



HÖGA FÖRVÄNTNINGAR #2

- *Hur tolkar ni begreppet höga förväntningar?*
- *Ha höga krav på att alla elever lyckats?*
- *Hur arbetar kommunen med att ha höga förväntningar på att alla i organisationen ska lyckas - elever, lärare, rektor och förvaltningsrepresentanter?*
- *Hur arbetar kommunen med höga ambitioner med skolan som helhet?*
- *Hur arbetar kommunen aktivt med attityder och värderingar som handlar om att ha höga förväntningar?*

LÄRARNIVÅ

Vi arbetar alla under devisen "Alla ska lyckas", att vi ska ha höga förväntningar på alla elever, och även att vi lärare ska lyckas med att nå resultat. Det är lärarens ansvar att hitta sätt som fungerar för att få alla att lyckas. Att tro att alla kan lyckas är att ha höga förväntningar. Kommunen har som mål att bli bland de tio bästa skolkommunerna och målsättning att höja resultaten har kommunicerats tydligt. Det finns tydligare förväntningar från ledning på att det vi diskuterar ska göra skillnad ut i våra grupper. Höga förväntningar tolkas av vissa som ett förhållningssätt och av andra som ett krav.

På flera av våra skolor har lärare tagit del av Dwecks forskning och många är också bekanta med Timperleys modell för ökad måluppfyllelse. Lärarna vill göra sitt bästa och göra rätt, men ibland är det omständigheter som gör att lärare inte förmår fokusera på utveckling och att förbättra resultat. Vi arbetar med måluppfyllelse på olika sätt t.ex. kompenserar för olika svårigheter genom förberedelser, anpassningar, rika uppgifter utan tak, olika digitala verktyg, arbete med BFL, språkutvecklande arbetssätt, matematiklyft, IKT i undervisningen etc. Mattelyftet har bidragit till att det oftare är diskussioner där man reflekterar över sin egen undervisning istället för att fokusera på att det inte går med en viss grupp.

Olika skolor har kommit olika långt i arbetet med att förbättra resultaten och några har precis kommit igång med att systematiskt utveckla undervisning för ökad måluppfyllelse. Arbetet med attityder och värderingar skiljer sig mellan olika skolor. På vissa skolor är detta tydligt och på andra märks detta inte. Vi har idag fler diskussioner om hur vi ska lyckas med alla elever. Det finns bra stöd på Kvutis, men detta kan uppfattas som stressande av en del. Värdegrundsarbete där attityder och värderingar diskuteras kontinuerligt och oftast under gemensamma uppstarts dagar. Arbetet med likabehandlingsplanen genererar också arbete med attityder och värderingar.

REKTORSNIVÅ

Som rektor finns höga förväntningar på personalen att lyckas med rektors stöd. Rektor måste ha höga förväntningar på sig själv, att ledarskapet spelar roll för lärarnas prestationer. Förväntningar kan ses som ett mandat/utrymme som ges - hur högt tillåter jag min personal att hoppa? Vi måste ge ramar så att lärarna kan kliva fram och utvecklas. Som rektor arbetar man med höga förväntningar genom att visa tillit till lärarnas förmåga, utmana, peppa, coacha i medarbetarsam-

tal etc. Det ligger också på rektor att skapa förutsättningar för att de ska besöka varandra, erbjuda fortbildning och hitta tydliga ramar för lärarna att verka inom. Elevhälsomöten är ett exempel på där lärare får lyfta nulägesbeskrivningar. Dessa tenderar ibland till att handla om neurologiska problemen istället för kritisk granskning av sin praktik.

Timperleys modell fungerar väl för att prata höga förväntningar och den har använts på några skolor och ytterligare någon skola planerar att arbeta med och låta lärarna göra analyser utifrån den. Skolans ledningsgrupp arbetar gemensamt med våra förstelärare och specialpedagoger kring deras roll i med att vara kulturbärare och attitydförflyttare. Generellt sett arbetar alla rektorer med nulägesbedömningar som ett verktyg för att arbeta med höga förväntningar - har gått från något att göra till något att använda.

Vi arbetar alla under devisen "Alla ska lyckas", att vi ska ha höga förväntningar på alla elever...

