Upplands Väsby kommun

REKTORER UTVECKLAR

Ett förändringsarbete genom samarbete mellan Upplands Väsbys kommunala rektorer under ledning av Ann S. Pihlgren

Bakgrund

När vi rektorer i kommunal regi startade vårt samarbete med Ann S. Pihlgren, var jag relativt nytillträdd rektor på Runby skola. Min känsla som ny på skolan, var att stämningen var välkomnande och trevlig, men att det faktiska kollegiala lärandet och samarbetet i vardagen skiftade starkt mellan skolans olika delar. Jag bestämde mig för att förändra det. I ett försök att gripa efter lagom mycket identifierade jag en grupp lärare som jag valde att fokusera på inom ramen för detta förändringsarbete. Dessa lärare upplevdes som ambitiösa, kunniga och erfarna av såväl mig som av kollegiet. Trots detta var elevresultaten förhållandevis låga, lärarna trötta och stressade och varken personal eller elever tycktes stolta över sin skola. Jag sakande en gemensam drivkraft och kämparglöd *mellan* och *inom* dessa grupper av elever och lärare. Jag saknade dynamik och förbättringsvilja och funderade mycket på hur jag som ledare skulle agera för att komma tillrätta med detta.

Process

För att bättre förstå den kultur som mötte mig bland denna grupp av lärare, ställde jag många nyfikna frågor till i princip alla som kunde tänkas ha en bit att bidra med i detta pussel. Skolans ledningsgrupp, expeditionspersonalen, rektorsgruppen och personer på Utbildningskontoret var några av de som initialt fick utstå min frågvishet. Ganska snart insåg jag att mitt ledarskap i relation till min företrädares var vitt skilt på många olika sätt. Jag vill inte värdera det ena mot det andra, utan kan raskt fastslå att detta faktum gav mig svar på många av de frågor jag hade om varför kulturen såg ut som den gjorde, varför personal reagerade som de gjorde på mitt sätt att leda och varför samarbete inte var något självklart.

Med tillräckligt många pusselbitar i handen, började jag mitt enträgna arbete med att få personalgruppen att förstå att jag vill att de ska samarbeta med varandra och med mig. Jag vill att de ska känna att de har förmågan och mandatet att fatta de beslut som krävs i vardagen för elevens bästa. Min strävan är att både personal och elever ska känna att vi arbetar med frihet under ansvar, även om uttrycket i sig kan kännas slitet. Jag sätter tydliga och fasta ramar, men där inom har man stor frihetsgrad att skapa det man anser är bäst för eleverna och skolan.

Parallellt med diskussioner om vägarna till kunskap arbetade jag med att ändra på stämningar, förväntningar och inställningen till varför vi alla – oavsett ålder och roll – kommer till Runby skola varje morgon. En personalgrupp som inte utstrålar glädje och stolthet över att vara på plats, är knappast den bäst lämpade att få elevgrupper att känna motsvarande.

I takt med att jag, med rektorsgruppens och Ann Pihlgrens hjälp, lyckades precisera och snäva in min strävan och min målgrupp, kände jag att kulturen i Runby ändrades snabbare än jag någonsin kunnat ana. När förändringen väl kom igång, så gick med en väldig fart och plötsligt krävdes en ny problemformulering från min sida. Kulturförändringen i Runby skedde naturligtvis inte över en natt och den är i skrivande stund inte att anse som färdig. Det är en ständig process, som i nuläget är i en positiv utveckling och i ett skede där jag som ledare kan välja att styra den med mjuk hand vidare i rätt riktning. Mitt förändringfokus kräver dock ett annat mål i sikte.

Nytt fokus

Jag hade identifierat att skolan hade ett behov av att arbeta med betyg och bedömning och med innehållet i kursplanerna. Jag hade vid spridda tillfällen stött på olika elevers individuella utvecklingsplaner och förvånats över hur knapphändigt de var skrivna samt över flera av ordvalen i dessa planer. Jag möttes av kommentarer som ”Jobba på i matten” och ”Kämpa vidare med skrivandet” när jag tittade igenom utvecklingsplanerna. Dessa var skrivna av erkänt goda lärare, som jag vet gör ett strålande jobb i klassrummen varje dag. Hur kunde det komma sig att välutbildade lärare, som var vidareutbildade inom flera områden, bland annat formativ bedömning, inte lyckade få något fylligare på pränt?

