



EDUCATION ANALYTICS

Genomlysning av Falkenbergs grundskolor

-

Slutrapport

Jan Hylén och Øystein Johannessen

Innehåll

| | |
|--|----|
| 1. Sammanfattning | 3 |
| 2. Inledning och bakgrund..... | 5 |
| 3. Metod och genomförande | 5 |
| 4. Dokumentanalys | 6 |
| 5. Sammanfattande referat av intervjuerna | 8 |
| 5.1 Intervju med förvaltningsledningen..... | 9 |
| 5.2 Intervjuer med rektorerna..... | 9 |
| 5.3 Intervjuer med lärarna och lärarorganisationerna | 14 |
| 6. Analys och rekommendationer | 21 |
| 6.1 Styrning och ledning..... | 21 |
| 6.2 Likvärdighet | 23 |
| 6.3 Bättre resultat..... | 24 |
| 6.4 Information och delaktighet..... | 25 |
| 6.5 Tydlighet i organisationen | 26 |
| 6.6 Nära ledarskap..... | 26 |
| 6.7 Arbetet inom och mellan BUF:s stödfunktioner | 27 |

1. Sammanfattning

Barn- och utbildningsnämnden i Falkenberg beslutade 2009 om en organisationsförändring av barn- och utbildningsförvaltningen samt en förändringsprocess för att få effekter och resultat i hela organisationen. För att fortsätta att utveckla verksamheten samt stimulera till analys och åtgärder beslutade förvaltningsledningen sommaren 2013 om en oberoende genomlysning av dagens verksamhet. Genomlysningen har genomförts av Education Analytics under perioden juli-oktober 2013.

Genomlysningen har innefattat en dokumentationsanalys och intervjuer med förvaltningsledningen, 10 rektorer, 22 lärare samt de fackliga organisationerna. Följande åtta punkter har stått i fokus för analysen: Styrning och ledning; Likvärdighet; Bättre resultat; Information, delaktighet och inflytande; Tydlighet i organisation; Nära ledarskap; Arbetet inom och mellan BUF:s stödfunktioner.

Analysen har lett fram till ett antal slutsatser och rekommendationer som redovisas under respektive rubrik:

Styrning och ledning

- Barn- och utbildningsnämndens vision behöver förtydligas och förankras bättre i lärarkåren.
- Ett sådant arbete måste få ta tid. Det kan inte heller byggas på en envägskommunikation, lärarnas och rektorernas synpunkter måste också få komma fram i ett sådant arbete.
- Med förankring och ökad förståelse för kommunens vision och strategier följer förhoppningsvis att kommunens utvecklingsarbete upplevs som mindre kortsiktigt.

Likvärdighet

- Fortsätt det berömvärda arbetet för att öka likvärdigheten mellan kommunens skolor ifråga om bedömning.
- Försök att hitta modeller för erfarenhetsspridning och kunskapsöverföring runt bedömning.
- Systematisera överlämnandet av elever från lägre årskurser till högre.
- BUN och förvaltningsledningen bör följa resurs- och resultatutvecklingen i de lägsta årskurserna.

Bättre resultat

- Fortsätt den långsiktiga processen för att höja elevernas resultat.
- Initiera och följ upp processer för att vidareutveckla en gemensam målbild mellan BUN, förvaltningsledningen, rektorer och lärare.

Information, delaktighet och inflytande

- Utvärdera hur Unicum används och hur den tekniska utvecklingsprocessen går till.
- Medarbetarenkäterna tyder på att lärarna är nöjda.

Tydlighet i organisation

- Organisationsförändringen inom grundskolan har medfört ökat tydlighet.
- Förvaltningsledningen bör tillsammans med rektorsgruppen hålla fortsatt fokus på dokumentations- och rapporteringsuppdragen så att uppgiftsinsamlingen fortsatt hålls låg eller minskar.

Nära ledarskap

- Förvaltningsledningen och rektorsgruppen bör gemensamt se över rektorernas tidsanvändning och prioriteringar för att skapa en balanserad arbetssituation och värna det pedagogiska ledarskapet.
- Förvaltningsledningen måste se till att initiativ och styrsignaler från stat och kommun är koordinerade och samstämmiga när de sänds ut i skolorganisationen.

