

Systematisk skolutveckling

– teori och bakgrund –

Skolan är för närvarande till synes inne i en fas av stark utveckling. Arbetet med att skapa hållbara system för målstyrning och kvalitetssäkring pågår på flera olika plan. Skolverket och Myndigheten för skolutveckling publicerar skrifter om utvärdering och kvalitetsarbete i en aldrig sinande ström. Konferenser kring kvalitet och utvärdering är vanligt förekommande företeelser. Skolchefer och skolledare diskuterar skolplaner, arbetsplaner, utvecklingsdialoger, balanserade styrkort, kvalitetsredovisning, uppföljning, utvärdering, utveckling, förbättring... Regeringen tar nya grepp för att få fart på skolans utveckling – skolplanen tas bort som begrepp och istället satsar man på en fördjupad kvalitetsredovisning. Tillsynen av skolan ska förstärkas och förbättras och varje elev ska ha en individuell utvecklingsplan. Mycket tid och stora resurser satsas vilket, måste man förmoda, förväntas ge goda effekter. Nu kanske man inte ska vara alltför optimistisk – stora satsningar har gjorts kontinuerligt under de senaste 50 åren och effekten av satsningarna måste ändå sägas vara måttliga i förhållande till nedlagda resurser. Enligt vårt sätt att se har satsningarna mestadels gett låg avkastning eller för att uttrycka sig en aning mer fyndigt – rätt som det är blir det fel. Den nuvarande reformen ligger rätt i tiden och bygger på aktuell forskning och beprövad erfarenhet – det stora problemet är metoden eller vägen som den sätts på.

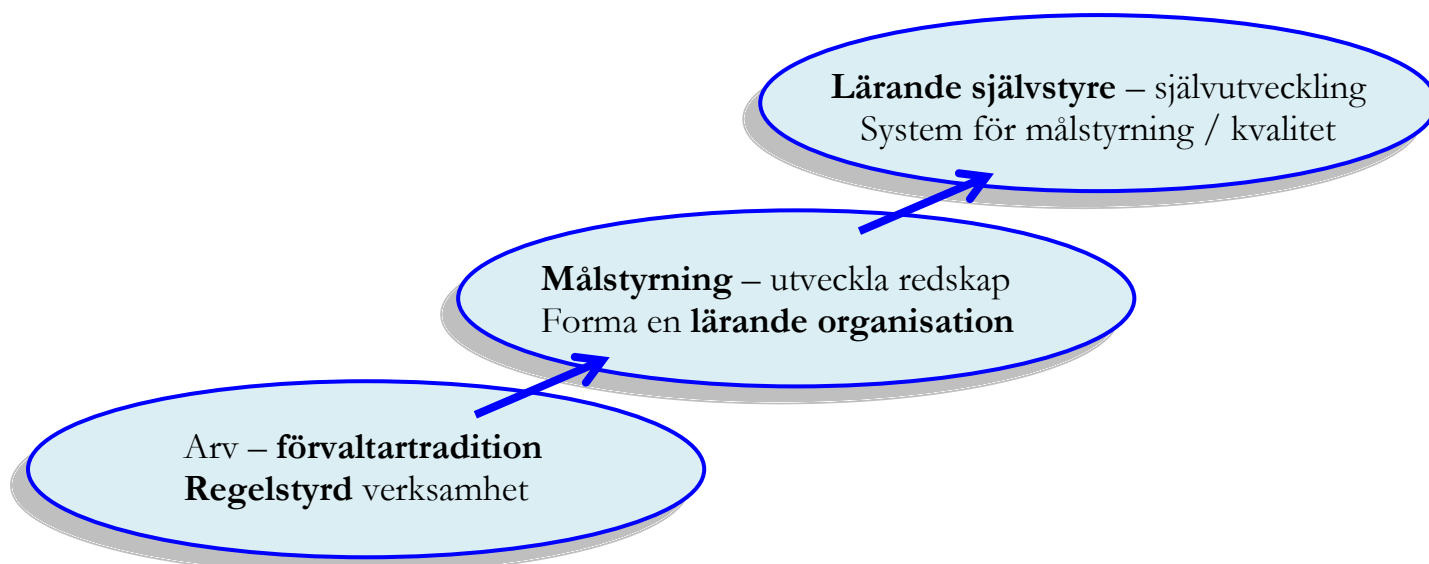
1

Det finns nämligen bara en väg för en skolreform att bli framgångsrik – den måste ta vägen genom klassrummet!

