skulle organisera likadant.

### **Samtal i storgrupp**

Rektor presenterade följande insatser som utvecklingsgruppen har gjort:

- Konferensschema + utvecklingssamtal på dagtid: underlättar arbetsbördan för lärarna vid arbetstoppar och möjlighet att ha utvecklingssamtal på dagtid.
- Mall för utvecklingssamtal: gemensamt bildspel för elevledda utvecklingssamtal.
- Klarebergsmodellen: allt som vi vill att alla lärare ska göra likadant och vara konsekventa med + NPF-anpassning av undervisningen.
- Klassrådsmall: att använda vid klassråd
- Rastverksamhet: utvecklat ett lånesystem av rastsaker
- Vision och värderingar: framtagna och leder implementering
- Ämnesutveckling: organiserat + tagit fram mall för arbetet
- Elevens val: organiserat nytt upplägg
- Uppstartsdagarna: samordnat övergripande struktur för dessa dagar
- Ämnesövergripande arbete: jämställdhetsarbete etc.
- Covid-19 anpassning av verksamheten: styrt upp

Upplevelsen hos medarbetare och rektor är att en mängd insatser gjorts som bidragit till att verksamheten utvecklats.

### **Slutsatser**

Målet med aktionen var att utforma en organisation som bidrar till en verksamhet som ständigt utvecklas. En mängd insatser har gjorts som bidragit till att verksamheten har utvecklats och lärarna upplever att utvecklingsorganisationen bidrar till att skolan utvecklas. Den organisering som gjorts har gett en infrastruktur, som är ett steg mot en lärande organisation. Däremot tycker jag att det är för tidigt att säga att vi har

utvecklat en lärandeorganisation där det finns en lärandekultur på skolan som ständigt vill utvecklas, men det finns goda förutsättningar och framtiden får svara för om vi har uppnått det syftet.

## Diskussion

Resultatet visar att en mängd förbättringar har gjorts och både jag och lärarna upplever att uppdelandet i arbets- och utvecklingsorganisation har bidragit till att skolan utvecklats. Det är främst utvecklingsgruppens arbete som har utvärderats och principen med uppdelning i arbets- och utvecklingsorganisation, däremot är det för tidigt att presentera det förbättringsarbete som pågår i ämnesutvecklingsgrupperna. Upplevelsen är dock väldigt positiv till det arbete som har påbörjats i dessa grupper och både lärarna och jag ser stor potential med ämnesutvecklingsgrupperna.

Det som fått mest kritik i utvärderingen handlar om kommunikation. Redan när utvecklingsgruppen tillsattes, så var det många som upplevde att jag valde ut mina favoriter och att alla inte fick möjlighet att vara med. Alla fick chansen att lämna intresse för att vara med, men upplevelsen för många var att det redan var bestämt. Jag håller med om att jag var lite snabb med att välja ut gruppen och att jag borde ha gått lite långsammare fram i starten och varit mer systematiskt, genomtänkt och transparent.

Kommunikationen i det fortsatta arbetet med utvecklingsgruppen får också kritik. I utvecklingsgruppen valde vi tidigt att ha en egen area på Google Drive där vi kunde skriva och se vårt arbete, men vår tanke var att det var en arbetsyta för oss och delades inte med alla lärare på skolan. Däremot så har vi fortlöpande informerat på APT och i arbetslagen vilka frågor som arbetas med och bollat förslag för att alla ska veta vad vi arbetar med och få chansen att påverka. Vissa tycker detta har fungerat bra och andra mindre bra. Jag tycker att vi har kommunicerat regelbundet på APT och utvecklingsgruppen har haft en stående punkt i arbetslagen, men flera tycker ändå att kommunikationen varit otillräcklig. Kommunikationen ut i till alla arbetslag tycks inte ha fungerat som det är tänkt, så jag behöver ta reda på vad det är som brister och se till att kommunikationen förbättras. Vi får även fundera på om vi ska ha minnesanteckningar i en öppen area så att alla kan följa arbetet i utvecklingsgruppen även genom att läsa själva.

Det kommer också kritik gällande kommunikation, som egentligen inte har med detta projekt att göra. Det nämns att kommunikation mellan mellanstadiet och högstadiet brister och att det finns en inkonsekvens vilka dokument som läggs på Google Drive och Hjärntorget. Jag ser att dessa områden kan utvecklas, eventuellt av utvecklingsgruppen, men jag ser inte relevansen inom ramen för denna utvärdering.