Sammantaget ger genomlysningen bilden av ett ambitiöst arbete som givit framgångar inom flera områden, nu även ifråga om elevernas resultat. Samtidigt återstår en del arbete med att få hela organisationen att dra åt samma håll, att öka likvärdigheten mellan kommunens skolor, att utvärdera och analysera tidigare insatser samt att även fortsättningsvis ha fokus på det långsiktiga arbetet med att förbättra elevernas resultat.

2. Inledning och bakgrund

Barn- och utbildningsnämnden i Falkenberg beslutade i juni 2009 om en organisationsförändring av barn- och utbildningsförvaltningen. Organisationsförändringen och den förändringsprocess som påbörjades syftade till att ge effekter och resultat i hela organisationen.

Utvärderingar visar att positiva förändringar skett men att dessa inte avspeglas i slutbetyg, nationella prov eller andra resultat. För att fortsätta att utveckla verksamheten samt stimulera till analys och åtgärder beslutade förvaltningsledningen sommaren 2013 om en oberoende genomlysning av dagens verksamhet samt hur man kan komma vidare utifrån visionen "Alla ska lyckas".

För att återknyta till grundpelarna i organisationen och dess förändring föreslogs en genomlysning av:

- Styrning och ledning. Samverkan, medskapande, pedagogiska mötesplatser, uppdrag, mål
- Likvärdighet. Inom och mellan enheter t.ex. sambedomning, barn i behov av särskilt stöd
- Bättre resultat. Uppföljning, analys, åtgärder
- Information, delaktighet och inflytande. Hur används t.ex. cockpit, Unikum
- Tydlighet i organisation. Rutiner, gemensamma dokument, värdegrund som rådande kultur, människosyn, barn- och elevsyn
- Nära ledarskap. Lärande organisation, klassrumsbesök med uppföljning etc.
- Arbetet inom och mellan BUF:s stödfunktioner. Förutsättningar för att genomföra rektor/förskolechefens uppdrag, stöd, samordning etc.

Genomlysningen har genomförts av Jan Hylén och Øystein Johannessen från Education Analytics. Arbetet har genomförts under juli till oktober 2013. Föreliggande rapport är slutrapporten av vårt arbete. Förvaltningsledningen har varit mycket behjälplig med att ta fram underlag och planera intervjuer. En preliminär version av rapporten har diskuterats med förvaltningsledningen men analyserna, slutsatserna och rekommendationerna är helt våra egna.

3. Metod och genomförande

Frågeställningarna i genomlysningen är av sådan karaktär att de lämpar sig bäst att analyseras med hjälp av kvalitativa metoder. Vi har därför inhämtat information i huvudsak genom intervjuer. Dessa kompletteras med en dokumentanalys.

Arbetet inleddes med en dokumentanalys, där vi läst igenom underlag och dokument som utvärderingar, verksamhetsberättelser, brukarundersökningar, medarbetarenkäter, resultatredovisningar och statistik av olika slag. Utifrån den förståelse som genomlysningen skapat utformades intervjufrågor. Fyra olika grupper av personer har intervjuats:

- Förvaltningsledningen
- Rektorer
- Lärare
- Lärarorganisationer

Lärarna och lärarorganisationerna intervjuades i grupp, övriga personer individuellt. Sammanlagt har 37 personer intervjuats. Intervjuerna var semi-strukturerade vilket innebär att det fanns en utarbetad intervjuguide med ett antal frågeställningar som intervjupersonerna resonerade runt under ledning av konsulterna. Intervjuformen ger möjlighet att ställa följdfrågor och ger samtidigt utrymme för intervjupersonerna att ta upp egna frågor eller teman som upplevs viktiga. Informanterna försäkrades om att få vara anonyma i den meningen att de inte citeras. Av samma skäl anges inte namnen på intervjupersonerna i rapporten. Intervjuerna genomfördes under augusti och september månad.

Styrkan i intervjumetoden är möjligheten att i intervjusituationen kunna fånga upp synpunkter och frågor som inte fanns med i frågeunderlaget. En annan styrka är möjligheten att få fram nyanser i svaren på ett sätt som det trubbigare enkätinstrumentet sällan lyckas. Svagheten å andra sidan är att man med intervjuer har betydligt svårare att avgöra hur representativ en åsikt är, såvida man inte intervjuar hela populationen. I denna undersökning anser vi att fördelarna med intervjumetoden klart översteg enkätformen, men vi vill samtidigt påpeka att vi i många fall har svårt att avgöra hur representativa de synpunkter är som framförs. Det gäller framför allt lärargruppen där endast en bråkdel av samtliga lärare har intervjuats.