I Didaktik Centrum AB:s arbete i skolor och kommuner möter vi kloka människor som tar sin uppgift på allvar och idogt arbetar för att åstadkomma bestående förbättringar. Dock ser vi sällan eller aldrig en rejäl samordning av resurser och insatser som skulle kunna utgöra ett stöd för dessa personer. Trenden är istället att ansvar och resurser sprids på allt fler händer, vilket ofta får till följd att olika satsningar tar ut varandra och att medarbetarna i organisationen inte vare sig hinner eller orkar följa med i svängarna. På många skolor finns det således allt för många ”projekt” igång samtidigt för att en positiv effekt ska komma till stånd. Den förväntan som finns om att det ska ske en utveckling infrias därför sällan och dessutom saknas det vanligen kunskap om hur långsiktig skolutveckling bedrivs.

Från regelstyrning till lärande självstyre

Skissen nedan utgör en förenklad bild av den utveckling skolan genomgår för tillfället. Vi talar ofta om skolkultur i meningen den enskilda skolans kultur. Att kartlägga en enskilds skolas kultur är en viktig faktor för att förstå och kunna hantera ett komplext förändringsarbete. Skissen kan därför tjäna som ett bland flera diskussionsunderlag när det gäller att pricka in den egna skolans utvecklingsläge. De olika faserna kommenteras kortfattat nedan.



Regelstyrning - förvaltartradition

För att förstå den situation som råder i skolan idag bör man titta ett ögonblick i backspegeln. Från att i huvudsak ha haft en förvaltningsfunktion ställs nu krav på skolan att i högre grad agera i en utvecklingsroll. I den tidigare förvaltartraditionen med ett relativt betygssystem och en i stort sett stillastående klassrumstradition fanns det inget tydligt incitament för att utveckla dynamiska redskap och system för utveckling. En aning tillspetsat kan man påstå att det tidigare styrsystemet var ett okomplicerat, statiskt system där det främst gällde att vara väl insatt i de förordningar som reglerade systemet.

På väg mot målstyrning – att forma en lärande organisation

Till skillnad från det gamla regelstyrda styrsystemet ställs nu väsentligt högre krav på uppföljning, utvärdering, egentillsyn, dokumentation, kommunikation och återkoppling inom och mellan olika ansvarsnivåer. Idag finns det också ett uttalat resultatansvar. I ansvaret ligger t.ex. att ha en god kvalitet på skolans styrning och utveckling och att erbjuda goda situationer för lärande. Det nya betygssystemet är mål- och kunskapsrelaterat vilket dessutom ställer helt nya krav på hur lärandet ska organiseras. Det innebär att skolan ska ha goda redskap för målstyrning och uppföljning samt att medarbetarna är beredda på att arbeta i en lärande organisation där utvecklings- och förändringsarbete är en naturlig del av vardagen. Skolan är i dagsläget på väg in i den här mellanfasen som kännetecknas av en organisationsutveckling i syfte att anpassa verksamheten till de krav som finns i gällande styrdokument. Det är viktigt att inse att den här mellanperioden är en process som tar tid – och måste få ta tid! Att byta perspektiv är ingen smärtfri process. Det är mycket som ska sättas under luppen och ibland måste man offra tradition och slentrian – det är inte alltid ett lätt offer.

Lärande självstyre – en självutvecklande organisation

Målet med de pågående utvecklingsinsatserna kan tolkas som att de enskilda skolorna på sikt alltmer ska utvecklas till självutvecklande organisationer. För att nå den här nivån krävs det dock kraftfulla kompetensutvecklingsinsatser och en tydlig styrning. Som stöd för det vi kan kalla lärande självstyre ska det finnas hållbara system för målstyrning, kvalitetskontroll och utveckling. Om de pågående insatserna lyckas innebär det att skolorna i en framtid arbetar på ett mer självständigt sätt med sin verksamhetsutveckling. Om detta skulle inträffa innebär det att resurser kunde frigöras på statlig och kommunal nivå – resurser som skulle kunna användas till strategiskt arbete, det vill säga den utveckling som är viktigast sett ur ett mycket långsiktigt perspektiv. Statens eller kommunens gransknings- och utvärderingsinsatser skulle då kunna utgöra en grund för den enskilda skolans utvecklingsinsatser.

