

Umeå universitet

Centrum för skolläroverveckling

Rektorsprogrammet, Kurs 3

## **Verksamhetsutveckling med fokus på personalen**

Teresa Montal

RP10:2

[teresa.montal@skola.trelleborg.se](mailto:teresa.montal@skola.trelleborg.se)

## Innehåll

1. Inledning.....	3
2. Analys .....	4
2.1 Verksamhetens struktur.....	5
2.2 Verksamhetens kultur .....	7
2.3 Verksamhetens makt.....	8
2.4 Verksamhetens individer.....	9
3. Mål och visioner .....	10
4. Strategier .....	13
4.1 Strategier för att nå målet på kort sikt.....	14
4.2 Strategier att nå målet på lång sikt .....	16
Referenslista.....	20
Bilaga 1 .....	21
Bilaga 2 .....	22

## 1. Inledning

Den här rapporten belyser den verksamhet för vilken jag har varit ledare i 10 år. Den beskriver både den nuvarande situationen i verksamheten men även möjligheter för utveckling. Rapporten består av en inledning och tre huvuddelar: nulägesbeskrivning(analys), beskrivning av mål och strategier för ökad måluppfyllelse.

I nulägesbeskrivningen finns information om verksamheten. Här presenteras verksamhetens struktur, kultur och makt. Därefter presenteras verksamhetens medarbetare. Allt enligt Hoy & Miskels modell av skolan där följande ingår: struktur, kultur, politik(makt) och individ som fyra olika perspektiv på undervisning och lärande. Dessa fyra faktorer analyseras som förutsättningar som påverkar skolans arbete och resultat. Verksamhetens struktur, kultur, makt och själva medarbetarna (individerna) påverkar varandra. För att verksamheten ska fungera bra måste man satsa på utveckling av dessa fyra delar för de har ständigt inflytande på varandra.

I rubriken "Mål och visioner" beskrivs vision samt mål för verksamheten och dess utveckling på både kort och lång sikt. Här används ledarens egna funderingar som får stöd i olika dokument, både styrdokument och kommunala dokument och även en del litteratur och utbildningar. Ledaren presenterar sin egen vision för verksamheten och analyserar sitt eget ledarskap, t.ex. vilka beteenden som väljs.

Det är enligt ledaren viktigt att alla tar ansvar och är delaktiga i det dagliga arbetet och även i verksamhetens utvecklingsarbete. Då inte alla i personalen tar det ansvaret och är delaktiga och inte alla visar förmågan att vara ledare i den egna verksamheten valdes det området som utvecklingsområde.

Det andra området som är presenterat i rapporten som utvecklingsområde handlar om att höja kvaliteten hos personalen (utveckla deras pedagogiska förmågor), att utveckla alla till verkliga ledare i klassrummet och i det övriga skolarbetet. Allt för att uppnå de bästa resultaten när det gäller elevers måluppfyllelse. Alla pedagoger kan alltid bli bättre i det pedagogiska arbetet.

Flera rapporter visar att det är själva undervisningen som har den största betydelsen för elevernas resultat, att det är duktiga pedagoger som är en mycket viktig faktor som gör skillnad när det gäller skolans resultat. Därför är det så viktigt att satsa på just personalen och deras utveckling.

I rubriken "Strategier" presenteras strategier för arbetet med verksamhetens utveckling på både kort och lång sikt. Här redovisas förslag på förändringar som krävs för att utveckla verksamheten och vilka konsekvenser dessa förändringar får för personalen och för eleverna.

## 2. Analys

Jag är ledare för verksamheten i vilken jag själv har arbetat som lärare i 18 år. Därför blev det lättare för mig att leda den tack vare det att jag kände verksamheten så bra sedan innan. Det var också lättare att göra alla förändringar och utveckla verksamheten eftersom jag alltid har haft flera idéer och visioner gällande verksamheten och först som ledare lyckades jag att genomföra dessa. För mig har det alltid varit viktigt att hjälpa kommunens flerspråkiga barn/elever i deras skolgång och i den sociala situationen, den tanken har jag överfört till min personal. Jag är ansvarig för modersmålsstöd i förskolan, modersmålsundervisning i grundskolan och på gymnasiet, samt studiehandleddning på elevens modersmål i hela kommunen. Jag samarbetar med alla kommunens förskolor/skolor.

2004 började stora förändringar, inte bara i den beskrivna verksamheten utan i hela skolväsendet i Trelleborgs kommun, som kallades för Spjutspetskolan. Målet var att uppnå så bra resultat som möjligt på kommunens förskolor/ skolor och mäta det genom att titta på elevernas läsutveckling, resultaten på nationella prov, behörigheten till gymnasiet, antalet nöjda föräldrar med mera. För den här verksamheten blev det en extra utmaning då man fick ett visst ansvar för de flerspråkiga elevernas skolgång i kommunen (deras språkutveckling, deras sociala situation och elevernas resultat i övrigt). För att lyckas med den uppgiften krävs kompetenta och engagerade pedagoger och det har alltid varit ett viktigt område för mig som ledare. En annan viktig del i dessa förändringar var integrering av verksamhetens lärare i kommunens förskolor och skolor. Detta lyckades till en stor del men som i alla förändringar är processen lång.

Enligt boken "Struktur, kultur, ledarskap -förutsättningar för framgångsrika skolor" av J. Höög & O. Johansson finns förutsättningar för skolans framgång i verksamhetens struktur, kultur och ledarskap. Med struktur menas uppdrag och form, kultur – det är idéer, tankar, förhållningssätt som personal, elever och föräldrar har och ledarskap som i skolan representeras av rektor. Rektorn har en avgörande roll när det gäller verksamhetens framgång "Centralt i skolan är det ledarskap rektor utformar. Här ligger projektets kärna - rektors ledning och styrning" (Högg & Johansson, s16).

Jag som ledare vill skapa en organisation där alla tar ansvar och är ledare och även utveckla det pedagogiska ledarskapet, initiera och leda skolutvecklingsprocesser så att personalen stärks i sin vilja till lärande och utveckling.

Enligt samma bok måste alla organisationer i dagens värld lära sig att bli innovativa och behärska omställning till förändrade handlingsvillkor för att kunna överleva (s.374) och det är ledarens ansvar att leda den processen. Så har jag också uppfattat min roll, att vår organisation som en modern organisation ska anpassas till ändrade förhållanden i skolan och det innebär att de flerspråkiga eleverna ska ha allt större plats i den svenska skolan och skolan ska anpassas enligt det. Skolan som lärande organisation borde vara "en levande organism som successivt utvecklar sin potential" (Jakobsen & Thorsvik s. 375).

En rad förutsättningar måste enligt ovan nämnas för att lärande ska äga rum i organisationer, att individer i den reflekterar över vad de upplever och att det som upplevs sprids till andra och att det till slut finns strategi (konkret tillämpning) i den processen. Allt detta har hänt i vår organisation under den tiden jag har arbetat som ledare. Rektor och processledarna har reflekterat kring arbete med flerspråkiga elever och kommit på en del visioner och dessa har spridits och förverkligats i verksamheten. Jag uppfattar alltså vår organisation som en lärande organisation.

