

LiA-projektets aktivitetsplan 2012-2013

LiA-projektets aktivitetsplan 2012-2013	1
Gemensamma erbjudanden till alla kommuner och förvaltningar	2
CTT Kulturmätning	2
Nätverk/Samverkan	3
Utbildning i aktionsforskning ht 2012 – vt 2013	4
Chefsutveckling i att utveckla ArbetsPlatsTräffen hösten 2012	4
Utbildning av dialogledare hela 2012	4
Utbildning i kommunikation och IT i en lärande kommun	4
Utbildning i att kommunicera att vi är en lärande kommun	4
Extra insatser där lärandet gått i stå av olika orsaker	4
Lärande kommun	5
Egen dokumentation	5
Skuggning - följ en kollega	6
Reflekterande modeller	6
Tillklippt och skraddarsytt för de medverkande fem kommunerna	6
Dals-Ed	6
Lysekil, Munkedal och Sotenäs (LMS)	7
Fyrbodals kommunalförbund	8
Uddevalla socialförvaltning	9
Fakta kring Uddevalla socialtjänst	9
LiA-aktiviteter i Uddevalla socialtjänst	9
Övriga aktiviteter som kommer att erbjudas Uddevalla socialförvaltning	10
V8-gruppen	11
Utvärderingsbara mål på medarbetar- och chefsnivå inom V8	12
Chefsutveckling 1: Utbildning för rektorer och förskolechefer	12
Chefsutveckling 2: Lärande samtal med <i>externa</i> lärledare	12
Chefsutveckling 3: Utbildning för förvaltningschefer	12
Lärledar -”utbildning”	13
Uppföljningsdag för tidigare utbildade lärledare (220 st):	13
Kollegabesök, observatörs-”utbildning” (cirka 50-60 pers)	13
Uppföljningsdag för tidigare utbildade observatörer (55 st)	13
Sammanställning av kostnader:	13
Referenser till V8-gruppens aktiviteter	14
Artikel i Grundskoletidningen om Kollegabesök, KU8	15
Riskanalys	17

Gemensamma erbjudanden till alla kommuner och förvaltningar

CTT Kulturmätning

Cultural Transformation Tools, CTT, är en uppsättning verktyg för mätning och synliggörande av värderingar, värdegrund och kultur i företag och organisationer. Richard Barretts modell är en vidareutveckling av Maslows behovstrappa. Verktöget utgår ifrån att ett systematiskt arbete med individuella värderingar och en gemensam värdegrund ökar organisationers attraktionskraft och medarbetarnas hälsa och lust till utveckling. Det handlar mycket om att ge utrymme för människors fulla motivation och engagemang i frågor som betyder något för dem. Med ökad ”värdeharmoniförhållanden” mellan personliga värderingar och organisationens gemensamma mål och kärnvärden, så nås en känsla av tillhörighet och mening vilket främjar medarbetarnas utveckling.

Sveriges kommuner & landsting (SKL) har använt sig av metoden vid ett flertal tillfällen när det gäller att mäta värdegrund och kulturer i såväl enskilda kommuner som i hela Sverige (Sverigestudien 2009 & 2010). Under 2010 genomfördes även en pilotstudie där mätningen gjordes på sex kommuner och Lysekil var en av de kommunerna. Baserat på SKLs erfarenheter från pilotstudien startar SKL, hösten 2011, ett nätverk av kommuner som metodiskt kommer att arbeta med CTT-verktyget. LiA har för avsikt att etablera kontakt med kommunerna och undersöka möjligheterna till erfarenhetsutbyte.

Kulturmätningen kommer att göras med samtliga deltagande medarbetare inom LiA, dvs närmare 10 000 personer. Mätningen planeras att göras vid två tillfällen, snarast efter starten den 1 januari – februari 2012, samt någon gång i slutet av våren 2013. Avsikten med att göra det en andra gång är att se hur och om projektet påverkat kulturen inom kommunerna.

Vi är medvetna om att det är knappast troligt att vi kan avläsa ett tydligt resultat, snarare är det så att LiA har påbörjat en utveckling som till att börja med om ett år kan mätas i turbulens. Det finns inom grupppsykologi olika men liknande sätt att beskriva grupperns utveckling, exempelvis beskriver FIRO-modellen stadierna så här:

Det första stadiet beskrivs som **tillhöra-stadiet** (Inclusion). Här försöker medlemmarna i gruppen lära känna varandra. De är artiga mot varandra och undviker konflikter. De kräver ordning och struktur och är beroende av ledaren för gruppen. Så småningom börjar medlemmarna testa varandra. Gruppen kanske får en uppgift som kräver en ledare ur gruppen, och några försöker styra gruppen eller ge direktiv för hur gruppen kan gå vidare. Grupper är härmed på väg in i **rollsökningsfasen** (Control). Nu visar medlemmarna öppet konkurrens och konflikterna ökar i antal och intensitet. Flera försöker ta (eller undvika) ledarskapet även med hjälp av andra (formar undergrupper). Den feedback som ges är ofta bitvis och attackerande till skillnad från den föregående fasen. Ofta kritiserar den formelle ledaren (befälet, chefen, tränaren). Rollsökningsfasen behöver dock inte bli så konfrontativ om gruppens medlemmar är mogna och inriktade på arbetet. Det sista stadiet, **samhörighetsfasen** (Openness), är det stadium där gruppen/laget är som mest effektivt och samarbetet som bäst. Alla grupper når dock inte detta stadium, av olika skäl.

Vid upphandlingen av mätningen kommer vi att titta på möjligheten att lägga till någon ytterligare LiA-specifik frågeställning. Uppskattad kostnad 120 000 ggr två, dvs 240 000 kr.

Nätverk/Samverkan

Genom de deltagande kommunerna och Fyrbodals kommunalförbund finns en rad befintliga nätverk där så väl den lärande ansatsen som resultaten från projektet kommer att spridas. Där finns även upparbetade relationer med SKL att utgå ifrån och vidareutveckla.