Om jag granskar min egen roll i förbättringsarbetet, så kan jag se att jag till en början inte lät utvecklingsgruppen vara ägare av det systematiska kvalitetsarbetet. På grund av tidsbrist, så satte jag de prioriterade målen på min egen kammare och bara

informerade kollegiet om dessa. Jag hann inte förankra det systematiska kvalitetsarbetet som jag borde. Vi i utvecklingsgruppen har gjort många utvecklingsinsatser, men det är först mot slutet som jag låtit utvecklingsgruppen vara motorn i det systematiska kvalitetsarbetet. En process från att utvecklingsgruppen bara tar tag i enskilda utvecklingsprojekt till att de får driva skolans utvecklingsarbete har skett. Jag ser att denna förändring kommer göra hela kollegiet mer delaktiga i skolans förbättringsarbete i framtiden och jag hoppas att det kommer bidra än mer till att utveckla en lärande organisation.

Jag kan se att processen att låta utvecklingsgruppen äga det systematiska utvecklingsarbetet har utvecklat det distribuerade ledarskapet på skolan, vilket Liljenberg (2018) menar är en förutsättning för en lärande organisation (s. 36). Liljenberg hävdar också att i framgångsrika skolor bidrar distribuerat ledarskap till högre sammanhållning, engagemang och en gemensam förståelse i organisationen (s.29). Min upplevelse är att vi har en lärandekultur på vår skola och att vi ständigt vill utvecklas, men framtiden behöver visa om det är så och vi behöver inse att det tar tid att bygga upp en sådan kultur.

Det jag vet är att vi har byggt upp en infrastruktur på skolan som ger tid och rum för långsiktigt förbättringsarbete, vilket Liljenberg (2018) ser som ”ett första steg att säkra kvaliteten i det distribuerade ledarskapet” (s. 131). Ytterligare en förutsättning för att bygga upp en lärande organisation, enligt Liljenberg (2018) är förtroendefulla relationer. Vår vision på skolan är ”vi gör varandra till vinnare” och jag upplever att vi lever ut denna vision i kollegiet. Dock har jag inte utvärderat på vilken nivå den samarbetande kulturen är, vilket kunde ha varit bra.

Tiden för att arbeta tillsammans har utökats på skolan, vilket Liljenberg (2018) menar gör lärare mer positivt inställda till samarbete (s. 103). Liljenberg menar att skolor där man utökar träffytorna utvecklar ett arbetsklimat som kännetecknas av samarbete och tätare gemenskap lärare emellan (s. 104).

Sammanfattningsvis har uppföljningen av aktionen gett mycket positiva resultat och jag är glad att vi kunnat göra denna organisationsförändring som jag ser är en god förutsättning för att utveckla en verksamhet som ständigt utvecklas, vilket har varit syftet med aktionen.

Om jag ska jämföra och värdera hela förbättringsarbetets resultat i förhållande till verksamhetens uppdrag, så vill jag börja med att gå tillbaka till Scherp. Scherp (2013) hävdar som jag nämnt tidigare att VISKA-modellen bygger på vetenskaplig grund och att studier visar att meritpoängen hos eleverna förbättrats mer hos elever på skolor som har utvecklat VISKA-modellen (s. 47, 48). Min förhoppning är att den organisation som byggt upp, som bygger på VISKA-modellen, ska bidra till att en lärande organisation och att denna för med sig att eleverna kan göra bättre resultat. Även Liljenberg (2018) lyfter fram att forskning visar att elevernas resultat förbättras om skolor har en lärande organisation (s.36).

Katz & Dack (2017) menar att elevernas resultat är utgångspunkten för allt lärande på skolan (s.49), och Håkansson (2017) menar att högre måluppfyllelse hos eleverna och

förbättrad verksamhet är det grundläggande syftet för allt systematiskt kvalitetsarbete (s.8).

Mitt syfte med aktionen som ligger till grund för detta förbättringsarbete är att utveckla en organisation som ständigt utvecklas. Enligt skollagen ska rektorn ”särskilt verka för att utbildningen utvecklas” (SFS 2010:800, 2 kap §9), det är mitt ansvar att utveckla utbildningen och den organisation som byggts upp ser jag som en viktig förutsättning för att ta det ansvaret. Det är dock viktigt att arbeta långsiktigt och vara medvetenhet om, som Liljenberg uttrycker det, ”att förändring tar tid” (2018, s. 136).

