



# Ledarskap, organisation och innovation

Tio rektorer om sina erfarenheter  
av omställningen till fjärr- och  
distansundervisning inom  
gymnasiet våren 2020

Carina Hall

## BAKGRUND

Vårvintern 2020 kommer för alltid att förknippas med utbrottet och den världsomfattande spridningen av Corona (Covid-19). Utöver de självklara konsekvenserna för individer och olika samhällsfunktioner, kom pandemin också att leda till en snabb omställning från fysiska klassrum till digitala lärmiljöer för samtliga gymnasieskolor och vuxenutbildningar runt om i Sverige.

Som en del i en pågående studie vid Mittuniversitetet kring innovations- och lärtödande ledarskap – *Creating value and innovation capacity. A study about leading and organize change management that generates a learning-supporting organisation* - genomför jag för närvarande ett antal djupintervjuer med skolledare inom kommunal och fristående gymnasieverksamhet. Studien utgör en kompletterande del av Vinnova-projektet Swedish Edtest och fokuserar på ledarskap, arbetssätt och organisatoriska förutsättningar kopplat till framgångsrikt innovationsarbete. Syftet är att kartlägga hur ledare på olika nivåer organiserar och leder förändringsarbete som genererar en lärtödande innovationskapacitet på organisationsnivå. Förväntat resultat med studien är att bidra med ökad kunskap om, och verktyg för, hur rektorer och huvudmän kan skapa goda förutsättningar för lärande och innovation i den dagliga verksamheten och bättre förstå vilka organisatoriska villkor som kan stödja ett sådant ledarskap.

Då intervjuerna inleddes parallellt med att all gymnasie- och vuxenverksamhet i Sverige omdirigerades till fjärr- och distansundervisning, kompletterade jag i dialog med Vinnova och Swedish Edtest intervjuerna med frågor om vad omställningen innebar utifrån de intervjuade ledarnas perspektiv. Syftet var att svaren skulle kunna nyttjas separat som en fristående del av studien, då många är och kommer att vara intresserade av att ta tillvara på de erfarenheter och lärdomar som görs i detta förändrade undervisningslandskap.

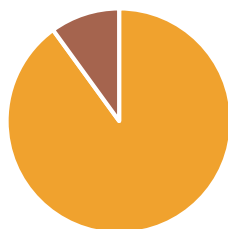
Denna rapport bygger på tio skolledares erfarenheter inom gymnasiet. De representerar både större och mindre skolor i kommunal och fristående regi spridda över landet. Samtliga skolor har bedrivit fjärr- och/eller distansundervisning sedan direktiven kom angående detta, dvs drygt en månad.

Stockholm 2020-04-16

Carina Hall

## ”JAG ÄR LIMMET MELLAN TEKNIK OCH PRAKTISK VERKSAMHET”

Har den pågående Corona-pandemin  
inverkat på ditt ledarskap?



■ Ja ■ Nej

Av de intervjuade ledarna uppger 90% att deras uppdrag påverkats mer eller mindre, 10% upplever att hen arbetar precis som tidigare bortsett från att det sker i digitala rum. Samtliga ledare som uppgett att

deras uppdrag påverkats uppger att det främst handlar om att man varit tvungen att omprioritera i verksamheten. Många processer och projekt har pausats, antingen pga. av att det inte fungerar att genomföra dem under rådande förhållanden och restriktioner men också pga. att man medvetet valt att pausa allt som inte är nödvändigt för att inte belasta lärare – eller elever - ytterligare. Det som främst tas upp som exempel är långsiktiga utvecklingsprojekt. En ledare uppger att det känns som om ett slags vakuum omslutit skolan. Man prioriterar om, vågar inte fullfölja vissa saker eller inleda andra. När omställningen blev ett faktum gick allt fokus på att hantera det, nu en månad senare uppstår ett nytt vakuum när man börja blicka framåt och fundera över hösten och vilka verkningar den här perioden kommer att få. Uttalat fokus hos samtliga ledare har varit och är fortfarande att lärarna ska få undervisningen att fungera för alla elever och stötta personalen med lösningar på moment som blir svåra att genomföra under rådande omständigheter.