I mesta möjliga mån kommer befintliga nätverk att användas, men om så behövs kommer bärkraftiga, långsiktiga nätverk att skapas inom projektet. Nätverken kommer att ha betydelse för såväl genomförandets kvalitet som projektets fortlevnad. Samverkan sker på olika plan:

- Mellan kommun/förvaltning
- Regionalt, främst inom Fyrbodal och Västra Götaland
- Internationellt, Norge, England (Wales) och i internationella nätverk
- Med andra ESF-projekt, STEPS, AVANTO, Samkraft, SPEL m fl nätverk

Till följd av en genuin samverkan är gränserna mellan grupperna flytande.

Till deltagande aktörer räknas ex. vis V8-förvaltningarna med vilka vi har samskapat genom förändningsplanen. Ett viktigt arbete eftersom projektet skall kugga i och förstärka de processer som pågår och inte dyka upp som ännu ett projekt.

Projektspecifikt är att projektet startar processer med goda förutsättningar att fortgå även när projektet tar slut. Det skall helt enkelt inte märkas att projekttiden är över, utan nätverken kan (skall) fortsätta att träffas och tillämpa exempelvis reflekterande handledning. Genom upplägget kommer det vara möjligt att fortsätta utan externt stöd.

Fyrbodals kommunalförbund har genom sin roll i regionen en nyckelroll i projektet. Denna har vi presenterat i avsnittet för strategisk påverkan och spridning genom den regionala kompetensplattformen.

Högskolan Väst (HV) har ett nationellt uppdrag att utveckla modeller och metoder för ett arbetsintegrerat lärande och har därför startat centrubildningen FAP, Forum för arbetsintegrerat lärande och pedagogisk utveckling. Centrumledaren för FAP deltar i LiAs styrgrupp vilket medför att projektet har nära och naturlig koppling till Högskolan Väst och dess nätverk inom området. På högskolan finns även forskningsplattformen LINA, Lärande i och för det nya arbetslivet. Inom temat **Det goda arbetslivet** behandlas arbetslivet ur ett demokratiskt såväl som hälsoinriktat perspektiv. Centrala forskningsfrågor handlar om människors olika villkor i och utanför arbetslivet och hur det påverkar hälsa, arbetsglädje och livskvalitet. Hur kan vi förstå och förhindra marginalisering och utanförskap i förhållande till arbete och utbildning? Hur kan jämställdhet och mångfald utvecklas i arbetslivet?

Inom en kommun - förvaltningsövergripande basgrupper - se avsnittet Lärande kommun.

Mellan kommunerna - främst inom yrkesområdet. Mellan de olika utvecklingsgrupperna - hur fortskrider projektet inom de olika kommunerna - Vi praktiserar exempelvis Gjort Lärt Klokt. Att nätverken arbetar metodiskt och utifrån ett reflekterande perspektiv känns självklart - det är viktigt att vi själva lever som vi lär.

Samverkan och strategisk påverkan är övergripande metoder i projektet, i avsnittet strategisk påverkan finns därför en ingående beskrivning av hur samverkan skall ske i påverkansarbetet.

Utbildning i aktionsforskning

ht 2012 – vt 2013

Denna aktivitet är planerad till läsåret 2012-2013 och ingående presenterad under akademi-paketet, punkt 8, Mervärde strategisk påverkan.

Rekrytering påbörjas omedelbart vid upptäckterna i januari – mars 2012, upphandlingen sker redan nu och anbud skall vara inlämnade till 16 januari 2012.

Chefsutveckling i att utveckla ArbetsPlatsTräffen hösten 2012

En föreläsningsserie med plats för 70-90 chefer med temat: Utveckla APT, skilj på lärande frågor som gör APT till lärande, och beslutsfrågor, hantera det effektivt, kultur och struktur. En sådan gemensam serie blir också till ett nätverkande mellan kommuner.

Utbildning av dialogledare

hela 2012

Utbildning enligt modell från V8-gruppens utbildning av lärledare, utbildning i att leda lärande i arbetslag. Vänder sig både till chefer som leder sina arbetslag och till medarbetare som cheferna utser för att bli dialogledare. En viktig grupp för att bära lärandekulturen.

Utbildning i kommunikation och IT i en lärande kommun

LiA-projektets kommunikationsplan lägger stor vikt vid att goda exempel och annan dokumentation skall läggas upp på kommunernas egna hemsidor för att integreras i det egna lärandet. Detta kommer att kräva stöd till IT-ansvariga och chefer i kommunerna.

Utbildning i att kommunicera att vi är en lärande kommun

I all sin självklara enkelhet att lära sig att lära är det komplext att kommunicera lärande i arbetslivet och vad det innebär för en kommun som kallar sig lärande kommun. Det kommer att kräva stöd till pressansvariga, chefer i ramljuset och web-ansvariga i kommunerna.

Extra insatser där lärandet gått i stå av olika orsaker

LiA-projektet har avsatt resurser för att gå in med extra stöd där det av olika orsaker inte är möjligt att fokusera på lärande, exempelvis kan det bero på underliggande konflikter som första måste lösas eller parkeras. Till dessa arbetslag, arbetsorganisationer erbjuder vi ett riktat och tidsbundet stöd i syfte att komma igång med lärandet. Det är alltså inte ett generellt erbjudande om att gå in i konfliktlösning.

Lärande kommun

Av de fjorton inbjudna kommunerna har fem tackat ja till att medverka i LiA med hela sin organisation. De fem kommunerna är Dals-Ed, Lysekil, Munkedal, Sotenäs och Vänersborg. Utav dessa är fyra V8 kommuner, Vänersborg ingår inte där.

