

Program för bildning

Dokumentinformation

Fastställt av:	Kommunfullmäktige
Fastställt, datum:	2025-12-15
Dokumentsansvarig:	Sektorchef Sektor bildning
Ansvarig för revidering:	Sektorchef Sektor bildning
Gäller för:	Sektor bildning

Innehållsförteckning

Dokumentinformation	2
1 Inledning.....	4
2 Omvärlden till 2045.....	4
2.1 Möjligheter och hot	4
3 Verksamhetens karaktär.....	8
3.1 Bildning i ett kommunalt perspektiv	8
3.2 Förhållandet mellan mål och medel	9
4 Målbild för bildning i Lidköpings kommun.....	12
4.1 Målbildens ursprung	12
4.2 Målområden	13
4.3 Strävansmål	14
5 Slutsats kring organisation och ledning av bildningsprocesserna i Lidköpings kommun	15
5.1 Enheten som grund	15
6 Strategier.....	17
6.1 Ledarskap	17
6.2 Självförnyande förmåga.....	17
6.3 Samskapande, samverkan och helhetssyn.....	17
6.4 Gemensamt språk och begrepp.....	18
6.5 Datadrivet arbetssätt, indikatorer, och effektivitet	18

1 Inledning

Program för bildning riktar sitt fokus på de mål, processer och verksamheter som i dagsläget genomförs av förskola, grundskola, gymnasieskola, vuxenutbildning samt arbetsmarknad. Programmet beskriver gemensamma utgångspunkter och processer och anger gemensamma prioriteringar för arbetet i Lidköpings kommun.

2 Omvärlden till 2045

När det gäller rörelser och förändringar i omvärlden har SKR tagit fram bl a tio trender varav sex bedöms ha relevant bäring på kommunens bildningsprocesser verksamheter och som antas präglade framtiden:

 Invånare med alltmer ojämlika livsvillkor • Skillnaderna i inkomster, förmögenhet och hälsa ökar. • Boendesegregationen har ökat kraftigt. • Ökade slitningar i samhället.	 Samhällskontrakt under omförhandling • Statlig styrning i en decentraliserad samhällsmodell. • Högre krav och förväntningar från invånarna. • Behov av nytt samhällskontrakt?	 "Tyckekonomin" breder ut sig • Desinformation och åsiktsbaserade argument får större inflytande. • Kritik mot etablerad kunskap. • Snabb utveckling inom många kunskapsområden.
 Fler vägar till kunskap • Utbildningssystemet och inställningen till utbildning är i förändring. • Lärande tillgängligt via allt fler aktörer och plattformar. • Ökat behov av mer praktisk yrkeskunskap.	 Demografiska utvecklingen utmanar • Fler äldre och färre barn. • Behoven av välfärdstjänster ökar. • Arbetskraften räcker inte till.	 AI förändrar arbetslivet • AI-lösningar kan möta kompetensbrist • Förstärker och stödjer mänsklig kompetens. • Maskiner kan komma att ersätta många yrken.

2.1 Möjligheter och hot

2.1.1 Invånare med alltmer ojämlika livsvillkor

Möjligheter

- Skolan kan bli en kompensatorisk kraft som utjämnar skillnader genom att erbjuda stöd, resurser och likvärdig utbildning.
- Omfördelade satsningar på elevhälsa, stödinsatser och läxhjälp kan minska effekterna av segregation och ojämlikhet.

Hot

- Stora skillnader i socioekonomiska förutsättningar kan leda till ökade kunskapsskillnader mellan elever.
- Stora skillnader i socioekonomiska riskerar att förstärka utanförskap och minska social sammanhållning.

2.1.2 Samhällskontrakt under omförhandling

Möjligheter

- Skolan kan vara en plats där demokratiska värden och gemensamt ansvar förstärks.
- Elever kan involveras i dialog och kritiskt tänkande kring samhällsfrågor och framtidens medborgarskap.

Hot

- Minskad tillit till myndigheter och institutioner kan även påverka skolan, vilket riskerar att undergräva dess legitimitet.
- Förändringar i styrning och förväntningar kan skapa osäkerhet för både personal och elever.