Skolans vision – utgångspunkt för utveckling

De yttre ramarna för skolans verksamhet är i första hand skollag och grundskoleförordning. Läroplanen anger målen för utbildningen i ett helhetsperspektiv och kursplanerna som har sin utgångspunkt i läroplanen anger ämnets syfte, mål och innehåll. Kursplanerna kan sägas vara en konkretisering av läroplanens mål och ett förtydligande av innehållet i skolans utbildning. De nationella styrdokumenterna är bindande. Som ett stöd för den enskilda skolans planering av långsiktig utveckling samt för det kontinuerliga arbetet med **skolans vision – skolans högsta kontext** sker ett lokalt läroplansarbete. Det här arbetet måste dokumenteras systematiskt och utgöra ett slags brett referensmaterial i form av artiklar, rapporter, granskningar, lägesanalyser, olika planer, riktlinjer, utvecklingsplaner och så vidare. Det här arbetet kan sammanfattningsvis betecknas som ett **Lokalt läroplansarbete**.

3

Skolans vision kan beskrivas som ett resultat av det lokala läroplansarbetet. Läroplanen och kursplanerna anger målen, till exempel vad eleverna ska uppnå. Referensmaterialet ger vägledning och tankar kring hur målen kan uppnås och utvärderas. Skolans vision är en programförklaring och beskriver kortfattat hur skolan vill arbeta för att nå målen i läroplan och kursplaner. Där beskrivs bland annat hur verksamheten är tänkt att utformas för att eleverna ska få en helhetsbild av skolans arbete för att främja deras utveckling och utvidga deras omvärldsuppfattning. Visionen ska redovisa det som kännetecknar skolans strävan eller idé för att förverkliga läroplanens mål.

Med skolans vision som utgångspunkt ska ledare, lärare och elever (föräldrar) tillsammans planera verksamheten och ställa upp relevanta mål. Eleverna ska ha en reell möjlighet att påverka arbetssätt, arbetsformer, innehåll och hur arbetet ska utvärderas såväl när det gäller produkt som process. Visionen kan aldrig utgöra en heltäckande bild av hur verksamheten ska utformas. Däremot ska Visionen ständigt användas som underlag för diskussioner i personalgrupper, med elever och med föräldrar. För att få ett så kraftigt genomslag som möjligt kan det vara klokt att koncentrera innehållet i Visionen på några angelägna utvecklingsområden som därefter arbetas igenom grundligt. Erfarenheter från arbete med långsiktig skolutveckling visar att en sådan strategi är framgångsrik genom att de erfarenheter man gör får en naturlig överspridning till andra områden. Därigenom blir Visionen också ett viktigt instrument för utveckling. **Skolans vision – riktlinjer** är tillsammans med de nationella styrdokumenterna utgångspunkten för den granskning eller utvärdering av verksamheten som kontinuerligt genomförs – hur väl uppfyller verksamheten de mål som finns i skolans vision och i de nationella styrdokumenterna?

Skilj på olika nivåer!

DidaktikCentrums erfarenheter från sjuttio skolors arbete med kvalitetsutveckling (Att granska och förbättra kvalitet, Myndigheten för skolutveckling 2003), som utbildningsanordnare i så kallade utvecklingsdialoger samt gransknings- och förbättringsuppdrag visar att det nästan alltid saknas uttalade gränser mellan olika nivåer i skolornas verksamhet. Denna avsaknad av systemtänkande leder till en sammanblandning av olika målnivåer såväl lokalt som nationellt samt till att styrning och kontroll av skolans utveckling blir svåröverskådlig och snårig. Konkret yttrar det sig ofta genom att personalen inte har någon klar bild över vart skolutvecklingen är på väg, men också genom att nya ”projekt” eller kompetensutvecklingsinsatser okritiskt inlemmas i verksamheten. Många skolor har haft så många projekt igång samtidigt att vare sig personal eller ledning haft någon riktig överblick över situationen. Det paradoxala är att det ofta är en uppriktig vilja att utveckla skolan som ligger bakom den uppkomna situationen. Med en fast struktur för långsiktig utveckling och uttalade verksamhetsnivåer kan man dock undvika att gå i den här fällan. I det följande beskrivs kortfattat olika nivåer i skolans verksamhet.

