

SAMVERKAN BÄSTA FÖRSKOLA/SKOLA

ÖVERGRIPANDE POLICY

KAU/RUT

Bild som symboliserar vår SBS-policy

Verksamheterna, som vi samverkar med, har oftast en lång historia och förhoppningsvis en ännu längre framtid. Rektorsutbildningen, Karlstads universitet (Kau) är med på denna resa under endast en mycket begränsad tid, för att ge stöd till långsiktigt förbättringsarbete som ägs av verksamheterna själva.

Vi har valt en bild som symboliserar vårt synsätt kring SBS-insatser. Det är ett vattenflöde, som symboliserar verksamheterna över tid, där pilarna visar Kau:s stöd under en kort tid och i utvalda delar, samt att stödet tunnare ut mot slutet av insatsperioden.



Övergripande policy vid Samverkan för bästa förskola/skola

Rektorsutbildningen vid Karlstads universitet beskriver de övergripande principer som

är betydelsefulla hörnstenar som vägleder arbetet i vår medverkan i Samverkan för bästa förskola/skola. Allt eftersom vi får nya lärdomar tillsammans med Skolverket och de huvudmän (HM) vi arbetar med, utvecklas vår policy. På så vis håller vi även detta dokument levande.

Anpassade insatser i nära dialog

Rektorsutbildningen erbjuder dynamiska och anpassade samverkansinsatser utifrån HM:s/förskolors/skolors överenskommelse med Skolverket. Arbetssättet bygger på att en nära och förtroendefull dialog utvecklas mellan HM, Skolverket och lärosätet, med sikte på att insatserna ska ge konkreta avtryck i den lokala förskolans/skolans verksamhet, det vill säga gynna barns/elevs utveckling och lärande (måluppfyllelse) och stärka förskolans/skolans yrkesprofessioner i enlighet med gällande styrdokument.

Som lärosäte har vi en stödjande funktion i den process som deltagarna i satsningen äger. Som stöd för det förbättringsarbete vi är delaktiga i, anser vi att en kartläggning av verksamhetens förbättringskapacitet och förbättringshistoria skapar ett bra underlag för den gemensamma dialogen.

Det övergripande syftet med SBS som en helhet är att ...

- ge alla barn/elever förutsättningar att utvecklas så långt som möjligt och höja kunskapsresultaten och öka likvärdigheten.

Det gör vi genom att:

- undersöka och utveckla förbättringskapaciteten
- utveckla fungerande system för styrning, ledning och lärande på alla nivåer, och
- stärka ledar- och lärarprofessionen

I samverkan med en, flera eller alla förskolor/skolor hos en huvudman bör hela styr- och stödkedjan vara involverad, samt aktivt stödja den utvecklingsprocess som påbörjas i samverkan med rektorsutbildningen, Kau. Det innebär att förvaltningsledningen, förskolechefer/rektorer stödjer och engagerar sig i processen utifrån sin specifika profession. Att även den politiska nivån är införstådd och stödjande är en god förutsättning.

Övergripande insatsplaner, med åtgärdsplan och uppdragsplanen som utgångspunkt, upprättas i samarbete med HM och Skolverket. Alltför detaljerade planer motverkar ett friutrymme för lokalnära, flexibla processer. Det handlar mer om att precisera vilka innehållsdelar som behöver ingå för att i en nära, förtroendefull dialog kunna anpassas efter hand.

Ett lärandebaserat synsätt på skolutveckling

Ett lärandebaserat synsätt på skolutveckling, ledarskap och systematiskt kvalitetsarbete på bred vetenskaplig grund är en central utgångspunkt i alla typer av insatser vi erbjuder, likaså att stärka den egna förskolans/skolans förmåga att utveckla sig själv i ett långsiktigt perspektiv. I detta synsätt ingår att stärka lärares och skolledares professionalitet och möjliggöra ett gemensamt kunskapsbygge om lärande i vardagspraktiken. Vi har fokus hela förskolans/skolans organisation och arbetar i nära samspel med skolledare och nyckelpersoner på förskolorna/skolorna för att de i sin tur ska skapa förutsättningar för lärares lärande, med fokus på alla barns och elevers lärande och utveckling.

