

Pilotprojektet inom gymnasieskolan
- om ledningen av den pedagogiska verksamheten.

Olof Johansson

Introduktion

Pilotprojektet inom gymnasieskolan i Stockholms stad är ett mycket lovligt försök att genom en omorganisation förbättra rektors möjligheterna till ledning av den pedagogiska verksamheten för elevers lärande. Det övergripande syftet kan sägas vara att förbättra den professionella styrningen av gymnasieskolan i Stockholms stad. Detta görs på en yttlig nivå genom att rektorer erbjuds söka tjänster som samordningsrektorer för två eller fler gymnasieskolor/program. Dessutom får de biträdande rektorerna möjlighet att bli rektorer för olika gymnasieprogram och därmed en egen beslutsrätt som de saknat som biträdande rektorer.

På en djupare nivå handlar reformen om att skolorna skall ledas tydligare och att de nya rektorerna skall samarbeta med sina arbetslagsledare för att styra sin skolenhet. Tillsammans med dessa ska de leda och skapa en gemensam uppfattning hos all personal inom hela programmet/skolan kring vad som är viktiga åtgärder och satsningar för att uppnå de mål som är uppsatta för gymnasieskolan i Stockholms stad.

Av dessa mål är 'Vision 2030' det mest visionära och har olika delmål. Riktning, utvecklingsområden och delmål anges i 'Med gemensam kraft för en skola i världsklass (PM2008-11-17, gymnasieavdelningen). Gymnasiechefen Marie-Louise Hammer Åberg skriver 'En skola i världsklass är en skola som ständigt är på upptäcktsresa utan fixerat slutmål. Det handlar om lust, och om att våga, och om att aldrig slå sig till ro. Det är en spännande resa som kräver stort engagemang från alla.' Den stora utmaningen i dokumentet är tydligt formulerad: 'Stockholms stads skolor ska vara förebilder för konkurrenter och skolor i andra städer och länder 2015.'

Förutom detta skall givetvis pilotprojektet förbättra implementeringen av både nationella och lokala styrdokument. Härigenom ska skolorna 'vara världsbäst för varje elev och arbeta för en utbildningsnivå i världsklass, genom en ständigt

pågående utvecklingsprocess'. Detta är givetvis en mycket stor utmaning som innebär att fler elever ska avsluta gymnasieskolan med fullständiga betyg och elevernas meritvärden ska höjas. Detta måste ske genom att eleverna finner utbildningen inom gymnasieskolan viktig, lustfylld och givande för deras framtida liv som samhällsmedborgare.

Vilka enheter skapades?

De enheter som kom att utgöra formerades på följande sätt:

Brännkyrka och Bernadotte; en samordningsrektor och 3 rektorer.

St Erik och Kista; en samordningsrektor och 9 rektorer

Södra Latin, en samordningsrektor och 3 rektorer

Enskede gård och Stockholms hotell och restaurangskola; en samordningsrektor och 4 rektorer.

Det är viktigt att betrakta dessa ledare och deras nya jobb på sina enheter som nya befattningar även om de tidigare varit anställda i andra befattningar vid enheterna. Några av rektorerna rekryterades utifrån till sina befattningar och de har som alla nya ledare haft en period då de ska växa in i sina roller. De ledare som kom att byta från biträdande rektor till rektor har på samma sätt alla haft en period då de växt in i sin nya roll och försökt lämna sin gamla roll bakom sig. Den svårigheten har också samordningsrektorerna haft. Hur snabbt kan de utveckla den nya övergripande rollen när man egentligen kan rektorsrollen utmärkt och gärna vill hjälpa till med lösningar på den nivån. Min slutsats är dock att dessa inkörningsproblem har lösts på ett helt acceptabelt sätt och den nya organisationen har börjat fungera tillfredsställande.

Vilka var de externa utmaningarna?

Det fanns många externa utmaningar. Två av dem samvarierade dessutom, vilket medför en ökad problematik. Gymnasiekullarna med nya elever minskar de närmaste åren och en ökad konkurrens från friskolor inom gymnasieområdet. Dessa två förhållanden krävde att stadens gymnasieskolor utökade sitt samarbete för att nå högsta möjliga kvalitet på de utbildningar och specialiseringar som ges inom den kommunala gymnasieskolan. Målet att skapa en skola i världsklass stöder på ett naturligt sätt detta arbete. Men för att det ska lyckas krävs en mycket bra, ledningsorganisation och en ledning av den pedagogiska verksamheten som kan leda till att all personal känner ett stort engagemang, vilja och lust att skapa en kommunal gymnasieskola, som kan maximera varje elevs lärande. Det betyder att varje elev ska kunna få bästa tänkbara utbildning oavsett vilket studieprogram som eleven har valt.

