

## Kort om skolutveckling – samverkande faktorer

Skolutveckling låter sig inte beskrivas i några få meningar. Om man ändå försöker att göra en sammanfattning kan skolutveckling beskrivas som:

- ❑ Ett målinriktat arbete med att förbättra verksamheten i den riktning som läroplanen / riktlinjerna anger
- ❑ Ett arbete som bygger på en analys av verksamheten (eller delar av verksamheten) och har ett klart mål
- ❑ Det är en naturlig del av den normala verksamheten men innebär att man syftar till en förändring / förbättring
- ❑ Det är grunden i allt som bär upp sättet att långsiktigt styra och utveckla skolan

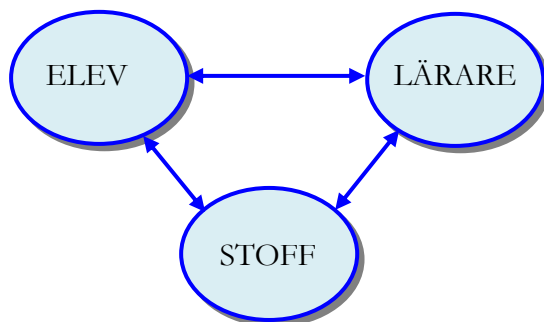
1

Således kan man påstå att skolutveckling till exempel är att

- ❑ göra en lägesanalys och identifiera utvecklingsområden
  - ❑ fastställa en utvecklingsplan
  - ❑ forma en konferensagenda
  - ❑ föra en dialog kring förbättringsarbete
  - ❑ ständigt diskutera skolans högsta kontext och nationella styrdokument
  - ❑ pröva nya idéer i undervisningen
- etc.

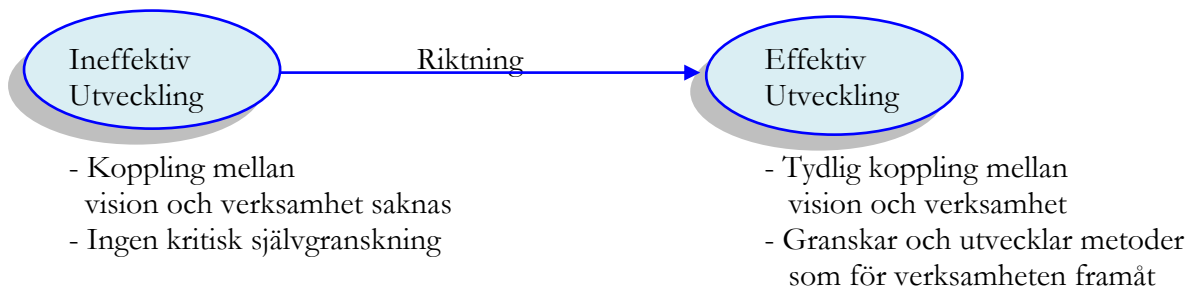
**Den sista punkten är intressant på flera sätt eftersom det nämligen bara finns en väg för en skolreform att bli framgångsrik – den måste ta vägen genom klassrummet!**  
(fritt efter Stiegler)

Det är nämligen i undervisningssituationen som det vi kallar skolutveckling visar sig. Mötet mellan lärare, elev och stoff är den triangel där effekterna av övriga insatser visar sig. Urval av stoff – hur det går till och i vilken mån eleven är involverad i processen är en faktor där undervisningens kvalitet kan mätas. Elevens attityd till lärande är en annan och lärarens idé om lärande och bedömning är en tredje.



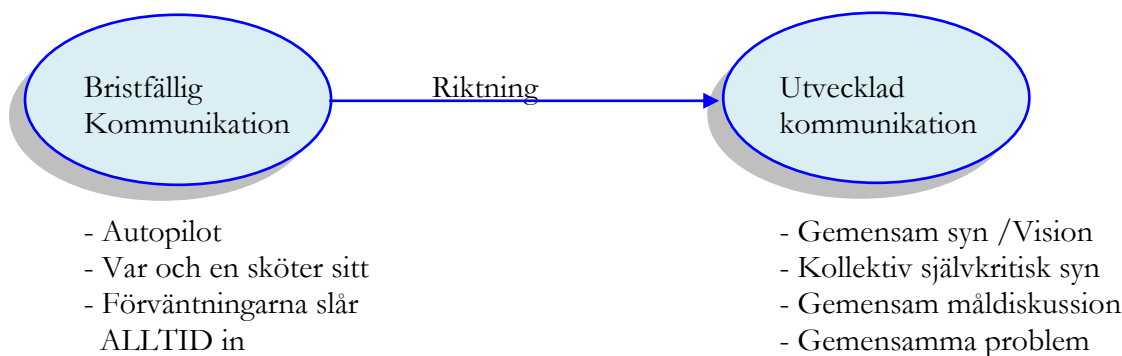
I perspektivet skolutveckling kan vi dock få problem om vi enbart fokuserar på undervisningssituationen eftersom begreppet skolutveckling omfattar hela verksamheten. Om ett arbetslag har kommit långt i sitt sätt att hantera uppdraget innebär det därför inte att skolutveckling har ägt rum. Det är först när samtliga arbetslag (till och med varje individ) omfattas av innebörden i uppdraget och arbetar systematiskt och målinriktat som det går att konstatera att utveckling ägt rum. Det är först då som medvetna förändringar genomförs i verksamheten som helhet i riktning mot vision och riktlinjer. Skolutveckling innebär då – enkelt uttryckt – att framåtsyftande förändringar av verksamheten blir en naturlig del av vardagsarbetet. Nedanstående skisser visar kortfattat riktningen på skolutvecklingen ur olika perspektiv.