För att möjliggöra ett professionellt lärande arbetar vi med att klargöra, utforska och förbättra verksamhetens infrastruktur i syfte att skapa delaktighet och tillit i hela organisationen. Tillsammans med deltagarna prövas och analyseras även olika pedagogiska verktyg för samtal och aktioner i pedagogiska rum för att därmed förankra det systematiska kvalitetsarbetet till den egna verksamheten.

Vårt uppdrag är att stödja skolledares och lärares professionsutveckling, samt förvaltning med utgångspunkt i relevant vetenskap och beprövad erfarenhet. Forskning är till sin natur generell, men behöver bearbetas och transformeras till lärares och skolledares specifika kontext. Det innebär att kollegialt analyserande, prövande och vidgande av förståelsen av sitt pedagogiska ledarskap i relation till lärares lärande, samt barns och elevers lärande är något som behöver byggas in i det systematiska kvalitetsarbetet.



Fig 1 pedagogiskt ledarskap av första, andra och tredjeordningen, Lars Svedberg, inspel, Munkfors 2018-02-13.

Svedberg (2016) visar också på vikten av att hela styr- och stöd kedjan håller ihop.

Utbildningsledare från Kau kommer att fysiskt vara på plats cirka en dag i månaden med olika typer av stöd. Vi vill trycka på betydelsen av det som händer mellan dessa dagar, det vi kallar för "mellanrummen", som är den långa tiden att lära om och i yrkespraktiken.



Fig 2 Att lära i mellanrummen, Margaretha Karlsson, Kau

Att utveckla en infrastruktur för kommunikation och lärande

En grundförutsättning för en hållbar kvalitetsutveckling i en förskola/skola är en gemensamt framtagna vision och pedagogisk verksamhetsidé, liksom en medveten struktur och en främjande kultur. De olika delarna hör samman i en samverkande helhet och kan sammanfattas med en förskolas/skolas förbättringskapacitet eller dynamiska effektivitet.

I våra uppdrag ingår att stärka och utveckla verksamheternas förbättringskapacitet/dynamiska effektivitet. Detta möjliggör en god mottagarkapacitet för SBS-insatserna liksom för andra utvecklingsområden och gynnar förskolans/skolans gemensamma, systematiska lärande (kunskapsbildning) om vad som gynnar barns/elevs utveckling och lärande på ett hållbart sätt.

Utvecklingsmodell

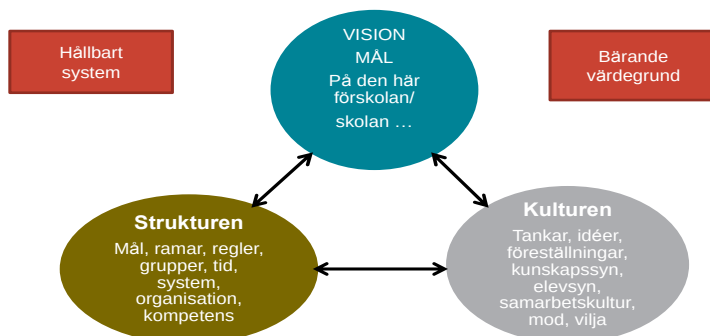


Fig 3. Vikten av en helhetsidé där vi strävar efter att alla delar ska bidra till förverkligande av helhetsidén. Jfr t ex Österberg, J. (2014) Resultatanalys i skolan. Lund: Studentlitteratur samt Jarl, M., Blossing, U. & Andersson, K. (2017) Att organisera för skolframgång. Strategier för en likvärdig skola. Stockholm: Natur & Kultur.

Utbildningsledare, teamledare och team

Det är viktigt hur en process inleds. Det ger signaler till hela organisationen vilket pedagogiskt förhållningssätt och syn på ledarskap och systematiskt kvalitetsarbete satsningen vilar på. När det gäller vårt uppdrag i Samverkan för bästa förskola/skola lägger vi stor vikt vid flexibilitet och lyhördhet i vårt möte med respektive verksamhets uttalade behov.