För att skapa systematik i analysarbetet har matriser utformats där intervjusvaren från olika personer eller grupper lagts in under det tema som diskuterats – vilket inte alltid följer den fråga som ursprungligen ställdes. Intervjusvaren sammanfattas i avsnitt 5.

4. Dokumentanalys

Vi har tagit del av en stor mängd skriftligt material som ställt till vårt förfogande av BUF. Materialet indikerar att kommunen har lagt stort arbete på att systematisera och dokumentera arbetet med kvalitet i grundskolan. I dokumentanalys är begreppet ”dokument” inte entydig. Thagaard¹ (2009) pekar på att begreppet kan användas om alla skriftliga källor som är relevanta för forskaren analysen. Detta gäller både officiella dokument (som t.ex. verksamhetsplaner) så väl som privata, skriftliga yttringar. I detta fall sträcker sig materialet från 2008-2013 och omfattar förutom enkätundersökningar, kvalitetsredovisningar, verksamhetsplaner med mera som kommunen själv tagit fram, även resultat av Skolinspektionens granskningar samt utvärderingar utförda av externa parter. Det är omöjligt att rättvisande sammanfatta ett så omfattande material, men några reflektioner har vi gjort under läsningen knutna till de centrala temana i genomlysningen.

Övergripande

De dokument vi tagit del av är centrala för verksamheten och värdefulla för att synliggöra hur BUF arbetar och hur förvaltningen går från beslut till plan till implementering. Det är en viktig kunskapsbas som bör vara strukturerad och lättillgänglig. I det sammanhanget vill vi också påpeka att

¹ Thagaard, T. (1998): Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode 2. Utgave 2003, 3. Utgave 2009. Bergen: Fagbokforlaget.

det är viktigt att språket i denna typ av dokument inte blir för byråkratiskt eller tekniskt och främmande för lärarna och den pedagogiska praktiken. Vidare vill vi peka på den viktiga avvägningen mellan å ena sidan att samla in tillräckligt med information för att kunna styra verksamheten och å andra sidan den arbetsmängd det innebär, speciellt för skolledare, att genomföra informationsinsamlingen och rapporteringen. Det finns ett ansvar hos den överordnade nivån som lägger beställningar om informationsinsamling att ge god återkoppling till rektorer och lärare så att de ser relevansen i dokumentationen. Med jämna mellanrum bör man göra en genomgång av den totala informationsinsamlingen från skolorna för att se vad som är relevant att ha kvar för förvaltningsledningen respektive skolledningen, samt om något kan tas bort.

Verksamhetsplaner

Det är vår bild att verksamhetsplanerna utvecklats över perioden 2008 – 2013. Förändringarna gäller språk, struktur och retorik. Runt 2010 sker en markant förändring i planerna. De får en klarare omvärldsanalys och det är tydligt att kommunen lägger större vikt vid att planerna förankras i en lokal och nationell kontext. 2012 blir strukturen ännu tydligare och två av EU:s åtta nyckelkompetenser lyfts fram som fokusområden. Den styrningsfilosofi som planerna är baserade på blir också tydligare över tid. Målstyrningsfilosofin framstår som en tydlig styrningsteknik i Falkenberg.

Förvaltningen har utvecklat goda strukturer för ett systematiskt kvalitetsarbete, vilka dokumenteras i årshjulet för kvalitetsarbete samt i ett PM från mars 2012. Andra externa utvärderare, som Deloitte februari 2013, instämmer i detta konstaterande. Föräldrar och medborgare har också god insyn i arbetet t.ex. genom arbetet med Målfoqus och resultatrapportering på varje skolans webbplats.

Deloitte påtalar också att det finns olika åsikter i organisationen om vad ett pedagogiskt ledarskap innebär och innefattar. De menar att BUN inte varit tillräckligt tydlig i att beskriva sin egen tolkning.