		Antal berörda medarb.			Antal deltagande chefer		
Hela kommuner		totalt	kvinnor	män	totalt	kvinnor	Män
Lysekil	hel kommun	1438	1205	233	73	46	27
Dals-Ed	hel kommun	566	442	124	29	10	19
Sotenäs	hel kommun	850	600	250	40	10	30
Munkedal	hel kommun	750	637	113	30	13	17
Vänersborg	hel kommun	3115	2534	581	122	81	41
summa personer i hela kommuner		6719	5418	1301	294	160	134
			81%			54%	

Tack vare att samtliga förvaltningar i de nämnda fem kommunerna deltar på lika villkor, skapas möjligheter till långsiktig systempåverkan genom att det i kommunen skapas en gemensam syn på lärande och hur det kan manifesteras i vardagen.

Uppläggen i de fem kommunerna varierar och utgår ifrån varje kommuns specifika behov inom ramen för lärande i arbetslivet. De har så att säga erbjudits skräddarsydda LiA upplägg.

Vad kommer att ske i en lärande kommun?

Nedan följer exempel på aktiviteter/strukturer som kan genomföras i en lärande kommun:

Basgrupper

Genom konceptet för Lärande kommun går det att möjliggöra, uppmuntra och skapa förvaltningsövergripande samarbeten. Ett sätt att göra det är att låta varje chef ingå i en basgrupp bestående av ca åtta personer (den lilla gruppens pedagogik). Grupperna bör vara nogsamt sammansatta på så sätt att inga beroendeförhållanden finns inom gruppen. Exempelvis kan det ske genom att låta förvaltningscheferna och kommunchefen bilda en egen grupp. Inom basgruppen uppmuntras olika aktiviteter, exempelvis kollegahandledning, skuggning etc. Basgruppens deltagare kan även fungera som varandras ömsesidiga mentorer.

Målsättning:

- Främja alla gruppmedlemmars deltagande i samtalet/dialogen.
- Utveckla trygghet.
- Utveckla tydlighet.
- Upprätthålla tydlighets- och trygghetsfrämjande spelregler.
- Skapa reflektion där en mångfald av idéer uttrycks och tas emot.

Egen dokumentation

Deltagarna skriver i en "tankebok" (loggbok, dagbok etc) och formulerar därigenom sin egen

ledarskapsbok. Metoden är beprövad och förespråkas av flera (Perneman, Tiller m fl) i ett lärande och reflekterande sammanhang. Ett viktigt redskap i den egna utvecklingen och att lära sig reflektionens kraft.

Pannkakstårtan

En tårta som består av ett lager från varje deltagare istället för att varje deltagare kommer med en tårtbit. Ett tårtlager kan i ett sådant fall vara en reflektion, en rapport etc. Genom att lägga samman varje deltagares "lager" så blir tårtan kanske inte helt rund och vissa deltagare har sådant som sticker ut. Vi fokuserar på den delen av tårtan som är "osymmetrisk" snarare än den del som överensstämmer med de andras lager. Där är vi ju redan ense - det som skiljer mellan lagren blir det som ger det lilla extra och ger oss ytterligare insikter och lärdomar. Våra olikheter lyfts och blir en tillgång i läroprocessen när vi på varandras olikheter med ett salutogent förhållningssätt.

Kollegahandledning

Kollegahandledning är ett strukturerat sätt att lösa vardagsproblemen i arbetet. Det hjälper till att komma fram till ett beslut, att hitta lösningar på svårigheter.

Kollegahandledning följer en strikt form:

- bestämd tidsram för samtalet
- samtalsledare utses
- alla deltagare presenterar sitt ämne, eventuellt efter en kort betänketid
- gruppen väljer ämne
- ärendeägaren talar lite mer om sitt ämne
- alla ställer korta frågor till ärendeägaren, för att få problemet preciserat
- frågeställare har rätt att "passa", dvs stå över om han inte har någon fråga
- frågorna ställs i tur och ordning tills alla frågor är ställda
- ärendeägaren talar om vilka möjligheter hon ser
- deltagarna ger råd, i tur och ordning tills alla frågor är ställda. Råden skrivs upp
- ärendeägaren väljer de tre bästa råden

Skuggning - följ en kollega

Skuggningen går ut på att en kollega följer dig under en avtalad tid (halvdag/heldag) och ger feedback till dig på det som du önskar feedback på. Du kan alltså i trygg miljö, tillsammans med en kollega, diskutera ditt arbete. Skuggning är också ett enkelt och informellt sätt för kollegor som är nyfikna på hur andra gör i sin dagliga gärning, att få utbyta konkreta erfarenheter och tankar kring chefskapet samt att i konstruktiv anda diskutera hur man kan utvecklas som ledare.

Reflekterande modeller

Vad har vi gjort, vad har vi lärt av det vi gjort och vad är klokt att göra nästa gång? Metoden kan användas både skriftligt och muntligt, planerat och spontant. Metoden systematiserar lärandet och berör den viktiga självvalideringen ensam eller i arbetsgruppen. Den gör att vi får distans till våra vardagshandlingar genom att se tillbaka och granska det egna arbetet.

Tillklippt och skraddarsytt för de medverkande fem kommunerna

Dals-Ed

I Dals-Ed medverkar med samtliga chefer i projektet och ser särskilt fram emot att förstärka de redan påbörjade processerna kring att skapa gemenskap och delaktighet bland personalen, genom att arbeta med metoder och verktyg i syfte att etablera tydliga lärstrukturer och därigenom öka tryggheten och trivseln bland personalen. Vidare lyfter de vikten av att synliggöra verksamheternas ”tysta” rutiner och kunskaper.

Under projekttiden planeras totalt sex kommunövergripande träffar. Den första är inplanerad till 7:e mars, och de cirka 29 cheferna kommer att indelas i förvaltningsövergripande basgrupper om cirka 8 personer i varje. Grupperna kommer att sättas samman så att beroendeförhållande undviks och förvaltningschefer samt kommunchef bildar därför en grupp. Kommunchefen har tydligt uttalat sin vilja och givit mandat för projektets genomförande, för kommunens samtliga chefer är deltagande i projektet obligatoriskt.

Ovanstående träffar är den röda tråden i Dals Eds Lärande kommun, utöver träffarna kommer Dals-Ed att delta i LiAs övriga utbud.