Operativ nivå

Den operativa nivån är skolans kärnverksamhet och handlar om hur lärandet organiseras. Det primära målet för en långsiktig utveckling är den **operativa nivån** (den målstyrda verksamhet som lärare och elever genomför i klassrum och på andra ställen). Som nämndes inledningsvis måste en reform som ska bli framgångsrik alltid passera klassrummet. Grunden för arbetet med utveckling är därför att ha en god inblick i hur situationer för lärande organiseras och genomförs. För att på goda grunder kunna göra upp planer över en önskvärd utveckling krävs det därför att man ingående granskar eller utvärderar den operativa nivån. Med hjälp av de data som framkommer vid en granskning eller utvärdering kan en lägesanalys genomföras. Man kan därigenom på goda grunder avgöra vilken kvalitet den **operativa nivån** har i relation till nationella mål och till **skolans vision**. *Granskningen av den operativa nivån ska således alltid ha sin utgångspunkt i skolans vision och nationella styrdokument.*

Strategisk nivå

Med kunskap om den operativa nivåns kvalitet i botten kan långsiktiga **strategiska mål** – en långsiktig utvecklingsplan utformas. Den strategiska nivån är således ett måldokument där angelägna utvecklingsområden finns beskrivna. Eftersom innehållet i utvecklingsplanen grundar sig på en ingående granskning av den operativa nivån finns det ingen tvekan om VAD och VARFÖR vissa områden behöver utvecklas.

På den **strategiska nivån** (i utvecklingsplanen) finns också en idé om NÄR i tid olika insatser kan genomföras. Orsaken till detta är att vi av erfarenhet vet att det krävs en långsiktig planering för att få till stånd en framgångsrik skolutveckling. Genom att planera långsiktigt får man också en god överblick över vad som är TIDSMÄSSIGT möjligt att genomföra och i vilken ordning insatserna bör ske – en prioritering genomförs där de mest angelägna utvecklingsområdena får förtur. Den strategiska nivån – utvecklingsplanen bör revideras regelbundet (halvårsvis/årsvis) och sträcka sig cirka fem år framåt i tiden.

Taktisk nivå

Den taktiska nivån utgör en genomförandenivå med utgångspunkt i de utvecklingsområden som finns beskrivna i utvecklingsplanen (strategisk nivå). Den viktigaste frågan på taktisk nivå är HUR utvecklingsarbetet ska genomföras. Den tid som står till förfogande är konferenstid och kompetensutvecklingsdagar.

Den taktiska nivåns aktiviteter läggs därefter in i en konferensagenda, det vill säga man reserverar TID för utvecklingsinsatserna. Viktigt att tänka på vid utformandet av konferensagendan är att det blir en regelbundenhet och rytm i utvecklingsarbetet. Det innebär konkret att kompetensutvecklingsdagar och konferenstillfällen måste ligga relativt tätt och att deltagarna (lärarna) också prövar nya idéer på den operativa nivån regelbundet.

Att involvera lärarna och att därigenom få ett delat ansvar för skolans utveckling är viktigt till exempel genom att diskutera och redovisa hur man försökt förändra arbetet på den operativa nivån. Huvudsyftet med arbetet på den taktiska nivån är ju att höja kvaliteten på den operativa nivån. Att dela ansvaret för utveckling innebär också att olika personer ikläder sig olika roller i samband med utvecklingsarbetet. En viktig roll är ”läroplansfundamentalisten” det vill säga den som ständigt tittar på utvecklingsarbetet med utgångspunkt i nationella styrdokument. En annan viktig roll är kreatören som skapar nya vägar och idéer för hur verksamheten på den operativa nivån ska organiseras. En viktig roll har också ”kritikern” som på ett konstruktivt sätt plockar ner kreatörens visioner till något genomförbart.

