



# Leda vägen till ett kollegialt lärande

Ingela Lundh



Aktionsrapport  
Skolledarskap 10hp  
REP003  
VT 2020  
H17A

## Innehållsförteckning

Inledning .....	3
Förbättringsområde .....	3
Mål och syfte med förbättringsarbetet .....	3
Bakgrund .....	4
Genomförande .....	6
Aktion .....	6
Uppföljning .....	7
Resultat .....	8
Diskussion .....	10
Referenser .....	13



# Inledning

*Skolans huvuduppgift är att alla elever lär sig, inte att alla elever undervisas.*

*John Hattie*

## Förbättringsområde

Kollegialt lärande; identifiera lärledare, ta fram mål och syfte samt skapa mötesstruktur för lärträffar och hitta lärarnas drivkraft i att vilja förbättra sin undervisning.

## Mål och syfte med förbättringsarbetet

Målet är att skapa en framgångsrik skolkultur med professionella lärande team. Syftet med förbättringsarbetet är att rikta lärarnas fokus på att de gemensamt skall arbeta med förbättra undervisningen mot ökad måluppfyllelse.

Jag har bytt arbetsgivare och har flyttat mitt ledarskap till en nybyggd skola med höga ambitioner om att vara i framkant inom flera områden både när det gäller fysiska och digitala lärmiljöer. Det finns en hög förväntan på leverans hos arbetsgivare, kollegor och personal. Skolan består nu till hälften av lärarna som följt med från tidigare skolan och hälften nyrekryterade. Skolan kommer att på tre år gå från 480 elever till 1000 elever vilket kommer att innebära fler rekryteringar av lärare. Jag vill att skolan snabbt kommer igång med ett kollegialt lärande där lärarna i samarbete sätter elevernas lärande i centrum. Detta för att skapa fokus på att lärarna tillsammans behöver arbeta med undervisningens kvaliteter för att nå högre måluppfyllelse. Jag behöver sätta en organisation på plats utifrån den vision som är framarbetad i samband med skapandet av nya skolan. Det handlar om att få igång en fungerande infrastruktur och olika system för bland annat kommunikation, samarbete, beslut, ansvar, granskning och målhantering. Viss del finns på plats då skolan funnits tidigare, men i helt andra typiska traditionella lokaler och endast med hälften av personal och elever.

Göteborgs stad har sedan två år tillbaka gått från tolv stadsdelsnämnder till en gemensam Grundskoleförvaltning (GSF). Den nya GSF har identifierat och kommunicerat tre förstärkningsområden till oss rektorer; *Ökad kvalitet i undervisningen, Tydligare ansvar styrning och ledning för att öka elevernas kunskapsresultat samt Ökad likvärdighet mellan skolor*. En tydlighet i förväntat förhållningssätt har också tagits fram att förhålla sig till för alla som arbetar inom förvaltningen. *Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för, Vi bryr oss, Vi arbetar tillsammans, Vi tänker nytt*. Jag har valt att skapa en bild för att kommunicera förväntningarna till mina medarbetare genom att tydliggöra vad dessa i sin tur innebär för oss som arbetar på skolan.



Bild: Vad innebär det att arbeta på Kvibergsskolan?

Bilden återkommer jag ofta till, i bland annat rekrytering, lönebedömningsamtal men alltid i samband när jag pratar om vår skolas förbättringsarbete och den kompetensutveckling vi skall göra.