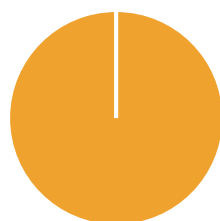
Flertalet ledare uppger att de får många frågor av teknisk art, likaså om att beställa/tillhandahålla den digitala som undervisningen nu kräver. Likaså uppger flertalet ledare att de varit tvungna att skapa ännu tydligare rutiner och infrastrukturer under denna period, dels för att känna att man har kontroll över den uppkomna situationen men också för att möta behov av att skapa samsyn och kunna hjälpas åt. Flera uppger att de tidigare haft många spontana möten utan agenda och att de nu organiserar arenor där man möts kring specifika frågor som direkt hanteras. De upplever också att de pga. Den tätare kontakten med sina medarbetare har en bättre insyn och förståelse för hur verksamheten bedrivs ned på kursnivå.

Flertalet ledare uppger att de lägger mer tid på information är tidigare. Till föräldrar och elever men också till återkommande rapporter och avstämningar mot huvudman som vill veta hur det går och ha en ständig aktuell bild av arbetet. Flertalet ledare uppger också att de lägger mer tid på möten än tidigare. Vanligast förekommande är Google Meet på fasta tider med personalen. Däremot upplever ingen att det kommit speciellt mycket frågor från föräldrar och elever utan den information som skolorna tillhandahållit har landat väl.

Flera ledare lyfter att de fått ägna mycket tid åt att skapa en organisation och roller som lämpar sig för den typen av verksamhet som nu bedrivs. Exempel som lyfts från ett par skolor är att de delat in lärarna i ämneslag för att bättre stödja varandra i att omsätta undervisningen till fjärr- och distans. En ledare uppger att hen fått ansvar för ytterligare en skola pga. att ledning och personal där är sjuka, vilket inverkat kraftigt på det egna ledaruppdraget.

**" NU MÅSTE ALLA TA ANSVAR FÖR ATT NÅGOT VERKLIGEN HÄNDER "**

Har omställningen till fjärr- och distansundervisning ökat innovationskapaciteten på skolan som du leder?



■ Ja ■ Nej

Samtliga ledare uppger att utvecklingen varit markant, från att personalens digitala mognad och kompetens höjts och blivit mer enhetlig till att många lärare definierat om sin syn på både den egna undervisningen som sitt uppdrag. Samtliga ledare uppger att en majoritet av deras personal bedriver

undervisningen hemifrån och att deras skolor haft 1-1-koncept sedan tidigare. Flertalet ledare uppger att det blivit tydligt att deras skolors system är stresståliga, likaså att deras organisationer visat sig vara mer lättroliga än förväntat. I intervjuerna återkommer samtliga ledare till att startsträckan upplevs som relativt kort för gymnasiet, man har haft teknik, kompetens och resurser på plats sedan tidigare. Innovationen som nu märks rör hur personalen använder detta. Flera påpekar också att de märker av högst innovationskapacitet hos sina lärare i praktiska/estetiska ämnen. Dessa lärare har störst utmaningar just nu och det skapar kreativitet. Man vill på alla sätt möjliggöra att sina elever i åk 3 kan klara sin examen. Exempel som lyfts är APL på distans, en mängd individuella provningar, sambedomning av olika underlag för att se vad eleven verkligen måste kunna visa kunskaper i etc. Flertalet ledare lyfter dock att de i dessa ämnen kommer behöva ta in små grupper av elever till skolan för moment som man inte kommer att kunna lösa via fjärr- eller distansundervisning. En ledare lyfter att hen ser störst innovation hos sina lärare i mer traditionella ämnen – exempelvis matematik och språk. Dessa lärare upplever att benen har slagits undan för deras sätt att undervisa vilket har tvingat fram en helt annan metodik.

Ledarna lyfter också unisont att omställningen övertygat de mer digitalt tveksamma om vinsterna med att öka tillgängligheten i den egna undervisningen. Exempel som lyfts återkommande är att fler lärare nu förstått varför man behöver använda Google Classroom. Samtidigt påpekar flera att även om digitaliseringen inom skolan är här för att stanna så måste teknik och verktyg fortsatt understödja det uppdrag skolan har. Även om omställningen gått både snabbt och relativt smidigt kan inte ständig interaktion via distans ersätta den dynamik som skapas mer naturligt i fysiska lärmiljöer.

