**Minnesanteckningar från dialogsamtalen**

**Dialoggrupp**

**Partnerskap och etik i praktiken**

Reflektioner

* Vi behöver gå tillbaka och fokusera på uppdraget för att främja en kultur som gör att vi når målen.
* Viktigt med relationer, både mellan lärosäte och huvudman och inom huvudmannens nivåer i styrkedjan.
* Viktigt att involvera alla leden, t.ex. arbeta främjande för politikers förståelse för verksamheten och verksamhetens uppdrag.
* Elevens lärande i fokus.
* Politikers förståelse av uppdraget och verksamheten är viktig och spelar stor roll för huvudmannens verksamhet.
* Om/När lärosätet får information som de vill ge i förtroende, t.ex. i en rädd organisation, kan ett sätt vara att hantera detta på att bolla tillbaka och uppmana att ta informationen/funderingarna vidare i organisationen eller erbjud att ni/vi tillsammans kan hjälpas åt att ta det vidare.

**Partnerskap och etik i praktiken**

Reflektioner

* ”Att mötas i ögonhöjd” – ett talande uttryck som vi ibland behöver utveckla strategier för att det ska bli ett jämbördigt partnerskap.
* En utmaning i vårt arbete är att rektorer har svårt att få till träffar med ett mellanrumsarbete/mellanrumslärande som är viktigt för processens utveckling – förutsättningar för förbättringsarbete behöver synliggöras och tydliggöras på alla nivåer så att ett förbättringsarbete sker. Viktigt att koka ner och filtrera bland allt som ska ske i en verksamhet.
* Starten – att våga utmana ödmjukt kan vara en utmaning – utgå alltid från uppdraget – Relationsbyggandet är viktigt i uppstarten och processen måste få ha sin tid. Viktigt att skapa en samsyn kring förståelsen av varför vi är där och hur vi förstår processen.
* Hur hänger insatser ihop? Förbättringshistorien är viktig att synliggöra och vilka utmaningar och framgångsfaktorer vi ser där. Vilka förbättringsarbeten har faktiskt lett till en förbättring i undervisningen och elevernas lärande och vad berodde det på? Vad var det som gjorde att de insatser som inte gett något avtryck inte ledde till någon förbättring i elevernas lärande?
* Återigen - Vikten av att skapa goda relationer, skapa förtroende och tillit…

Utcheckning – Sammanfattningsvis uttryckte deltagarna att det är viktiga träffar och viktiga samtal som engagerar. Bra att få reflektera tillsammans med olika lärosäten.

**Dialoggrupp**

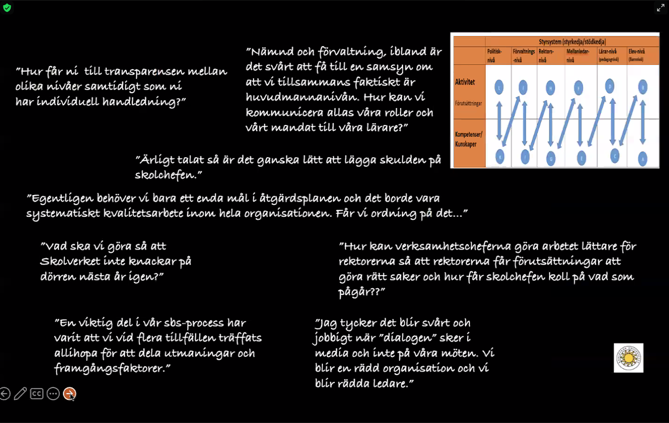
**Samtal 1 – Reflektioner kring erfarenheter från praktiken och nya idéer.**

”Det här får du inte säga till någon.”

”Hur tycker du att jag ska göra med min skolchef, ska jag ha kvar den?”

”Hur stora ska egentligen skolor vara.”

”Ni från universitetet träffar ju rektorerna, kan ni inte ta upp det här med dem?”

****

*Vem är huvudmannen egentligen?* Vet verksamheten? Erfarenhet av att man har fullt upp att organisera den egna nivån och inte lägger lika mycket energin att stödja för utveckling av elevernas utbildning. När det blir ett glapp mellan rektorer och förvaltning är det risk *att skulden läggs på den andra*. Förbindelsen mellan rektor och förvaltning kan vara den svagaste länken. Vikten av att rektorer och politiken får träffas. Politiken kan inte ta kloka beslut utan att få information om verksamheten. Detta kan man arbeta för inom SBS, modellera för att visa på hållbara strukturer.

I en privat koncern så sitter ofta personer på många olika stolar och chefen har enheter i olika delar i Sverige med olika förutsättningar.

Vikten av forum för kommunikation mellan HM och rektor. Viktigt att hitta dialogforum även mellan rektorer och lärare.