Förutom detta kommer under 2011 och 2012 dels en ny gymnasiereform att implementeras GY11, dels en ny skollag som kommer att betona rektors roll. Det fanns alltså skäl att redan 2010 inleda resan gentemot dessa nya förhållanden.

Vilka var de interna utmaningarna?

De interna utmaningarna är av två slag. Dels gäller det samarbetet inom och mellan gymnasieskolorna, dels gäller det förhållningssätt och till det kopplat utbildningsframgång för alla elever. Vi vet att ett av grundskolans problem som lever vidare på gymnasieskolan är att eleverna i allt för stor utsträckning inte närvarar i skolan. Andelen elever som ej är närvarande vid olika gymnasieskolor varierar men den är allmänt sett mycket för hög. Detsamma gäller att andelen elever som slutför sina studier är för låg. Det tycks sålunda att utbildningen inte svarar mot behov som eleverna anser sig ha och att risken att inte få ett slutbetyg från gymnasieskolan upplevs ej som så avgörande för deras framtid att de ändrar beteende. Detta är bekymmersamt då ett av målen med stadens visioner 2015 är att öka andelen elever som går vidare till högskolan.

Dessa problem ska lösas via skolutveckling och ökat samarbete mellan och inom skolorna. Resurser ska samordnas och information om pedagogiska metoder och lyckade utvecklingsprojekt ska kunna utvecklas på ett naturligt sätt för att kunna öka konkurrenskraften gentemot den växande andelen friskolor. I denna process är det avgörande att ledarna ser både lärare och annan personal samt eleverna som resurser i förändringsarbetet. Metoden som anvisas i pilotprojektet är ett nära ledarskap med ett fördelat ansvar som leder till engagemang från alla inblandande.

Varför fokus på rektor?

Som nämnts ovan kommer den nya skollagen att stärka rektors funktion och betydelse. Även de nuvarande nationella styrdokumentet ger rektor tydliga uppgifter för att utveckla verksamheten vid skolorna. Tydligast är rektors ansvar för ledningen av den pedagogiska verksamheten. Det innebär att rektor ska leda förändringsprocesser samt tillsammans med personalen utveckla och förankra mål o visioner för sin skola. I det sammanhanget finns rektors unika ansvar för framtiden, att kunna stödja och utveckla personalens olika kompetenser för att kunna utveckla verksamhetens kvalitet. Det blir sålunda centralt att rektorerna kan leda förändringsprocesser och analyser av insamlade data samt kommunicera de resultat som kommer fram på ett sätt som leder till att personalen omfattar och accepterar de tankar som finns om förändringsbehov för att uppnå de av staden uppsatta målen i olika policydokument.

För att detta ska kunna ske krävs att rektorerna tydligt kan uppvisa sin vilja, kompetens och förmåga att leda och därigenom kan tillskapa sig en tilltro till sitt ledarskap. Det krävs att ledaren kan agera självständigt men också i ett sammanhang. Fördelat ansvar och i vissa fall även ledning av en verksamhet är centralt för rektors framgång. Ingen ledare kan nå framgång om ingen i organisationen vill delta i utvecklingen av verksamheten. Mot den bakgrunden var förändringen av titulaturen av stor betydelse. Rektor med eget beslutsområde – men inte biträdande rektor - kan klara av att ensam utveckla det jag ovan kallat fördelat ansvar och i vissa bestämda fall även fördelat ledarskap. Detta har varit en faktor av stor betydelse inom projektet.

Hur tänkte rektorer och samordningsrektorer inledningsvis?

I slutet av augusti 2009 skickades en enkät ut via e-mail. Den skulle besvaras av samtliga rektorer och samordningsrektorer. Svaren användes sedan som underlag vid de 3 utbildningsdagar som var inplanerade med alla rektorer och samordningsrektorer i början av höstterminen 2009. Jag kommer nedan att visa på några svar under varje frågeställning. Mitt syfte är att visa på variationen i svar och därigenom understryka vikten av det utbildningsarbete som sedan utförts dels av mig och mina medarbetare, dels via den av mig ledda formativa utvärderingen, men också genom det arbete som Strategihuset utförde med samtlig ledningspersonal. Typsnitten nedan markerar olika personers svar och de olika frågorna markeras med understrykningar.

Vad handlar pilotprojektet om enligt dig? Kännetecken och vilka är fördelarna med förändringen?