Ett annat exempel som lyfts om den ökande innovationsgraden rör inte digitalisering i sig utan förhållningssätt och kunskapsyn. Flera ledare tar upp att många kollegiala samtal förs på skolorna om vad som verkligen är avgörande för att eleverna ska nå målen. Ett ex är att man nu går bort ifrån långa projekt för eleverna, till fördel för kortare uppgifter som avslutas efter varje pass. För elever som har svårt att planera och arbeta uthålligt blir det ett kvitto på att man faktiskt kan fullfölja uppgifter. De stärker både sin prestation och sin aktivitet. De får också en direkt återkoppling på ett sätt som de inte fått inom ramen för ordinarie undervisning. Enligt ledarna är detta en faktor bakom att man nu ser att vissa elevgrupper faktiskt förbättrar sina resultat.

### “ OM DU BARA BEHÖVER STÖD KLARAR VI DET KANSKE BÄTTRE ÄN INNAN, SAKNAR DU SPRÅKET BLIR AVSTÅNDET FÖR STORT ”

Vad gäller stöd och anpassningar så uppger samtliga ledare att man har ett nära och uppsökande arbete från skolledning och elevhälsa. Flera uppger att man medvetet gjort en ansvarsfördelning där man lyft en del av det tidigare ansvar som vilat på lärarna kring stöd och anpassningar. Dels för att elevhälsan nu har mera tid tillgänglig när många åtaganden (hälsosamtal, utredningar etc.) inte kan fullföljas och dels för att skapa bästa möjliga förutsättningar för lärarna att kunna ställa om och upprätthålla sin undervisning på distans. Det råder samsyn bland de intervjuade ledarna om att formerna för undervisningen inverkat på utformningen av stöd och anpassningar. Man uppger att det erbjuds mycket individuellt stöd på distans, främst från skolsköterska, specialpedagog och kurator. Man gör även hembesök hos elever som man känner oro för.

Flertalet ledare lyfter att de ser ett tydligt mönster kring att elever som tidigare haft återkommande frånvaro, många sena ankomster och/eller någon form av inlärningsmässiga svårigheter fortfarande hänger med och kanske t o m ökar både närvaro och prestation medan en mindre grupp elever som redan tidigare hade en komplex problematik kring såväl psykosocial som inlärningsmässig art nu faller ifrån än mer. Exempelen på hur man tillhandahåller stöd och anpassningar är många. Vid ett flertal skolor har också stödsajter upprättats med allt från studieteknik på distans till nivåanpassade instruktioner och uppgifter i olika ämnen. Det finns även översatt till olika språk med hjälp av Google translate för ökad tillgänglighet och likvärdighet. Man erbjuder studiestöd i både schemalagda möten och chattar. Man har

erbjudit vissa verktyg på bred front, som exempel nämna bl. a talsyntes, och skolornas specialpedagoger träffar löpande enskilda elever för studiestöd och handledning online. På flertalet skolor ringer också elevhälsan runt till elever som man vet mår dåligt eller är inne i påbörjade insatser.

Ett par skolor erbjuder fysisk undervisning i små grupper för två målgrupper – elever i åk 3 på praktiska program för att säkra upp deras slutbetyg samt elever som är nyanlända eller går på introduktionsprogrammet. Man har vid dessa skolor gjort bedömningen att eleverna i fråga inte klarar studier och instruktioner på egen hand och behöver tränas i social interaktion. På ett par skolor där man har elevassistenter sedan tidigare har nu schemalagt stödlektioner i anslutning till de ordinarie lektionerna där elev med elevassistent tillsammans arbetar vidare. Samtliga ledare uppger att skolledning och elevhälsa har fortsatta veckovisa möten kring hur eleverna mår och klarar av sin skolsituation. Även lärarna har i olika konstellationer veckovisa möten kring detta vid samtliga skolor där man kollegialt stämmer av hur det går för eleverna.