Dals-Ed kommer att ha ett utbyte Vänersborg som i flera avseenden har ett motsvarande upp-
lägg, dessa båda kommuner kommer att ha ett utbyte med de norska lärande kommunerna.

Lysekil, Munkedal och Sotenäs (LMS)

Dessa tre kommuner har en rad kommunövergripande samarbeten inom flera områden. De implementerar exempelvis gemensamt PA-system (personaladministrativt system) och kommer inom kort att ha gemensamt Lönekontor, IT-enhet och Miljöenhet. Ansvaret för de olika enheterna fördelas mellan de olika kommunerna vilket medför att en del personal kommer att placeras på annan ort inom dessa tre kommuner, ett fåtal avdelningschefer kommer att ha chefer i mer än en kommun och några berörs inte alls.

I Sotenäs och Munkedal har ett gemensamt utvecklingsarbete inletts i och med **Förbättrad organisation** - ett ESF-finansierat projekt som pågår under samma projektperiod som LiA.

Avsikten med de lärande strukturer vi nu bygger upp är att de stadigvarande skall finnas i kommunerna - även efter att projekttiden avslutats. Tillsammans med kommunerna har vi insett att vi ger bästa förutsättningar för ett lyckosamt genomförande om de tre kommunerna ges möjlighet till samarbete och gemensamt skapa ett överensstämmande förhållningssätt både vad gäller syn på lärande och vilka stödjande strukturer som används. På önskan av Sotenäs och Munkedal har därför kontakt etablerats med de konsulter som ”Förbättrad organisation” har upphandlat i syfte att säkerställa att de är förtrogna med LiA-tanken. Om möjligt kommer Lysekil att inom ramen för sitt arbete i Lärande kommun att genomföra delar av upplägget i Förbättrad organisation.

En LiA-kontaktperson finns även i varje kommun. I samtliga kommuner har kommuncheferna tydligt uttalat en vilja och givit sitt mandat för projektets genomförande. För kommunens samtliga chefer är deltagande i projektet obligatoriskt.

Ovanstående är de tre kommunernas röda tråd - därutöver deltar de även LiAs övriga utbud.

Vänersborg

Inom Vänersborgs kommun ser man fram emot att arbeta med kommunens samtliga förvaltningar i LiA-projektet. Kommunen lyfter särskilt vikten av att arbeta med medarbetarnas

delaktighet och möjlighet till påverkan (empowerment) samt att det inom kommunen skapas en helhetssyn kring lärande. Det finns även en uttalad förväntan om utökat och vidareutvecklat samarbete såväl inom som mellan förvaltningarna.

Under projekttiden planeras fyra möten per år, dvs. totalt sex kommunövergripande träffar. Den första är inplanerad till 8:e mars, och de cirka 120 cheferna kommer att indelas i förvaltningsövergripande basgrupper om cirka åtta personer i varje. Grupperna kommer att sättas samman så att beroendeförhållande undviks och förvaltningschefer samt kommunchef bildar därför en grupp. Även de medarbetare som sökt det interna karriärprogrammet, dvs. presumtiva chefer, kommer att delta och formar en egen basgrupp.

En intern projektorganisation bestående av arbets- och styrgrupp har initierats, vidare finns en projektledare och tillika kontaktperson för LiA i kommunen. Kommunchefen har tydligt uttalad sin vilja och givit mandat för projektets genomförande. För kommunens samtliga chefer är deltagande i projektet obligatoriskt.

Ovanstående träffar är den röda tråden i Vänersborgs Lärande kommun. Utöver träffarna kommer Vänersborg att delta i LiAs övriga utbud.

Fyrbodals kommunalförbund

Fyrbodalskommunalförbundet medverkar i projektet är av strategisk viktig karaktär. De arbetar genom sitt regionala uppdrag med regionens 14 kommuner i ett flertal olika roller; i nätverk, i projekt, genom täta kontakter med såväl kommunala och regionala politiker och tjänstemän. De har ett ansvar för och möjlighet till att medverka dels i genomförandefasen men även så att projektets metoder, effekter och resultat inte bara blir stadigvarande utan även utvecklas därefter. De är kort och gott LiAs främsta ambassadörer och dörröppnare.

Kommunalförbundet deltar i gruppen för HELA kommuner. All personal jobbar i sektorer som täcker hela kommuner och de personer vi träffar i våra nätverk är från alla typer av förvaltningar. Samtliga anställda, 35 st, i kommer att ta del av projektets aktiviteter och utbud.

Kommunalförbundets deltagande, inte bara som partner i projektet utan även som deltagare är mycket viktigt för att understödja ett LiA-mässigt arbete i kommunerna. 10 av förbundets 14 kommuner berörs av LiA-projektet.

Uddevalla socialförvaltning

Fakta kring Uddevalla socialtjänst

		Män	Kvinnor
Totalt anställda	1805	197	1608
Enhetschefer	56	4	52
Avdelningschefer	7	3	4
Sektionschefer	6	3	3
Socialchef	1	1	
Totalt antal chefer	70	11	59
Antal APT	112/mån		

Kommunen har ett ledarskapsutvecklingsprogram. Detta erbjuds alla chefer. Programmet består av fyra block där varje block omfattar en termin.

Block 1 omfattar kommunens historia organisation och presentation av förvaltningarna.

Riktlinjer för ledarskap, Medie kunskap, omvärldsanalys och förhållningssätt.

Block 2 är en högskoleutbildning på 7,5 poäng i ledarskapsteorier.

Block 3 handlar om det personliga ledarskapet där ingår bland annat reflekterande team.

Block 4 består av varierande utbildningar och styrs av chef och organisationens behov.

Den 18 november presenterades LiA-projektet av Anne Sandstedt, Annsofi Öhman och Tomas Rydsmo vid ett frukostmöte för socialförvaltningens 70 chefer. Det fanns en positiv respons både vid mötet och i bekräftad i mejl efteråt.