Hoy & Miskels bok "Educational Administration" presenterar en modell av skolan som ett socialt system där utbildning och lärande finns med i centrum. Enligt den modellen finns förutsättningar för skolans resultat (måluppfyllelse, arbetstillfredsställelse och allmän kvalitet) i struktur (det formella systemet), kultur (värderingar), politiskt system (makt och intresse) och individerna (deras upplevelse och motivation). Hela modellen påverkas av olika input t.ex. omvärlden, begränsningar, förutsättningar, personal och kapital, uppdrag – politisk styrning, styrelser och material och metoder. Den modellen används i rapporten.

## **2.1 Verksamhetens struktur**

Modersmålets ro är en verksamhet bestående av en rektor, 5 arbetslag med var sin processledare och 39 lärare som ger stöd/undervisar 1208 flerspråkiga barn/elever i deras modersmål och som är utspridda på alla förskolor/skolor i hela Trelleborgs kommun. Verksamheten ansvarar för modersmålsstöd i förskola, modersmålsundervisning i grundskolan, på gymnasiet och all studiehandledning på elevens modersmål i hela kommunen.

De stora språken är bosniska, arabiska, albanska, polska, danska och makedonska. Som modersmåls lärare arbetar man med modersmålsstöd i förskolan och med modersmålsundervisning i grundskola/gymnasiet. Det är till en viss del ett självständigt arbete, dock består en stor del av arbetsuppgifterna av det som gäller verksamhetens utveckling och det innebär arbete i arbetslag och i egna språkgrupper. 913 elever deltar i modersmålsundervisningen i grundskolan (inkl. Kunskapsskolan) och 145 på gymnasiet. 150 barn får modersmålsstöd i förskolan.

Lärarna arbetar på många olika enheter från 2 till maximalt 15 där de ger stöd i förskolan eller undervisning i grundskolan och gymnasiet. Många har huvudplaneringen på vår hemskola som är Pilevallskolan, där ledningen och administration har sin plats. Även lärarna har sina arbetsrum och konferensrum här. Nästan alla lärare (ca 95 %) har sin planering på Pilevallskolan på onsdagar mellan 8.00 -11.00 och den tiden används åt konferenser, arbetsplatsträffar, arbete i egna arbetslag med processledarna, utvecklingsgrupper och halva studiedagar. Kommunikationen mellan alla underlättas av First Class.

Rektor och processledarna skapar förutsättningar för att leda samtal och möten samt bidrar med ett innehåll som stödjer verksamhetens kärnverksamhet; lärande och fostran. Processledarna som också är lärare i sina språk ansvarar för den pedagogiska

utvecklingen i sitt arbetslag och i hela verksamheten. De har specialiserat sig på det systematiska kvalitetsarbetet och har ansvar för att tillsammans med rektorn driva och förverkliga det tillsammans med alla anställda. Processledarens ansvar är att inom arbetslaget öka målluppfyllelsen, svara för kunskaps- och resultatuppföljning samt utmana, engagera och vägleda medarbetarna i det pedagogiska arbetet.

Verksamheten ansvarar också för studiehandleddning på elevens modersmål. Inom ramen för studiehandleddning erbjuds undervisning och stöd för flerspråkiga elever på deras modersmål i framför allt matematik och SO men även i andra ämnen. Dessutom har vi en del studiehandleddning på Klotet (förberedelseklassen för nyanlända elever).

Verksamhetens mål är skrivna och samlade i egna mål- och policydokument; systematiska kvalitetsarbetet, den lokala arbetsplanen, alla handlingsplaner med mera. Alla egna dokument har grund i skolans styrdokument.

Varje organisation har sin egen struktur men gemensamt för alla är enligt Jacobsen & Thorsvik, s. 69 att organisationsstrukturer har tre effekter på beteendet:

- Den skapar **fokus** genom att den avgränsar vad individen ska ha ansvar för och vad organisationen ska syssla med (här fokus på flerspråkiga elever)
- **Koordinering** - organisationen är ett instrument för att koordinera specialiserade aktiviteter (här modersmålsstöd i förskolan, modersmålsundervisning, studiehandleddning) genom att man använder regler, rutiner, belöningsystem och formella strukturer där människor uppträder som en grupp
- **Stabilitet** - att man går till jobbet i en organisation och man vet sina arbetsuppgifter, regler osv.

I beskrivna organisationen syns dessa tre effekter tydligt: fokus, koordinering och stabilitet.

Fokus ligger på flerspråkiga elevers resultat, både resultat i själva ämnet modersmål vars kunskapsnivå har en avgörande roll i den allmänna kunskapsutvecklingen i skolan och i den allmänna kunskapsnivån (behörigheten till gymnasiet). Flera rapporter bevisar sambandet mellan elevernas kunskaper i det egna modersmålet och deras resultat i skolan. Studiehandleddning på elevers modersmål påverkar också resultaten positivt. Verksamhetens kvalitetsarbete som redovisar bland annat elevernas läsutveckling, resultat i nationella prov för flerspråkiga elever och deras behörighet till gymnasiet eller resultat i kärnämnen är ett bevis på kunskapsutveckling.

Enligt skollagen ska alla elever nå målen. Verkligheten är dock oftast annorlunda för elever med utländsk bakgrund då de sänker meritvärdet. ”Andelen elever med utländsk bakgrund är den faktor som har starkast sänkande effekt på meritvärdet medan föräldrarnas utbildningsnivå är den som betyder mest för en höjning av detsamma” (Högg & Johansson, s.33).

Modersmålsverksamheten i Trelleborg har under de sista 10 åren arbetat för att bryta den trenden och detta har lyckats till en del, då meritvärdena hos flerspråkiga elever har legat på samma eller nästan samma nivå under de 2 senaste åren som hos de elever som har svenska som modersmål.

## **2.2 Verksamhetens kultur**

Verksamheten kultur kan man upptäcka via möten och samtal. ”Kulturer i organisationer påverkas av dess historia samt personal och ledarens värderingar och attityder” (Höög & Johansson, s. 119).

Verksamhetens kultur kan vara lika viktig för hur organisationen fungerar som strukturen. Kultur kan vara en viktig faktor för att förklara organisationens framgång för att en stark organisationskultur som samlar medarbetarna till gemensamma upplevelser av samhörighet och gemenskap kan vara avgörande för hur lyckad en verksamhet är (Höög & Johansson, s. 134).

De flesta organisationer vill skapa en tillhörighet och gemenskap (vi känsla). Den känslan förekommer i verksamheten då folk upplever samhörighet till gruppen som själv präglas av en kulturell mångfald. Man ser gemensamma tankar, upplevelser och värderingar som baseras på de demokratiska grunder och alla människors lika värde i verksamheten.

I den beskrivna organisationen där nästan varje medlem kommer från ett annat land är det en självklarhet att det talas olika språk i rummet och att alla respekterar varandra. Det råder inget tryck för enighet i gruppen överhuvudtaget (alla är olika fast lika) men det gör det när det gäller normer och värderingar framför allt kring tanken att alla barn/elever i förskolan och skolan har samma rättigheter och att det ska skapas samma förutsättningar för dessa barn. Här finns en lärande organisation som kännetecknas av en flexibel kultur som uppmuntrar till öppen diskussion, tolerans mot andras synpunkter och acceptans av varandra och varandras synpunkter och där ”konflikter kan vara bra, inte något som man alltid bör undvika” (Jakobsen & Thorsvik, s. 397) för de utvecklar.