Arbete med kulturer sker på olika sätt på våra skolor. Det är en balansgång mellan förväntningar - krav. Vissa lärare upplever misslyckande, när andra lärares praktik lyfts. Vi ser till viss del positiva effekter: tydligare organisation på våra skolor, förstelärare har fått tydligare mandat och uppdrag - de har fått ramar vilket upplevs av dem som positivt. Skolorna har fått upp



ögonen för kulturer på skolan. Vi har börjat rota i kulturerna vilket gör att det kommer upp saker på skolorna/får reaktioner och ibland kan personalen känna sig ifrågasatt. Ramarna testas och då gäller det som rektor att våga stå fast och vara tydlig med ramarna. Effekter vi kan se är: ett tydligt och gemensamt fokus, vi pratar om kärnverksamheten undervisning och elevers lärande, att rektors uppdrag handlar mer om undervisning, dock lite på bekostnad av omvårdnadsbiten. Bedömning problematiseras mer men vi har ännu inte kommit dit att man överlag problematiserar sitt eget arbete. Mer medveten om allt som eleverna ska kunna. Större osäkerhet idag, vilket har inneburit att resultaten har gått ner – implementerings-dipp. När en ledare ändrar fokus så skapar det osäkerhet i organisationen. Vi arbetade i rektorsgruppen med värdeorden hållbarhet, mod, öppenhet och engagemang, vilket gav rektorerna verktyg att arbeta i verksamheterna med dem. Effekterna har varit värdeorden används och lyfts fram även av pedagoger i andra sammanhang.

FÖRVALTNINGSNIVÅ

Förvaltning förväntar sig att rektorerna ska ta ett stort ansvar och leda och styra sina lärare utifrån målet att alla elever ska lyckas med stöd av förvaltning. De leder den pedagogiska verksamheten så att professionerna tillgodoser elevernas behov av att utvecklas och nå både godtagbar nivå och högre. Vi förväntar oss att rektorerna leder processer där lärare utifrån vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet erövrar nya kom-

petenser för att utmana och stödja eleverna att lyckas. Vi förväntar oss att våra rektorer kontinuerligt följer upp resultat och utgår ifrån dessa när de tar ut riktningen för verksamhetens utvecklingsarbete. Vi förhåller oss till detta mål och förhållningssätt i arbetet i skolans ledning, i möten med olika professioner (förstelärare, specialpedagoger), och genom våra regelbundna SKA-samtal där resultat och ledarskap diskuteras varje gång.

Vi har höga förväntningar men erbjuder också ett stöd för analys, utveckling och annat som kan underlätta för rektorer och verksamhet. Under året har flera skolledare samarbetat med vår kvalitets- och utvecklingsavdelning för att finna modeller för utveckling som kan leda till förbättrad måluppfyllelse. Vi kan se effekter av det stöd som ges då alltför av våra skolor utgår från elevernas behov när de tar ut riktning för skolans utvecklingsarbete och att diskussionerna i rektorsgruppen utgår ifrån alla ska lyckas. Förvaltning följer upp resultat kontinuerligt fyra gånger per år och diskuterar dessa i SKA-samtal med rektor. På två av våra 6-9-skolor ser vi förbättrade meritvärden i åk 9 men på den tredje ser vi en negativ trend, vilket har inneburit att den skolan prioriterats när det gäller att erbjuda stöd för ledning och verksamhet. Vi har arbetat med gemensamma värdeord i kommunen: öppenhet, mod, engagemang och hållbarhet både på chefsnivå och i verksamheten. I ledningsgrupperna fokuserar vi arbetet på kulturförflyttningar genom sociokulturellt ledarskap samt på att alla ska lyckas.

POLITISK NIVÅ

Politiken har en fortsatt mycket hög ambition med skolan i Svedala och är överens om de två övergripande målen att Svedala varaktigt ska räknas bland de tio bästa kommunerna i Öppna jämförelse samt att alla elever ska lyckas. Vi har mätbara resultat, med löpande återkoppling. Det finns en röd tråd mellan SKA-samtalen och uppföljningen till den politiska nämnden, vilket innebär en tydlig kravställning från den politiska nämnden till förvaltningen. SKA-samtalen och att vi arbetar med synsättet att se inåt i organisationen istället för att lägga fokus på sådant vi inte kan påverka. Vi har ett helhetstänk och använder budget som styrmedel. Idag finns ett större ansvar på nämnden (än beredningen tidigare). Ansvar är också tydligare vad som ligger på politiken (vad och när) och vad som ligger på tjänstemännen (vem och hur).

Genom resultatuppföljning kan politiken följa upp verksamheternas arbete med höga förväntningar och mål följs upp i utbildningsnämnden utifrån ett fastslaget årshjul. Underlaget för resultatuppföljning och rapportering har förbättrats sedan 2013 genom SKA-modellen och fler verksamheter följs upp idag. Svedala kommun har gemensamma värdeord som ska vara vägledande för våra verksamheter och som använts för att lyfta fram det kommunala arbetet att arbeta tillsammans och kollegialt: Hållbarhet, mod, engagemang och öppenhet. Orden beskriver vad Svedala kommun står för och vad vi kan erbjuda och är vägledande när vi styr och utvecklar vår verksamhet. Verksamheterna har arbetat med att implementera värdeorden under läsåret 14/15.



SVEDALA KOMMUN