Medarbetarenkäter

Kommunens olika medarbetarenkäter visar att lärarna är lika nöjda som övriga anställda i kommunen. Med några undantag ligger medarbetarna inom grundskoleområdet i nivå med medelvärdet i kommunen. Inom området "trygghet, trivsel och samarbete" ligger man något lägre. Likaså ifråga om kompetensutveckling. Inom områdena "Min närmaste chef" samt "ledarskap (& förtroende) närmaste chef" ligger grundskoleområdet något över kommungenomsnittet. Jämfört med tidigare år så visar enkäten från 2013 en svag positiv tendens i form av att medarbetarna inom grundskoleområdet anser att tydligheten i organisationen har ökat, att mål och uppföljning har förbättrats, att uppfattningen om ledarskapet har förstärkts och att bedömningen av arbetssituationen som helhet går i positiv riktning.

Gruppen chefer inom grundskoleområdet visar att man är något mindre nöjda än genomsnittet i kommunen med hur ledningsgruppen fungerar. Minst nöjd är man med det dagliga administrativa stödet samt det specialiststöd man kan behöva för att göra ett bra arbete. Helhetsbedömningen om sin nuvarande arbetssituation och Falkenberg som arbetsgivare är också något lägre än genomsnittet i kommunen. Men avvikelserna är små.

Eleverna

Elevenkäterna visar också på positiva resultat. Eleverna är trygga och nöjda. Däremot visar SKLs Öppna jämförelser från 2011 och 2012 att lärarnas förväntningar på eleverna är lägre än genomsnittet i riket. I 2013 års undersökning ligger man precis på medianen för riket för årskurs 8 och något lägre för årskurs 5.

Deloittes rapport från februari 2013 visar att elevresultaten i årskurs 9, mätt som betyg, har haft en sjunkande tendens i Falkenberg sett över de senaste tio åren. Men Skolverkets senaste statistik visar att det genomsnittliga betygsvärdet i kommunen stigit från 200,4 år 2012 till 219,2 år 2013.² Ser man enbart till de kommunala skolorna är betygs-genomsnittet 207,0. Andelen elever som nått målen i alla ämnen i årskurs 9 har också stigit från 75 procent 2012 till 83,9 procent i år. Ser man enbart till de kommunala skolorna är andelen 81 procent, att jämföra med genomsnittet i riket som är 77 procent. Det är en påtaglig förbättring av resultaten i kommunen som, vilket påtalas av Hallands Nyheter, innebär att skolresultaten är de bästa på 10 år.³ Det är en givetvis en glädjande förändring. För förvaltningsledningen och rektorsgruppen gäller det nu att hålla kvar fokus på det långsiktiga kvalitetsarbetet så att resultatförbättringen står sig över tid och att resultaten förhoppningsvis kan förbättras ytterligare. Betygsstatistiken visar dock på fortsatt stora skillnader i resultaten mellan skolorna i kommunen.

Ser man till Skolverkets databas SALSAs, som jämför kommuners och skolors betygsresultat i årskurs 9 efter att viss hänsyn tagits till elevsammansättningen, så hade kommunen 2011/2012 ett SALSAsvärde på -6, det vill säga något under det förväntade värdet. Detta värde kommer förbättras när 2012/2013 års värde för betygs-genomsnittet räknas in. Den tyngst vägande variabeln i SALSAs är föräldrarnas utbildningsnivå. Det finns en allmän medvetenhet i kommunen om att Falkenbergs befolkning har en utbildningsnivå under genomsnittet i riket. Betydelsen av föräldrarnas utbildningsnivå för elevernas resultat tycks dessutom under senare år ha ökat. Det visar undersökningar både från SCB och Skolverket.⁴

5. Sammanfattande referat av intervjuerna

Sammanfattningarna av intervjuerna är relativt omfattande. Detta för att ge personalen en tydlig röst och låta dem komma till tals. Som påpekades under intervjuavsnittet så är det ofta svårt att veta hur representativa de åsikter är som framförs. Ofta framfördes också skiljaktiga åsikter. Vår metod i detta avsnitt är att försöka spegla denna mångfald. Vi försöker också ge en bild av hur vanliga eller allmänt omfattade vi uppfattat att olika åsikter är. I den mån vi använder citat i texten är det för att belysa olika resonemang.

² Skolverkets databas SIRI <http://siris.skolverket.se/siris/f?p=Siris:1:0>.

³ Hallands Nyheter 28 oktober 2013: "Bästa skolresultaten på ett decennium".