Jakobsen & Thorsvik påstår att ju starkare kulturer är, desto större förtroende mellan ledare och anställda, desto mindre behov har man att kontrollera och övervaka varandra. Ett sådant läge skulle man verkligen önska, det känns att verksamheten är på god väg. ”Organisationer med omfattande förtroende mellan ledare och medarbetare kan vara effektivare än organisationer där man använder traditionella byråkratisk- administrativa styrinstrument ” (s, 135).

Enligt utvärderingar och ledarens egna observationer präglas verksamheten av:

- En kultur med stora förväntningar från ledningen på lärarnas resultat i arbetet med elever, kultur av stark förväntan på bra resultat.
- Kultur där det beteende som ledningen vill ha belönas (lönepolicy)

- Kultur med en organisation där tyst kunskap (en kunskap som ligger endast hos den enskilde läraren) blir tillgängligt för flera, blir till nytta för flera.
- Kultur där människor utvecklar samma sätt att betrakta världen, samma demokratiska normer och värderingar kring etniska frågor
- Kultur där samarbetet med föräldrar av alla anses som väldigt viktigt och värdegrundsfrågor tar mycket plats både i undervisningen och under den övriga tiden i skolan
- Kultur där inte alla alltid är delaktiga och tar lika stort ansvar i det dagliga arbetet och i utvecklingsarbetet. (Det är just den kulturen som ska ändras enligt uppsatta mål).

”Det räcker inte att en enda person ändrar sitt beteende (ledaren) för att hela organisationen ska ändra på sitt” (Jakobsen & Thorsvik, s. 394), flera måste involveras för att alla ska göra det. I små organisationer är det färre personer som behöver ändra sitt beteende för att hela organisationen ska ändra sitt. Det är oftast de som presterar bäst som ser vad som behöver göras annorlunda. Det kan man också observera i den beskrivna verksamheten för de som presterar bra vill prestera ännu bättre och då kan de upptäcka brister som borde ändras. Gruppen måste ha både förmåga och frihet att kunna göra fel för att lära sig och att andelen skriftliga regler och rutiner ska minimaliseras.

Önskemål är att ha en organisation där ledare har förtroende för sina lärare och där lärarna har förtroende för ledaren som individ och den position som ledaren har, det är en viktig del i skolans etos. Målet är att forma och främja en sådan kultur i verksamheten att den inspirerar och stimulerar lärare till delaktighet och ansvar i utvecklingsarbetet.

### **2.3 Verksamhetens makt**

Jacobsen & Thorsvik definierar makt ”som en aktörs (en persons eller grups) förmåga att övervinna motstånd för att uppnå ett önskat mål eller resultat” och ”maktbruk förekommer när en aktör lyckas få igenom sina synpunkter trots att andra inte håller med” (s. 180) men maktanvändning behöver inte leda till motstånd. Ibland är makten dold eller så är alla följare ändå med, har likadana mål. Man kan använda makt i relationer när en person eller grupp påverkar andra personer eller grupper, när olika aktörer är beroende av varandra eller när det föreligger oenigheter mellan aktörer som är beroende av varandra.

Verksamhetens fem processledare tillsammans med rektor ingår i ledningsgruppen som ansvarar för den direkta tillsynen vilket innebär att de som formella ledare har befogenhet att instruera andra. Den gruppen kan även använda makt enligt ovan nämnda sätt. I sådana situationer där makt används är alltid elevens bästa den viktigaste faktorn som påverkar beslut. Processledarna har en nyckelposition när det gäller att koppla samman ledningens vision (skolchefens och ledarens) för



organisationen med medlemmarnas synpunkter och kunskap. Ledarens mål är att alla medarbetare är med, att de har samma mål.

I varje organisation förekommer konflikter. Man ska inte undvika konflikter för konflikter har också flera positiva effekter ”Helt konfliktfria organisationer befinner sig med stor sannolikhet i stagnation, eftersom innovation oftast leder till konflikt” (Jacobsen & Thorsvik, s. 206) men konflikter kan inte ta för mycket av verksamhetens tid för de sliter på individer. Effektiva organisationer är sådana som hittar en optimal konfliktnivå - och detta är ledarens mål. Den viktigaste positiva effekten av konflikter är att de kan leda till kvalitativt bättre beslut eftersom det dyker upp nya synpunkter, diskussioner startas, beslut ifrågasätts och eventuell ny information kommer till. Den effekten har man verkligen observerat i den beskrivna verksamheten.

Ledningens inställning till verksamhetens utveckling har avgörande roll. Rektor i dagens skola har stor makt och befogenheter och kan i stor utsträckning själv forma och leda den egna organisationen. Tiden kan läggas på det som uppfattas som viktigt av ledaren, dock finns det en del i ledares arbete som enligt Ekvall och Arvonen absolut borde finnas. De presenterar i sin ledarstillmodell tre olika områden som ledare bör arbeta med: uppgift och organisation, människor och relationer samt utvecklingsfrågor (Höög & Johansson, s.119).

Jag som ledare arbetar enligt den modellen dock inte alltid i samma omfattning. Jag har under flera år satsat på uppgift och organisation lika mycket som på utvecklingsfrågor. Numera tänker jag koncentrera mig på mina följare, alltså utveckling av mina medarbetare och deras förmågor. I den processen ska det egna pedagogiska ledarskapet hjälpa mig.

## **2.4 Verksamhetens individer**

Verksamhetens individer har avgörande roll för att lyckas, ”individen är organisationens viktigaste resurs” (Jacobsen & Thorsvik, s.254). Därför är det nödvändigt att investera och utveckla anställdas kompetens. Därför är det också målet för utveckling i beskrivna verksamheten.

Ledarens ansvar är att motivera medarbetarna till prestationer som får organisationen att nå sina mål. Det är personliga egenskaper hos varje individ men även externa förhållanden med anknytning till organisationen som påverkar individens insatser och prestationer i deras arbete. ”Motivation förutsätts vara betingad av både individuella behov och aspekter av den sociala gemenskap som individen ingår i” (Jacobsen, s.256).

Så tycker jag också som ledare i min organisation och jag uppfattar motivation och kompetensutveckling som viktiga faktorer som har stort inflytande när det gäller organisation. Verksamhetens individer uppnår olika nivå när det gäller motivation och ansvar samtidigt finns det en grupp obehöriga lärare som måste utvecklas i det pedagogiska arbetet. Även de behöriga behöver ständigt kompetensutveckling som hjälper dem att bli ännu bättre i det pedagogiska arbetet.

Varje organisation (enligt Jacobsen & Thorsvik, s.257) står inför tre utmaningar:

1. Att rekrytera rätt personal
2. Att motivera organisationens medarbetare till hög prestation och positivt socialt beteende
3. Att få uppskattade medarbetare att stanna i organisationen

Det är viktigt att välja ut de rätta och mest kompetenta personerna vid rekrytering. Det är också viktigt att motivera anställda att prestera så bra som möjligt och att de uppträder på ett positivt sätt för både kolleger och organisationen (är lojala och positiva) och att genom det skapa arbetstrivsel och samhörighet behålla kvalificerad personal.

Det är viktigt att kunna behålla högt presterande personal och höja arbetskvalitet hos de som presterar sämre. Det är också mycket viktigt att den enskilde medarbetaren förstår helheten och sambanden mellan det som försiggår i verksamheten och anpassar sitt arbete och lärande till det.