## Bakgrund

I organisationen av ledningsfunktioner på en skola som är framgångsrik har Jarl, Blossing & Andersson (2017) identifierat tre viktiga kvaliteter i sin forskning. För det första behövs en målinriktad ledning med personer utsedda att leda arbetet mot målen med ett tydligt fokus på eleverna, deras kunskaper och resultat. För min del har det initialt handlat om att identifiera lärledare för det kollegiala lärande. Gruppen lärledare blir viktiga för att jag skall kunna distribuera mitt ledarskap till dem inom det här förbättringsområdet. För det andra beskriver Jarl, Blossing & Andersson (2017) en kollektiv organisering av ledningen. Ett ledarskap som upprätthålls av de normer som innebär att man tar ansvar för hela skolans utveckling. Verksamheten är då baserad på samförstånd och samordning menar Jarl, Blossing & Andersson (2017). I sin forskning visar de på att skolor som delar gemensamma normer och värden, har en hög grad av samarbete mellan pedagogerna och där det är elevernas lärande och undervisningen som är i fokus för diskussionen i kollegiet, är de skolor som når bäst framgång. Det är alltså tydlig och konkret vad det innebär att arbeta på dessa skolor. För att få till tydligheten på skolan har jag skapat en bild av och kommunicerat Kvibergsskolans skolans vision för personalen, vilket jag anser har varit en viktig ledarhandling som ny rektor för att lägga grunden för fortsatt arbete. För det tredje menar Jarl et al., (2017) så fortsätter arbetet för framgång upp i styrkedjan inom organisationen, med samma typ av målinriktat arbete på förvaltningsnivå. GFS är som tidigare nämnt en ny organisation, men i retoriken handlar det mycket om att ge stöd till första linjens chefer vilket kan ses som att vi arbetar med samma frågor i hela styrkedjan.

Organisering av lärares arbete Jarl et al., (2017) handlar på framgångsrika skolor om kontinuitet i lärarnas samarbete över tid, ett gemensamt ansvar i ett prestigelöst klimat, med fokus på att utveckla undervisningen i syfte att främja elevers lärande. Fokus på elevernas lärande genomsyrar allt ifrån planering, mötesstruktur och alla andra samarbeten också. Organisering av undervisningen på framgångsrika skolor utgår från elevernas nuläge och behov planering och genomförande av undervisning. Det finns ett tydligt lärarledarskap i klassrummet där man har höga förväntningar på eleverna. Lärarna på dessa skolor hade god kunskap i att anpassa undervisningen efter elevernas behov och förutsättningar. Man har en rutin för kartläggning av elevers kunskapsutveckling på ovan nämnda skolor.

Jag som ledare behöver enligt Liljeberg (2018) ha kunskapen om vilken förbättringskapacitet det finns på min lokala skola. Hur ser medarbetarna förståelse ut för ledarskapet de får distribuerat, har de kunskapen att identifiera utvecklingsbehov, viljan och möjligheter till samarbete. Normer och värden som råder i organisationen är också viktiga att identifiera och förbättra vid behov, för att förutsättningar skall vara gynnsamma för både individuella och kollektiva ledarhandlingar skall få genomslag, menar Liljenberg (2018). Målet för skolledaren är att sträva mot *En skola väl där*. Den skolan har mycket gemensamt såsom normer och värden, ansvar, det finns ett välutvecklat samarbete där det råder nytänkande och utmanade tankesätt i lärandegemenskapen. Arbetet speglas av tillit långsiktighet och tydligt identifierade förbättringsområden.

Skolan kommer som jag tidigare nämnt växa från 480 elever till 1000 elever på tre år, vilket också ökar personalgruppens storlek. Det kommer innebära fler medarbetare för mig och det är av stor vikt att jag redan nu delar och distribuerar ledarskapet till bland annat lärledare för att kunna leda skolan på bästa sätt.

För att diskussionerna i lärgrupperna inte också endast skall bli ett erfarenhetsutbyte eller planering av aktiviteter och ett berättande där man varandra tips, var det viktigt med en tydlig kommunicerad struktur för samtalen. För att skapa goda förutsättningar för samtalen menar Blossing & Wennergren (2019) att man som ledare behöver skapa mikrostrukturer för att utveckla det kollegiala lärandet där valet av grupperingar, samtalsledare och samtalsformer blir viktiga.

Svårigheten med det kollegialt lärande blir att få lärarna att vilja och våga lära sig och därmed också vara beredda på att förändra sin klassrumspraktik. Katz & Dack (2017) har identifierat faktorer som är avgörande för att det verkligen skall ske ett lärande som är också bestående. Ett fokus för lärande och inte på aktivitet, lärare behöver skapa ett gemensamt undersökande arbetsätt som utmanar deras tänkande och praktik. De trycker också på vikten av ett pedagogiskt ledarskap.