⁴ http://www.scb.se/Pages/Article_340821.aspx, samt Skolverket: Likvärdig utbildning i svensk grundskola (2012)

5.1 Intervju med förvaltningsledningen

I intervjuerna med förvaltningsledningen framkommer att under perioden efter det att förvaltningschefen anställdes 2007 så genomfördes omfattande utredningsarbete och inspektioner. Tre områden identifierades som särskilt viktiga att utveckla: tydlighet i organisationen, ökad likvärdighet mellan kommunens skolor och ökad systematik i förändringsarbetet. Efter omorganisationen 2010 då man bland annat inrättade systemet med verksamhetschefer för förskola, grundskola samt gymnasium så förändrades fokus något. Den nyinrättade funktionen verksamhetschef fick i uppdrag att arbeta med resultat, likvärdighet och lärande organisation. Förvaltningsledningen menar att man tillsammans med rektorerna arbetat hårt med dessa frågor, bland annat med hjälp av en extern konsult som fungerat som handledare åt rektorerna. Förvaltningsledningen tycker sig se positiva resultat även om de menar att man som kommun kommit längre i vissa frågor än andra. Relationen mellan förvaltningsledningen och Barn- och utbildningsnämnden (BUN) framstår som förtroendefull och öppen.

5.2 Intervjuer med rektorerna

Genomförandet av intervjuerna

Vi genomförde enskilda intervjuer med totalt 10 rektorer, varav en arbetar på en intern stödfunktion i Falkenbergs kommun. Var och en av intervjuerna varade i genomsnitt i ca 90 minuter. Intervjuerna genomfördes som semistrukturerade intervjuer styrda av en intervjuguide som vi hade satt upp i förväg. Intervjuerna har genomförts i en öppen och tillitsfull anda, och vi upplever en engagerad rektorsgrupp som har tydliga och genomtänkta synpunkter på sin egen praktik och hur Falkenbergs kommun har organiserat arbetet med kvalitet i grundskolan.

Genom intervjuer har vi fått en god inblick i gruppens sammansättning, kompetens och rutin. Rektorsgruppen framstår som professionell och reflekterande och med betydande rutin. Majoriteten av rektorerna har en lång karriär bakom sig skolledare, dels i Falkenberg och dels i andra kommuner, medan några har en något kortare rektorskarriär.

Styrning och ledning

En av de viktigaste frågorna inom temat styrning och ledning är hur rektorsgruppen upplevs fungera från insidan. En faktor som lyfts fram är rektorkollegiets betydelse som en arena där gemensamma frågor kan diskuteras och belysas och att rektorsgruppen kan vara ett stort stöd i ett sammanhang där flera av rektorerna framhåller att deras jobb i många avseenden är ett ensamarbete.

Åsikterna inom gruppen är inte helt samstämmiga. Medan några rektorer framhöll att gruppen fungerar bra, att det råder en samsyn och en vilja att utvecklas så menade någon att det råder en sorts osund prestationskultur där det gäller att visa upp sig och visa sig duktig. Men de flesta menade ändå att gruppen fungerar bra och att den har utvecklats betydligt sedan starten för ca tre år sedan. Det uppfattas som positivt att rektorsgruppen ibland delas in i mindre dialoggrupper. De djupare frågorna om pedagogisk utveckling kräver tid och uppmärksamhet och de diskuteras vanligen i mindre grupper.

Den tidigare teamindelningen är borttagen sedan flera år men en viss grupporganisering tycks ha återuppstått med geografisk närhet som bas. Det finns ett samarbete mellan f-5:skolor vars elever i stor utsträckning går vidare till skolor för årskurserna 6-9. Samarbetet tycks ha uppstått spontant och

successivt växt i betydelse. Det är inte lika tätt inom alla delar av kommunen. Inom dessa grupper berörs ibland frågor om pedagogisk utveckling, men i huvudsak tycks de handla om gemensam planering och praktiska frågor.

En annan fråga vi diskuterade med rektorerna är om det finns en grogrund för att kunna utveckla en gemensam syn på de viktigaste principerna för skolutveckling i Falkenberg. Medan någon informant är tveksam till detta och pekar på svårigheter inom gruppen att släppa kontrollen över frågor vilket leder till onödigt långa diskussioner, pekar de flesta på att det finns ett ömsesidigt förtroende inom gruppen till varandras kompetens och ledarskap. Några rektorer är relativt nya i gruppen och en av de intervjuade påpekade att även de nya rektorerna deltar och lämnar goda bidrag i diskussionerna i den stora gruppen.