Verksamheten är fördelad i arbetslag i vilka lärare i olika språk ingår och där även processledaren representerar ett annat språk (ämne). T. ex i ett arbetslag ingår flera lärare som undervisar i arabiska språket, plus att det finns 3 andra lärare som har undervisning i ungerska, kurdiska och nederländska och själva processledaren undervisar i engelska. Arbetslaget fungerar bra och alla kompletterar varandra. Det finns också samarbete i den egna språkgruppen (här arabiska som en annan form av samarbetet). Det är likadant i andra arbetslag. Detta kallar jag en lyckosam utveckling av arbetslag i kombination med demokratiskt ledarskap. Jag upplever inte något motstånd mot förändringen från enskild ämnesansvarig lärare till arbetslag. Detta var en medveten förändring av lärarkollegiet där alla skulle påverka varandra.

### **3. Mål och visioner**

Det finns en bok om ledarskap skriven av Robin Sharma som heter "Ledaren utan titel" som är väldigt inspirerande. Man känner igen flera av författarens påståenden kring ledarskap. Enligt författaren räknar "Ett offer upp alla sina problem. En ledare lägger fram lösningar" (Sharma, s.12). Den som är ledare måste se möjligheter och jag tycker att jag som ledare har den förmågan. Tack vare detta har jag kunnat göra stora förändringar och faktiskt ofta tänkt som författaren "ju mer utmanande omständigheter, desto mer fantastiska möjligheter" (Sharma, s23). Och även att "jobbiga perioder gör människor bättre. Att möjligheterna bor i svårigheterna"(Sharma, s.18).

I mitt eget ledarskap vill jag följa bokens budskap "LUT regeln" (Ledaren utan titel) som innebär att varje människa i verksamheten är ledare för det som hon gör och att utveckla och bredda ledaregenskaperna hos varenda medarbetare är ledarens ansvar. Stärkning av kompetensen hos anställda på alla nivåer är en mycket viktig faktor för att lyckas med verksamheten.

”Alla från vaktmästaren till vd: n ska visa ledarskap och ta ansvar för att företaget ska bli framgångsrikt, till och med skolor och universitet måste acceptera tanken på att var och en av oss har förmågan att visa ledarskap i allt vi gör- om de verkligen vill överleva och blomstra i denna tid av allt snabbare förändringar” (Sharma s. 29).

Jag har redan arbetat på det ovan presenterade sättet men vill satsa på det ännu mer och fortsätta leda enligt den teorin. Jag vill lära mina medarbetare att aldrig göra något annat än sitt allra bästa, tänka positivt, inte vara rädda för förändringar och på så sätt sakta men säkert få en bättre verksamhet.

Jag vill skapa en framgångsrik organisation genom att i stadig takt göra långsamma förbättringar som med tiden kommer att bli till stora framsteg. Att skapa en optimal och lärande miljö är ett måste för att min personal ska kunna genomföra dessa ovan nämnda uppdrag.

Visionen för verksamhetens utveckling är **att skapa en organisation där alla är ledare.**

Syftet med verksamhetsutvecklingen är att skapa ledarförmågan hos alla och höja kvaliteten i det pedagogiska arbetet för en ökad måluppfyllelse hos elever. För att uppnå det uppsattes följande mål:

**1. Utveckla ledarförmågan hos personalen** (ett mål på kort sikt). För att kunna bli en riktig ledare måste man ha alla egenskaper som kunskaper, handlingskraft, relationsförmåga och skapandens förmågor (dessa egenskaper är beskrivna i Incondia huset nedan).

Man ska börja med att utgå från medarbetarnas utvecklingsområden som ska formuleras efter analyser. Det som läraren är sämre på ska utvecklas. Har läraren svårt med relationsförmågan då är det viktigt att hon/han vet om det och intensivt arbetar med att förbättra den förmågan.

För att kunna bli och fungera som ledare behöver man äga en del ledaregenskaper som är specifika i varje ledarskap. För att kunna analysera pedagogernas ledarskap används Incondia huset.

Incondia huset användes i processen Spjutspetskolan i Trelleborg 2004 för att skapa en målbild av vilken typ av ledarskap som behövs i förhållande till olika personligheter och vad som händer när olika personligheterna ej får sina behov tillfredsställda. Modellen bygger på de klassiska motivationsteorierna och Maslows behovspyramid. I huset finns det fyra olika våningar:

Nederst finns den **blåa våningen** som är kunskapens våning. Den BLÅ ledaren leder genom metodstyrning dvs. genom att tala om hur, genom att ge svar, att var påläst. Den vill ha kontroll, vill att saker ska göras på rätt sätt. Här finns det struktur, kontroll, styrning, rutiner. En BLÅ lärare har en tydlig plan över dagens aktiviteter, här finns det trygghet och klara besked. Den värnar om kunskap och att elever verkligen lär sig.

Den **röda våningen** är handlingens våning. En RÖD ledare leder genom målstyrning och visar med sig själv med sin egen insats vad hon/han förväntar sig att andra ska göra. Den ledaren är mycket tydlig. En RÖD lärare har en tydlig aktivitetsplan så att alla elever vet vad som förväntas av dem. Den läraren prioriterar mål och resultat och förväntar sig att eleverna tar sitt ansvar och att de själva ber om hjälp om det behövs. Eget ansvar, egna initiativ och egen driftkraft är viktigt här.

Den **gröna våningen** är relationernas våning. En GRÖN ledare leder genom kontinuerlig uppföljning via samtal, den lyssnar och ställer frågor istället för att ge svar. En GRÖN lärare kommunicerar mycket med sina elever, uppmuntrar samarbete, hjälpsamhet och samtal. Det är viktigt för den GRÖNA läraren att alla trivs och gärna kommer till skolan. Den satsar på utveckling av den sociala sidan hos eleverna.

Den **gula våningen** är skapandens våning. En GUL ledare leder med stor frihet och finner vägarna själv med inspiration, entusiasm och provocerar allt i syfte att skapa. En GUL lärare ger stor frihet och provar alternativa lösningar. Undervisningen är baserad på nya, okonventionella metoder och på inspiration. En gul ledare uppmuntrar nya tankar och lösningar.

Målet är att alla verksamhetens pedagoger utvecklar alla dessa egenskaper som är beskrivna och speciellt utvecklar den delen som fungerar sämre. Först då blir de riktiga ledare i verksamheten.

**2. Uppnå hög kvalitet i verksamheten genom utveckling av personalen och deras pedagogiska förmågor** (ett mål på lång sikt). Den utvecklingen kommer leda till att eleverna uppnår bra resultat när det gäller både kunskaps- och de sociala målen (ett mål på lång sikt). Det målet har sin förankring i läroplanen för skolan ”Den dagliga pedagogiska ledningen av skolan och lärarnas professionella ansvar är förutsättningar för att skolan utvecklas kvalitativt”(s.11).

Dessa mål liknar målen som är formulerade i ”Min individuella lärandeplan” som är baserad på dokumentet ”Rektorsprogrammet, den statliga befattningsutbildningen för rektorer”:

- Visa god förmåga som chef och ledare att motivera, initiera och leda skolans utvecklingsprocesser på ett strategiskt sätt så att skolans personal stärkts i sin vilja till lärande och utveckling (satsa på den pedagogiska utvecklingen och som ledare på det pedagogiska ledarskapet)
- Visa god förmåga som chef och ledare för skolans personal att leda och fördela arbetet så att elevernas lärande och utveckling maximeras
- Visa förmåga att hävda alla människors lika värde (det målet har alltid varit centralt i verksamheten, vi fortsätter här på samma sätt som innan). Det målet påverkar bl.a. verksamhetens kultur.