En reflektion som ev. skymtar i ledarnas berättelse kan vara att ansvaret för elevhälsan tillfälligt skjuts tillbaka något från klassrum till central nivå. Elevhälsan har en central plats i ledarnas berättelser när vi talar om stöd och anpassningar medan mentor eller undervisande lärare sällan nämns i sammanhanget utöver att man håller i möten. Flertalet ledare uppger att det är elevhälsa och/eller rektor som kontaktar elev/föräldrar vid oro. Nya metoder ger också upphov till nya frågor och ledarna uppger att osäkerheten kring GDPR nu ökat, framförallt från elevhälsans sida. En ledare lyfter att de på den egna skolan börjar skymta tecken på att vissa elever har behov av fysiska möten som stöd.

#### “HUR DU DESIGNAR PROV BLIR EN FÖRLÄNGNING AV DIN KUNSKAPSSYN”

Majoriteten ledare uppger att lärarna hanterar prov och examinationer olika men att många har utformat nya varianter av examinerande uppgifter. Man använder mer öppna frågor som kräver analys och egen reflektion, likaså kortare och mer frekventa avstämningar som kvitterar momenten kunskapsmässigt. Inspera, Digiexam och Exam.net nämns av flera som väl fungerande plattformar för examinationer. För lärare i praktiska/estetiska ämnen är lärarna mer kreativa enligt ledarna. Vissa kallar som ovan nämnts redan in elever i smågrupper för olika former av prov och examinationer medan andra prövar sig fram med examinationer på distans av vissa praktiska moment.

Majoriteten ledare uppger att det finns en utbredd oro på skolorna kring detta område och att de inställda nationella proven ökat oron för att man inte vet tillräckligt för att kunna sätta rättvisa betyg. En del oroar sig också över kommande diskussioner och ifrågasättanden av betyg som sätts och att man inte ska kunna motivera sin bedömning fullt ut. Andra frågor som lyfts återkommande enligt ledarna är hur man får sin undervisning och bedömning likvärdig och hur man förhindrar fusk och samarbete? Det pågår många kollegiala samtal kring hur man designar prov på ett annat sätt, hur man utvärderar elevens tankar och reflektioner utifrån det kunskapsunderlag som man kan googla fram. Några ledare uppger att de har lärare som kör prov i realtid med webbkamera på de som skriver.

#### “I DET DIGITALA UNDEVISNINGSLANDSKAPET HAR AVSTÅNDET TILL MÅNGA FRÅNVARANDE ELEVER MINSKAT”

Samtliga ledare uppger att de har samma närvarorutiner som innan, varje lärare ansvarar för att checka in och ut varje lektion och därmed ta närvaro. Majoriteten ledare vittnar om att närvaron ökat på den egna skolan sedan omställningen till fjärr- och distansundervisning, en del kan ge siffror på markanta förbättringar. De ger också på olika sätt uttryck för samma sak – att många ungdomar trivs med ett liv online idag och är erfarna i förutsättningarna kring att interagera digitalt. Andra anledningar som lyfts i intervjuerna är att startsträckan till skolan förkortats. Även om du vaknar sent kan du bara sätta dig upp och logga in på datorn så är du ändå med på lektionen. Likaså lyfter flera att man tror att vanlig frånvaro vid huvudvärk och förkylningar nu ersätts av digital närvaro, som inte belastar på samma sätt. Man tror

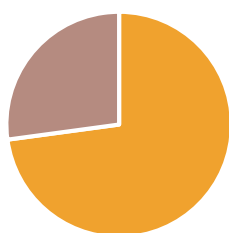
också att många ungdomar faktiskt har tråkigt hemma och då hellre deltar i undervisningen. Med färre alternativ blir fokus på skolan starkare.