När man ses i den stora rektorsgruppen uppfattas de viktigaste mötena vara de där man delar in sig i mindre grupper utifrån det behov man har att diskutera vissa sakfrågor. Det ger möjligheter att lära känna hur andra skolor i kommunen hanterar dessa frågor vilket uppfattas positivt. Flera rektorer påpekar också att de anser det vara värdefullt att det skapats offentliga forum där de möter rektorer för de andra 6-9 skolorna.

När det gäller roller inom förvaltningsledningen uppger rektorerna att de anser att omläggningen av strukturen inom BUF inneburit en klarare rollfördelning. En av informanterna påpekar att förvaltningschefen har en artikulera vision för utvecklingen av grundskolan, medan verksamhetschefens roll tidvis och kanske speciellt i början har uppfattats som mindre tydlig ur uppgiftslämnarens synvinkel. En annan informant påpekar att kontakten med verksamhetschefen är begränsad och att hon ibland framstår som stressad. Flera av informanterna framhåller att rektorsrollen och ledarskapet uppfattas som mer ensam än tidigare vilket ökat behovet av kontakt med och stöd från ledningen.

Det råder enighet om att rollerna för rektorer har blivit mycket tydligare som en följd av den kommunala omorganisationen och som en konsekvens av den nya skollagen. Samtidigt påpekas det av en av informanterna att det finns en dubbelhet i förväntningarna. Ibland sätts fokus på att elevresultaten ska förbättras och ibland är det de goda processerna som står i centrum. Det är flera rektorer som vill att den politiska nämnden och förvaltningsledningen ska bli entydigare i sitt budskap om vilken riktning som gäller. Andra rektorer är tydligare med att de själva önskar se en pedagogisk utveckling i en speciell riktning.

Likvärdighet

Inom detta tema frågade vi rektorerna vad de lägger i begreppet likvärdighet och hur de arbetar med frågan i vardagen.

En viktig fråga som återkommer inom likvärdighetstemat är det som kallas sambedömning, det vill säga att genomföra bedömning av t.ex. nationella prov som en kollektiv process eller för att säkerställa gemensam praxis inom betygssättning. Flera intervjuade påpekade att sambedömning är en viktig åtgärd för att säkerställa likvärdighet i betygssättningen. Här spelar de nationella proven en viktig roll eftersom de ger verktyg och underlag som kan underlätta detta arbete.

En annan fråga är resurser till elever med särskilda behov. En av kommentarerna här är att det saknas tillräckliga resurser för barn med behov av särskilt stöd och att det "var bättre förr", det vill säga att det fanns mer resurser avsatta för barn med särskilda behov.

Som en förlängning av resursfrågan lyfter en av rektorerna fram att resurstilldelningen till skolorna till viss del är relaterat till ett socioekonomiskt index. I vissa skolor återspeglas detta i tilldelning av extra resurser som man är glad för. Det noteras också av flera personer att det har skett en omfördelning av resurser till förmån för skolor som har elever i årskurs 6-9. Rationaliteten i denna omfördelning ifrågasätts av några som menar att om elever som behöver stöd inte får de i yngre åldrar så blir problemen svårare att hantera när eleverna kommer till årskurs 6-9.

En rektor lyfter den höga andelen elever med utländsk bakgrund som en nyckelfråga för likvärdigheten. Rektorn säger att spridningen i elevgruppen i Falkenberg är stor och det nuvarande resurstilldelningssystemet kompenserar inte tillräckligt för detta faktum. Informanten menar ändå att skolorna i Falkenberg är relativt lika i detta avseende. En annan rektor menar att likvärdigheten i stor utsträckning säkerställs i den enskilde lärarens praktik och att det är svårt att komma överens om gemensamma regler som garanterar likvärdighet i den pedagogiska praktiken. Denna rektor betonar betydelsen av likvärdigheten i klassrummet, det ska med andra ord inte spela någon roll vilken lärare en enskild elev möter. Han eller hon ska bli bemött och bedömd på samma sätt oavsett lärare.