R. Thornberg & K. Thelin redogör i sin bok "Med ansiktet vänt mot Europa" kap. 4 för flera faktorer som bidrar till effektiva skolor. Faktorerna överlappar varandra och är ömsesidigt beroende av varandra. Dessa är: professionellt ledarskap, gemensamma mål och visioner, fokus på undervisning och lärande, ändamålsenlig undervisning, höga förväntningar, positiv uppmärksamhet och uppmuntran, förlöpande bedömning och utvärdering av elevernas framsteg, elevernas rättigheter och ansvar, samarbete mellan hem och skola, verksamheten som en lärande organisation, hög tilltro till elever, hög självförtroende som lärare, positivt klassrumsklimat med fokus på lärande, kompetens i klassrumsledarskap, positiva, varma och stödjande relationer till elever och helklassundervisning.

Av dessa faktorer är tre speciellt viktiga när det gäller den egna organisationen: positivt klassrumsklimat med fokus på lärande, kompetens i klassrumsledarskap och interaktivt undervisningssätt (helklassundervisning) där man har mer kontakt med eleverna jämfört med individuellt arbete och anpassad pedagogik.

Enligt observationer har det blivit svårare för lärarna att få klart för sig vad som förväntas av dem och eleverna lämnas oftast utan tydlig ledning från sina lärare. Det är alltså tydligt ledarskap och klassundervisning under lärarens ledning och kontroll som är väldigt viktiga faktorer som påverkar skolans resultat. Människor som inte vet vad som förväntas av dem eller vad målet är, ökar inte sitt ansvar utan blir passiva. Därför är det viktigt att ändra på det för det är egna ledarskapet i klassrummet som har en avgörande roll i undervisningen.

Ledarens ansvar är att skapa förutsättningar för lärarna att ständigt förbättra sina undervisningsmetoder och genom egen kvalitetskompetens höja sina pedagogiska förmågor. Den processen blir inte lätt då undervisningen i klassrummet oftast har ansetts vara den enskilde lärarens angelägenhet. Men detta var kanske möjligt i en regelstyrd skola men inte längre möjligt i en målstyrd skola där elevernas resultat är avgörande för en framgångsrik verksamhet.

Många av beskrivna verksamhetens lärare har länge önskat att rektor kunde ägna mer tid till pedagogiskt ledarskap och att de själva mer och mer kunde lägga sin tid åt pedagogiska diskussioner i egna arbetslag eller i språkgrupper. Allt för att förbättra sina egna kunskaper och färdigheter som lärare för att på det sättet bättre hjälpa sina elever i deras kunskapsutveckling.

Även den sociala kompetensen önskas diskutera för "I utövandet av läraryrket är utvecklandet av goda sociala relationer till barn och ungdomar, kollegor och föräldrar viktigt" (Höög & Johansson, s.98).

#### **4. Strategier**

Enligt Jacobsen & Thorsvik (s, 411) förknippas begreppet organisation med stabilitet och förutsägbarhet men en förändring av och i organisationer är ett vanligt fenomen eftersom organisationer växer, slås samman, omdefinieras osv. Förändring innebär

ett nytänkande och då är likheten mellan förändring och innovation stor. Dock kan innovation äga rum utan någon förändring.(s, 433).

Den beskrivna innovationen i form av kunskap och ökad kompetens hos personalen medför en förändring i lärarnas sätt att tänka och agera. Man kan kalla processen för en organisationsutveckling då den handlar om att utveckla personalen och öka deras kunskaper och kompetens.

Enligt B. Ahrenfelts bok "Förändring som tillstånd" (s.23) finns det förändring av första ordningen, inom själva systemet och förändring av andra ordningen, då hela systemet förändras. I nämnda organisationen kommer jag att satsa på förändring av andra ordningen dvs. övergång från ett inre tillstånd till ett annat med stora förändringar som mest gäller verksamhetens kultur (nytt sätt att tänka), nytt tankemönster men även förändring som gäller verksamhetens kunskapsnivå.

Verksamheten fungerar bra men man bör inte vänta på krisen utan man ska satsa på förebyggande förändring som har flera fördelar bl.a. att man har tid att förbereda sig, att man äger initiativ, man kan prioritera och man kan justera fel (Ahrenfelt, s.11). Därför startas förändringen redan nu.

Hela processen kommer att förverkligas via analyser, samtal, diskussioner, handledning, studiedagar, arbete i arbetslag med processledarna, lektionsbesök hos varandra, rektors lektionsbesök samt kompetensutveckling och utbildning. Processen kommer att betyda att individen måste "avлива" dåliga mönster, lösningar och istället åläggs individen krav på nytt tänkande, ny kunskap och kompetens.

Den processen kommer rektor att leda då ledarskap ofta kopplas med förändring. "Att säga att förändring är ledarskapets viktigaste uppgift skulle vara en stark förenkling av ledningsuppgifterna. Att hävda att den är en av de viktigaste är däremot, ingen överdrift" (Jakobsen & Thorsvik s. 447).

Chefen är i högsta grad beroende av situationen och av medarbetarna då han eller hon är beroende av sina medarbetare för att nå bra resultat dock "väljer medarbetare i vilken utsträckning han/hon gör som chefen säger och vilken motivation han ger i sitt arbete" (Ahrenfelt, s.9). Jag som ledare i verksamheten räknar med en positiv inställning hos mina arbetare som jag tror att de tillsammans med mig vill utveckla sig själva och hela verksamheten.

#### **4.1 Strategier för att nå målet på kort sikt**

**– att utveckla ledarförmåga genom att alla blir ledare och tar ansvar och gör sitt bästa.** Det målet är en förutsättning för att gå vidare till det andra målet som handlar om den pedagogiska utvecklingen. Först när man uppnår det målet kan man gå vidare. Det målet valdes som utvecklingsområde då ledaren upptäckte att en del av personalen fortfarande saknade struktur i sitt arbete, samarbetsförmåga eller handlingskraft (som är viktigt för att uppnå bra resultat när det gäller elevernas måluppfyllelse) eller kreativitet. Det kunde man observera genom att alla inte alltid tog sitt ansvar och inte gjorde sitt bästa, oftast p.g.a. att en del av kompetensen saknades.

I boken "Ledaren utan titel" påstår R. Sharma att det finns ett sätt för företag (också skolor) att bli framgångsrika och det är via ledarskap som här innebär utveckling och utbredning av ledaregenskaperna hos varenda medarbetare inom hela organisationen "att stärka kompetensen hos anställda på alla nivåer så att de blir ledare i allt de gör."(s. 19).

Enligt författaren måste myndigheter och fristående organisationer skapa ledare på alla nivåer" till och med skolor och universitet måste acceptera tanken på att var och en av oss har förmågan att visa ledarskap i allt vi gör – om de verkligen vill överleva och blomstra i denna tid av allt snabbare förändringar" (s.30). Om en organisation vill nå framgång måste alla betrakta sig som en del av ledningsgruppen. Man behöver inte ha någon formell befogenhet för att bli en ledare "bara en önskan om att vara delaktig och en genuin vilja att åstadkomma något positivt" (s. 30 ).