## Referenser

- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Frykman, M. (2017). *Skolledare i en digitaliserad värld*. Stockholm: Gothia fortbildning.
- Håkansson, J. (2017). *Systematiskt kvalitetsarbete förskola, skola och fritidshem: strategier och metoder* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Jarl, M., Blossing, U. & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång: strategier för en likvärdig skola*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Katz, S., & Dack, L. A. (2017). *Professionsutveckling & kollegialt lärande. Framgångsstrategier och utvecklande motstånd*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Liljenberg, M. (2018). *Distribuerat ledarskap och förbättringsarbete. Lärares och skolledares praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, B., Nilsson, J., & Pettersson, N. (2014). *Kommunikativt ledarskap*. Malmö: Liber.
- SFS 2010:800. *Skollag*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Skolverket. (2011). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011*. Tillgänglig: <https://www.skolverket.se/undervisning/grundskolan/laroplan-och-kursplaner-for-grundskolan/laroplan-lgr11-for-grundskolan-samt-for-forskoleklassen-och-fritidshemmet>
- Scherp, H. (2013). *Lärandebaserad skolutveckling: lärglädjens förutsättningar, förverkligande och resultat*. Lund: Studentlitteratur.
- Scherp, H. (2020). *Skolutvecklingsarbete bäst inifrån på ett utforskande sätt*. Hämtad 2020-09-06 från: <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/forskning/skolutvecklingsarbete-bast-inifran-pa-ett-utforskande-satt#:~:text=M%C3%A5let%20%C4r%20att%20utg%C3%A5%20fr%C3%A5n%20%C4r%20egna%20erfarenheter,diskuterar%20Hans-%C3%85ke%20Scherp%20hur%20framg%C3%A5ngsrik%20skolveckling%20kan%20bedrivs>.
- Trost, J. (2016). *Enkätboken*. Lund. Studentlitteratur.

## Bilaga 1 Skolans vision och värderingar



### **Vision: Vi gör varandra till vinnare!**

Värderingar:

- Vi tror på vår förmåga
- Vi vill ständigt utvecklas
- Vi uppmuntrar varandra
- Vi samarbetar
- Vi litar på varandra
- Vi tar hand om vår hälsa
- Vi vågar misslyckas
- Vi ger aldrig upp

## Bilaga 2 Mall för ämnesutveckling

Så här kan ni jobba under de tillfällen ni träffas i ämnesutvecklingsgruppen:

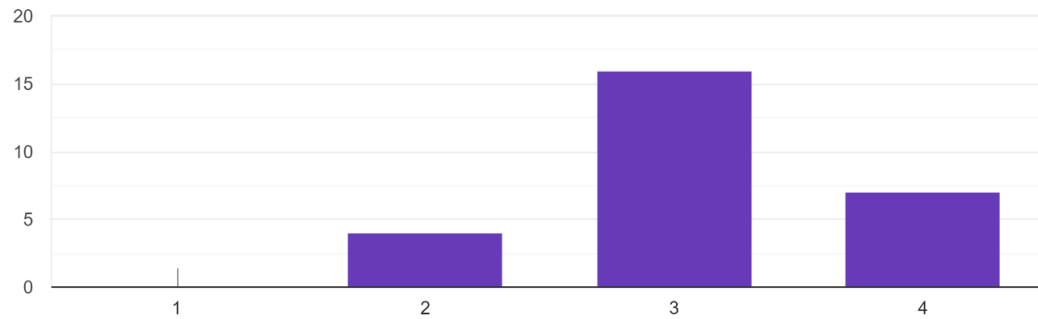
1. Utse en samtalsledare i gruppen, som även är kontaktperson mot skolledningen.
2. Utse en dokumentatör. Varje ämnesutvecklingsgrupp skapar ett dokument på Drive.
3. Hitta områden där det finns utrymme för utveckling i ert ämne. Utgå från elevernas behov. Kom överens om ett område som ni ska fokusera på under läsåret.
4. Formulera en frågeställning kring ert utvecklingsområde som ni kan arbeta vetenskapligt utifrån.
  - a. Är ämnet beforskat? Om ja, sätt er in i forskningen.
  - b. Finns det exempel på skolor som jobbat med samma eller liknande utvecklingsområde? Om ja, undersök vidare genom eventuellt skolbesök eller annan kontakt med inblandade.
  - c. Har gruppen några egna tankar/förslag på hur ni kan ta er an frågeställningen? Inventera medlemmarnas förslag.
5. Kom överens om ett eller flera sätt att ta er an frågeställningen i praktiken.
6. Testa i praktiken!
7. Utvärdera gruppens arbete kontinuerligt. Behöver ni ändra på något? Behövs det mer kunskap i ämnet ni utvecklar? Behöver gruppen några andra resurser för att kunna fortsätta?
8. Avslutning. Är er frågeställning besvarad, eller är detta ett arbete som bör fortgå på skolan?