Många i lärarkåren tycktes undervisa av gammal vana och hade till stor del tappat styrfart. Sannolikt som en följd av den kunskapssyn, elevsyn och syn på sin egen arbetsinsats som lärare, kom den dokumenterade delen av arbetet att bli väldigt knapphändig. Merparten av lärarens arbetstid gick åt till att rätta enorma provhögar, sätta ord på den enorma stress man kände samt kräva mer planeringstid. Utvecklingssamtalen och övriga samtal med elev och/eller vårdnadhavare var något som betades av i god ton, men med brister i kvalitet vad gäller kunskapsfokus och framtidstro. Lärarna hade hamnat i en negativ spiral och hade inte kraft att vända och hitta ett lösningsfokuserat arbetssätt med eleven och dess kunskap i centrum.

Jag bestämde mig för att mitt nya fokusområde skulle vara att lyfta kvaliteten i de individuella utvecklingsplanerna. Som en naturlig del i läsårets övergripande arbete med betyg och bedömning, bjöd jag in till enskilda diskussioner med ett fåtal av lärarna kring hur de skriver sina utvecklingsplaner. Jag valde att avgränsa min grupp till att gälla förstelärarna. Det gjorde målgruppen hanterbar och eftersom de organisatoriskt har mig och ingen av de biträdande rektorerna som närmaste chef, föll det sig på flera sätt naturligt.

Litteratur

Under arbetets gång har vi gemensamt i rektorsgruppen arbetat med boken Det tänkande klassrummet (2013) av Ann S. Pihlgren. Nedan presenterar jag en del av de tankar som uppkommit i samband med läsningen. Då mitt arbete gått från att först fokusera på den odynamiska och stressade vardag jag upplevde bland personalen, till att istället ha fokus på kvaliteten i de individuella utvecklingsplanerna, så har mina funderingar pendlat mellan mera

övergripande gruppdynamiska faktorer till att handla mera om konkreta kunskapsmål och hur de omsätts i praktiken. Samtidigt har jag upplevt hur viktigt det är att skapa en god gemensam bas att stå på, för att på ett verkningsfullt sätt kunna skapa kvalitet i det praktiska arbetet i vardagen. Detta var inget nytt för mig, men det kom att bli väldigt påtagligt längs vägen.

Många framför åsikter i negativa tongångar om skolans oföränderlighet. Visst har detta frusterat även mig av och till, men jag är inte övertygad om att det endast är av ondo. Jag tror tvärtom att det skapar en trygghet och kontinuitet som i mångt och mycket kan gynna verksamheten. Pihlgren skriver att ”…till och med ljuden och lukterna hjälper besökaren att förstå att det är en skola…” (Pihlgren 2013, s. 62) och det hjälper oss alla att förstå många av de regler och förväntningar som finns innanför dessa väggar oavsett var i världen skolan finns. Min avsikt med förändringsarbetet i Runby är inte att vända upp och ned på rådande organisation och arbetssätt, utan snarare att utmana personalen i tanke, bemötande och tillvägagångssätt. Jag vill utmana dem i att fundera över varför de går till jobbet, hur de kan få eleverna att lära sig mera, hur de kan nå fram till de elever de möter. Jag vill att de ska bli bättre på att (på riktigt) se varje individ. Jag vill skaka om dem med varm hand och uppmana och uppmuntra dem att tänka nytt och annorlunda. Genom att vara nyfiken på de elever man möter, tvingas man ständigt utveckla sin pedagogik och metodik, för att på bästa sätt möta behoven. Jag vill flytta fram pedagogiken i strålkastarljuset och låta frågor om lokaler och läromedel vara sekundära. Om vi sitter i skuggan av ett akaciaträd eller i en sliten lokal i en Stockholmsförort är mindre viktigt för den synvända jag vill åstadkomma. Däremot är det viktigt att synliggöra den så kallade skolkod som är rådande, för att förändringen ska bli möjlig. (Pihlgren 2013, s. 65) Vi behöver sätta ord på vårt nuläge och gemensamt skapa en plan framåt mot ett önskat läge.