*Det här får du inte säga* kontra *kan inte du säga till…* att ordna kommunikation mellan de parter där kommunikationen inte fungerar tillfredställande. Att ställa frågor om olika perspektiv till respektive part. Att hålla samtalet professionellt och inte ta det personligt. Skilja på roll och person.

*Vad ska vi göra så att Skolverket inte knackar på…* Vikten av att förstå uppdraget. Prestigelöst ledande. Som utbildningsledare hjälpa till att påminna om fokus; Varför gör vi detta.

*Dialogen sker i media och inte i våra möten.* En rädd organisation. När man inte vågar vara ärlig och visa sig sårbar. Vikten av att i dessa fall jobba med kulturen. En kultur där tillit saknas kan vara mer utmanande insats än då struktur saknas.

Olika stora huvudmän - kultur. Kan vara svårare att identifiera om det är struktur eller kultur som brister (eller både och) i insatser med stora huvudmän (många medarbetare).

*Peters bild* synliggör kommunikationsflödet.

Vikten av att få med eleverna. Vad säger barnen/eleverna? Hur får vi med dem i processen?

**Samtal 2 (röd) – Dialog som kopplar ihop teori och praktik**

En erfarenhet från SBS som liknad det från erfarenheter i ULF-projektet; Viktigt med rektor i förarsätet och att lyssna in hur man kan kroka i vad rektor redan driver för att processen ska fortgå.

Moralisk maskerad – ett intressant begrepp som vi reflekterar kring.

Ex. när begrepp används strategiskt i verksamheten för att visa att man ”gör rätt”.

Reflektion kring formell kontra informell ledare. Ex. om förstelärare inte får ett tydligt mandat. Vilka konsekvenser det kan få?

Bilden kring olika perspektiv kan användas som diskussionsunderlag.

Dilemma diskussion

När den övre nivån är missnöjd med medarbetare och lyfter det med oss.

Anettes bild om isolerade öar. Isärkopplade bör bli löskopplade med en liten beröringsyta. Inte tätt kopplad med ordergivande.

Vikten av att vara medveten om vad kopplingarna står för. Vad händer om inte båda parterna lyssnar, utan det handlar om att lyda order. Viktigt att diskutera. ”Det händer ingenting”. Brist på kommunikation kan bero på särkoppling pga att den övre nivån inte lyssnar. Särkoppling kan även ske från nivån under även om nivån över inte är strängt ordergivande.

**Sammanfattning av samtalen**

Samtalet i vår grupp har till stor del rört kommunikation och tillit inom organisationer samt gemensamt ansvar för att den fungerar. Kommunicera för att få till dialog. Lyssnandets värde. Insyn i varandras tänkande. Vikten av att skapa strukturer för att gynna kommunikation. Samtalet har rört såväl handlingar i praktiken som möjliga bakomliggande motiv och etiska perspektiv.

**Dialoggrupp**

Samtal 1

Vi pratade om olika strategier för att hantera etiska dilemman, ex göra klart innan handledning om hur man kommer att hantera det som kommer upp där. Det händer att ledande personer vill diskutera en rektor osv, då hamnar vi i dilemman. Att inte säga något till exvis chefen, att försöka få den handledde att få ord på sina tankar för att själv hantera det som upplevs svårt. Det svåra kan ju vara en stor vits att andra får reda på för att kunna rätta till.

Kvaliteten i våra insatser handlar mycket om att ”fostra självständighet”, eget ägarskap över processer. Samtidigt så arbetar vi i ”trasiga verksamheter” där det inte är lätt att få till ägarskap. Vilken påverkan kan vi i SBS ha för att utveckla ägarskap? Vad kan vi göra för att bygga tilltro till egen förmåga och känna sig lyssnade på? När Skolverket knackar på dörren för andra, tredje gången? Har vi då hjälpt till att utveckla ägarskap för skolförbättring?  
Viktigt att sätta ramar i starten, ”det här gäller”, och att våga bli tuffare efter ett tag. Gör vi ett bra jobb börjar det ”puttra”, ”kräla fram maskar”… då blir det jobbigt och det är då vi behöver vårt team. För när vi gör rätt saker riskerar svårigheter att komma rakt in i teamet. Var är det stora skavet – en viktig fråga. Då måste vi höra varandras berättelser i teamet.  
När det gäller ägande… de ser inte själva, de kan inte. Vi måste förutom att prata om styr- och stödkedja även prata om TOLKNINGS-kedja. Alla har olika frågor och olika begrepp. ”Det jag gör har betydelse för vad du gör”. Vi ser liknande saker men tolkar olika.

Vi måste gräva djupare, ta mer tid på oss. Ex, de vill inte göra den här övningen… då måste vi gräva mer och ta reda på hur det kommer sig.

Insatsträngsel – Vad lägger vi på dem för arbete? Vilket ansvar har vi i SBS för deras arbetsbörda? Hur kan vi få olika befattningshavare att ta ansvar för att prioritera, lägga tillbaka ansvaret på dem?