Som ett led i inledningsfasen organiserar Skolverket möten mellan huvudman och rektorsutbildningen vid Karlstads universitet för att å ena sidan kunna ge mer input i att problematisera på vetenskaplig grund de samband HM har sett mellan problemområde och orsaker och å andra sidan skapa förståelse för det grundläggande synsätt på skolutveckling/skolförbättring och ledarskap som Kau kan erbjuda. För att skapa tillit till satsningen är det viktigt att det finns ett ömsesidigt synsätt på skolutveckling/skolförbättring och ledarskap. Lika viktigt är att medarbetarna på alla nivåer uppfattar att det är en gemensam satsning som grundar sig i respekt för de professionellas kompetens, där alla nivåer samverkar för att systematiskt bygga gemensam kunskap och en medveten infrastruktur som stödjer detta. HM:s stöd till skolledarna och hur ledarskapet på förskolorna/skolorna fungerar har stor betydelse.

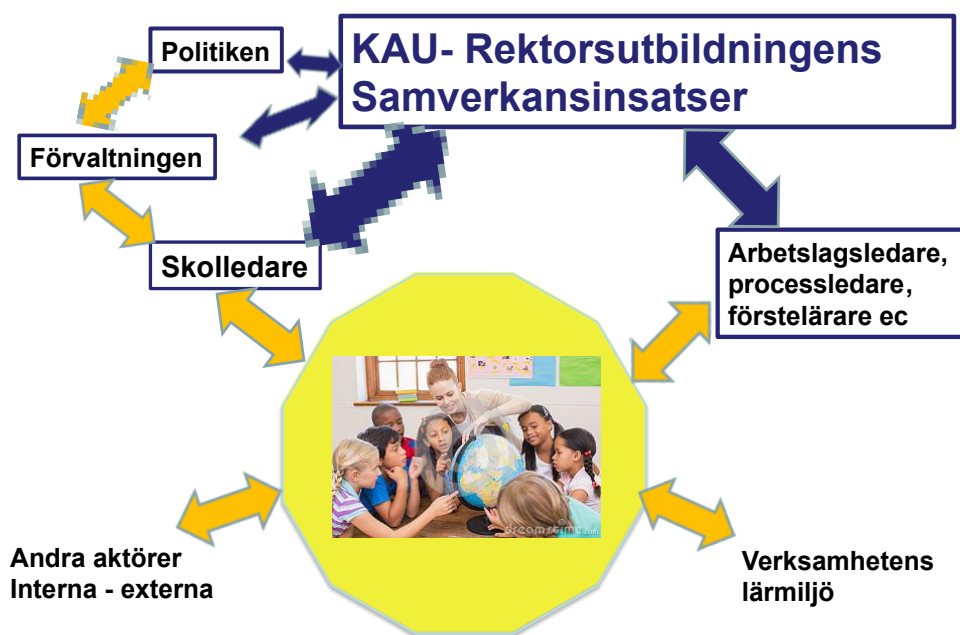


Fig 4. Rektorsutbildningens samverkansinsatser

För processen utsedda teamledare och utbildningsledare från KAU har därefter kontinuerlig kontakt med huvudmannanivån för att säkerställa långsiktig och uthållig verksamhetsutveckling. Förskolan/skolan är komplexa verksamheter och processer pågår ständigt. Rektorsutbildningens insatser riktar sig i huvudsak mot skolledare,

förvaltningen och politik, samt arbetslagsledare, processledare, förstelärare etc. (se fig.3).

Utbildningsledarna har ansvar för de processer som sker inom ramen för Samverkan för bästa förskola/skola. För att skapa stabilitet i de olika processer som sker och säkerställa att insatserna följer en medveten helhetssyn på lärande och skolutveckling, har respektive huvudman och Skolverkets processtödjare kontakt med i första hand den utbildningsledare som är utsedd att vara teamledare. Till varje HM kopplas en teamledare och ett team av utbildningsledare.

Utbildningsledarna anpassar insatser för respektive förskola/skola/huvudman med stöd av medarbetare vid Kau samt externa föreläsare. I detta sammanhang finns ett brett kontaktnät som rektorsutbildningen byggt under många år.

Trepartssamverkan

Samverkan för bästa förskola/skola är en trepartssamverkan mellan Skolverket, HM (förskolorna/skolorna) och Kau. Denna samverkan bör bygga på goda relationer, dialog och inkluderande och tillitsskapande lärprocesser med fokus på att insatserna ska ge förutsättningar för HM:s alla barns/elevs lärande och utveckling.