Detta innebär att man ska skapa en miljö och kultur i verksamheten där alla visar ledarskap. Just en sådan miljö och ledarkultur vill jag skapa i min organisation under den närmaste tiden genom att alla:

- driver nytänkandet framåt
- inspirerar sina arbetskamrater
- välkomnar förändringar
- tar ansvar för resultaten
- är positiva
- har en genuin vilja och ger uttryck för det absolut bästa inom sig

Enligt LUT (ledare utan titel) – har ledarskap ingenting att göra med vad man får eller var man sitter (makt och position) utan "ledarskap handlar mycket mer om hur virtuos du är i ditt arbete och hur oklanderligt du uppträder i ditt liv... handlar det helt och hållet om att göra ett bra jobb- precis där du står för tillfället" (Sharma, s.3 ).

Robert Sharma har i sin bok formulerat en mycket intressant definition på ledarskap, "ledarskap handlar om att ha en bergfast tro på sin vision och en orubblig tillit till sin förmåga att genomföra positiva förändringar". Det ledarskapet bygger också på andra principer som att vara bestämd men vänlig, tuff men ändå hänsynsfull och modig men ändå empatisk. LUT innebär små förändringar hos var och en. Små steg blir till stora resultat med tiden och dagliga försummelser leder med tiden till katastrof. Vill man utvecklas till mästereklass måste man börja med att höja sina förväntningar på sig själv "ledare utan titel lämnar sitt ego hemma varje morgon innan de går till jobbet. I stället använder de hela sitt fokus till att göra sitt jobb så bra som möjligt" (s. 108).

En ledare måste ha viktiga egenskaper för att fungera i rollen som ledare. Med ledaren här menas varje pedagog som är ledare i sin egen verksamhet, som gör sitt bästa och tar ansvar för allt som görs. För att uppnå det målet kommer rektor i verksamheten att via processledarna analysera verksamhetens arbetslag och i varje arbetslag analysera medlemmarna för att se vilka områden de behöver utveckla enligt Incondia huset.

1. Den processen började redan i maj månad 2012 då varje arbetslag med sin processledare fick gå igenom Incondia huset och alla egenskaper som är beskrivna där.

2. Nästa steg är egna analyser. Dessa kommer att göras hösten 2012 då processledaren tillsammans med sitt arbetslag diskuterar utvecklingsbehov, alltså varför det är viktigt att utveckla alla delar av Incondia huset för att bli bättre i sitt ledarskap. Då kommer varje medarbetare att inse vilken del han eller hon måste utveckla: kunskaper och struktur i sitt arbete, handlingskraften, relationsförmågan eller skapande förmåga. Processledaren kan om läraren vill, fungera som en handledare som ska hjälpa personerna i deras egna analyser. Det är viktigt att var och en blir medveten om sina starka och svaga sidor och vill utveckla de sista. Först när man blir medveten om sina eventuella brister kan man börja ändra det.

3. Nästa steg är att varje lärare utifrån den redan nämnda analysen skriver sin utvecklingsplan. Dessa planer ska presenteras för verksamhetens rektor som ansvarar för individens utveckling.

4. Utvecklingsplanen presenteras för rektorn under medarbetarsamtalet. Nästa steg är en uppföljning av uppsatta mål och den är planerad till maj 2013. Uppföljningens mål är att se om det har hänt någon ändring i form av utveckling hos medarbetarna. Även under medarbetarsamtalet hösten 2013 ska lärarna få feedback från rektorn i samma fråga.

## **4.2 Strategier att nå målet på lång sikt**

**- att verksamheten uppnår höga resultat genom utveckling av personalens pedagogiska förmågor.** Resultatet av det blir att allt systematiskt kvalitetsarbetet förverkligas i praktiken och att alla följer och uppnår målen i den lokala arbetsplanen som är baserad på systematiska kvalitetsarbetet.

När det första målet är relativt (medarbetarna är medvetna och arbetar med den delen som är deras utvecklingsområde) uppnått under läsåret ht 2012/vt 2013 (under en period kommer verksamheten att arbeta med båda målen samtidigt) kan man gå vidare till det målet som är mycket större och tar lång tid, nämligen utveckling av pedagogiska förmågor hos personalen.

Det målet tolkas som att skapa professionella lärare som själva är medvetna om sin egen utveckling och sitt eget lärande. Detta kan göras genom ett medvetet ledarskap där det pedagogiska ledarskapet har en avgörande roll. Jag som ledare vill besöka mina lärare under deras undervisning så mycket som möjligt, diskutera och forma deras pedagogiska förmågor och metoder, leda och stödja dem i det pedagogiska arbetet. Jag vill skapa en effektiv verksamhet där elevernas prestationer väsentligt överstiger resultaten oavsett elevernas socioekonomiska bakgrund. För att skapa den effektiva verksamheten måste man ha effektiva lärare.



Resultaten av det uppnådda målet blir att verksamhetens lärare arbetar enligt den nya Lokala arbetsplanen som är baserad på verksamhetens kvalitetsarbete och tack vare det arbetet kommer kommunens flerspråkiga elever att uppnå de bästa resultaten både när det gäller deras kunskaper och de sociala målen.

Fokus på undervisning och lärande innebär att den största tiden i lärarnas arbete ägnas åt elevernas lärande, alltså en tydlig betoning på kunskaper i skolarbetet samt att lärares undervisning håller hög kvalitet. Lärares ämneskunskaper är viktiga men är i sig inte tillräckliga, det är hur undervisningen läggs upp som också är viktigt. Läraren ska också vara duktig på att kommunicera och duktig på att se vad eleverna behöver och satsa på åtgärder för att eleverna ska få det.

Lärarna kommer att få hjälp i den egna utvecklingen genom kompetensutveckling, handledning, samtal, medarbetarsamtal, lektionsbesök, diskussioner i arbetslag och med processledarna.

En duktig lärare bör vara en ledare som leder eleverna mot målen, alltså leder klassrumsarbetet på ett effektivt sätt. J. Håkansson & D. Sundberg i sin bok ”Utmärkt undervisning” (s. 184) påpekar flera faktorer som utmärker ledarskap i klassrummet som ökar lärandet, bl.a. noggrann planering, tydliga undervisningsmål på kort och lång sikt som läraren formulerar och eleverna förstår, aktivering och motivering av elever och synligt ledarskap då läraren framstår som en klar och tydlig ledare. Dessa faktorer ska förankras hos var och en av medarbetarna i nämnda verksamhet.

Lärares **ledarskap** är endast en av flera nödvändiga komponenter i deras kompetens. Utöver det finns ett annat begrepp som kallas för **lärarskap** som innebär att en skicklig lärare har kunskaper om sitt ämne och kan undervisa om det på så sätt att eleverna utvecklar kunskaper och färdigheter (Håkansson & Sundberg, s.186).

Hela förändringsprocessen kommer att ske genom:

- diskussioner i arbetslaget och med processledarna
- flera studiedagar som ska beröra just detta tema
- kontinuerlig kompetensutveckling, anpassad efter följarnas behov
- lektionsbesök och återkoppling från ledaren
- kritiska vänner då lärarna besöker varandras lektioner och diskuterar dem
- presentation av metoder inför varandra

Hela förändringsprocessen började redan under hösten 2012 och kommer att pågå i minst 3 år. I oktober 2012 ägnade verksamheten studiedagen åt temat ”Duktiga lärare – skickliga pedagoger”. Man utgick från ESO rapport ”Att lära av de bästa – en ESO rapport om svens skola i ett internationellt forskningsperspektiv”. Under studiedagen har egenskaper på en duktig lärare formuleras av lärarna. Samlat material från studiedagen kommer att bearbetas av processledarna och efteråt ska detta presenteras för alla i verksamheten.