Fritids som är en mycket viktig verksamhet, också läroplansstyrd, kommer oftast i skymundan. Elevhälsan också. Viktigt att få med dem i kartläggningsfasen, att fråga efter dem. ”Ni pratar inte om fritids… vad kommer det sig?”

Alla lärosäten har inga team att få kraft ifrån. Alla har inte ”handböcker” att luta sig emot, eller erfarna man kan få metahandledning av.

Ju mer erfaren man blir desto fler dilemman är ”undanstädade” pga att man är mer förberedd.

Samtal 2

Huvudmannen har inte ett anpassat underlag för ÅP. Det innebär att de får siktet inställt på underliggande nivåer, inte på sig själva och sin egen förbättringskapacitet. De behöver både ”navelskåda” och titta på underliggande nivå. Så sker inte nu och det upplever vi som problematiskt.

När vi kommer ut måste vi komma åt smärtpunkterna, grumset, och stötta i att utforska den moraliska kompassen där känslor är mycket viktiga.   
Att kombinera teori och praktik, zooma ut, använda modeller. Vi kan få distans genom teorier och av att tänka långsamt.

Något vi måste medvetandegöra är att det är svårt att göra sig kvitt andra kommuner, vi är infärgade av tidigare insatser. Då är det svårt att se klart och att ta de nya på riktigt allvar. Vi får inte veta svaret innan vi har startat. Det finns en risk att få dem att dansa efter får pipa. Helt plötsligt har de andra befattningar i organisationen, ex ”processledare”. Det får inte bli att vi får dem att ändra utan att de själva har behov av det. Vi måste vara uppmärksamma på ”egna frågor” och osäkerhetsområden (ex man känner att det kan gå åt skogen). Bättre att ställa frågor till dem man är till för då.

Vad händer om vi tycker att rektor valt ut fel folk? Metareflektera – vad är styrkan i er grupp, vad är svagheten i er grupp?

Etiska dilemman om det är flera lärosäten inblandade? Inte om man lägger ansvar där det hör hemma och har en öppen kommunikation. Det är för kommunens skull vi är där, inte för vår egen.

Metareflektion

För kort tid att samtala. ☺ Alla har så mycket klokskap att tillföra. Vi fick mycket att tänka på och frågorna kommer att snurra hos oss länge efter det här mötet.

Vi kom inte in på huvudmannanivån förrän på slutet. Alla i gruppen jobbar inte på den nivån, några var ganska nya och hade ingen erfarenhet från den.

**Dialoggrupp**

Samtal 1

Inspelet från Peter, Johanna och Emma-Sofia gav upphov till ett jättebra samtal som skulle kunna få den övergripande rubriken ”**KOMMUNIKATION**” och därefter delas in i två spår:

1. **Kommunikation mellan olika utbildningsledare på olika nivåer i styrkedjan**

Kommunikationen blir många gånger en utmaning när man som utbildningsledare inte är inblandad/har bristande insyn i insatser på övriga nivåer i styrkedjan. Den egna nivån ställer kanske frågor om vad som pågår på andra nivåer och ibland är det svårt att svara på det. Det kan ibland bero på att saknas forum för inblandade utbildningsledare att informera varandra.

Särskilt svårt blir detta om flera olika lärosäten/konsulter är inblandade hos en och samma huvudman. Flera i gruppen hade dåliga erfarenheter av detta och ett lärosäte har med anledning av detta börjat att säga nej till insatser om det innebär att externa konsulter också ska medverka. Ett annat lärosäte hade tidigare dåliga erfarenheter och har fr.o.m. nu lagt in extra timmar i budget för ”samverkan”.

1. **Goda erfarenheter av forum där ALLA nivåer deltar tillsammans med lärosätet och tar del av varandras framgångar och utmaningar**

Några i gruppen delade med sig av fina exempel på sådana möten, exempelvis att man redan från start skriver in dessa forum (en gång/termin under två år) i offerten.

**Dialoggrupp**

Samtal 2

Gruppen hade många reflektioner efter Anettes tankeväckande inspel och här följer en sammanfattning i punktform:

* De flesta, men kanske inte alla, av Buicks strategier för partnerskap går att översätta till SBS
* Hur når vi samverkan i ”ögonhöjd” inom SBS? Vi ser beröringspunkter mellan ULF och SBS.
* Positiva erfarenheter av att bli inbjuden för att som utbildningsledare auskultera på verksamhetsmöten – den typen av efterfrågade observationer ger värdefull legitimitet att ”tycka något” vilket hänger ihop med hur man kan skapa förutsättningar för ”ägarskap” och ”partnerskap”.
* Vikten av ett inledande samtal mellan lärosäte och enhet där frågan om förväntningar, roller och syfte lyfts.
* Betydelsen av att lärosätet kallas för ”förbättringsstöd” och inte ”insatser” eller ”utförare” eller ”utbildare”. Här har det, upplever vi, skett en positiv förskjutning från Skolverkets sida de senaste åren.
* Svårt att applicera den etiska kompassen på SBS-arbetet