Katz & Dack (2017) beskriver barriärer som måste brytas. Lärare behöver bli medvetna om vad som hindrar dem. Hinder i människans natur, så som att vi människor har en omedveten benägenhet att inte vilja lära oss nytt på djupet. Författarna ger flertalet exempel på bekräftelsebias, såsom att leta bekräftelse på det vi redan vet snarare än att leta motargument

till de samma. Här ser jag att lärledaren blir viktig i att spegla och ta upp och vågar utmana våra förgivettagande. Författarna ser också att lärare är för snabba att gå på aktivitet snarare än att göra en grundlig analys av vad det verkliga problemet är. Vi människor sysslar ofta med det vi inte kan påverka eller så ägnar vi tid åt saker som vi tror är kärna till problemet, utan att tagit reda på om det verkligen förhåller sig på det sättet. Vad i består vårt problem i respektive ämne, hur kan vi ta oss an det, vad är det som mina lärare behöver göra för förändringar i klassrumspraktiken. Sedan att inte skynda till nästa problem utan att gjort en utvärdering av förändringen så att det blir bestående förbättring.

Förändringsarbete i skolan enligt Fullan (2017) handlar om att hitta var drivkraften finns hos lärarna. För att motivera till att lärarna skall ta sig an utmaningen att förändra sin undervisningspraktik och därmed förbättra elevernas lärande. Det han pekar på för att nå en samarbetskultur och den kraft den kan åstadkomma för en skola innebär att ett antal motivationsfaktorer måste beaktas. Det handlar om att lärarna känner en viss grad av autonomi, lärarens känsla av mening med samarbetet, att de bemästrar uppgiften de skall ta sig an och att de ser vinsten i att samarbeta med kollegor då det som kommer utav det samarbetet har ett värde för dem själva.

Konsten att ge och ta feedback; återkoppling är svårt då det finns hinder som begränsar och därmed inte ger förväntat resultat. Fullan (2017) menar att vi människor i grund och botten inte vill ha kritik, det är sårande för jaget så därför måste återkoppling vara frivillig, något vi aktivt söker. Det måste vara fokus på vad mottagaren behöver och inte vad givaren vill ge. Den behöver ha ett givet syfte och vara av god kvalitet.

## Genomförande

### Aktion

Målet med aktionen var att skapa lärgrupper med en tydlig struktur, mål och syfte som leds av erfarna lärledare och hitta lärarnas drivkraft i att vilja förbättra sin undervisning.

För att ta reda på vad lärarna hade för tidigare erfarenheter kring kollegialt lärande samt att visa på ledningens förväntningar valde jag att göra en enkät med frågor inför medarbetarsamtalen. Frågor som alla är kopplade till bilden *Vad innebär det att arbeta på Kvibergsskolan?* Detta för att i samtalet med var och en skulle kunna fördjupa min förståelse kring vårt nuläge för att kunna skapa en framgångsrik skolkultur med professionella team där kollegialt lärande sker. Efter samtliga medarbetarsamtal fann jag ett stort antal medarbetare med erfarenhet av att leda kollegor. Lärledare blir tillfrågade och därefter utsedda, men de har olika förförståelse kunskaper av att leda kollegor. Det var viktigt att kommunicera syfte och mål med lärträffarna, samt skapa en gemensam struktur, se mål och syfte samt struktur för lärträffar, se nedan.

Valet av lärgrupperna har framkommit genom att jag identifiera vilka ämnen som i nuläget har sämst resultat för samtliga årskurser på skolan för att öka kunskapsresultaten. Detta genom att se över nuläget i de kunskapsmatriser som finns för varje ämne. De ämnen där elever har flest icke godkända betyg på skolan väljs ut. Jag kommunicerade på ett APT för personalen vilka ämneskategoriegrupper (ÄLKAT), vem som är lärledare och varför just dessa grupper är aktuella. Jag går igenom syfte och mål samt formen för möten som är enligt följande:

**Syfte** med lärträffarna är att

- öka kvaliteten på undervisningen i ämnet.
- öka likvärdighet inom skolan i ämnet.
- utveckla ämnet utifrån aktuell pedagogisk forskning.
- utmana varandra i lärarrollen och därmed utveckla er själva och skolan.