Efter frukostmötet ställde vi några klarläggande frågor till socialchef Bo Lundgren, vi ville bland annat veta vilka vi kunde betrakta som styrgrupp inom förvaltningen och bakgrunden till det uppdrag förvaltningen har att integrera jämställdhet, jämtegreringen.

- Socialförvaltningen kommer inte att tillsätta någon särskild styrgrupp för LiA-projektet utan den ordinarie ledningsgruppen kommer att fungera som styrgrupp med någon där utsedd person som kan vara kontaktperson.
- Jämtegreringsuppdraget är beslutat av fullmäktige och har sitt ursprung i Mångfalds- och jämställdhetsplan för medarbetare i Uddevalla kommun 2010-2012. Socialförvaltningen har tidigare sökt externa medel för genomförande av ”Jämtegrerad hemtjänst och ekonomi och rehabiliteringssektion” som avslogs. Socialförvaltningen ser nu jämtegrering som ett bra exempel på LiA-mässigt lärande, och vill genom LiA-projektet se att jämtegrering lyfts inom hela socialförvaltningen genom att jämtegrering blir VADET i de lärprocesser som man kommer att arbeta med i LiA-projektet.

LiA-aktiviteter i Uddevalla socialtjänst

- **Chefsutveckling 1 och 2 enligt V8 modell.** Grupperna ska vara blandade från verksamhetens olika inriktningar. Utbildningen ska även omfatta perspektiven Hälsa – Jäm ställd het och Tillgänglighet. Kunskap som gruppen inhämtar ska utgå från EBP.

(Evidens Baserad Praktik) Antalet deltagare är budgeterat till 60, en del av de 70 cheferna kommer att vara uppbokade eller få förhinder.

- **Dialogledarutbildning för dialogledare (medarbetare) enligt V8 modell.**
Utbildningen ska även omfatta perspektiven Hälsa – Jämställdhet och Tillgänglighet. Kunskap som gruppen inhämtar ska utgå från EBP. Behovet av dialogledare är mycket stort, den lilla gruppens pedagogik fungerar bäst om det är 8-10 deltagare, det skulle kräva 180 dialogledare. Vi har budgeterat för 70, det är gott nog om man kan rekrytera så många. Skulle det visa sig att fler kan rekryteras, räknar vi med möjligheter att omfördela i budget.
- **Kulturmätning** genomförs med alla 1805 medarbetare.
- **Lärande nätverk mellan kommuner,** Samverkan med Vänersborgs kommuns socialförvaltning, område Omsorg om funktionshindrade. Vänersborg och Uddevalla har under flera år haft nätverksträffar på ledningsnivå inom området omsorg om funktionshindrade och där syftet bl a varit att lära av varandra. Båda kommunerna har under några år satsat på kompetensutveckling av baspersonal. Antalet pedagoger inom verksamheterna har också ökat vilket fått till följd att en stor del av de insatser som erbjuds utgår från en pedagogisk ansats istället för vård och omsorg.

Vänersborg och Uddevalla vill, inom ramen för LiA, skapa en gemensam lärplattform genom att nätverksgrupper på mellanchefernivå skapas. Syftet är att cheferna ska få en gemensam plattform att utgå från i sitt "nya" ledarskap. Nätverksgrupperna ska omfatta 6-7 enhetschefer/verksamhetschefer från de båda kommunerna. Grupperna ska genom handledning utveckla arbetsmetoder och kulturer som stöder de mål som är uppsatta för verksamheterna. Genom att blanda chefer från två organisationer skapas ytterligare en dimension i läroprocessen.

För att inte överbelasta berörda chefer med deltagande i flertal grupper skulle detta nätverkande kunna kombineras med chefsutbildning eller dialogledarutbildning. De utbildade dialogledarna skulle kunna vidga dialogledarskapet till sina kollegor i gruppen, dialogledandet blir då ett lärande i lärande. Med andra ord kan det beskrivas som kompetensöverföring i reell miljö. Det är viktigt att de berörda cheferna får detta som en specifik aktivitet eftersom Uddevalla och Vänersborg har två olika upplägg och syftar till samverkan och utbyte mellan kommunerna.

Övriga aktiviteter som kommer att erbjudas Uddevalla socialförvaltning

- Utbildning i aktionsforskning
- Hur kan vi göra arbetsplatsträffen lärande?
- Hur använda kommunikation och IT i en lärande kommun?
- Hur kommunicera att vi är en lärande kommun?
- Nätverksträffar mellan kommuner i Sverige och Norge
- Extra insatser där lärandet gått i stå av olika orsaker

V8-gruppen

V8 är en samverkan mellan utbildningsförvaltningarna i 8 kommuner. 2500-3000 personer är anställda inom dessa förvaltningar, drygt 80 är rektorer eller förskolechefer, ytterligare ca 200 är utbildade lärledare. En majoritet av både anställda och chefer är kvinnor. 4 av V8 kommunerna deltar i LiA även som hela kommuner, då skall utbildningsförvaltningarna även delta i de kommungemensamma LiA-aktiviteterna. LiA-insatserna till V8-gruppen är budgeterade till knappt 1,2 miljoner, till detta kommer 60 % tjänst för att koordinera insatserna och operativt delta i chefsutvecklingen.

		Antal berörda medarb			Antal lärledare		Ant deltagare
Utbildningsförvaltn.		totalt	kvinnor	män	kvinnor	män	totalt
Lysekil	Bildningsförvaltningen	400	338	62	23	4	
Dals-Ed	FOKUS-förvaltningen	275	200	75	10	5	
Tanum	Barn- och utbildn. förvaltn.	370	295	75	36	4	
Sotenäs	Utbildningsförvaltningen	200	179	21	18	2	
Strömstad	Barn- och utbildn. förvaltn.	507	417	90	22	10	
Munkedal	Välfärdsförv. sektor barnoms. O skola	364	299	65	14	2	
Orust	Verksamhet för lärande	322	278	44	30	3	
Färgelanda	Sektor Barn- och utbildning	180	160	20	19	3	
summa V8		2618	2166	452	172	33	

LiA-insatserna inom V8 baseras på de erfarenheter som gjorts inom V8-gruppen för att öka lärandet både för individ och organisation.