En organisatorisk förändring som syftar till att ge möjlighet för förutvarande biträdande rektorer (bR) att leda den pedagogiska verksamheten, samt att anpassa organisation och titel så att rektor (R) ges möjlighet att vara med besluta i elevvårdskonferenser – Rektor blir i pilotprojektet ansvarig för ett par hundra elever i stället för som tidigare då Samordningsrektor (SR) var ansvarig för ca tusen elever. Projektet ger SR uppdraget att forma administrationen så att R avlastas administrativt arbete och möjligheten att vara ledare av den pedagogiska verksamheten blir reell.

Kännetecken: R syns i den dagliga verksamheten samt gör skillnad i ledningen av den pedagogisk verksamheten.

Fördel: R ges organisatorisk möjlighet och administrativt stöd, så att R kan ägna sig åt det arbete som forskning visat vara en av de viktigaste faktorerna för en framgångsrik skola. (rektor)

Projektets syfte är att skapa förutsättningar för ledning av den pedagogiska verksamheten till gagn för elevernas lärande. En stor fördel är att jag som rektor blir tydligare i min roll när jag inte behöver ta så stor tid till administrativa frågor dvs leda utveckling av administrationen samt inte behöver använda för mycket tid till att sköta "huset", lokalfrågor (rektor)

Vad handlar titelbytet till rektor och samordningsrektor om och varför var det viktigt? Kännetecken och vilka är fördelarna med förändringen?

Rektorerna blir tydligare i sin roll gentemot elever och föräldrar. Det innebär också att det blir lättare att jobba med vilka uppgifter och ansvar som ska ligga på arbetslag och arbetslagsledare. Lärarna kommer att märka en tydligare ledning i och med att R kommer att följa upp lärarnas arbete mer än tidigare. Det kan förmodligen kännas obekvämt för en del men bör upplevas positivt av de flesta som får en chef som de blir mer sedda av (rektor).

Titelbyte betyder mycket, att gå från Biträdande rektor till rektor är att gå till mandat och beslutskraft. För SR är titelbytet mer oklart titel är diffus men uppdraget tydligt. Det handlar om att se till att enheten blir organiserad enligt de intentioner jag nämnt. För SR

är omvärldsbevakning, strategiskt tänkande och ett övergripande perspektiv på del och helhet viktig.

Fördelarna är uppenbara rektor kan utföra rektors arbete och har rektors befogenhet. Sr kan då verkligen ägna sig åt det övergripande och inte försvinna i vardagens alla viktiga problem. Men det handlar egentligen om så mycket mer, att få befogenhet, du skiftar också perspektiv, kanske inte automatiskt men om stödet blir rätt och utmaningarna förstådda och supporten entusiastisk kan det bli så. Rätt insikt och förmåga att omsätta plan till handling och att planen talar ditt språk ägs av dig i tanke och hjärta (samordningsrektor).

I och med att rektorerna i formell mening också får mandat att fatta beslut i frågor som rör deras ledningsfunktion blir det också en förstärkning av ledningsresursen genom att det blir fler som kan fatta beslut utifrån skollag, skolförordning och delegationsordning – och på så sätt blir det kortare beslutsvägar. Samtidigt har varje rektor nära sin närmaste chef (samordningsrektorn) vad gäller stöd i sitt arbete i förhållande till tidigare rektorer har haft till gymnasiechefen (samordningsrektor).

Vad vill du göra för och med ditt ansvarsområde under och efter projekttiden? Kännetecknen och vilka är fördelarna med förändringen?

Jag vill självfallet arbeta med att jag och mina medarbetare ska bli klara över vad uppdraget som rektor på enheten innebär. Vi ska ha en god kommunikation kring detta genom hela processen. Min målsättning är att vi ska bli bäst på det område vi jobbar med och jag vill leda verksamheten på ett sådant sätt att medarbetarna kan dela den "visionen" och på ett kreativt sätt jobba mot den. I personalgruppen finns en hel del oro kring nedläggningar samt krav på "ordning och reda." Jag tänker mig att om vi tillsammans har målet "välskött skola" för ögonen så bör vi börja arbetet med att se över rutiner för elevintag, tjänstefördelning, medarbetarsamtal och resursanvändning.

Fördelarna med förändringen är att jag kan arbeta mer självständigt med denna process än om jag varit bitr rektor. Det är dock oerhört viktigt att samarbetet med min kollega samt vår samordningsrektor är bra.

Efter projekttiden hoppas jag att formerna för organisationen är någorlunda klara och att jag kan få fortsätta arbeta med de frågor som då är viktiga för verksamheten. Jag hoppas självklart att utfallet blir bra efter projekttidens slut och att vi behåller organisationen då en tillbakagång alltid är svår (rektor).