Det blir fortsättning med liknade studiedagar som även ska handla om nya didaktiska metoder och effektiv pedagogik. Kompetensutveckling och utbildning anpassad efter varje lärares behov kommer att ordnas.

En annan satsning kallad för "kritiska vänner" då lärarna besöker varandra har planerats redan under samma studiedag i oktober 2012 och ska pågå under hela våren 2013. Meningen med "kritiska vänner" är lärarna besöker varandra för få stöd från den andra läraren. De ger och får feedback efter ett lektionsbesök och diskuterar sina svaga och starka sidor som lärare.

Flera lektionsbesök kommer att planeras under 2013/ 2014 för att förbli en ständig del av ledarens arbetsuppgifter.

Målet är att skapa skickliga lärare i den egna verksamheten som enligt John Hatties modell (Håkansson& Sundberg, s. 187):

- testar effekterna av sin undervisning på elevernas lärande
- utmanar systematiskt och konsekvent sina elevers tänkande
- har en känsla av kontroll (är krävande)
- har ett passionerat förhållningssätt till undervisning och lärande
- har djup förståelse av sina ämnen
- är beredda att improvisera och lösa problem som uppkommer i undervisningen
- skapar ett klassrumsklimat som gynnar lärande
- känner och visar respekt för sina elever

Håkansson och Sundberg i den redan nämnda boken hänvisar till en annan modell av lärarkompetenser skapat av en skolforskare vid namn R. Alexander (s, 181) som innehåller flera nivåer: nybörjare (med begränsade förmågor i läraryrket), avancerade nybörjare, kompetenta lärare, framträdande lärare och expertlärare (som verkar handla utan några begränsningar). Målet för mig som ledare är att ha så många expertlärare som möjligt i verksamheten.

Processen med att skapa skickliga lärare och expertlärare har redan påbörjats under oktober 2012 då båda modellerna diskuteras på medarbetarsamtalet med medarbetarna. Det är viktigt att skapa en lärande organisation där lärare fortsätter med sitt lärande och håller sig uppdaterade inom sina ämnen genom att utveckla sina kunskaper om effektiv pedagogik. Lärandet baseras på en integration av teori, forskningsresultat, policydokument och praktik. Lärandet sker hos både personalen och hos eleverna. Skolan och personalen ska äga sin skolutveckling. Arbetet ska vara långsiktigt och systematiskt och främst fokusera på att bidra till en förbättring av klassrumsundervisning (det är en undervisning som leds av läraren).

Jag som ledare vill ständigt ha en lärande organisation i min egen verksamhet och därför har de blivit mål för verksamhetens utveckling.

J. Åmans rapport "Att lära av de bästa – en ESO – rapport om svensk skola i ett internationellt forskningsperspektiv" handlar om den svenska skolan och jämför den med andra skolor i världen. Det står i rapporten att den svenska skolan har en negativ trend och ständigt hamnar på sämre platser i internationella undersökningar som PISA undersökningen. Enligt rapporten som baserades på många slags tidigare undersökningar är det avgörande för skolans resultat hur undervisningen bedrivs i klassrummet "en bra skola måste ha duktiga lärare som samspelar väl med sina elever. För att detta

ska kunna uppnås måste lärarna ha goda pedagogiska färdigheter och utveckla sina kunskaper över tiden” (Förord). Det betyder med andra ord att man bör höja kvaliteten i undervisningen.

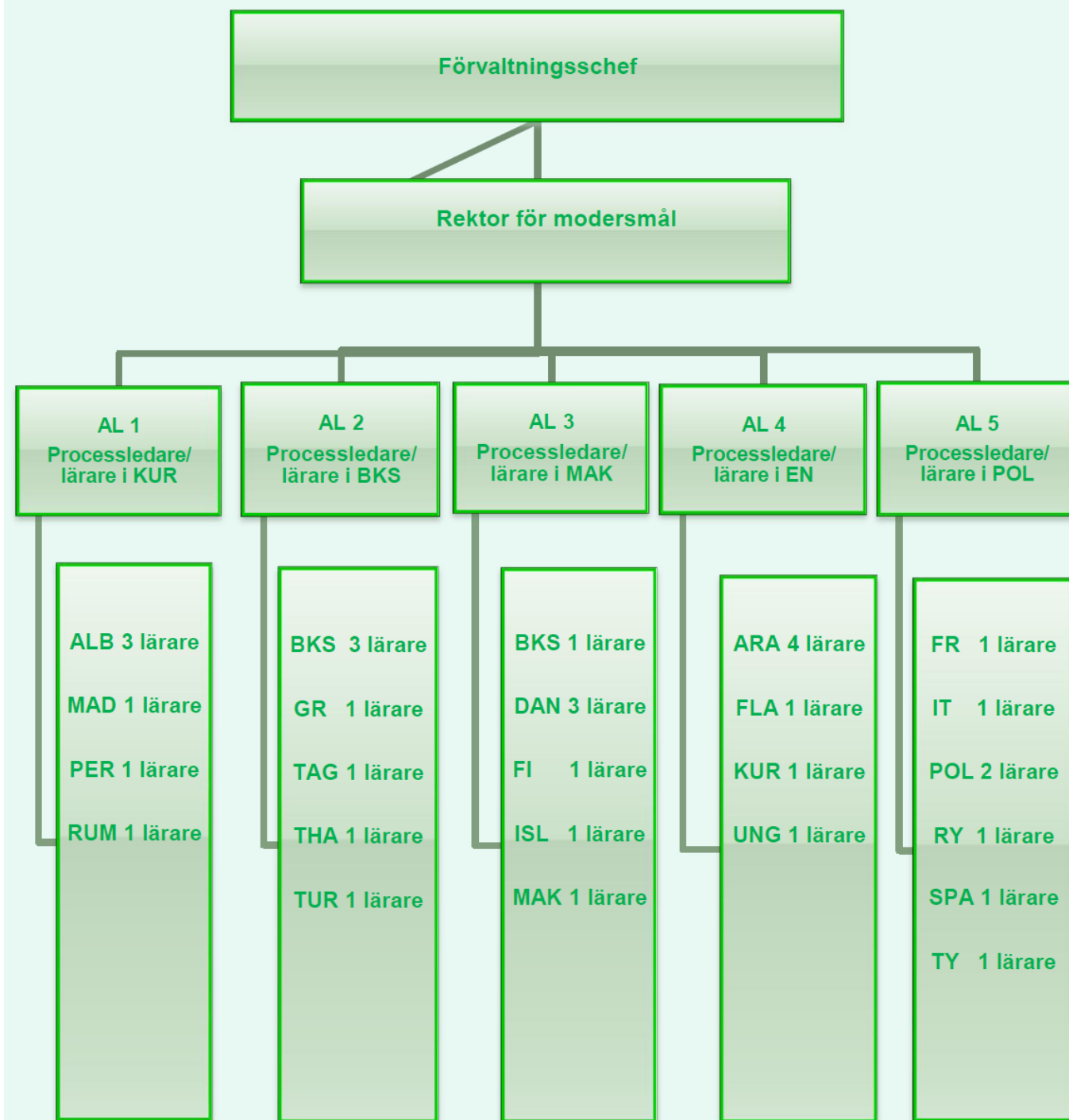
Att höja kvaliteten i undervisningen innebär också enligt rapporten att lärare sätter upp sina mål tydligt för eleverna och söker återkoppling från eleverna för att få en klar bild av hur undervisningen fungerar. ”De stora skillnaderna finns inte mellan länder eller skolor utan mellan klassrum. Det är lärarna och deras sätt att undervisa som betyder mest för elevernas resultat”(s.11 ).