Man lyfter också aspekter för att nyansera bilden, att man inte kan säkerställa att lärarna sköter rapporteringen korrekt, att det kan vara en övergångsperiod eller "smekmånad", att man kan komma att upptäcka en grupp som man ändå tappat under denna period trots att de kanske deltar mer i den styrda undervisningen. Två ledare lyfter att de ser avvikande mönster i frånvaron. Plötsligt har man vissa nationaliteter som skolan tappat kontakten med och jobbar hårt med att nå. Reflektioner kring detta rör att det kan handla om att elever med familjer agerar utifrån tidigare erfarenheter av hur man hanterar kriser, man isolerar sig med sina närmaste och skolan/samhället blir av sekundär betydelse. En av ledarna lyfter att man nu initierat samarbete kring detta med representation från sjukvård, socialtjänst och skola då man ser ett genomgående mönster kopplat till vissa grupper i samhället som man behöver hitta lösningar för tillsammans.

Majoriteten av de intervjuade ledarna uppger att de försöker tillhandahålla så mkt lärarledd distansundervisning som möjligt för att säkerställa elevernas garanterade undervisningstid.

**"VI GER ALLT OCH LITE TILL JUST NU, DET SER UT SOM ATT DET KAN KOMMA ATT RÄCKA FÖR ATT FÅ ALLA I MÅL MEN VI FÅR SE TIDEN AN"**

Bedömer du att era elever behöver kompenseras i efterhand (tid, praktik, examinationer etc)?



■ Ja ■ Nej

Av ledarna i undersökningen uppger 70% att de kan komma att behöva kompensera åtminstone vissa elevgrupper i efterhand. Den elevgrupp som nämns av de flesta är elever på praktiska program samt vissa estetiska moment som man ännu inte funnit distansbaserade former för. Ledarna uppger också att det kan bli aktuellt att förlänga kurser, erbjuda sommarskola etc. för elever som nu inte klarar av undervisning på distans av olika skäl. Ett par ledare uppger att man haft diskussioner på skolan om hur man ska tänka inför kommande skolstart, om den kan ske enligt plan eller behöver tidigare- alternativt senareläggas. Man lyfter också att problemen kan komma att öka, dels om pandemin skulle fortsätta att sprida ut sig och drabba lärare och elever och dels om motivation och prestation hos eleverna sjunker i slutet av terminen.

**"DIGITALA VERKTYG ÄR GRUNDPLÅTEN, DÖRREN TILL KLASSRUMMET NU, UTAN DEM KOMMER MAN INTE IN I UNDERVISNINGEN"**

Samtliga ledare i undersökningen är överens om att de digitala lösningarna just nu leder till olika former av mervärde som också skulle kunna nyttjas på sikt. Majoriteten iuppger att de sedan tidigare arbetat med Google Classroom men att det nu blivit standard på ett självklart sätt, att digitala metoder blivit en självklar del i undervisningen hos alla. Ett par ledare lyfter dock reflektioner kring en eventuell motreaktion längre fram, även om man upptäcker många bra och roliga verktyg just nu som dessutom erbjuds gratis. Att både lärare och elever tröttnar på digitala mötesrum och webbkameror och istället

efterfrågar mer fysiskt närvarande undervisning som bygger relation, skapar dynamik och kanske innehåller mindre självstudier och mer traditionell förmedling.

*“Jag tror att fler har förstått hur man kan nyttja Google Classroom, att tex lägga upp genomgångar för att också underlätta när man ska ersätta korttidsfrånvaro i klassrummen. Likaså för att stärka elevernas möjligheter, en del behöver lyssna på mer än en genomgång, inläsningstjänst kan egentligen gagna alla elever osv. Jag tror att fler lärare nu insett att många verktyg som anses vara extra anpassningar faktiskt gynnar alla elever och därmed höjer undervisningens kvalitet.”*

Flertalet ledare uppger att de direkt “köpte upp sig” på flertalet nya licenser och verktyg när omställningen blev ett faktum. De menar att distansundervisning förutsätter verktyg för att skapa interaktivitet och öva färdigheter och att de insåg att de hade grupper av lärare som behövde komplettera sin verktygslåda kring detta. De lyfter också att de fortsatt ser behov av att utveckla metoderna kring lärande, lektionsdesign, förhållningssätt och interaktion kring elever men att digitala verktyg fortsatt kommer att vara en del i detta.