Teamledaren (Kau) för den aktuella SBS-insatsen, tar initiativ till dialog med processtödjarna (Skolverket) kring förväntningar på samarbetet, innan första mötet då Kau deltar med den aktuella HM. Dessa gemensamma förväntningar stäms sedan av med jämna mellanrum i tvåparts-samtal, för att möjliggöra ett gott lagspel med fokus att ge bästa stöd till dem vi är till för (HM). Teamledaren (Kau) tar initiativ till dessa kontinuerliga tvåpartssamtal.

Vid några tillfällen under insatsperioden möts representanter från alla parter för att stämma av och se framåt i s k kvalitetsmöten (uppföljningsmöten). Syftet med trepartsavstämningen är att:

- ✓ Att få en samlad bild av hur pågående insatser har "landat" utifrån målen i förskolornas/skolornas och HM:s åtgärdsplaner.

- ✓ Att tillsammans fundera kring behov av eventuella förändringar och tillägg i insatser.
- ✓ Att mötet blir ett stöd för det lokala, fortlöpande kvalitetsarbetet
- ✓ Och ett lärtillfälle för alla parter

Skolverkets processtödjare ansvarar för att regelbundna trepartsavstämningar bokas under insatsperioden.

Uppföljning, utvärdering av SBS-insatserna

Uppföljning/utvärdering av insatserna har en formativ ansats med inriktning mot de formulerade målen (åtgärdsplanen, uppdragsplanen), dvs. resultatet av insatserna stäms kontinuerlig av på olika sätt med stöd av deltagarnas individuella och gruppvisa reflektioner. På så sätt kan innehåll och form kontinuerligt anpassas efter hur arbetet framskrider.

Olika underlag från uppföljningsprocessen bearbetas och används sedan i del-och slutrapporter.

I få av huvudmännens (HM) åtgärdsplaner tas åtgärder (mål) upp kring att stärka hela styr- och stödkedjans förbättringskapacitet/dynamiska effektivitet, som vi ser som en grundförutsättning för såväl insatsernas genomförande som för ett bärkraftig, långsiktigt förbättringsarbete som ägs av HM. För att ha en utgångspunkt att kunna stämma av mot under de dryga två insatsåren, har vi ambitionen (är under utveckling) att göra en kartläggning i samarbete med HM kring förbättringskapaciteten i starten av insatsperioden. Detta utgångsläge ger ett systematiskt stöd i den fortsatta processen. Kartläggningen görs om vid slutet av insatsperioden och blir en betydelsefull del av slutrapportens (Kau), utfall och lärdomar att ta med sig i det fortsatta arbetet.

Teoretiskt stöd och inspiration för Kau:s insatser

I vårt uppdrag att stödja professionsutveckling och en infrastruktur för lärande grundar vi oss i aktuell vetenskap och beprövad erfarenhet. Vår bas är den statliga rektorsutbildningen, som i sig vilar på aktuell forskning, samt beprövad erfarenhet.

Inom rektorsprogrammet sker ett systematiskt kvalitetsarbete, där erfarenhet kring skolutveckling, prövas, kommuniceras samt granskas både utifrån verksamhetens behov och utifrån vetenskapliga och etiska principer. Denna kunskap samt kunskap om att utveckla beprövad erfarenhet tar vi med oss i våra insatser inom SBS. För att skapa förståelse för skolans organisation och skolförbättring grundar vi oss framför allt i Ulf Blossing (2008, 2017) och Hans-Åke Scherps forskning (2013). I dagsläget behöver förmågan till analys i det systematiska arbetet problematiseras utifrån verksamhetens olika nivåer (Scherp 2017, Österberg 2014). Det är också viktigt att fånga hur uppdraget skiljer sig åt på förvaltningsnivå och skolledarnivå (Jarl & Nihlfors, red 2016). Det gäller även betydelsen av kollegialt lärandet, som en del skolutveckling på alla nivåer (Timperley 2011, Robinson 2015). Skolledarens roll innebär att leda skolans/förskolans arbete. Då uppdraget förändras över tid behövs det ständigt granskas utifrån aktuell forskning (Liljenberg 2015, Svedberg 2016, Forssten Seiser 2017). Som en del i skolans förbättringskapacitet behöver även skolans kultur och normsystem granskas (Groth 2015, Öhrn & Holm 2014 och Heikkilä 2015), liksom vilken betydelse ett inkluderande synsätt (Persson 2012) eller ett interkulturellt förhållningssätt (Lunneblad 2013) kan ha för dagens och morgondagens skola.