2.1.3 "Tyckekonomin" breder ut sig

Möjligheter

- Skolan kan stärka elevernas källkritiska förmåga och digitala kompetens.
- Elever kan tränas i att analysera information och delta i konstruktiva samtal trots olika åsikter.

Hot

- Desinformation och polarisering riskerar att påverka elevernas världsbild negativt.
- Ökat ifrågasättande av etablerad kunskap kan underminera lärarens auktoritet och vetenskaplig grund.

2.1.4 Fler vägar till kunskap

Möjligheter

- Nya digitala plattformar och lärresurser kan öka tillgängligheten till kunskap.
- Praktiskt inriktat lärande och alternativa utbildningsvägar kan möta olika elevers behov och öka motivationen.

Hot

- Ojämlig tillgång till digitala resurser riskerar att förstärka skillnader.
- Fragmentisering av kunskapsutbudet kan leda till att skolans roll som huvudaktör för utbildning försvagas.

2.1.5 Demografiska utvecklingen utmanar

Möjligheter

- Ökad livslängd och fler äldre kan skapa behov av livslångt lärande där skolan blir en central aktör även för vuxna.
- Minskande barnkullar kan ge möjlighet till mer individanpassad undervisning i vissa områden.

Hot

- Färre barn innebär minskade elevunderlag, omdaning av skolstrukturen och svårigheter att upprätthålla kvalitet i mindre enheter.
- Lärarbrist och ökad belastning kan förvärras av åldrande befolkning och högre vård- och omsorgsbehov.

2.1.6 AI förändrar arbetslivet

Möjligheter

- AI kan ge nya pedagogiska verktyg för anpassad undervisning, bedömning och individualiserat stöd.
- Elever kan förberedas för framtidens arbetsmarknad med AI-kompetenser.

Hot

- Risk för att AI förstärker ojämlikheter om inte alla skolor och elever får likvärdig tillgång.
- Maskiner kan ta över enklare uppgifter, vilket gör det svårare att förutsäga vilka kompetenser elever behöver i framtiden.
- Risk att lärarrollen utmanas om tekniken används på fel sätt.

2.1.7 Perspektivväxling

Det är lätt att föreställa sig att ovanstående trender kommer att innebära, om inte olika domedagsscenarier så i alla fall stora och genomgripande förändringar. Samtidigt som dessa trender utmanar den rådande organisationen är det likväl så att stora yttre förändringar är en katalysator, både för att begrava något gammalt och föda något nytt.

Ovanstående trender är svåra att hantera en och en, som enskilda företeelser, eftersom de ingår i samma system och på ett intrikat sätt kommer att påverka varandra sinsemellan. Detta komplicerar framtiden och hur den skall mötas än mer.

Lidköpings kommun befinner sig i symbios med omvärlden. Inte sällan sker förändringar i omvärlden där verksamheten förväntas att *reagera*. Men att anpassa aktiviteter, processer och organisation för varje krusning på ytan (som här får symbolisera en händelse) skulle skapa en ryckighet som i grunden vore skadlig för verksamheten.

Ett mer användbart perspektiv är att byta blickriktning och ställa sig frågan vilken organisation som i sin grunddesign kan bemästra många olika framtider. Perspektivskiftet innebär därmed en strävan efter proaktivitet där

organisationens seende och beskrivning av förändringen som bestämmer dess förmåga till förnyelse genom att se de nya möjligheter som öppnas.

3 Verksamhetens karaktär

3.1 Bildning i ett kommunalt perspektiv

3.1.1 Kärnuppdraget och brukarens roll

Det kommunala bildningsuppdraget har till uppdrag att möjliggöra människors lärande och växande genom hela livet. Bildning handlar om att individen utvecklar och förädlar sin mänsklighet, kultiverar sig och stärker sin förmåga att fatta medvetna beslut. Uppdraget är därmed existentiellt och frigörande – att ge människor tillförsikt att välja sin egen väg i livet, ibland även en okonventionell.

Lärandet rymmer två dimensioner: den instrumentella, där kunskaper och färdigheter skapar förutsättningar för arbete och samhällsdelaktighet, och den existentiella, där kultur, reflektion och bildning stärker identiteten, skapar djupare förståelse och rustar individen inför livets skiftningar. I bildningsprocessen intar brukaren en dubbel roll som både objekt och subjekt. Som objekt ska individen utvecklas enligt samhällets mål, men som subjekt måste lärandet ske på individens egna villkor med respekt för fri vilja, delaktighet och unika egenskaper.