**Målet** med lärträffarna är att öka kunskapsresultaten i ämnet.

**Struktur** Lärledaren leder samtalet, fördelar roller/uppgifter, är stödjande för att hålla fokus på uppgiften. Samtliga deltagare - tar ansvar för sin och gruppens utveckling, göra de uppgifter gruppen kommer överens om. Deltar aktivt i samtalen och det gemensamma lärandet.

1. Samtalen leds av lärledaren
2. Sekreterare för dagen utses
3. Uppgift inför dagens lärträff - laget runt vad var och en har gjort inför dagensträff (10-20 min)
4. Diskussion - gemensamt lärande för dagen (30-40 min)
5. Bestäm vad ni gör inför nästa träff... *Är det en tydlig uppgift till nästa gång, vad skall göras i den egna undervisningen, skall något läsas, höras eller tittas på, samlas in som underlag för diskussion* (15 min)
6. Protokoll läses upp och delas.

**Protokoll** delas på Google Drive med rektor; datum, närvarande samt dokumentation av ovanstående.

## Uppföljning

Min uppföljning har bestått i att läsa ge feedback i lärgruppernas protokoll och samt ha en avstämning med lärledarna om uppdraget och gruppens arbete. Det har varit lätt med delade dokument i Google Drive att när som titta i dokumenten följa deras tankar, arbete och ge feedback.

Lärgrupperna är igång, strukturen är kommunicerad tillsammans med mål och syfte. Det finns nu en lärledare i varje grupp som tagit sig an rollen.

Under vårterminen träffas dessa grupper var tredje - femte vecka och fick som första uppgift att se över resultaten i ämnet och därefter välja ett kunskapskraven för ämnet där eleverna ännu inte presterar så väl. Det skulle tillsammans diskutera detta och skapa en gemensam strategi för att förbättra undervisningen kring just detta kunskapskrav och tillsammans lära mer och skapa en strategi för att höja elevernas kunskaper. Jag var tydlig med att de måste *veta* och inte nöja sig med *tror* sig veta.

Jag ser att i protokollen att flera av grupperna skapat och valt underlag för att få den gemensamma bilden av vad eleverna kan genom att inventera bland beprövade tester t ex ur boken Förstå och använda tal inom matematiken, eller DLS test i svenska. Därefter gått tillbaka till den egna undervisningsgruppen och testat eleverna för att verkligen veta. I de flera lärgrupperna har man sammanställt resultaten och skapar en plan för ett nästa steg tillsammans. Genom att följa deras dokumentation får jag syn på hur arbetet fortskrider och vad jag behöver lyfta med lärledarna. Det är också lätt att i samtal vid andra tillfällen med lärarna använda det som goda exempel och vara en kritisk vän.

Jag ser att det sker ett visst lärande i flera av grupperna, men i några grupper sker inget av det tänkta lärande alls nu då fokus är på andra saker. Det var bland annat planering av rättning av NP som låg de grupperna närmast, läromedelsbeställning vid annat tillfälle samt återkommande diskussioner om enskilda elever och grupper som inte levererar.

Jag behöver ha mer löpande avstämning med lärledarna, vilket ger mig information kring mandatet de har eller ännu inte har. Fokus hos lärledarna är i nuläget mer på den egna rollen och inte riktigt på gruppens lärande ännu. Det har varit svårt att få till dessa möten med lärledarna, utan de har blivit mer av ett mejlande och korta samtal med var och en.

Huruvida vi har fått en högre måluppfyllelse är för tidigt att se, men på sikt vill jag att lärgrupperna är de som vet och kan mest om elevernas lärandebehov utifrån goda analyser och strategier som höjer resultaten i de olika ämnena.