Vår syn på skolutveckling som har fokus på barns/elevs lärande är inspirerad Thomas Nordahls forskning kring elevers lärande och motivation som också lyfter vikten av klassledarskapets betydelse (Nordahl 2013). John Hattie (2012) lyfter lärares skicklighet som viktig för elevers och barns utvecklingsmöjligheter och vi ser begreppet synligt lärande som intressant i samband med att fokusera på formativt lärande. Det behöver problematiseras i relation till begreppen formativ bedömning och formativt förhållningssätt där läraren tillsammans med eleven/barnet utforskar elevens kompetens , hur progressionen framåt ska se ut och hur det ska gå till (William 2016, Hirsh 2017) Hargreaves teorier om professionellt kapital i betydelsen av kvalificerade lärare som arbetar utifrån en gemensam vision där lärarna är gemensamt ansvariga för pedagogiska beslut och läroplansarbete (Hargreaves & Fullan 2012) får ringa in sammanfattningen av den forskning vi stöder oss på .

Bilagor till SBS-policyn

1. Lärdomar från insatser

Referenslista

Blossing, U., Nyen, T., Söderström, Å. & Hagen Tønder, A. (red.) (2012). *Att kartlägga och förbättra skolor: sex typskolor*. Lund: Studentlitteratur.

Blossing, Ulf (2008) *Kompetens för samspelade skolor : om skolorganisationer och skolförbättring*

Blossing, Ulf, Jarl, Maria & Andersson, Klas (2017) *Att organisera för skolframgång : strategier för en likvärdig skola*. Stockholm: Natur & Kultur.

Groth, Erik. (2015). *Perspektiv på skolans utveckling: en tankebok för lärare, skolledare och skolpolitiker*. Lund: Studentlitteratur.

Forssten Seiser, A., (2017) *Stärkt pedagogiskt ledarskap. Rektor granskar sin egen praktik*. Karlstad: Universitetstryckeriet

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. London: Routledge.

Hattie, J. (2012). *Visible learning for Teachers*. London: Routledge.

Heikkilä, M. (2015). *Lärande och jämställdhet i förskola och skola*. Stockholm: Liber Förlag.

Hirsh, Åsa (2017) *Formativ undervisning : utveckla klassrumspraktiker med lärandet i fokus*. Natur& Kultur

Holm, A-S., Öhrn, E. (2014). *Att lyckas i skolan: om skolprestationer och kön i olika undervisningspraktiker*. Göteborg: Gothenburg Studies in Educational Science 363.

Jarl, M. & Nihlfors, E. (red.) (2016). *Ledarskap, utveckling, lärande: [grundbok för rektorer och förskolechefer]*. (1. utg.) Stockholm: Natur & kultur.

Liljenberg, M. (2018[2018]). *Distribuerat ledarskap och förbättringsarbete: lärares och skolledares praktik*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

Lunneblad, J. (2013). *Den mångkulturella förskolan - Motsägelser och möjligheter*. Lund: Studentlitteratur.

Manger, T., Lillejord, S., Nordahl, T. (2013). *Livet i skolan 2: grundbok i pedagogik och elevkunskap: lärarprofessionalitet*. Lund: Studentlitteratur.

Persson, B. & Persson, E. (2012). *Inkludering och måluppfyllelse: att nå framgång med alla elever*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Robinson, Viviane. (2015). *Elevnära skolledarskap*. Stockholm: Lärarförlaget.

Scherp, Hans-Åke (2013) *Lärandebaserad skolutveckling : lärglädjens förutsättningar, förverkligande och resultat*, Studentlitteratur

Scherp, H-Å., Scherp, G-B. (2016). *Kvalitetsarbete och analys- för lärande i skola och förskola*. Lund: Studentlitteratur.

Svedberg, L. (2016). *Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Timperley, Helen (2011). *Realizing the Power of Professional Learning*. Buckingham: Open University Press.

Österberg, J. (2014) *Resultatanalys i skolan*. Lund: Studentlitteratur