För barn och ungas utveckling är ett förtroendefullt samarbete mellan hem och samhälle avgörande. Föräldrars vanor och inställning påverkar barns och ungas lärande mer än socioekonomiska faktorer, vilket gör hemmens engagemang till en central faktor som antas påverka i positiv riktning.

3.1.2 Relationer och komplexitet

Relationerna mellan människor är lärandets kärna. Det är i mötet mellan elev och lärare, ungdom och fritidsledare eller deltagare och kulturutövare som värdet skapas. Kvaliteten i dessa möten avgör ofta om motivation och engagemang uppstår. Med starka och förtroendefulla relationer blir utfallet högre även med mindre insats. Lärandeprocessen är långsam eftersom den sker i växelspel mellan individens biologiska utvecklingsfaser, den sociala kontexten och, för skolans del, undervisningens innehåll. Denna dynamik kan inte helt förutsägas, men verksamheten måste skapa bästa möjliga förutsättningar och optimera utveckling i den *proximala zonen* för så många individer som möjligt, så ofta som möjligt, så mycket som möjligt.

Bildningsarbetet för Lidköpings kommun präglas därmed av komplexitet, oförutsägbarhet och långsamhet. Arbetet sker i en kontext med många samtidigt sociala interaktioner, vilket gör resultat svåra att förutse. Effekter på individ-, process- och organisationsnivå uppträder inte alltid sekventiellt

enligt plan, vilket prövar tålamodet och väcker frågor om när en strategi bör bytas. Målen har dessutom en visionär karaktär utan direkta tak, vilket i sin tur innebär att verksamhetshorisonten sträcker sig avsevärt längre än ett budgetår.

3.1.3 Organisation, värdeskapande och ledarskap

Bildningsarbetet i Lidköpings kommun utgår från ett främjande och generellt perspektiv, där aktiviteter riktas till alla eller stora grupper.

Kraften i verksamheten uppstår när människor förstår sitt uppdrag och omsätter det i värdeskapande handlingar. När brukare, medarbetare och vårdnadshavare arbetar mot samma mål skapas synergieffekter som förstärker utfallet.

Ledarskapet ska frigöra denna kraft genom föredömlighet, omtanke, inspiration och motivation. Verksamhetens utveckling måste alltid styras av värdeskapande: processer och handlingar ska bedömas efter det värde de skapar, aktiviteter som inte bidrar tillräckligt ska anpassas eller avvecklas, och organisationens strukturer och resurser ska stödja möten och långsiktigt lärande. På detta sätt skapas de bästa förutsättningarna för relationer, lärande och ett hållbart samhälle.

Organisationens resurser är huvudsakligen låsta i personal och lokaler och ofta maximalt allokerade, utan buffertar. Detta gör verksamheten känslig för förändringar och kan liknas vid ett sk femtonspel, där små förändringar i yttre förutsättningar riskerar att leda till oproportionerligt stora inre omställningar. Personalneddragningar tar dessutom lång tid innan de får ekonomisk effekt och tenderar att dra fokus från uppdraget, vilket minskar produktiviteten. För att minska oförutsägbarheten måste alla organisatoriska nivåer definiera och beskriva sin verksamhet tillsammans med brukarna.

3.2 Förhållandet mellan mål och medel

I den mångfald av mål som finns inom den kommunala verksamheten (inte minst för skolan med åtskilliga kommunala *och* statliga mål) krävs att uppdraget och målen sorteras för att förstås på ett liknande sätt. Målen befinner sig på olika nivåer där vissa är mer övergripande, medan andra mål kan beskrivas som underordnade delmål. Vissa mål förutsätter att andra mål nås, och inte sällan kan olika mål arbetas mot med *samma* processer och aktiviteter.

Exakt *hur* varje process och enskild aktivitet skall leda till ovanstående mål är komplicerat men likväl nödvändigt att beskriva. Det skapar fokus och därmed prioritera vad som är *rätt aktivitet i rätt tid, till rätt kostnad*. En

sådan beskrivning speglar strävan efter effektivitet, en strävan efter att fokusera på det som skapar mest värde.