En aspekt som flera av ledarna lyfter i sina intervjuer är att de ser att digitala verktyg och plattformar leder till en nödvändig prioritering vad gäller planering och genomförande av undervisningen. Att de har lärare som återgett att de nu upplever sig vara mer fokuserade på vad som verkligen är viktigt att ha med i undervisningen och vad man tidigare kanske ägnat lite för mycket tid och fokus på i fysiska lärmiljöer.

#### “SKOLANS FRAMGÅNGSFAKTORER STAVAS PERSONAL, MOD OCH TILLIT”

Samtliga ledare hänvisar till att de senaste årens intensiva arbete med att öka digitaliseringsgraden inom gymnasieskolan har gjort startsträckan kring omställningen kort. Skolorna hade infrastruktur och teknik på plats men också framtagna processer för hur man arbetar i en digital miljö. Samtliga ledare utom en uppger att omställningen till fjärr- och distansundervisning gått över förväntan. De uppger också att de rådande omständigheterna skapar nya idéer om hur undervisning och utbildning kan designas framöver. Vad gäller framgångsfaktorer i arbetet med att övergå till fjärr- och distansbaserad undervisning så återges en mängd olika exempel på framgångsfaktorer. Det gäller allt ifrån vissa verktyg och extra anpassningar som nu kommer fler/alla elever till del och därmed ökat tillgängligheten i undervisningen till mer individuell handledning av elever som behöver studiemässigt eller själsligt stöd. Flertalet lyfter att tekniken varit en oväntad framgångsfaktor, att man hade förväntat sig större problem av teknisk art än vad som verkligen inträffade.

Andra framgångsfaktorer har enligt ledarna varit att den generella digitala mognaden varit tillräckligt hög vid skolorna för att snabbt utgå från befintliga verktyg och infrastrukturer och sedan tänka vidare kreativt utan fokus på vilken ny teknik som man behöver. Ett par ledare lyfter att framgångsfaktorer för deras skolor varit att de haft stabila personalgrupper med låg personalomsättning och hög grad av behöriga och erfarna lärare. En ledare lyfter att hen fått stötta två nyexaminerade lärare mkt under denna tid, att avsaknad av praktisk erfarenhet inte kan kompenseras med digitala verktyg utan måste adderas en utprövad praktik för att fungera. Graden av kollegial samverkan lyfts också som en framgångsfaktor, att man haft en kultur av att lära tillsammans och samarbeta. Likaså elevhälsans aktiva roll i att stödja och underlätta undervisningen och centralt stöd från huvudman lyfts. Ytterligare framgångsfaktorer är att man uppger sig ha mer möten än vanligt, dels för att behovet är stort och dels för att det upplevs vara lättare att mötas nu.

#### “VI LYCKAS MED FLER MEN RISKERAR OCKSÅ ATT TAPPAR FLER”

Vad gäller utmaningar med omställningen till fjärr- och distansundervisning är berättelserna lokal och därmed olika. På någon skola har tekniken inte hållit fullt ut till följd av hög belastning på nät och plattformar (Google lyfts fram unisont som ett hållbart alternativ), på en annan skola med många flerspråkiga elever uppger man att störst utmaningar utgörs av att tillgängliggöra instruktioner och

teknik på andra språk än svenska. Ledarna som lyfter detta skickar också med att många leverantörer behöver tänka till kring detta, då i princip inga verktyg är översatta och det dessutom saknas översatta instruktioner.

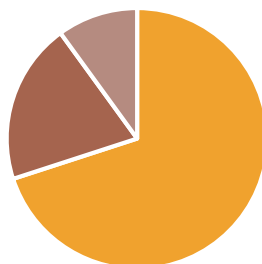
Någon ledare lyfter att de lärare som redan innan inte kunnat ta tillvara digitala verktyg och metoder i sin undervisning har svårt nu, likaså lärare i praktisk-estetiska ämnen som tidigare nämnts som är väldigt svårt att helt lösa distansbaserat. APL utmanar samtliga ledare som bedriver detta vid sina skolor. Ett par ledare lyfter att behov och utbud av kompetensutveckling glappar just nu, hen hade behövt stärka upp delar av sin personal men försöker nu lösa det kollegialt istället vilket belastar tid och ork. En ledare lyfter att en utmaning är de som vill stanna alla processer just nu och vars personliga oro skymmer den professionella bedömningen.