## Bilaga 3 Resultat av enkätundersökning

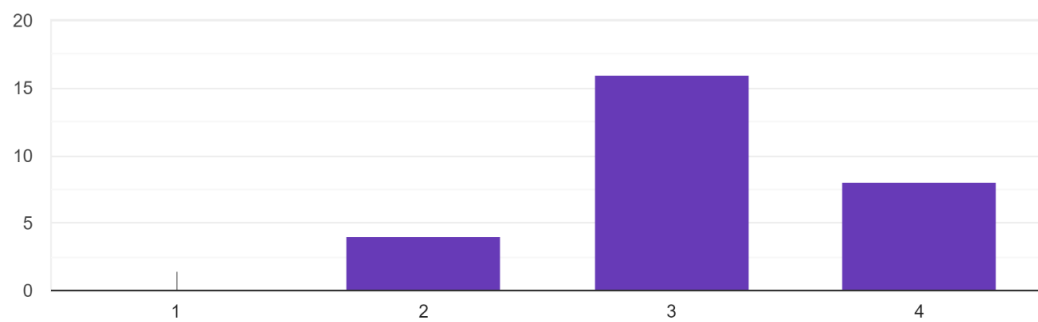
Tycker du att de insatser som utvecklingsgruppen gjort har bidragit till att skolan blivit bättre?

27 svar



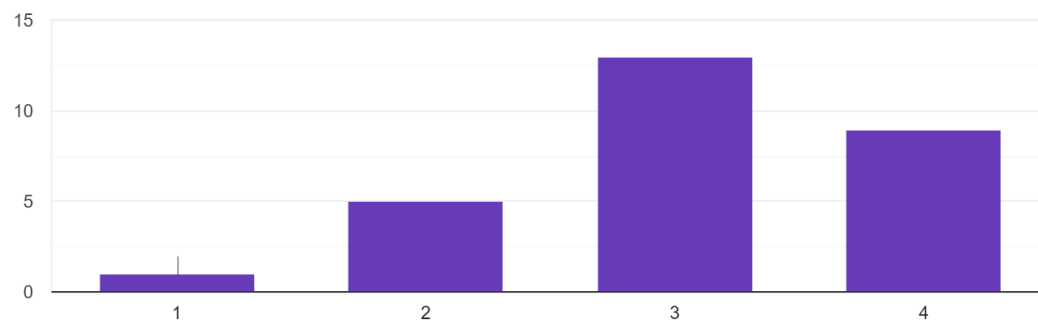
Upplever du att Utvecklingsorganisationen bidrar till att skolan utvecklas?

28 svar



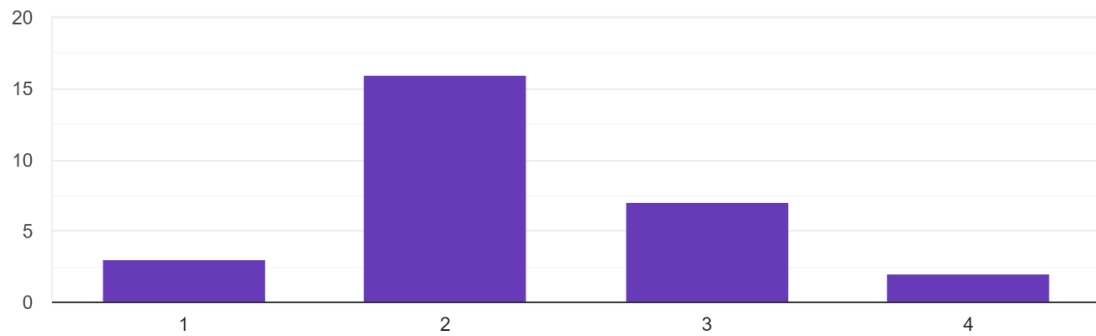
Tycker du att det är bra val av personer som är med i utvecklingsgruppen?