3.2.1 Programteori och effektkedjor

Därmed framträder bilden av ett mönster av aktiviteter, processer i en organisation som bygger på *professionella antaganden* om hur dessa aspekter hänger samman, *vad* som leder till *vad*. Det innebär med nödvändighet att vissa aktiviteter bedöms mer effektiva än andra och skall därför prioriteras. Det leder också till att vissa aktiviteter behöver genomföras på ett visst sätt i en viss ordning för att bidra till målet. Denna serie av bedömningar och professionellt grundade antaganden och tankemönster kallas för *programteori*.

Hur denna programteori ser ut och hänger ihop beskrivs i planer på varje organisatorisk nivå, enhet, område och sektor. Uppdragen för respektive organisatorisk nivå kan se olika ut men bidrar till kommunens sammantagna måluppfyllelse. Bilden som framträder för varje enhets och områdes målkomplex är en pyramid, där toppen illustrerar det yttersta målet för varje organisatorisk storhet.

Därmed ställs frågan om huruvida ett mål eller vision är slutmålet, eller endast en förutsättning för att nå ett annat mål som ligger högre upp i pyramiden, d v s där ett tillstånd, t ex ett betyg, endast är en förutsättning för att komma in på en utbildning, som i sin tur är en förutsättning för att få ett önskat yrke, osv. Sträva för varje organisatorisk storhet är att etablera mål som respektive organisatorisk storhet har förmåga att nå, givet mandat och resurser.

3.2.2 Mål – samt indikatorer på måluppfyllelse

Kommunens bildningsfrämjande processer verksamheter, med *lärande* i centrum, är en abstrakt och svårfångad företeelse. (Hade målet varit av produktionskaraktär där t ex antal genomförda lektioner varit slutmålet, hade verksamheten varit relativt sett enklare att bedriva).

Vi *antar* således att lärande resulterar i nya, *observerbara* förändrade eller avslutade beteenden eller yttringar, t ex fysiska eller verbala uttryck eller känslor som uppkommer, som en följd av ett lärande. Dessa nya eller förstärkta yttringar får tjäna som tecken på att det skett en önskvärd förändring.

Sådana tecken kallas indikatorer (latin för ange, utvisa, röja). Indikatorer är tecken på tillstånd. Indikatorer kan, precis som mål, vara såväl indirekta som direkta. T ex frånvaro i skolan är en viktig indirekt indikator som samlar upp flera dimensioner. Men den utgör inte det yttersta målet för

skolverksamheterna. Dessa indirekta indikatorer kallas styrindikatorer. De indikatorer som speglar mål högre upp i pyramiden är resultatindikatorer.

4 Målbild för bildning i Lidköpings kommun

4.1 Målbildens ursprung

Målbilden för bildning i Lidköpings kommun tar sin utgångspunkt från i huvudsak tre källor: Kommunens vision, Skollagens portalparagraf (kap 1 § 4) och Bibliotekslagen 2 §.

Även om vision och lagar uttrycks på olika sätt så tangerar de varandra och visar sammantaget en bild av det goda samhället:

I Lidköpings kommun har vi en och samma vision som vi strävar efter att uppnå: En välkomnande och hållbar kommun.

Vi vill att Lidköping ska uppfattas som en välkomnande kommun, både att besöka, bo och verka i. Vi vill också skapa det hållbara Lidköping. Därför har Lidköpings kommun beslutat att hållbar utveckling ska präglade all verksamhet och långsiktig planering.

I skollagen kapitel 1 § 4 Syftet med utbildningen inom skolväsendet skrivs att

Utbildningen inom skolväsendet syftar till att barn och elever ska inhämta och utveckla kunskaper och värden. Den ska främja alla barns och elevers utveckling och lärande samt en livslång lust att lära. Utbildningen ska också förmedla och förankra respekt för de mänskliga rättigheterna och de grundläggande demokratiska värderingar som det svenska samhället vilar på.

I utbildningen ska hänsyn tas till barns och elevers olika behov. Barn och elever ska ges stöd och stimulans så att de utvecklas så långt som möjligt. En strävan ska vara att uppväga skillnader i barnens och elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen.