Jag siktar på att tillsammans med mina arbetslagsledare sätta upp mål för arbetslagets uppdrag och tillsammans med rektorskollegor ta fram verktyg för att följa upp och utvärdera verksamheten.

En av mina kollegor sa att SR behöver backa undan, att våga delegera men ändå finnas kvar i form av lyssnande bollplank och stöd. Samma situation som jag befinner mig i med arbetslaget. Jag måste backa undan och låta lärarna själva ta ansvar och finna lösningar i arbetet med eleverna (rektor).

Jag vill fortsätta med den pedagogiska utveckling vi påbörjat och fokusera på hur vi inom givna ramar kan förbättra elevernas lärande situation. Få tid till att skapa intern och extern samverkan. Lära av varandra. Skapa nätverk. Bra att ev ekonomiskt överskott kan användas till skolutveckling (samordningsrektor).

Hur vill du att dina lärare ska märka att du förväntas öka din arbetsinsats som ledare av den pedagogiska verksamheten? Kännetecken och vilka är fördelarna med förändringen?

I det dagliga arbetet med lärare och arbetslag tror jag att det framför allt handlar om att skapa utrymme för samtal: kring bemötande och elevsyn, uppdrag och kunskapssyn med utgångspunkt i lektionsbesök, utvärderingar mm. I arbetet med arbetslaget handlar det i första hand om att implementera de tankegångar som finns i strategidokumentet för stadens gymnasieskolor; att skapa en medvetenhet om vilka krav det innebär att finnas på en marknad och därmed vikten av att utveckla lärmiljö och arbetssätt på ett sådant sätt att programmen får en identitet som gör det möjligt att hävda sig på en marknad (rektor).

Mina lärare kommer inte att märka någon större förändring, vårens chefsutvärdering av mig visade att jag redan är synlig i verksamheten. Jag kommer att sträva efter att behålla min synlighet och om möjligt vara ute mer (rektor).

Förhoppningsvis kommer lärarna att uppleva mig, som en nära och engagerad ledare. Jag har lagt in tid för regelbundna möten så att jag kan följa den pedagogiska verksamheten. Jag ska besöka klassrummen och försöka införa kollegial handledning. Det är viktigt att lärarna kan se på sin egen verksamhet utifrån ett analytiskt perspektiv. Fördelar med detta är att personalen kan få ett öppnare klimat och att de kan bjuda på sina misstag men även dela med sig av sina framgångar (rektor).

Hur tolkar du relationen mellan samordningsrektorn och rektorerna samt hur vill du att den ska utvecklas? Kännetecken och vilka är utmaningarna med förändringen?

Relationen mellan Samordningsrektor och Rektor tycker jag är knepigast. Det är lätt att tala om rektors ansvar och uppdrag och säga att fr o m nu har ni ansvar för detta enligt delegation. Det som är mest oklart är vad Samordningsrektorn skall göra och hur relationen kommer att utvecklas. Att nu vara rektor men inte delta i det som kallas rektorsmöten med en självklarhet innebär att jag är en "andra klassens" rektor i förhållande till de rektorer som inte ingår i Pilotprojektet. Jag tycker inte att man rätt ut innebär i en sådan här förändring. Och det är inget *Tillsammansarbete* med oss "Pilotrektorer". Är vi rektorer testpiloter för en verksamhets förändring som kanske kan leda till en ny organisation. Håller vi

måttet. Det är ju oklart vad som händer med våra tjänster efter projektet, skall vi återgå till Bitr rektorer, kommer nya tjänster att inrättas som vi skall söka (rektor).

Som samordningsrektor ser jag mig som ledarnas ledare, dvs jag skall utifrån det uppdrag jag fått skapa förutsättningar för att rektorerna ska kunna vara goda ledare av den pedagogiska verksamheten. Vara tydlig i kommunikation av uppdrag och att kunskapa för att vara förankrad i teori och beprövad erfarenhet. Ha tillräckligt med "utanför" perspektiv för att se bortom och mycket kunskap för att se inåt. De står för det operativa gentemot lärare och övriga medarbetare, jag utvecklar tillsammans med dem det ideologiska och organisatoriska dvs en styrmodell som ger utdelning och underlättar arbetet för rektorerna (samordningsrektor).

Den största utmaningen i rollen mellan R och SR blir att släppa frågorna och låta R ta fullt ansvar. Att inte som SR använda R som handläggare i frågor som inte hör till R:s område. Utmaningen blir också att samordna resurserna inom enheten så att de används optimalt.