En annan rektor lyfter fram samarbetet mellan skolorna som ett viktigt grepp för att säkra likvärdigheten. Det har blivit större likvärdighet mellan skolorna i kommunen, enligt denna rektor. Inom ramen för den tidigare teamorganiseringen fanns det en likvärdighet inom teamets skolor, men mellan olika team, något som lyfts fram som en av de negativa faktorerna med teamorganiseringen.

Resultat

Fokus på resultat är starkt, bland annat de nationella proven. Systematiken i arbetet och resultatuppföljningen ökar. Man prioriterar att följa upp elevernas kunskapsutveckling. Men det påtalas återigen att elevgruppen är heterogen och det är stora skillnader inom respektive skola.

Rektorerna är tydliga med att de uppfattar att i Falkenberg är det studieresultaten som räknas. Skolorna har i uppgift att också belysa hur man uppfyller andra delar av skolans mål och gör enkäter för att samla in elevernas synpunkter och uppfattningar om hur de trivs i skolan, om de är trygga osv., men i slutändan uppfattar rektorerna att det är studieresultaten som avgör om BUN och förvaltningsledningen anser att skolan har lyckats eller ej. En del uppfattar att det finns en dubbelkommunikation i denna fråga från ledningen, att ledningen säger en sak men menar en annan.

Några av rektorerna menade att det inte är möjligt att samtidigt fokusera både på att forma goda processen och på slutresultatet. Dessa rektorer menade också att genom att bygga upp goda processer från grunden så kommer man så småningom att få goda resultat, och resultat som står sig och inte vänder ner lika fort som de gått upp. Denna grupp anser att kommunen just nu har ett för stort fokus på att höja elevresultaten genom snabba förändringar. En annan åsikt framför av en rektor som menar att hennes skola har lyckats förbättra sina resultat ordentligt på några få års tid men att deras metoder och arbete inte lyfts fram tillräckligt till diskussion i rektorsgruppen för att se vad andra kan lära av deras arbete.

En aspekt som lyfts fram är att kvaliteten på grundskolan har ökat mer än resultaten. Det har varit ett omfattande arbete med Lgr 11, vilket medfört att skolarbetet nu genomförs i bättre samklang med styrdokumentet. Vidare pekar flera rektorer på att elevernas trygghet och trivsel ökat i kommunen.

Information, delaktighet och inflytande

Under detta tema var det framförallt tre frågor som kom att diskuteras: föräldraengagemang, dokumentation och kvalitetsmätning.

Några rektorer kom in på frågan om att mäta kvalitet och svårigheten att fånga mjuka värden i mätningar. Man framhöll hur viktigt det kommer att bli för det skolutvecklingsprojekt som går under namnet "Skola 2014" att kunna påvisa förbättringar i kvaliteten gentemot uppdragsgivaren. Projektet behöver fundera på hur man kan mäta både hårda och mjuka fakta.

Vad gäller dokumentationen så framhöll vissa att systemet för resultat- och kvalitetsuppföljning har vissa "brister" i meningen tal som inte stämmer. De menade att data som skolan rapporterat till förvaltningen ibland blir felaktigt inmatad. Därmed fungerar inte systemet som det var tänkt men det är svårt som rektor att påvisa att t.ex. resultaten från ett datasystem inte stämmer med verkligheten. Vidare framhöll en rektor att användningen av Unikum är mycket flitig. Våldigt mycket information matas in där av lärarna, men systemet används oftast inte till så mycket mer än att kommunicera med föräldrarna runt elevernas omdömen. Sannolikt skulle man kunna få ut mer information ur all data som ligger lagrad i systemet, information som skulle kunna utveckla kvalitetsarbetet.

Tydlighet i organisationen

Det tycks finnas en enighet bland rektorerna att uppdraget som rektor har blivit tydligare och det finns ett starkare fokus på kunskap. Samtidigt är rektorsrollen nu mer ensam än när man jobbade i team. Det finns ingen som kan lyssna på ens vardagsproblem. Men de allra flesta tycks uppskatta att fokus blivit tydligare. Det är färre och klart uttalade mål jämfört med tidigare. Visionen är tydligare. Rektorerna tycker sig veta vilka frågor de ska arbeta med. De säger också att de tycker att förvaltningsledningen blivit duktigare i att ha en dialog med nämnden, BUN.