Utbildningen syftar också till att i samarbete med hemmen främja barns och elevers allsidiga personliga utveckling till aktiva, kreativa, kompetenta och ansvars-kännande individer och medborgare.

Bibliotekslagens 4 § ligger när skollagen och förstärker den demokratiska värdegrund och det mänskliga växande som verksamheterna skall präglas av.

Biblioteken i det allmänna biblioteksväsendet ska verka för det demokratiska samhällets utveckling genom att bidra till kunskapsförmedling och fri åsiktsbildning.

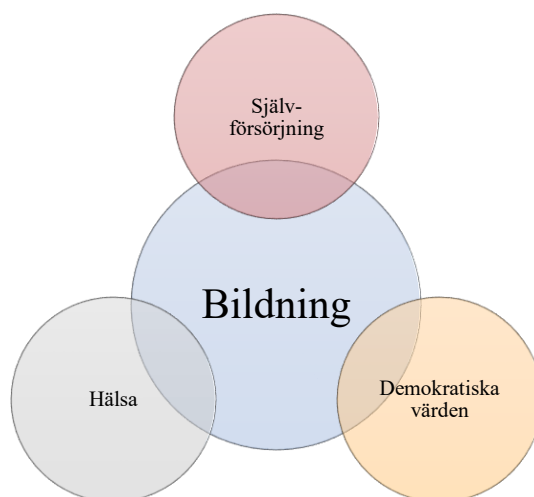
Biblioteken i det allmänna biblioteksväsendet ska främja litteraturens ställning och intresset för bildning, upplysning, utbildning och forskning samt kulturell verksamhet i övrigt. Biblioteksverksamhet ska finnas tillgänglig för alla.

4.2 Målområden

En syntes av målbilderna ovan för bildning i Lidköpings kommun blir således

Alla individer skall få möjlighet att vara lärande, utvecklas så långt det går, att bli sitt bästa jag, uppleva bredd och djup i tillvaron och erfara mening och ingå i ett sammanhang, under hela livet. De ska tillsammans med andra få känna kraften i de demokratiska värdena där respekten för omvärlden tar sitt avstamp i respekten för sig själv.

Målbilden ovan är förtydligad i tre hörnpelare, *självförsörjande*, *demokratiska värderingar*, samt *hälsa*, är intersektionella, interdependenta och förstärker varandra.



Lärande kan dels vara av instrumentell karaktär, där individen får kunskaper som innebär kompetenser och kvalificerar hen för ett yrke/arbete (ibland via vidare studier). Dels lärande som ett självändamål där lärandet bildar och kultiverar individen för sin egen skull, utan krav på användbarhet eller ekonomiskt utbyte.

4.2.1 Kunskaper som leder till självförsörjning

En avgörande hörnsten är att bli självförsörjande, att betala skatt och bidra till samhällets gemensamt beslutade utgifter.

De viktigaste indikatorerna för att bli självförsörjande är skolans nyckelförmågor (läsa, skriva, räkna), betyg, behörighet till nationellt program, gymnasieexamen, sysselsättning efter arbetsmarknadsinsatser, etc.

Dessa indikatorer på måluppfyllelse skall succesivt öka för att närma sig målbilden.

4.2.2 Demokratiska värderingar

Ett annat lärandemål rör värdegrunden och förmågan att bära och utveckla det demokratiska samhället. I Demokratiutredningens beskrivs *deltagardemokrati* där det *dynamiska medborgarskapet* består av ett meningsfullt deltagande, öppenhet och insyn, samt politisk jämlikhet. Detta speglar kommunens utgångspunkt. Den demokratiska uppgiften/uppdraget är en grundförutsättning och uttrycks i främjande aktiviteter och strävan efter deltagande i såväl förenings- och kulturliv som skola och utbildning. Dessa aspekter utgör även detta måls viktigaste indikatorer.

Målet är att så många som möjligt skall engagera sig i sociala sammanhang som präglas av demokratiska förhållningssätt.

4.2.3 Hälsa

Ett tredje perspektiv rör hälsa. För att individen skall bli ”hel”, såväl för sig själv som för andra strävar samhället efter god hälsa för alla, folkhälsa. Hälsa delas upp i fysisk, psykisk och social hälsa.