## Resultat

Det var enkelt att skapa lärgrupper efter behov i ämnena. Många uttryckte att de var vana sedan tidigare att arbeta i ämnesgrupper. Strukturen som borde vara lätt att följa, hålls inte i alla grupper. Jag har börjat fråga och fått svar att det beror på att man velat använda tiden till annat för att man inte har tiden att träffas annars och det behovet är bara inledningsvis, men att man kommer att följa strukturen framöver. Jag reflekterar över att det gick fort att starta igång lärgrupperna men deras gemensamma förståelse var mycket mer olika när vi väl var



igång. Bilden jag hade efter medarbetarsamtalen när jag samtalat med var och en om deras erfarenheter om innebörden av kollegialt lärande upplever jag var mer samstämmig än de visade sig vara. Det ytterligare behovet av att göra annat på tiden menar jag är något de gjort av gammal vana från tidigare erfarenheter av att träffas som ämneslärare i grupp, där man just diskuterar praktikaliteter och är egentligen ovan vid lärandegemenskaper. Det som många beskrivit att de har erfarenhet av som ett kollegialt lärande har egentligen inte varit det fullt ut.

Syfte och mål som kommunicerats har inte förståtts så som jag önskade vilket enligt Katz & Dack (2017) är mer regel än undantag. Det säger gång efter annan att det är svårt att förmedla och förankra att det är den enskilda lärarens klassrumspraktiken som har störst betydelse för våra elever med låga resultat. Det räcker inte att säga det och skriva det utan det krävs att jag återkommande lyfter det som viktig och ger tid och delar kunskap om lärares lärande. Jag valde att skapa grupperna och fokusera på att få rätt lärledare som tillsammans med mig kan göra det viktiga arbetet med struktur och förväntningar. Lärledarna har dock behov av att hitta sin roll ännu mer och först därefter kan fokus på gruppens lärande ske fullt ut.

Blossing & Wennergren (2019) beskriver även den viktiga förhandlingen, den som är nyckeln till att få lärarna att vilja förändra sin klassrumspraktik. De menar att förhandlingen bör få ta tid att alla är med på vad det är som skall läras och att de ser vinsten själva med att göra det arbetet som förväntas av dem i lärandegemenskaperna. Utifrån andra områden vi arbetat med under läsåret; studiero och extra anpassningar har det blivit tydligt att lärarna ser fördelar med hålla samma struktur för eleverna t ex skapa tydlig start och avslut på lektionerna, samt att många individanpassningar kan göras på gruppnivå i ett helt arbetslag. Det sammantaget och ojämnheten i utveckling i lärgrupperna har mynnat ut i att lärarna gemensamt läser boken Lektionsdesign skriven av specialpedagogen Helena Wallberg i lärgrupperna nästa läsår. Något som nästan samtliga lärare uttryckt som att de ser fram emot.

Däremot ser jag att flera av grupperna anammat att vilja *veta* snarare än att de *tror* gällande vad elevernas låga resultat beror på det visar deras vilja till analys. De tittar lite på forskning som stärker deras tankar, något Katz & Dack (2017) beskriver detta som bekräftelsebias. Nästa steg är att även få dem att också välja att titta på det som motsäger deras tankar och att ompröva sina förgivettagande.

Det viktiga framåt är att grupperna tar tiden de får i anspråk till den uppföljningen som Katz & Dack (2017) beskriver att vi många gånger glömmet eller gör för lite av. Vidare blir min uppgift att tydliggöra mina förväntningar kring detta samt hjälpa dem att disponera deras tid väl och ge utrymme och påminnelse om att detta behöver göras regelbundet och inte några dagar i juni varje läsår.

De lärgrupper som inte kommit igång ännu ser jag blir hjälpta av litteraturläsningen vi planerat att göra i nästa läsår. Det kommer att göra det lättare att fokusera på rätt saker och bygga en gemensam förståelse för vilket arbete som skall göras i och utanför lärgrupperna för att förbättra undervisningen för alla elever för att som mål nå en högre måluppfyllelse.