SR måste också kunna tydliggöra detta i organisationen utan att det upplevs som att man "kliver av". En utmaning för SR är också att fortsätta vara förtrogen med den dagliga verksamheten på ett sådant sätt att man kan stötta R i deras arbete (samordningsrektor).

Vad tror du är det mest utmanande i förändringen som ev. kan komma att leda till att försöket med pilotskolor avslutas efter 1 år? Kännetecknen och vilka är utmaningarna med förändringen?

Men jag tror inte att det finns något som kan stoppa projektet. Det som möjligtvis kan hända är att det urvattnas, och att fokuseringen på styrningen blir svagare och att uppdragen blir otydligare och att man försöker bygga in så mycket av det nuvarande både avseende språk som innehåll och visioner. Kännetecknen: Urvattnad reform med viss retoriskt glans kvar men innehållet luktar gårdagen. Då var det som förgäves...men det är inte min farhåga. Jag är övertygad om att detta kommer att bli bra (rektor)!

Jag tänker också att i kölvattnet av pilotprojektet följer också ett annat styrsystem för ekonomin, där alla kostnader och intäkter ligger ute på enheten. Allt blir synligt och SR och rektor kan ha kontroll på allt från lokalkostnader, investeringar och intäkter, dvs elever. Om man någonsin kan kontrollera dessa???(samordningsrektor)

Jag tror att tydlighet och information på alla plan är viktigast för att projektet ska lyckas. Organisation och ansvarsfördelning måste vara väl förankrat hos personalen. Vi rektorer bör få möjlighet att påverka situationen och "bli lyssnade på" från högsta ledningens sida. Just nu får vi, precis som tidigare, andrahandsinformation om vad som händer och vad som beslutas. (rektor)

Det utmanande här blir att få flera rektorer på en skola att inse att de driver en skola och inte flera skolor och att få samordningsrektor att inse att rektorerna inte kan bli hantlangare för genomförande av förändringar som de inte förstår eller känner sig

delaktiga i eller ens tror är möjliga utifrån deras djupare kunskap om skolans förutsättningar. (rektor)

De tre utbildningsdagarna – förståelsen av pilotprojektet

Helt klart kändes det vid den första träffen att förståelsen av pilotprojektet byggde på de administrativa och tjänstemässiga förändringarna. Det innebar att inte alla hade en klar uppfattning om betydelsen av samtliga ovan nämnda dokument och andra interna dokument som fanns där för att skapa ett läge där 'Stockholms stads skolor ska vara förebilder för konkurrenter och skolor i andra städer och länder 2015.'. Att pilotprojektet var ett sätt att nå dit snabbare blev tydligt för alla under de tre studiedagarna.

Av enkätsvaren ovan framgår att det inledningsvis fanns en avvaktande inställning till nivå frågorna. Många svar pekar på att rektorerna inte riktigt såg nyttan av en samordningsrektor. Detta berodde till stor del på att rolluppfattningarna inledningsvis var oklara. Det fanns också en tveksamhet kring vad det nya begreppet ledning av pedagogisk verksamhet betydde.

De diskussioner som ägde rum under dessa dagar kring pilotprojektet, rektors funktion och uppgift, processledarskap och kommunikation ledde till ett vidgat fokus. Samtidigt med att förståelsen av pilotprojektet blev tydligare kom också utmaningen med att inträda i de nya rollerna att öka. Min uppfattning är att utbildningen var nödvändig för att klargöra samordningsrektors och rektors engagerande och visionsbärande roll i en förändringsprocess.

Strategihuset – mer utbildning i organisationsutveckling

Konsulter vid Strategihuset (underlag till texten nedan har lämnats av Hans Torvestig, Strategihuset) har varit inkopplande avseende utbildning av samordningsrektorer, rektorer, administrativa chefer och arbetslagsledare. Strategihuset medverkade dels i utvecklingen av själva grundstrukturen i pilotprojektet, dels i genomförandet. Strategihusets roll i genomförandet var att

- utbilda samtliga ledare från samordningsrektor till arbetslagsledare
- stödja ledningsgrupperna att hitta sina roller i det praktiska arbetet
- stöd gymnasiechefen och samordningsrektorer i uppföljningsmöten

Strategihusets insatser vilar på en systemisk syn på organisationer och ledarskap. Det innebär en stark tilltro till organisationers överlevnadskraft och människors vilja och förmåga till konstruktivt samarbete, givet att de får rätt förutsättningar. Därför inriktades utbildning och stöd i hög grad på att konfrontera gamla tankemönster och ge insikter om vad av makt över sin situation betyder för organisationen, för ledare och för medarbetare. Det skedde genom teoretisk utbildning, genom praktiska övningar och genom stöd i det konkreta ledningsarbetet.