**Första dialogen**

* Stor igenkänning av etiska dilemman som presenterades från samtliga i gruppen.
* Viktigt att vi försöker ge förutsättningar för att skapa arenor och mötesplatser för olika nivåer och grupperingar hos HM som vi möter, då kan vi stödja kulturen och minska ”glappen” i organisationen.
* Kunskapspåfyllnad är inte alltid det viktigaste utan att synliggöra och frigöra den kunskap som redan finns. Flera HM har förväntningar på att vi skall komma med lösningar på deras problem genom föreläsningar och kunskap från LS.
* Vi kan vara tydliga i våra offertskrivningar kring flexibilitet så att vi inte ”låser” in oss i grupperingar från start utan kan skapa stöd genom att fler nivåer möts under processen. Det kan undanröja en del av problematiken kring att vi ibland upplever oss som ”budbärare”.
* En lärdom i gruppen att vara två vid handledningstillfällen för att inte hamna i etiska dilemman kring ”lärosätet säger att… tycker att…”
* I vissa fall har utfästelser från SV uppfattats av HM vilket kan innebära dilemman när stödet skall startas om förväntningarna är olika.
* Viktigt med nära samverkan SV, HM, LS för att skapa samsyn och samtala om förväntningar och möjligheter i processerna.
* Mini SBS innan Skolverket kommer åter, vad står det för? Viktigt med HM:s förbättringshistoria att ta del av tidigare erfarenheter och synliggöra dem tillsammans inför fortsatt arbete.

**Andra dialogen:**

* Många kopplingar från vårt tidigare samtal och stor igenkänning genom Anettes forskning
* Ägarskapet hos dem vi är till för, kan vi tänka på nya sätt? Komma in i andra perspektiv och tillsammans bygga ägarskapet på sikt?
* Professionellt omdöme var hamnar vi i cirklarna….
* Ibland är man ensam därute och då får man lita på sin egen kompass, värdefullt med dessa samtal tillsammans som vi har idag.
* Gemensamt mål/syfte och koppla det till förbättringsagendan
* Fastna i fällan av projektorganisation, försöka få långsiktighet och kommunicera återkommande om varför vi är där och samverkar inom SBS.
* Att värna om varje grupps handlingsutrymme inom professionen, när vi möjliggör arenor med flera nivåer mer med fokus på förståelse för respektive nivås dilemman, utmaningar, möjligheter, förutsättningar etc.
* Viktigt att vi också tar fram den kunskap vi besitter.

**Nyckelord utifrån gruppens samtal:**

* Möjliggörare
* Professionell relation
* Samverkan som begrepp, har vi en samsyn kring begreppet?
* Inte underskatta det etiska perspektivet

**Dialoggrupp**

Inspelen handlade om partnerskapets etiska frågor utifrån situationer när två aktörer är inblandade. Ofta är vi tre dvs huvudman, lärosäte och Skolverk vilket kan gör det ännu mer komplicerat.

Gruppmedlemmarna upplevde en stor grad av igenkänning i citaten. Citaten kunde kanske kategoriseras som problem kopplat til rädsla, handledning och kidnappning.

Svårigheten att komma in som lärosäte direkt efter att huvudman och Skolverk haft en process i ett år diskuterades. Lärosätet saknar en del kunskap initialt. Huvudmannens förväntningar på Skolverkets och lärosätets roller behöver ofta klargöras.

Modellen uppskattades även om ordet Styrkedja inte ansågs vara opitmalt. Kanske organisation eller något annat ord är bättre som inte förleder tanken till att tro att kommunikation och beslut på ett oproblematiskt sätt följer modellen i verkligheten.  Informella relationer är nog så viktiga – både informella relationer utanför utbildningsväsendet och informella relationer inom det. SBS fungerar ofta som en kopplare i ett system där delarna inte hänger ihop.

Svårigheten att driva processer i små kommuner om 70-80% procent av verksamheterna ingår och övriga ej. Då är det bättre att inkludera övriga 20-30% så hela huvudmannen berörs. Då kan SBS-frågor blir en naturlig del av ordinarie verksamhet. Några kommuner har anställt folk för att köra en ”SBS-light” med de enheter som ej ingår i SBS.

En lång diskussion handlade om makt och hur vi som aktörer bör förhålla oss till det. Bl a hur man bör förhålla sig till informella ledare. Gynnas processen om de inkluderas eller exkluderas, bör frågan upp på agendan. Tenderar vi ”pedagoger” att betrakta system utifrån ett harmoni- eller konfliktperspektiv.