De kollektiva redskap i det kollegiala lärandet är viktigt menar Blossing & Wennergren (2019) Dessa redskap är i vissa fall helt oundgängliga för att få arbetet att komma framåt. Författarna menar att redskapen behövs för att skapa processer där samtliga deltagare får komma till tals och deras respektive kompetens behöver tas tillvara. Det är först då det kollegiala lärande sker menar dem. Det finns ett behov av tydliggöra verktyg för det kollegiala lärandet både generella verktyg, såsom samtalsformer, Blossing & Wennergren (2019) men också verktyg för att integrera och differentiera innehåll. Då handlar det om konsten att ställa frågor t ex öppna frågor, omformulera för förståelse och ge respons. De här verktyg för att integrera var något som jag inledningsvis inte försåg lärledarna med utan jag snarare förutsatte att de redan hade med sig. Detta har med stor sannolikhet bidragit till att det sett så olika ut i lärgruppernas progression.

Sättet att ge återkoppling genom delat dokument har inte varit helt gynnsamt. Mina kommentarer har i vissa fall upplevts som frågor de behövt svara på snarare än inspel. Upplevelsen av att vara kontrollerad som vissa känner blir ett hinder gällande tillit. Här behöver vi hitta en bättre balans. Jag kan behöva låta dem få ge mig mer feedback så att vi skapar en tillit gentemot varandra gällande att ge och ta återkoppling. Jag tänker att vi fortfarande är nya för varandra och att detta kommer att bli bättre, men jag behöver skapa en bättre återkopplingsprocess som Fullan (2017) menar är viktigt.

## Diskussion

Huruvida aktionen att skapa lärträffar med tillhörande struktur och innehåll har ökat kvaliteten på undervisningen i ämnet och ökat likvärdighet inom skolan är för tidigt att avgöra. Våra möjligheter att nå dit anser jag ändå vara större än om lärarna inte gjort arbetet tillsammans eller går på enskild fortbildning såsom kurser eller föreläsningar. Syftet att utveckla ämnet utifrån aktuell pedagogisk forskning och att våga utmana varandra i lärarrollen är även det för tidigt att se, men den senare ser och hör jag iallafall börjar av. De har efter en tid lärt känna varandra och därmed vågar de börja utmana sig själva och varandra när de har nu förväntan på sig att göra det. Fortsätter vi med det så utvecklas varje enskild lärare och därmed hela skolan och vi har större möjligheter att nå målet med ökade kunskapsresultat i ämnet.

Ett resultat som avstämning med lärledarna visat på är att det viktigt att tiden mellan lärträffar inte blir för lång, för att kunna hålla fokus. På sikt vill jag att grupperna hittar sitt innehåll, det

vill säga det som de behöver för att utveckla sin undervisning, men det är dagsläget inte självklart för lärarna vad det innehållet är. Jag upplever att de har så olika erfarenhet av hur de systematiskt kan arbeta och finna detta. Här behöver jag ge dem verktyg för uppföljning, utvärdering och analysarbete genom att leda genom att ge dem modeller och olika frågebatterier för detta. Håkansson (2017) menar att genom att ett sätt är att stegvis formulera vad utvecklingsarbetet skall leda till och beskriva utvecklingen konkret och de förväntningarna man har blir begripliga. Istället för att säga att resultaten skall öka så bör jag snarare säga med hur mycket eller inom vad. Genom att också ha uttalat förväntade effekter på lång och kort sikt menar Håkansson (2017) att möjligheten till att förbättringen sker ökar. Han uttrycker fortsättningsvis att genom att planerar formerna för utvärdering innan insatsen görs och dessa ligger i linje med de analyser av utvecklingsbehov en skola har ger även det god framgång i arbetet.

Målet med aktionen var att starta upp det kollegiala lärandet genom lärgrupper med tillhörande ramar kan anses påbörjat, det är det enkla i påbörja en framgångsrik skolkultur med professionella lärande team. Det svåra att är att rikta lärarnas fokus på att de gemensamt skall arbeta med förbättra undervisningen mot ökad måluppfyllelse, alltså hitta deras motivation. Jag behöver kommunicera tydligare att jag förväntar mig en utveckling av deras undervisningspraktik och deras lärande för att eleverna skall nå högre och längre än de gör idag. En risk är också att lärarna endast ser dessa lärträffar som det kollegiala lärandet. Det blir viktigt att framöver få dem att ta med verktyg och tankesätt in i alla dimensioner av verksamhetens utveckling, så att det inte blir en aktivitet som de gör på tisdagar var tredje vecka i en och en halv timme. Jag måste som Katz & Dack (2017) beskriver leda mot en kultur där lärandet alltid står i fokus; lärandeorienterad kultur där lärarna utmanas av varandra i sina befintliga föreställningar, uppfattningar och undervisningspraktiker och att det leder till ett nytt lärande.