Den utmaning som återkommer från majoriteten av ledarna är elevgrupper som redan tidigare utmanat strukturer och former för undervisningen eller som man tappat på olika sätt. Man lyfter oro för att elever med låg motivation, svag inre motor eller inlärningsmässiga svårigheter i klassrummet faller extra djupt vid distansundervisning. Att det är svårt att fånga in dom och räcka till. Man lyfter även att vissa elevers mognad inte räcker till för den frihet under ansvar som det digitala klassrummet innebär. Man stänger av sin eller andras kamera och mikrofon, stänger ned läraren, lämnar klassrummet, surfar runt på annat osv. Otydliga gränser mellan fritid och skola tas också upp som en utmaning av ett par ledare. Ungdomar som är uppe hela nätterna, försover sig, befinner sig i (misstänkt) missbruk eller kriminalitet etc. Slutsatsen är att det digitala klassrummet följer samma mönster som det fysiska - de elever som klarar sig i skolan fortsätter plugga och prestera hemma. De som är beroende av ramar och instruktioner eller som ligger efter i skolan faller ganska direkt vid distansundervisning. En ledare uppger att man på den skolan gjort flera orosanmälningar sista veckorna.

En annan utmaning som lyfts från flera av ledarna rör undervisningens kvalitet. Att nästa steg för många är att kombinera fjärr-, distans- och självständig undervisning när man planerar sina kurser. Idag sker det lite för mkt eget arbete och för lite interaktivitet och undervisning i realtid för att upprätthålla aktivitet och motivation på sikt. Man uppger att lärarna inte kommit dit än men måste för att höja undervisningens kvalitet.

**”SOM ARBETSGIVARE SER JAG SMÅ MÖJLIGHETER FRAMÖVER ATT SOM NORM KRÄVA ALLA MEDARBETARES FYSISKA NÄRVARO I MÖTEN OCH UNDERVISNING – VI HAR GJORT DET FÖR BRA”**

Har ni utformat innovativa lösningar eller metoder denna vår som ni bedömer kan stödja elevernas lärande även när verksamheten återgår till ordinarie former?



■ Ja ■ Nej ■ Delvis

Vad gäller bestående mervärden uppger 70% av ledarna att de redan nu identifierat detta, en svarar delvis och två svarar klart nej. Två exempel som lyfts av majoriteten ledare, även av en av dem som svarat



nej, är hur man på olika sätt kan öka tillgängligheten i möten och undervisning. Samtliga uppger att de kommer att införa fler digitala möten framöver och att man önskar en översyn av rektorsmöten och andra forum som ofta krävt långa resor och övernattning. Vad gäller undervisningen uppger man att "i princip" alla lärare har förstått hur man låter frånvarande elever delta i undervisningen, likaså hur man applicerar vissa anpassningar som en norm snarare än som individuella lösningar kring enskilda elever. Andra exempel som lyfts på vad man vill eller redan bestämt sig för att fortsätta med rör flexibilitet kring schema, att införa fasta distanspass, se över att förskjuta skoldagarna alt erbjuda morgonlektioner på distans för ökad närvaro och anpassning till många pendlare elever.

Ett annat mervärde som flera lyfter är att ser att förhållningssätt kring lärarroll och undervisning har förändrats. Många får en annan läraridentitet när man designar om sin undervisning och sina metoder, man har mer övergått till att leda och samordna lärandeprocesser mer än att man förmedlar kunskap och att detta är en nödvändig utveckling för skolan överlag .

Ett par ledare lyfter begreppet "basundervisning" som ett bestående mervärde, att man på skolan utformat en gemensam ram kring hur lektioner startas upp och avslutas En ledare ger exempel på digital certifiering, att de jobbar hårt för att eleverna ska få rätt och tillräckliga kunskaper för att erhålla certifiering i praktiska ämnen och att de nu utvecklat digitala former för detta som har kommit för att stanna. Flera ledare reflekterar också kring undervisningens utformning, att den med vårens erfarenheter och högre digitala kompetens kommer att bli mer varierad.