Inom V8 finns ett gemensamt processtödande arbete igång sedan en tid tillbaka i form av Kollegabesök: KU8. KU8 går ut på att skapa former och bidra till lärande för enheter och individer. Arbetet beskrivs i nedanstående artikel som publicerats i Grundskoletidningen. I V8-gruppens arbete med KU8 har framkommit att utbildningsförvaltningarna inom V8 som helhet behöver en "jordmån" för lärandet. För att bevara fokus och för att lärandet skall ske långsiktigt och fördjupat, har V8-gruppen under våren 2011 introducerat begreppet: Utvecklingsorganisation - Arbetsorganisation. (Nedan bifogas referenser till begreppen)

Arbetsorganisationen är den traditionella stabiliserande organisationen medan utvecklingsorganisationens syfte är lärande som kontinuerligt ger inputs till arbetsorganisationen som då kan förändras utifrån det lärande som sker. Utvecklingsorganisationens grund är att man träffas i Lärgrupper och att man lär under längre tid genom att använda ett flertal verktyg, framförallt "Lärande samtal" som leds av lärledare. Rektors och förskolechefens roll i detta är att leda lärandet på enheten men också att vara en lärande ledare. I utvecklingsorganisationens arbete kommer KU8 in som ett kvalitativt inslag och kan ge lärandeperspektiv över kommungränserna, kollegor emellan.

Både inom KU8 och utifrån Lärledarnas lärdomar har nya lärdomar gjorts om hur vi på bästa sätt kan bidra till att öka lärandet lokalt på enheterna för att få en större effekt för V8 som helhet. Nedanstående planerade insatser genom LiA-projektet baseras på dessa lärdomar.

Utvärderingsbara mål på medarbetar- och chefsnivå inom V8

Skolledare: Har de lyckats med att hitta former i sitt ledarskap som gynnar arbetsplatslärande?

Lärledare: Upplevd kvalitet i lärprocesserna. Hör de frågor som man arbetar med hemma i utvecklingsorganisationen? Har lärledarna utvecklat sin kompetens för att leda lärprocesser?

Medarbetare: Upplever de att lärdomarna har gjort nytta i arbetet? Har de blivit mer nyfikna på vad deras medarbetare gör? Har de fått en ökad stimulans i sitt arbete?

Chefsutveckling 1: Utbildning för rektorer och förskolechefer

- Att leda lärande och att vara lärande ledare
- Upplägg 1 heldag (mars-12) + 2 dagars internat (april-maj-12) + 1 heldag (höst-12), summa 4 dagar, inklusive utvärdering för vidare lärande, antal deltagare ca 90. "Utbildningsgrupp" bestående av 8 personer, som vardera leder en grupp om 6 personer, genom att göra det vid två tillfällen blir kapaciteten, $8 \times 6 \times 2 = 96$

Chefsutveckling 2: Lärande samtal med externa lärledare

Lärande samtal med *externa* lärledare för "handledning" och metareflekation för förskolechefer och rektorer i grupper om 6-8 personer.

Reflektion och perspektiv vad gäller form och innehåll:

- Hur öka lärandet för våra medarbetare?
- Hur kan vi på bästa sätt bidra till våra medarbetares lärande?
- Hur kan vi använda våra gemensamma "verktyg" dvs:
Kollegabesök (Ku8)

Lärande samtal som en långsiktig process

Föreställningskartor etc.

Upplägg, 2 grupper per kommun, LiA-processledare tar ansvar för innehållet, fokus är hur kan man som rektor bidra till lärarnas lärande.

En utomstående konsult deltar för att göra metareflekationer om hur rektorerna ställer förståelsefördjupande frågor, exempel på konsulter: Per Fagerström och Inger Olsson från Karlstad, de kan jobba med denna biten mer kraftfullt än vad LiA-processledaren eller rektorerna själva kan göra, svårt att ha helikopterperspektiv när man är det som skall studeras.

Externa är med så ofta det bara går, det är detta alla behöver träna på, att inte hamna i arbetsorganisationen. Rektorer hamnar lätt i att få saker gjorda. LiA-processledarna är lärledare i grupperna.

8 handledningstillfällen per grupp, 128 handledningstillfällen

Chefsutveckling 3: Utbildning för förvaltningschefer

- Att leda lärande och att vara lärande ledare
Upplägg ett 2 dagars internat

Lärledar -"utbildning"

- Att leda lärprocesser
- Upplägg 1 heldag + 2 dagars internat + 1 heldag, summa 4 dagar, inklusive utvärdering för vidare lärande

Uppföljningsdag för tidigare utbildade lärledare (220 st):

- Uppföljning, påfyllnad, gemensam reflektion utifrån olika erfarenheter

Kollegabesök, observatörs-"utbildning" (cirka 50-60 pers)

- Upplägg 1 heldag + 2 dagars internat + 1 heldag, summa 4 dagar, inklusive utvärdering för vidare lärande

Uppföljningsdag för tidigare utbildade observatörer (55 st)

- Uppföljning, påfyllnad, gemensam reflektion utifrån olika erfarenheter

Sammanställning av kostnader:

Chefsutveckling 1					359 925
Chefsutveckling 2					373 425
Chefsutveckling 3					35 000
Lärledarutbildning					146 870
Uppföljningsdag lärledare					69 000
Observatörsutbildning					175 000
Uppföljningsdag lärledare					36 000
LiA-processledare					567 000
					1 761 220

Referenser till V8-gruppens aktiviteter

Om Lärande samtal:

http://www.pbs.kau.se/Begrepp/Samtal/larande_samtal.htm

Om lärgruppsarbete:

<http://www.kau.se/pbs/larande-i-pbs-natverket/largruppsarbete>

Om föreställningskartor:

<http://www.pbs.kau.se/Begrepp/Intervju/index.htm>

Lärande orienterat ledarskap

http://www.pbs.kau.se/Begrepp/Ledarskap/index_ledarskap.htm

Att leda lärande samtal:

http://www.kau.se/sites/default/files/Dokument/subpage/2010/01/att_leda_l_rande_samtal__2_0688.pdf

Arbets- och utvecklingsorganisation:

<http://www.kau.se/pbs/larande-i-pbs-natverket/forskning-moter-praktik/utvecklingsorganisation-och-arbetsorganisation>

Artikel i Grundskoletidningen om Kollegabesök, KU8

KU8: Det lustfyllda lärandet

Text: Mattias Larsson & Annika Torstensson

Genom att gå samman åtta kommuner i ett gemensamt kompetensutvecklingsarbete kan resurserna samordnas och effektiviseras. Kollegorna inom V8-kommunerna besöker varandra för att observera, uppmuntra och utmana varandra. Arbetet leds av två samordnare.