Utbildningen genomfördes i två parallella spår, det ena med skolledningarna och det andra med befintliga eller möjliga arbetslagsledare. Utbildningsdelen

avslutades med två gemensamma dagar för båda grupperna. Under de gemensamma dagarna var fokus på dialog mellan skolledning och arbetslagsledare kring de olika rollerna och kring samspelet dem emellan.

Stödet till skolornas ledningsgrupper har utvecklats på olika sätt, beroende på skolledningarnas intresse och situation. Utgångspunkt har varit att det stöd som Strategihuset ger ska efterfrågas av skolans ledare. Det har varit angeläget att arbeta utifrån skolledningarnas agenda. Utbildningen har utgått från att ansvaret för genomförandet måste ägas av skolornas ledare. Samtidigt har det klargjorts att stöd kan bara ges till en agenda som ligger i linje med pilotprojektet och gymnasieavdelningens strategi.

Detta ägande av ansvar handlar om att ha ambitioner och mål - i linje med pilotprojektet och gymnasieavdelningens strategi - och en vilja att ta sig an ledarskap för att nå dessa mål. Detta har varierat och utvecklingen sker i olika takt och på lite olika sätt mellan pilotskolorna.

Några iakttagelser utifrån Strategihusets utbildning:

- det finns ett seriöst, ärligt och engagerat intresse hos arbetslagsledare att på sin nivå ta ansvar för skolans kvalitet och utveckling. Denna "explosiva" respons hände när deltagarna i utbildningen fick förståelse för rollens innebörd och förutsättningar samt blev mötta i detta av skolledningen.
- förmågan till kommunikation behöver utvecklas. Samordningsrektorer och rektorer behöver bära skolans idé och mål med mer personlig övertygelse och oftare möta medarbetarna i prestigelös dialog, öga mot öga, både före och efter beslut.
- skolledare har svårt att hålla sig på sin nivå och göra färdigt de uppgifter som tillhör den nivån. Ibland gör man uppgifter som delegerats till någon annan och ibland dumpar man ett ofärdigt jobb till nästa nivå eller delegera frågor uppåt.

För att förändring ska hända inom dessa områden räcker det inte med enbart utbildning. Här kan observation och coachning var ett verkningsfullt tillskott vilket erfarenheten från ett av pilotområdena visar.

Metoden – en formativ utvärdering!

Min uppgift var att både delta i processerna, bedöma dessa och försöka styra och inspirera ledarna att agera för att pilotskolorna skulle utveckla ett starkare samband mellan skolans rektorer och arbetslagen och dess ledare. Dessutom var min uppgift att i utvärderingstermer beskriva och analysera de processer som pågått och initierats under pilotprojektet. Som redan beskrivits ledde jag tre inledande utbildningsdagar. I det sammanhanget genomfördes även den enkät som redovisats ovan. Fördelen med detta var att när jag sedan inledde mina besök ute på de olika skolenheterna så var jag inte okänd för ledarna utan en grundläggande relation mellan oss hade utvecklats. Denna var en förutsättning för att kunna genomföra skolbesöken med den metod som jag valde.

Skolenhetsbesöken som var tre till antalet var uppdelade i tre olika sammanträden som alla följde på varandra och som hade syftet att synliggöra vilka förväntningar som fanns inom ledningsorganisationen och då menar jag

arbetslagsledare, rektorer och samordningsrektorer. Skolbesöken inleddes med att ett samtal med arbetslagsledarna som var planerat till en timme. Därefter kallades rektorerna in och under den timme som följde ledde jag samtalet utifrån de synpunkter som kommit fram vid samtalet med arbetslagsledarna. Vi fick sålunda under den andra timmen ett bra samtal mellan arbetslagsledarna och rektorerna. Under detta samtal skapades gemensamma förväntningar kring vad som borde ske. Inledningsvis gällde detta främst att organisera en gemensam verksamhet med möten. Redan från de första inledande samtalen visade arbetslagsledarna ett stort intresse för samtalen och de uttryckte en vilja att vara med i det förändringsarbete som stod för dörren. Den sista timmen ägnades åt en motsvarande diskussion mellan rektorer och samordningsrektorer. Vid dessa samtal bestämdes vad som skulle ha hänt tills nästa besök av mig.