Indikatorer är dels självskattad hälsa, dels olika former av hälsodata.

4.3 Strävansmål

I dagsläget finns ett glapp mellan målbilden och måluppfyllelse. Glappet varierar över tid men det finns ingen tvekan om att ambitionen att alla brukare, barn, elever, deltagare och studerande skall utvecklas än mer i framtiden. Barn och unga kan lära sig ännu mer och i högre utsträckning förverkliga sin framtids drömmar; deltagande i kultur- och föreningsliv och den demokratiska känslan och sociala hälsan kan stärkas ytterligare; fler av dem som står utanför såväl samhälle som arbetsmarknad kan komma i arbete, än tidigare.

För att det skall vara möjligt krävs att organisationen optimerar sina förutsättningar och resurser och allokerar dessa *från* satsningar och kostnadsposter som inte bidrar till måluppfyllelse, *till* aktiviteter och processer som verkligen skapar värde.

5 Slutsats kring organisation och ledning av bildningsprocesserna i Lidköpings kommun

Den organisation som med ett komplext uppdrag, med komplexa värdeskapande aktiviteter och processer skall kunna verka i en komplex miljö, kräver en särskild utformning.

5.1 Enheten som grund

Givet karaktären hos omvärlden, verksamheten och målbilden bedöms att *enheten* är verksamhetens bärande organisatoriska storhet. Enhetsnivån ligger närmast brukarna, är mest utsatt för svängningar, samt riskerar att bli för liten och därmed riskerar att missa målet. Den organisatoriska hävstången sitter i enhetens kapacitet och förmåga.

5.1.1 Relationernas kraft, lärande och arbetsmiljö

Enheten är den arena där det finns bäst förutsättningar att etablera en meningsfull, utvecklande och vardagsnära gemenskap, där man gör mellanmännsliga överenskommelser om arbetets form och innehåll. Det är där ledarskapet blir närvarande och utvecklande. Det är där kraften i verksamheten frigörs.

5.1.2 Enheters och gruppers förmågor och storlek

När grupper och enheter är tillräckligt stora skapas bättre förutsättningar för lärande. Den ökade bredden av kompetenser och erfarenheter gör att kunskap kan delas och utvecklas i högre grad. Detta leder till en mer dynamisk och stimulerande miljö där både individer växer och där verksamhetens resultat förbättras.

Tillräckligt stora enheter bidrar till en bättre arbetsmiljö genom att erbjuda en bredare kollegial bas att samarbeta med. Det skapar förutsättningar för ökat stöd och erfarenhetsutbyte i vardagen. Samtidigt stärks kapaciteten att fokusera på utveckling och förbättring inom verksamheten. En större kollegial spännvidd gör det också lättare att hantera arbetsbelastning och att skapa balans i organisationen. Dessutom ökar möjligheten att bygga en kultur där gemensamt lärande och långsiktig kvalitet får utrymme.

Om enheter blir för små, under en kritisk nivå, uppstår andra utmaningar. T ex för Elevhälsans främjande arbete som är en central del för barns lärande, utveckling och välbefinnande. I små enheter blir stödet ofta ojämnt, mer

reaktivt och med begränsad närvaro, medan större enheter möjliggör ett kontinuerligt tvärprofessionellt arbete där elevhälsan blir en integrerad del av vardagen.

När det gäller ledning innebär små enheter att enhetschefer och rektorer ofta ansvarar för flera verksamheter, vilket leder till bristande närvaro och risk för överlastning. I större enheter finns bättre förutsättningar för tillgänglig ledning och möjlighet till delade ledningsfunktioner. En stabil ledning är avgörande för att skapa samordning, trygghet och utveckling.

Även servicen påverkas av enhetens storlek – i små enheter råder ofta brist på administrativt stöd, vilket gör att enhetschefer och rektorer får ta över praktiska uppgifter, samtidigt som underhåll, måltider och lokalvård riskerar att bli fördröjda eller kostsamma. I större enheter kan däremot fast personal inom vaktmästeri, kök och administration som är på plats bidra till en tryggare och mer välfungerande miljö.