## Referenslista

- Ahrenfelt, B.(2011). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Grosin, L.(2004). *Skolklimat, prestation och anpassning i 21 mellan- och 20 högstadieskolor*. Forskningsrapport. Stockholm Universitet.
- Håkansson, J.& Sundberg,D.(2012).*Utmärkt undervisning. Framgångsfaktorer i svensk och internationell belysning*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration. Theory, Research and Practice*. New York: Mc Graw – Hill.
- Höög,J. & Johansson, O. (2011). *Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, I.D. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Sharma, R (2011). *Ledaren utan titel*. Team Media Sweden AB.
- Skolinspektionen. (2010). *Rektors ledarskap. En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad målnuppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket(2011). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011*. Stockholm. Skolverket.
- Skolverket (2008). *Rektorsprogrammet. Den statliga befattningsutbildningen för rektorer*. Stockholm. Skolverket.
- Thornberg, R. & Thelin, K. (2011). *Med ansiktet vänt mot Europa. Perspektiv på skolutveckling*. Stockholm: Skolverket.
- Trelleborgs kommun intern utbildning kring Spjutspetsskolan(2004)*.
- Åman, J. (2011). *Att lära av de bästa – en ESO rapport om svensk skola i ett internationellt forskningsperspektiv*. Stockholm: Regeringskansliet.

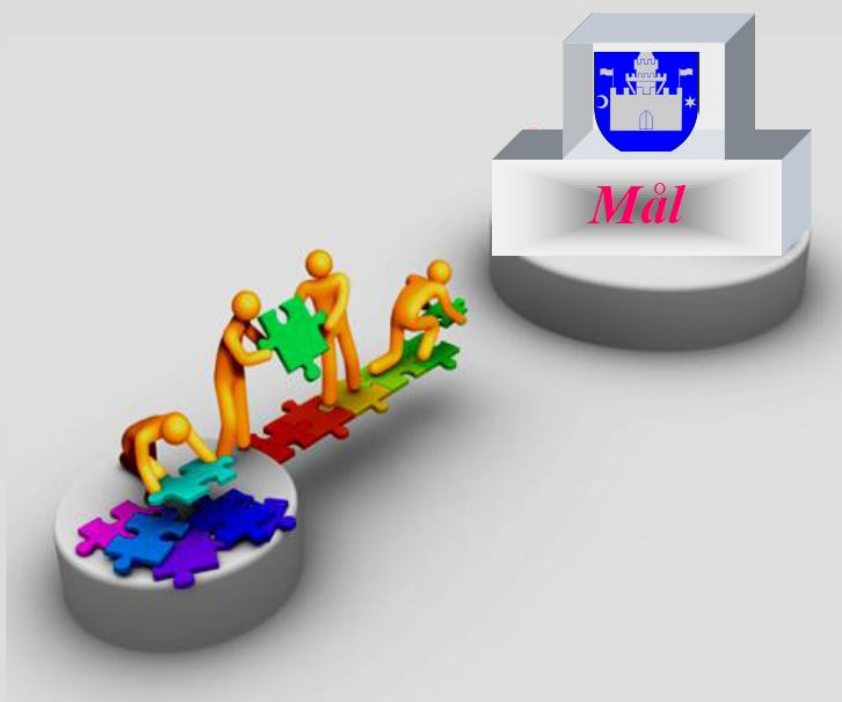
## Bilaga 1

### Modersmålets ro Organisationsschema 2012-vt



**Modersmålets rektorsområde  
Trelleborg**

**Arbetsplan/Handlingsplaner**



# Den lokala arbetsplanen

## MÅL

### Barns/elevs behov och prestation

- Alla modersmåls elever har LPP i ämnet modersmål. Språkutveckling hos förskolebarn följs upp med TRAS för flerspråkiga elever.
- Modersmåls läraren är vid behov mentor till sina egna elever ev. har delat mentorskap/stödmentorskap (se handlingsplan "Modersmåls lärare som mentorer")
- 95 % av alla elever ska kunna läsa på sitt modersmål (LUS 13) vid utgången av årskurs 2. Alla elever ska kunna läsa i årskurs 3 (LUS 15).
- Modersmåls elever som går åk 6-9 får minst betyget E i ämnet modersmål.
- Alla elever som deltar i modersmåls undervisning blir behöriga till gymnasiet.
- Gymnasie elever slutför alla sina kurser i ämnet modersmål.

### Barns/elevs delaktighet

- Modersmåls elever är delaktiga i sitt eget lärande och sin schemaläggning.
- Alla barn och elever kan i muntlig/skriftlig utvärdering ge ex. på hur de är delaktiga i planering och genomförande av sitt lärande.

### Trygghet

- Att tala ett annat språk är en fördel, skolan utnyttjar resurser som tvåspråkiga elever och lärare har. Eleven/läraren kan hålla i lektionen när det handlar om respektive land/språk/kultur/tradition.
- Vi arbetar aktivt med begreppet "förebild" och hjälper eleven förstå att hon/han alltid är en förebild för sina kamrater.
- Vi gör eleven medveten om sina starka och svaga sidor. Vi börjar med det som eleven är bra på.
- Vi jobbar tillsammans med eleven med värdegrunden, diskuterar respekt för andras olikheter.
- Vi har gemensamma utflykter, studieresor med modersmåls elever från olika skolor (identitetsstärkande)

### **Föräldradeltagande**

- Modersmåls lärare har utvecklingssamtal med elever och föräldrar: egna eller tillsammans med elevernas mentor.
- Modersmåls lärare har föräldrainformation på alla språk en gång per termin.
- Modersmåls lärare har pedagogiska samtal med elever och föräldrar kring ämnet modersmål.

### **För att uppnå målen inom modersmålsundervisningen gäller följande:**

- Modersmålsundervisningen äger rum under den ordinarie skoltiden i så stor sträckning som möjligt.
- Modersmålsstöd på förskolan erbjuds för barnen från 3 år dock måste det finnas en grupp. Enskilt barn med speciella behov får dispens.
- Modersmålsstöd integreras i förskolans verksamhet. (Se hand. "Modersmålsstöd i förskolan").
- Alla elever med ett annat modersmål än svenska har rätt till stöd i andra ämnen, vid behov - studiehandledning på sitt modersmål (se handlingsplan "Studiehandledning i Trelleborg").
- Modersmåls lärare lämnar skriftligt omdöme i Unikum.
- Modersmåls lärare utvecklar samarbetet och samverkan med förskolor, skolor och andra enheter i Trelleborgs kommun.
- Åtgärdsprogram skrivs för elever som riskerar att inte nå målet i modersmål. Vid behov får eleven stöd i ämnet modersmål.