28 svar



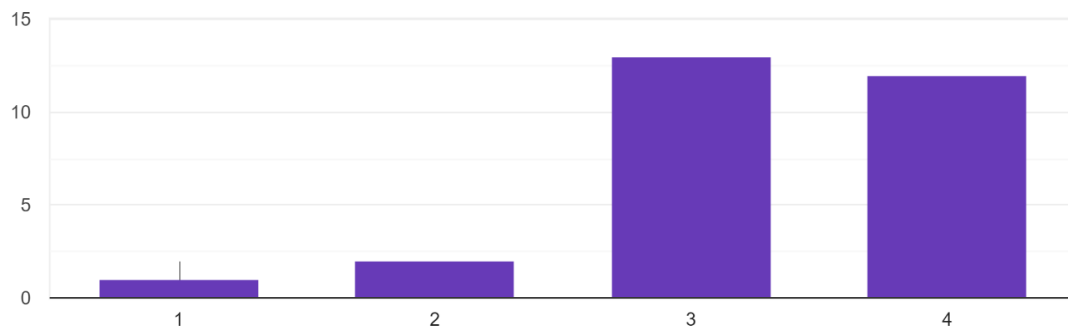
Upplever du en fungerande kommunikation mellan arbetsorganisationen och utvecklingsorganisationen?

28 svar



Ser du potential att arbetet i ämnesutvecklingsgrupperna kommer bidra till att skolan blir bättre?

28 svar



1 = Nej, inte alls

2 = Ja, något.

3 = Ja, en hel del.

4 = Ja, helt och hållet.

## **Bilaga 4 Sammanställning av svar från gruppfrågor**

### **Vilka fördelar ser ni med denna organisation? Vilka i så fall?**

Att det finns en tydlig tanke och att det finns olika forum för utveckling.

Nödvärdigt med en instans för enbart utveckling.

Att några har möjlighet att arbeta vidare med utveckling.

Att utvecklingsfrågor hinns med.

Många engageras och ansvaret fördelas.

Större delaktighet och frågor förankras väl.

Väldigt bra att det finns en tydlig utvecklingsorganisation med tid och fokus, annars äts tiden gärna upp av arbetsorganisationen.

Tydlig kommunikation mellan olika personer i organisationen.

### **Vilka nackdelar ser ni med denna organisation? Vilka i så fall?**

Kommunikation mellan olika "block" i organisationen brister, särskilt mellan mellanstadiet och högstadiet, vilket påverkar de som arbetar på båda stadierna.

Okonsekvent vilken info som läggs på Google Drive och Hjärntorget.

Tydligare kommunikation kring urvalsprocessen i utvecklingsgruppen skapar trygghet och förtroende.

Kan upplevas som att man inte är delaktig när en annan grupp arbetar fram utveckling.

Elevhälsan är viktig i både arbetsorganisation och utvecklingsorganisation, men står bara med på arbetsorganisationen.

Alla som vill vara med i utvecklingsgruppen får inte plats.

Alla känner sig inte lika delaktiga.

### **Hur upplever du att kommunikationen om det arbete som görs i utvecklingsgruppen fungerat? Motivera!**

Bra med stående punkt på arbetslagsmöte, så att representanter från utvecklingsgruppen vid behov kan informera och "doppa" förslaget för att få feedback.

Det skulle vara bra om det framförs på varje APT vad grupperna arbetar med och då även ge möjlighet till andra att ge input.

Arbetslag + APT ofta fullspäckade med andra punkter, vilket gör att tiden för att förankra frågor begränsas.

Arbetslagslagets representanter i utvecklingsgruppen tar med frågor från arbetslaget och lyfter i utvecklingsgruppen, men lite dåligt med information åt andra hållet.

Det saknas protokoll från utvecklingsgruppen så att alla kan följa med i vad som tas upp.

### **Har du förslag på utvecklingsinsatser som Utvecklingsgruppen skulle kunna ta tag i?**

Alternativa examinationsformer i teoretiska ämnen.

Studieteknik.

Ångest: vad det är, vardagsångest, avstigmatisera

Omdömen inför utvecklingssamtal

Studiero och arbetsro i klassrummen

Förebyggande trygghetsarbete

Få eleverna att ta bättre hand om sin skolmiljö, minska vandalisering och få eleverna att vårda sin miljö.

Utveckla kommunikationen om betyg och bedömning via digitala verktyg, t.ex. via matriser.

Läsutveckling hos eleverna.

Språkutvecklande arbetsätt.

Utveckla rastverksamhet.

### **Har du förslag på något som kunde utveckla skolans utvecklingsorganisation?**

Bättre kommunikation.

Samma organisation på fler skolor.

Önskvärt att medlemmar i utvecklingsgruppen byts ut beroende av intresse och fas i livet.

Nej, formen för organisationen är bra.