Fullan (2017) problematiserar begreppen frihet *från* och frihet *att* och i den läsningen blir det tydlig att jag vill ge lärarna frihet *att* förändra för att göra undervisningen bättre för de elever vi har, inte några önskegrupper, men jag ser också att finns en önskan hos vissa lärare att vilja få frihet *från* elever som utmanar. Här återkommer det egna ansvaret, något som jag funderat mycket på. De lärare som inte tar det ansvaret har jag svårt att nå fram till. Fullan (2017) trycker på det egna ansvaret som en avgörande faktor när det kommer till att skapa en förändring. Vill man ha förändring måste man börja med sig själv. Återkoppling är en ledarhandling som jag vill förbättra och tänker kan vara vägen mot att nå fler till att vilja ta det egna ansvaret. Genom att skapa tydlighet för den processen och ge en återkoppling med fokus på vad mottagaren behöver och inte den jag faktiskt vill ge blir en utmaning, men en viktig pusselbit för att få lärarna att fortsättningsvis aktivt söka den själva hos varandra, men även från mig. Det innebär inte att jag kommer att sluta ge återkoppling till de som inte vill ha den, utan fortsätta arbetet med att de skall komma till insikten i att ansvaret ligger hos dem själva och att deras upplevelse av återkoppling de får är givande.

Jag hör att lärare uttrycker att de saknar tid, där jag ser att de egentligen har tiden, men gör fel saker. Något som Katz & Dack (2017) problematiserar kring. Det där mer tid inte gör saker bättre utan att det är snarare så att man ägnar mer tid åt samma saker och dessa är inte alltid gynnsamma för förbättringsarbetet. Författarna ifrågasätter också det sätt som fortbildning används på och beskriver att i vanliga fall och ser att aktiviteterna blir de gemensamma och inte lärandet. Det blir tydligt att det finns i några grupper en vana i att gå på fortbildning snarare än att se lärandet i kollegiet som fortbildning.

Nästa steg i förbättringsarbetet med lärgrupperna är att gruppen lärledare får träffas och utvecklas tillsammans är något som jag kommer att möjliggöra mer under kommande läsår. Jag har som jag inledningsvis beskriver behovet av att distribuera ledarskapet vilket jag med ökad tillit som Liljenberg (2018) håller som mycket viktigt. Min förståelse för den förbättringskapaciteten skolan har och behöver utveckla så att och vi tillsammans kan hålla målet i fokus.

Med tillförsikt ser jag att vi är på gång att kunna bli *En skola väl där* och det är viktigt för mig som ledare att hålla i, hålla om och hålla ut i våra utvalda förbättringsarbeten så att vi inte bara blir en i raden av snygga skyltfönster.



## Referenser

- Blossing, U. (2008). *Kompetens för samspelade skolor: om skolorganisationer och skolförbättring*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Blossing, U. Wennergren, A (2019) *Kollegialt lärande* Lund: Studentlitteratur
- Fullan, M. (2017). *Frihet att förändra. Fyra strategier för att maximera din inre drivkraft*. Lund: Studentlitteratur
- Håkansson, J (2017) *Systematiskt kvalitetsarbete i förskola, skola och fritidshem – strategier och metoder*. Lund Studentlitteratur.
- Jarl, M., Blossing, U. & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång: strategier för en likvärdig skola*. (Första upplagan). Stockholm Natur & Kultur.
- Katz, S., & Dack, L. A. (2017). *Professionsutveckling & kollegialt lärande. Framgångsstrategier och utvecklande motstånd*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Liljeberg, M (2018). *Distribuerat ledarskap och förbättringsarbete. Lärares och skolledares praktik*. Lund: Studentlitteratur