Inom skola och förskola vill vi bedriva ett professionellt och systematiskt förbättringsarbete med fokus på lärande, både på individ- och organisationsnivå. Ibland när det gäller förbättrings- och förändringsarbete med fokus på lärande stöter vi på motstånd. Motståndet kan ha många förklaringar, men hur kommer det sig att detta förekommer inom utbildningssektorn, ”högborgen” för lärande? Varför är inte skola och förskola en kreativ miljö där medarbetarna har en ständig önskan att lära mer?

Hur ska vi som organisatörer av lärande lyckas skapa ett lustfyllt lärande hos vår personal; det som pedagogerna i sin tur också ska skapa för eleverna? Vi måste inom utbildningssektorn ta dessa frågor på allvar och måste lyckas med att skapa kreativa lärmiljöer för vår pedagogiska personal; ett måste i en allt mer komplex yrkesutövning med ett högt yttre tryck på förändring.

Inom ramen för vad som kallas KU8 gör pedagoger lärande besök i varandras verksamheter. KU8 är ett systematiskt kvalitetsarbete där vi ser ett gott exempel på en modell som skapat en god jordmån för lärande. Modellen känns igen från andra håll, exempelvis ALP-projektet. Låt oss titta närmare på modellen.

kollegial utvärdering

V8-kommunerna (Dals-Ed, Färgelanda, Lysekil, Munkedal, Orust, Sotenäs, Strömstad och Tanum) samarbetar genom flera aktiviteter där kollegial utvärdering ses som en viktig del i samverkan för ökad kunskap och utveckling med två syften: att utgå från pedagogers och verksamhetens behov av utveckling för ökad måluppfyllelse. Det andra syftet är att stödja processkvaliteten i verksamheten, ett systematiskt lärande som leder till förbättringsarbete och ökad kvalitet.

Vi vill öka måluppfyllelsen och kvaliteten såväl på den lokala enheten som i den enskilda kommunen och även i V8-kommunerna sammantaget.

Kollegial utvärdering, KU8, innebär att pedagoger från en kommun besöker kollegor i en grannkommun för att spegla, uppmuntra och utmana pedagogerna i deras utvecklingsarbete. KU8 har ett verksamhetsperspektiv och utgår ifrån pedagogernas egna frågeställningar och behov.

Arbetet leds av oss två samordnare som arbetar med observatörernas kompetensutveckling och stödjer dem i deras uppdrag.

Observatörsrollen

En grundläggande utbildning erbjuds de rekryterade observatörerna till exempel i lärande samtal, observationsmetoder och lösningsfokuserat förhållningssätt. Målsättningen är att ha åtta observatörer per kommun. Uppdraget innebär att på ett positivt och framåtsyftande sätt observera, stödja och uppmuntra, men också utmana berörda kollegor utifrån det uppdrag som arbetslaget lämnat.

Det finns även ett övergripande uppdrag som innebär att alltid belysa hur läroplanens värdegrund kommer till uttryck i förhållningssätt och samspel mellan alla som finns i verksamheten. Uppdraget som observatör omfattar tio till femton dagar per år, kompetensutveckling inkluderad. Observatörerna arbetar i team utsedda för respektive uppdrag i annan kommun.

Lärande besök

Arbetslaget/enheten formulerar en ansökan om uppdrag som kan vara ett utvecklingsområde eller något i verksamheten som de önskar få belyst ur ett annat perspektiv än sitt eget. **Arbetsgången ser ut så här:**

- Uppdragen fördelas och observatörsgrupp utses för respektive uppdrag.
- Observatörsgruppen förbereder och planerar besöket tillsammans med enheten.
- Uppdraget genomförs exempelvis genom observationer, intervjuer och inläsning av dokumentation.
- Återkoppling sker såväl individuellt som i grupp vid ett lärande möte som avslutar uppdraget.
- Arbetslaget/enheten dokumenterar och formulerar en egen lärplan för fortsatt utvecklingsarbete.

Resultat – kvalitetsutveckling

Utbytet med kollegor ger en belysning av den egna verksamheten och möjlighet till vidareutveckling vilket ökar förutsättningarna för måluppfyllelse och kvalitet. Det lösningsfokuserade förhållningssättet bidrar till att besöken upplevs positivt.

Observatörerna får en kvalificerad kompetensutveckling vilket även bidrar till de egna arbetsplatsernas utveckling. Vad visar då utvärderingarna? Här är några citat från besökta arbetslag: ”Positivt att få bekräftelse.” ”Sakliga återkopplingar.” ”Vi kände att vi växte av positiva omdömen.” ”Roligt att diskutera lektionsupplägg.” ”Öppna och strukturerade samtal.” ”De fick oss att tänka på varför vi gör som vi gör.” ”Vi lärde oss att vi behöver tala mer med varandra.” ”Besöket har belyst frågor som vi annars inte pratar om.” ”Kändes bra att bli granskad och ifrågasatt av någon opartisk person.” ”Vi fick personlig utmaning och ej enbart bekräftelse.” ”Det har stärkt min lärarroll.”