Under det år som denna redovisning avser har 3 återrapporteringar till gymnasieledning och samordningsrektorerna ägt rum, en återrapportering till alla rektorer och samordningsrektorer skedde efter andra skolbesöket i mars månad. Dessutom har ett samtal ägt rum mellan gymnasieledningen, strategihusets ledning och samordningsrektorerna. Alla dessa samtal har haft som syfte att redovisa de förväntningar som finns gentemot och inom de aktiva deltagarna inom pilotprojektet. Min uppfattning är att förväntansbilden är relativt samstämmig och kommunicerad i samtliga grupper samt att skolorna rör sig i avsedd riktning.

Skolbesöken i november 2009

Skolbesöken i november följde den mall som redogjorts för ovan. Mötesmetoden fungerade redan från första skolbesöket mycket bra. Arbetslagsledarna kom i stort sett mangrant till mötena. De visade också redan från början ett mycket stort intresse för att hjälpa till och skapa en ledningsstruktur där de kunde få mer kontakter med rektorerna i pedagogiska visions- och ledningsfrågor. Helt klart fanns en variation kring hur arbetslagen fungerade redan idag. Detta påverkade samtalet något vid det första tillfället vid några skolor men samtliga arbetslagsledare deltog med stort intresse i samtalet.

Det fanns en stor enighet redan inledningsvis bland arbetslagsledarna att mötena mellan arbetslagsledarna och de nya rektorerna inte kommit igång i november 2009. De efterlyste en plan för dessa möten och en önskan om att mötena skulle ske med en regelbundenhet. De påpekade att behoven såg lite olika ut men att fördjupade samtal med de nya rektorerna ansågs av alla vara mycket central.

Den andra delen av samtalen som skedde med arbetslagsledarna och rektorerna gav upphov till höga förväntningar på att en mötesverksamhet skulle kunna komma igång före jul lovet 2009. Intressant var här att rektorerna insåg arbetslagledarnas stora engagemang och intresse samt vilja att samspela med rektorerna i ledningen av skolan men det fanns en tveksamhet att vid mötet säga; 'Ja, nu kör vi! Ta upp kalendrarna!'. Istället blev det att de skulle återkomma med datum.

När samtalet sedan fortsatte med bara rektorer och samordningsrektorn kom dessa positiva signaler att fångas upp. Jag uppfattade dock på flera av skolenheterna en tveksamhet över och en avsaknad av plan för hur man skulle

utveckla arbetet tillsammans med arbetslagen. Alla visste ju att det närliggande utmanande målet fram till 2015 var att där 'Stockholms stads skolor ska vara förebilder för konkurrenter och skolor i andra städer och länder 2015.' Samt att det mer kortsiktiga målen hade att göra med att öka elevernas närvaro och engagemang för skolarbetet samt målet att skolorna skulle kunna betraktas som välskötta. Allt detta kräver för att genomföras tankeverksamhet och planer på ledningsnivå. Till viss del menar jag nog att försiktigheten kan förklaras av en osäkerhet hos rektorer och samordningsrektorer beträffande vad de skulle börja med och hur snabbt de skulle kunna gå fram. Men även efter att ha sagt detta menar jag att mötena var mycket värdefulla. De satte fingret på vad det betyder att leda den pedagogiska verksamheten. Det räcker inte med ett visionsdokument utan det måste finnas en handlingsplan som talar om hur och som rektorerna äger.

Givetvis ger jag nu en sammanfattande bild. Det finns variationer mellan skolor och inom skolor men bilden är trots detta sann. Det fanns väl utvecklade arbetsformer men de var mera praktiskt verksamma, än verksamma för den vision som satts upp.

Skolbesöken i februari 2010

Vi skolbesöken i februari rapporterade arbetslagsledarna att de hade träffat rektorerna i enstaka möten och att möten var planerade. Men bilden som ges är ändå trevande. Och det kan klart sägas att det har varit en trög start på verksamheten och därför har inte allas förväntningar kunnat tas tillvara.

Intressant är dock att möten med arbetslagsledarna inte innebar uppgivenhet från deras sida utan snarare ökade förväntningar på att de skulle få igång bra möten med rektorerna. Detta engagemang kan till viss del hänföras till Strategihusets utbildningar som hade börjat ge effekter. De pratade och hänvisade till gruppdiskussioner som de haft under utbildningen och var helt eniga om att tillsammans med rektorerna skulle de kunna åstadkomma förändringar inom sitt verksamhetsområde. Detta visar tydligt att både mina samtal och utbildningen hade samvarierat och engagerat arbetslagsledarna. De kunde nu tydligt se sin roll.