5.1.3 Organisatorisk anpassningsförmåga

Enheten bör därför ha tillräcklig kapacitet att vidta nödvändiga förändringar – både i fråga om kompetens och organisatoriska alternativ. Inte minst i ljuset av omvärldsförutsättningarna. Kapaciteten kräver en tillräcklig storlek som garanterar möjlighet till anpassning, en kapacitet till *resiliens*.

6 Strategier

Nedanstående strategier syftar till att beskriva övergripande vägval utifrån ovanstående långsiktiga mål, verksamheternas karaktär samt omvärldstrender. Beaktande det långa tidsperspektivet, bredden i uppdraget, samt enheternas varierande nulägen, anger strategierna riktning men anvisar inte praktiska metoder (till skillnad från mer konkreta *planer*). Strategierna går in i varandra och kan snarare liknas vid hörnstenar som bär upp en helhet, än som fristående monoliter. Strategierna har karaktären av *metastrategier*, och kan i det perspektivet ses som förutsättningar för områden och enheter att verka inom.

6.1 Ledarskap

Den funktion som har i uppdrag att iscensätta strategierna är ledningen. Ledaren är den som ytterst definierar verkligheten för brukare och medarbetare, driver utvecklingen framåt och bedömer därmed hur verksamheten är och fungerar. Att utveckla ledarskapet och säkerställa kompetensen för uppdraget är därför helt avgörande. Ledarskapet i kommunen utgår från modellen ”Utvecklande ledarskap” och utgår från den utvecklande ledarens föredömlighet, personlig omtanke och inspiration och motivation med fokus på målbilder, relationsskapande och ett gemensamt språkbruk. Chefer och ledare arbetar coachande för att stärka ansvarstagande och delaktighet.

6.2 Självförnyande förmåga

Givet det komplexa uppdraget, där lärandet för varje individ bär unika drag, i kombination med komplexa omvärldstrender, krävs att alla nivåer i organisationen bygger sin förmåga att analysera, anpassa och utveckla verksamheten utifrån omvärldens och invånarnas behov. Organisationens behöver därför följa med och bygga in en livskraft och *självförnyande förmåga* att kontinuerligt anpassa sig och utvecklas, snarare än att låsa fast sig vid en viss form. Det innebär att resurser och mandat, beslut och utvecklingskraft ska ligga så nära verksamheten som möjligt.

Det systematiska kvalitetsarbetet är motorn i detta arbete, och kompletteras av ett utvecklande ledarskap som stimulerar lärande och utveckling hos medarbetare.

6.3 Samskapande, samverkan och helhetssyn

Verksamheten utvecklas genom att aktivt involvera dem som berörs, både direkt och indirekt: medarbetare och fack; elever och vårdnadshavare; civilsamhälle och föreningsliv; näringsliv och övriga intressenter. Tillitsfulla relationer och gemensam förståelse för mål och arbetssätt byggs formellt och informellt: i vardagliga möten, i elevråd, branschråd och föreningsråd; i föräldramöten, i medborgardialoger och i särskilda samverkansforum, etc. Deltagande och närvaro ses som nycklar till framgång.

6.4 Gemensamt språk och begrepp

Den som definierar hur en situation uppfattas och förstås, styr också vilka lösningar som blir möjliga. Genom att aktivt etablera ett gemensamt professionellt seende som kläs i ett gemensamt professionellt språk kan organisationen rama in företeelser förändringar och trender på ett sätt som gör att de blir utvecklande snarare än hotfulla. Den gemensamma programteorin beskriver hur aktiviteter, processer och organisation hänger ihop för att nå övergripande mål. Under denna strategi finns även ett antal gemensamma begrepp som skapar ett enhetligt språkbruk inom hela styrkedjan.

6.5 Datadrivet arbetssätt, indikatorer, och effektivitet

Kommunen arbetar med datadrivet beslutsfattande som en kärnprincip: att ”veta mer, veta bättre och att kunna analysera”. Genom att stärka just analysförmågan och använda tillförlitlig data som grund för fördjupad förståelse inför beslut, skapas goda förutsättningar att allokera resurser till de aktiviteter och processer som är mest effektiva. Jämförelser av indikatorer sker med s k målkommuner och används för att fånga komplexa samband.