Exempel på vad arbetslag uttryckt kring hur de ska gå vidare efter besöket: ”Som arbetslag kommer vi att utföra skuggning och lärande besök hos varandra – ha fler pedagogiska diskussioner och ta mer hjälp av varandra.”

Observatörerna som också varit mycket positiva och har exempelvis i utvärderingar uttryckt: ”Jag har blivit en bättre lyssnare.” ”Jag går alltid ur ett uppdrag, stärkt på något sätt, det tar kraft men det ger dubbelt tillbaka.” ”Det har varit spännande och mycket givande ... Vi har lärt av varandras kompetenser.”

Vi märker också en stark motor hos observatörerna att lära mer. Stort sug efter referenslitteratur är ett exempel på detta.

Barns och elevers lärmiljöer

På vilket sätt påverkas då de barn och elever som finns i verksamheten som blir besökt? Detta har vi ännu inte titta närmare på men låt oss beskriva pedagogernas tankar om hur KU8-besöket kommer att påverka framgent:

- Vi vill öka flickors och pojkars möjlighet att utveckla förmågor och intressen utan begränsningar utifrån stereotypa könsroller.
- Vi vill göra barnen och föräldrarna mer delaktiga.
- Vi har blivit än mer medvetna om vikten av tydlighet i planeringar, mål och bedömning.
- Vi vill utveckla och förnya våra arbetsområden ...
- Vi kommer att arbeta med strategier för att alla elever ska vara delaktiga

Kollegial utvärdering leder till kollegial utveckling! Det förefaller från vår synvinkel som om KU8 skapar ett lustfyllt lärande både hos observatörerna och hos de som blir observerade. Kanske påverkar det också barn och elevers dagliga lärmiljöer på lång sikt.

Vilka ingredienser i KU8 gör att detta lärande blir så positivt? Vilka mekanismer gör att kollegabesöken blir så givande? Besöken utgår ifrån arbetslagens frågeställningar och arbetet som observatörerna gör utgår alltid ifrån detta. Kanske är det så att KU8 fångar arbetslaget i det som Vygotsky kallade den proximala utvecklingszonen? Svaret på den frågan har vi inte men om ett lärande ska komma till stånd så måste möten ske på många olika plan. Dessa möten finns inom KU8; det lustfyllda lärandet.

De informativa delarna av texten ovan är hämtade ur den gemensamma broschyren om KU8.

Mattias Larsson är utvecklingsledare i Tanums kommun samt KU8-samordnare. Annika Torstensson är KU8-samordnare.

Risikanalyt

I mobiliseringsfasen har ett antal risker identifierats vilka redovisas nedan i tabellform. I klassificeringen har följande graderingar används:

Sannolikhet	Konsekvens	Risiknivå
1= Mycket låg	1=Mycket liten	1-4= Kan accepteras
2= Låg	2= Liten	5-14= Bör åtgärdas
3= Medelstor	3= Medelstor	15-25 = Åtgärdas snarast
4= Stor	4= Stor	
5= Mycket stor	5= Mycket stor	

	Risk	S	K	Åtgärd för att undvika riskerna
1	Mandatet i kommunen brister (frånvarande och/eller oengagerad ledning)	3	4	Kontinuerlig uppföljning med organisationernas ledning och interna projektstruktur, aktiviteter som uppmanar till engagemang.
2	Personmotsättningar i basgrupper (lärgrupper etc)	4	3	Ändra gruppernas sammansättning.
3	Ovanifrån perspektiv - projektet är inte förankrat i organisationen	3	4	Informera kommunernas samtliga medarbetare. Visa på goda exempel, uppmana till tydlighet från ledningen kring varför projektet genomförs. Tillgängliggöra projektets ramar och intentioner, på exempelvis kommunens egna hemsidor – "familjär miljö".
4	Kontraproduktivt agerande - ledningen lever inte som de lär	4	4	Uppmana till tydlighet och transparens kring exempelvis beslut. Kontinuerlig uppföljning.
5	LiA lever inte som vi lär	2	5	Reflektion, återkoppling, revidering & tydlighet
6	Tid - deltagarna tar sig inte tid för reflektion etc	4	4	Begära återkoppling, uppgifter mellan träffar, samt andra aktiviteter som manar till reflektion.
7	Deltagarnas synpunkter och upptäckter tas inte om hand. (chefer/ ledning backar/ignorerar)	3	4	Uppföljning, avstämning av resultat
8	Nyckelpersoner försvinner	3	4	Transparens mellan deltagare, gemensam kommunikations & arbetsplattform

Följande riskanalys hade vi med i ansökan, den är uppdaterad och giltig om än ej språkreviderad.

Risker	Åtgärder
Förväntningar som inte kommer att införlivas för de rymms inte i projektets syfte och mål.	Tydlighet i information, fånga upp en kvittens på vad som är uppfattat.
Anlitade nyckelpersoner som inte levererar vad som krävs.	Bra kravspecifikationer för de tjänster som skall tillsättas i projektet.
Deltagarna upplever att de inte har tid att delta i aktiviteter nödvändiga för att projektet ska få ett tillfredsställande resultat.	Tydlighet från början om vilka tidsinsatser som krävs, överenskommelser med närmaste chef.
Otillräckligt deltagande, eller förståelse från förvaltnings- eller politisk ledning.	Sätta av tid i början av projektet för att få acceptans för det i hela förvaltningen, kom överens om hur stort ledningens deltagande skall vara.
Resultaten uteblir trots genomförda aktiviteter.	Undvik att anta samband utan stöd i forskning eller andras projekterfarenheter
Effekter uteblir trots uppnådda resultat.	Undvik att anta samband utan stöd i forskning eller andras projekterfarenheter
Ojämna arbetsinsatser från samverkansparter.	Öppenhet och tydlighet i kommunikation, kom överens om vad som förväntas av var och en, alla behöver inte göra lika, bara alla gör det man åtagit sig.
Tiden räcker inte till för att processerna skall ta fart och leda till förändringar i attityder och kulturer.	Medvetet arbeta med att starta processer som skall fortgå efter projektets slut.