Dock kom vid detta tillfälle, liksom vi det första, frågor om arbetslagsledarrollen. Var de att betrakta som arbetsgivare eller som en del i lärarkollektivet? Frågan var mer känslig för vissa personer än för andra. Vi diskuterade då rollen och hur den kunde sägas ingå i ett demokratiskt styrelseskick och att rollen innehöll ett demokratiskt ansvar. För några föll detta ut mycket väl och de kunde se rollen som en garant för att eleverna skulle få bästa möjliga utbildning och de hade en roll i att leda arbetslagen mot ett sådant beteende – dvs en bra skola för alla!

Både samtalen med arbetslagsledare och rektorer och samordningsrektorer kännetecknades av klargöranden och gemensamma uppfattningar om hur nästa utvecklingssteg skulle planeras och genomföras. Härigenom kom förväntningarna på ett tillsammansarbete att synliggöras.

De avslutande skolbesöken i maj 2010

Skolbesöken denna gång är tydligare än tidigare och det förs en dialog mellan arbetslagsledarna och rektorerna kring de möten som har varit och möten som ska komma, samt i vissa fall också träffar som varit med hela eller större delen av personalgruppen. Arbetslagsledarna uttrycker ett framåtriktat intresse för de förändringsprocesser som de anser har startat eller är i vardande. De har tydliga förväntningar på att rektorerna ska fortsätta att leda verksamheten som de har gjort under våren 2010. Både beslut och ledning från rektorerna åskådliggörs och uppskattning uttrycks för det nära ledarskapet.

När nu organisationen på rektors- och samordningsrektorsnivå börjat finna sina former framkommer att det fortfarande på vissa ställen finns frågor att samtala vidare om. Det gäller bl.a. relationen mellan rektorsnivåerna och ansvar för och kännedom eller kunskap om ekonomiska rutiner och budgetstatus. Det gäller helt enkelt att även här öppna organisationen och göra de ekonomiska realiteterna transparenta för både rektors- och samordningsrektorsnivån samt utveckla former för gemensamma dragningar av ekonomifrågorna. Den administrativa chefen/ekonomen får inte uppfattas som endast den ena nivåns stöd, utan skolans ekonomi måste vara tillgänglig för båda ledningsnivåerna.

Det uttrycks på samtliga skolor en klar förväntan inför höstterminen 2010 även om pilotprojektet avklingar. Det finns en allmän tro på att det arbete som har lagts ner har inneburit att pedagogiska processer har kommit igång och att ledningen av den pedagogiska verksamheten är klarare idag än tidigare, samt att den sker i ett öppnare och mer drivande klimat än tidigare. Fler vill förändra och vara med och förändra och det påverkar resultatet.

Pilotprojektets värde!

För mig som följt utvecklingen vid de olika skolorna och hos de olika rektorskategorierna samt arbetslagsledarna föreligger inget tvivel om att projektet har varit en framgång. Exempel på detta är enligt min bedömning att:

- Det pågår ett tydligt samtal ute på samtliga skolor om frågor relaterade till styrning och ledning av verksamheten.
- Det berättas om och exempel ges på hur rektorerna klivit fram och tar beslut och leder den pedagogiska verksamheten på ett tydligt och nära sätt.
- Rektorerna visar tydligt på skillnaden mellan deras beslutsområde och samordningsrektors beslutsområde.
- Samordningsrektorerna lämnar den dagliga verksamheten åt rektorerna och fokuserar sig på att lyfta helheten.
- Skolornas utvecklingspotential synliggörs med den tydligare ledningsstrukturen och den ger utrymme för ett fördelat ansvar vilket lyfter organisationen när många krafter strävar åt samma håll.
- Den kompetensutveckling som har getts tillsammans med den ledning som har varit av projektet både på tjänstemannanivå och via konsulter och mig själv har gett frukt i skolornas förändrings- och förbättringsarbete.

För att Pilotprojektet inte skall bli endast ett projekt utan övergå i normal verksamhet med höga krav på allas involvering och engagemang för skolornas

förbättringsarbete och förändringsprocesser behövs troligen stöd, uppmuntran, engagemang samt ny kunskap som gör att processerna inte stannar av. Jag vet också att vissa aktiviteter av detta slag redan tagit fart och de kommer troligen att förstärka känslan av att projektet har satt igång en process som inte går att stoppa utan kommer att leva vidare och utvecklas.

Till sist...

På senaste ledningsgruppsmötet sa vi att det var länge sedan det var så roligt att vara på jobbet! Det är ju en härlig grund att arbeta vidare från, eller hur...
(Kommentar i brev från en pilot rektor)

Umeå 2010-11-15



Olof Johansson