### Ineffektiv kontra effektiv utveckling



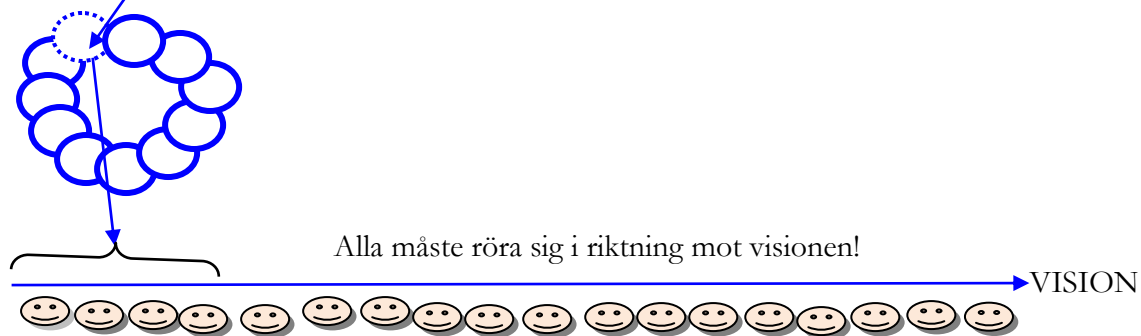
Ovanstående skiss är giltig för samtliga delar av helheten i en verksamhet.

### Skolkulturens inverkan på skolutveckling



### Satsa på den svagaste länken

Det är viktigt att utgå från en grundsyn där alla är kompetenta och vill förändra. Gemensamma diskussioner utvecklar såväl kulturbärare som efterslänrare.



### Vad är det som ska utvecklas?

Det primära målet för utvecklingsinsatser är, som tidigare nämnts, den operativa nivån. Dock kan det finnas behov av utveckling på andra nivåer eller områden för att effekten av utvecklingsinsatserna ska bli goda. Nedan beskrivs kortfattat hur man kan gå tillväga för att vaska fram angelägna utvecklingsområden. Vilken modell man använder eller hur man organiserar en granskning eller utvärdering avgörs av den kompetens som finns tillgänglig vid skolan. Den modell Didaktik Centrum AB mestadels har använt är en typ av indikatorsystem med utgångspunkt i ett formativt perspektiv.

### Att granska eller utvärdera den operativa nivån

Hur kan man veta om man är på väg i rätt riktning och närmar sig målen i styrdokumentet? På något sätt måste man **stanna upp** och med kritiska ögon **granska verksamheten**. Det gäller också att **samla information** och **reflektera** över denna på ett **systematiskt** sätt. Genom en utvärdering av den operativa nivån – med utgångspunkt i de nationella styrdokumentet och skolans vision – kan man

- få kunskaper om komplexa företeelser på den operativa nivån
- skapa förutsättningar för en positiv förändring av verksamheten
- få en uppfattning om huruvida verksamheten förändras i riktning mot målen – att det sker en verklig skolutveckling

Det finns olika vägar att gå när man granskar eller utvärderar den operativa nivån. En väg är att välja en **målrelaterad utvärdering**. Risken med en ensidig målrelaterad utvärdering är att det lätt blir en inriktning mot triviala fenomen som är lätta att identifiera. Det kan i sin tur leda till att man tappar fokus och inte uppfattar viktiga processer i utvecklingsarbetet, vilket innebär att personalens möjligheter att påverka och delta begränsas. Dessutom är det i grunden svårt att precisera tillräckligt exakta mål för att utvärderingen ska bli rättvisande, vilket kan leda till en slagsida mot det enkelt mätbara. Ett sådant kvantitativt perspektiv inriktas lätt mot data som enkelt redovisas i diagram, tabeller och med angivande av medelvärden etc.

En annan väg, som vi i vårt arbete oftast använder, är det som närmast kan beskrivas som en **formativ granskning eller utvärdering** som till sin karaktär är processororienterad. Här inriktas arbetet på att söka efter tecken (indikatorer) på varför en verksamhet är framgångsrik eller ej. Grundsynen är här att beskriva riktningen på en långsiktig process. De redskap som används är kvalitativa som samtal, intervjuer, logg- eller dagböcker, elevarbeten, protokoll från arbetsmöten etc., för att kunna iaktta och reflektera över vart utveckling är på väg. Syftet med en formativ granskning / utvärdering är att undan för undan förändra verksamheten (medan den pågår!). Det är således helt acceptabelt att en förändring sker i samband med utvärderingen eftersom det ligger i linje med syftet/målet.

*Kortfattat innebär således en utvärdering av den operativa nivån att skaffa sig ett underlag för förändring, det vill säga att analysera och försöka förstå orsakssamband genom att reflektera och samtala. Den här formen av utvärdering ger insikter som kan föra utvecklingen framåt.*

### Sammanfattning

För att skolutveckling ska ske krävs det vissa grundförutsättningar:

Arbetet med skolutveckling måste därför:

- vara synligt och viktigt
- ägas av deltagarna
- baseras på utvärdering av verksamheten
- bygga på kunskaper om hur skolutvecklingsprocesser fungerar
- utgå från en långsiktig plan
- dokumenteras
- varierar vad gäller arbetsformer
- drivs av ledningen