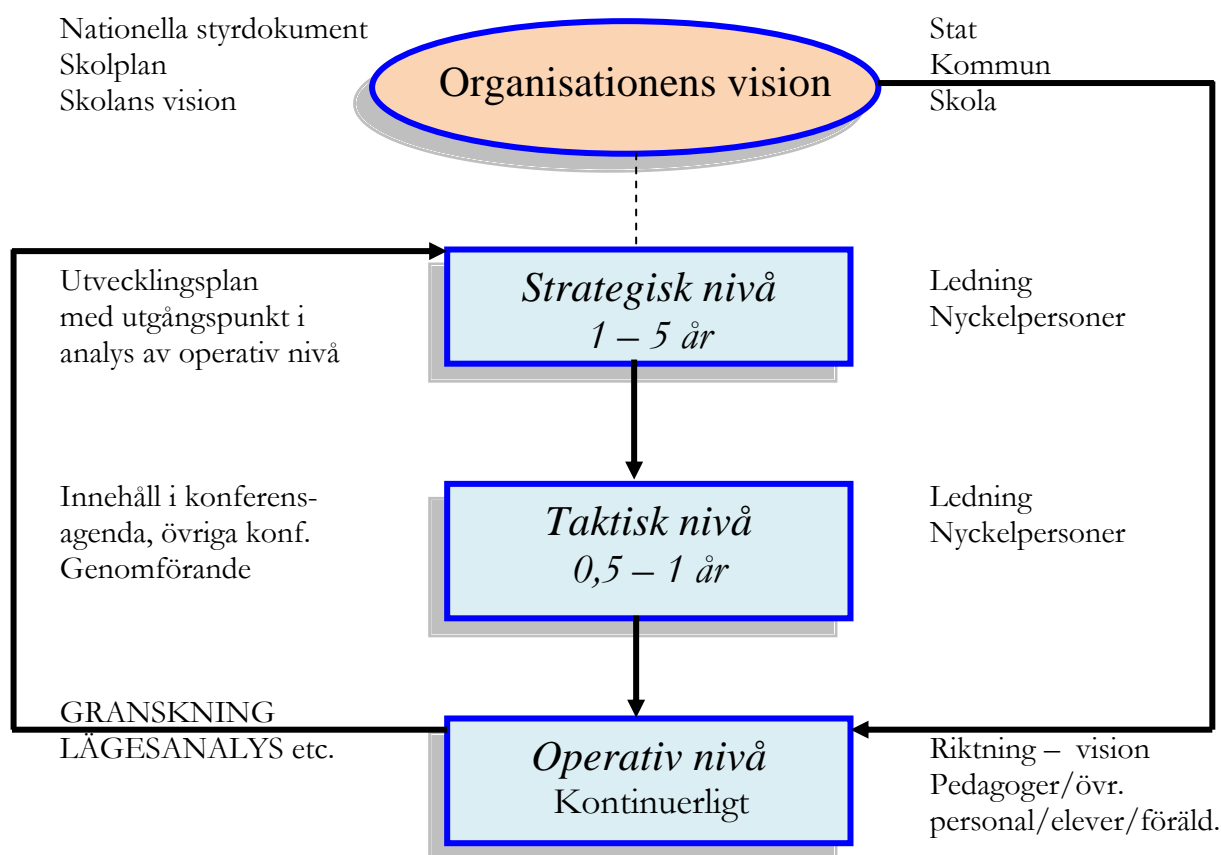
För att utvecklingsarbetet inte ska tappa fart är det också viktigt att någon har rollen som pådrivare. Även gränsridaren är viktig i sammanhanget – det är oändligt lätt att hamna i diskussioner som i och för sig kan tyckas angelägna men som inte för arbetet framåt.

Samverkan mellan olika nivåer

Skissen nedan illustrerar hur de olika nivåerna samverkar. Utgångspunkten för arbetet är hela tiden skolans vision / nationella styrdokument och hur väl verksamheten på den operativa nivån stämmer överens med visionen.

5

Modell för arbetet med systematisk skolutveckling – målstyrning och utveckling –



- Den **operativa nivåns kvalitet** i relation till nationella mål och vision **avgör vilka strategiska mål** (Vad och Varför) som måste **formuleras** samt i vilken ordning åtgärder bör vidtas.
- På den **taktiska nivån** formuleras mer **närliggande mål och åtgärder** (Hur insatserna ska genomföras). Ramarna är den tid som kan avsättas i samband med kompetensutvecklingsdagar, i samband med konferenser samt arbetslagens egen tid.
- **Utvärdering** av den operativa nivån **ger indikationer** på om mål och åtgärder har givit effekt.

Ramarna för systemet ovan utgörs, förutom av olika styrdokument, av skolans ekonomiska förutsättningar och humankapitalets kompetens. Möjligheten att påverka de ekonomiska förutsättningarna är begränsade medan möjligheterna att utveckla kompetensen hos de anställda är stora. För att lyckas på lång sikt krävs dock ett målmedvetet arbete samt en stor medvetenhet hos all personal om skolans förutsättningar och organisation samt gedigen kunskap om hur systemet för målstyrning och utveckling fungerar.

Över tid sker också en växelverkan mellan olika nivåer vilket innebär att visionen gradvis förändras. Analyser, utvärderingar och annan relevant information kan således innebära att visionens positioner flyttas framåt. Systemet är således dynamiskt och utgör ett viktigt stöd i arbetet med att kvalitetssäkra och utveckla verksamheten.