I den mer konkreta del som kom att bli mitt slutliga val av förbättringsområde, har jag tittat på betyg och bedömning. En bärande del i detta, är att synliggöra de lärandeprocesser som sker och som ger underlag för de bedömningar som sedan ska göras. Jag upptäckte i ett tidigt skede att eleverna och vårdnadshavarana inte var del i en process, som skulle leda till ökat lärande. Kopplingen till kursplanerna var ”osynlig” för elev och vårdnadshavare. Det var ett påtagligt summativt förhållningssätt och proven var i princip helt avgörande för betygsresultaten. Externa granskningar av Våga Visa och Qualis visade att skolan hade dåligt varierade arbetssätt och att elevdelaktigheten var låg. Jag ville få lärarna att vara mer nyfikna på elevernas behov och mer påhittiga i sina metoder. Genom att involvera eleverna och vårdnadshavarna mera, kan lärarna dessutom få många förslag på vad som passar just den eleven bäst. Lärarna behöver se vinsten med ett närmare samarbete. Lärarna behöver hitta flera kontaktytor med eleverna och inte stämma av deras kunskaper endast genom skriftliga prov vid arbetsområdets slut. ”Många sätt att interagera och många sätt att praktisera är viktigt om bedömning ska fungera som ett stöd för tänkande och lärande.” (Pihlgren 2013, s. 211)

Mätningar och resultat

Jag har valt att titta på kvaliteten i de individuella utvecklingsplanerna med hopp om att se hur kvaliteten i dessa förbättras över tid. För att kunna mäta om en förbättring sker, har jag SMARTA mål som utgångspunkt. Det innebär att målen i utvecklingsplanerna ska vara *S*pecifika, *M*ätbara, *A*ttraktiva , *R*ealistiska, *T*idsatta och *A*ccepterade. Förklaringen/Översättningen av SMARTA mål kan skifta mellan olika källor, men innebörden är densamma. Genom att pröva varje mening i planerna enligt denna modell, så får jag en bra diskussion med den enskilde läraren. I skrivande stund kan jag fortfarande inte se vilken utväxling detta får på en enskild elevs lärande, men jag kan se att de lärare jag

samtalat med har en annan kvalitet i sina nyskrivna utvecklingsplaner. En av lärarna har dessutom valt att börja med elevledda utvecklingssamtal. Jag är övertygad om att detta kommer att leda till förbättrade resultat på sikt och jag hoppas och tror att resten av lärarkollegiet är moget för att ta sig an denna utmaning.

Nästa steg

Arbetet pågår och man får ha respekt för att förändringsarbete tar tid. Detta är dock självklarheter för de lärare jag arbetar med, så det handlar egentligen bara om att ”få upp dem på banan igen” Jag är övertygad om att den här typen av förfining av det goda arbete som pågår, är det som gör en bra skola ännu bättre. I mångt och mycket handlar skolans förändringsarbete om att få alla som jobbar i skolan att vara mera nyfikna på de unga individer vi möter. Vad kan de redan? Vad vill de lära sig mera om? Hur får vi dem att visa vad de kan? Frågorna skulle kunna vara ännu fler, men jag samlar dem i en uppmaning – Var nyfiken på den du möter! På så vis kommer lärarna att komma eleverna närmare och därmed startar den positiva spiral, som ökar stolheten för skolan och höjer resultaten.

Mitt arbete har varit inriktat mot förstelärarna i syfte att avgränsa storleken på gruppen. I samband med terminsuppstarten i augusti 2017, kommer jag att ägna stor del av tiden till att alla lärare tillsammans får diskutera hur de kan förbättra sina bedömningar och sina utvecklingsplaner. Då har jag förstelärarna som viktig draghjälp. De vet vad jag vill och de har själva redan tagit sig över den första tröskeln i det förändrade sättet att tänka. När vi kommit så långt att alla ser vikten av en mer formativ och processinriktad bedömning, blir vårt nästa steg att bli skickligare i den återkoppling som ges. Jag strävar efter att vi ska hitta ett naturligt sätt att arbeta med återkoppling som lärandemetod (Pihlgren 2013). Jag vill att lärarna hittar sätt att ge eleverna tydlig och konkret respons på de arbetsområden som är aktuella och att dialogen ständigt är levande. Vi behöver komma in i ett processtänkande där återkoppling kommer i närtid.

> ”Genom att målet görs tydligt med hjälp av bedömning och återkoppling under arbetets gång, får eleverna också lättare att se vilka vägar som är framgångsrika, och de har själva lättare att avgöra när de är på rätt väg och när de når avsett mål”(Pihlgren 2013, s. 225)