I intervjuerna frågade vi inte bara efter vad som blev bättre efter omorganisationen 2010, utan även om rektorerna upplever att det var något som gick förlorat i den processen. Några av de rektorer som arbetat länge i kommunen beskriver hur rektorsgruppen tappade fart direkt efter organisationsförändringen 2010. Rektorerna förväntades att hitta sina egna vägar, menar man. En annan nackdel som beskrivs är en större klyfta mellan förskola och grundskola. En tredje är att varje rektor numera måste hantera ett bredare spektrum av frågor. Inom teamets ram kunde rektorerna specialisera sig mer på den typ av frågor som intresserade dem mest och som de var duktigast på. Arbetsdelningen uppfattades av många som positiv. Några av rektorerna upplever det som en utmaning att skapa en helhet och finna en bra balans mellan de statliga och kommunala uppdragen och de uppger att det vid några tillfällen inte har varit tillräckligt bra koordinering och flyt internt mellan några av de kommunala uppdragen.

Någon menar kritiskt att omorganisationen inte genomfördes fullt ut, att förvaltningen inte tagit fram tillräckliga rutiner och administrativa stöd till rektorerna. Det fanns gott om planer och riktlinjer från förvaltningen, menar denna rektor, men planerna levde sitt eget liv och var inte förankrade i verksamheten i skolorna. Därmed upplevdes riktlinjerna ofta som onödiga pålagor, där man på skolnivå inte upplevde nyttan och värdet av dem.

Sammantaget verkar ändå de flesta rektorer nöjda med omorganisationen och den tydligare målstyrningen av verksamheten. Det dubbla budskap som nämndes tidigare anses inte finnas i målstyrningen eller verksamhetsplanen utan i hur planen implementeras och följs upp.

Nära ledarskap

Temat "nära ledarskap" kom i intervjuerna till stor del att handla om två ämnen: Först reflekterade rektorerna över hur de uppfattar det pedagogiska ledarskapet och hur de försöker att praktisera ett sådant ledarskap. Därefter pratade några av rektorerna om hur lärarkollegiet på deras skola fungerar och hur de själva interagerar med lärarna.

En rektor menade att det pedagogiska ledarskapet genomsyrar allt. Det finns ett stort behov av ledning i värdegrundsfrågor. En annan svarade att det pedagogiska ledarskapet utövas genom att synliggöra det uppdrag som ligger i Lgr 11. Denne rektor vädrade en viss frustration över att det är för mycket administration i rektorsuppdraget vilket gör det svårt att hinna med att utöva ett pedagogiskt ledarskap. Denna uppfattar sig som en typisk teamledare som försöker utveckla det kollaborativa lärandet hos lärarna.

En tredje person svarar att det pedagogiska ledarskapet handlar om att praktisera vad man säger, att retorik och praktik hänger samman. De grundläggande värderingar man har som rektor eller ledare ska genomsyra hela arbetet. Denna rektor pratade också om att utmana lärarna för att skapa utveckling. Fokus måste ligga på att alla elever ska lyckas.

Ytterligare en menade att det pedagogiska ledarskapet innebär att fokusera på ett aktivt ledarskap i samarbete med lärarkollegiet. Ledarskapet är en kombination av strategi och detaljperspektiv. En femte rektor svarade att det är viktigt att uppträda tydligt mot lärarna, ledarskapet måste präglas av transparens.

Sammantaget fick vi intrycket att rektorerna har en mycket medveten och reflekterad syn på sitt ledarskap. Det ser inte likadant ut från rektor till rektor men varje rektor tycks genomtänkt och beredd att beskriva hur han eller hon arbetar och varför man valt dessa metoder.

Vidare frågade vi i vilken utsträckning rektorerna är ute i klassrummen och observerar lärarna för att kunna diskutera deras praktik och hjälpa dem att utvecklas. Även här tycks det föreligga skillnader. Vissa ägnar knappast någon tid alls åt att vara ute och observera, vanligen för att man inte anser sig ha tid och att man tycker det finns effektivare sätt att stödja och bistå lärarna i deras professionsutveckling. Andra ägnar mer tid åt klassrumsbesök och ser det som en viktig del av sitt arbete. Rektorerna ger också olika bilder av hur klassrumsbesök bemöts av lärarna. Vissa är mycket öppna och välkomnar att deras chef vill komma och se hur man jobbar. Andra undviker helst besök eller anser att de är oviktiga. Knappast förvånande är det även olika hur öppna lärare anses vara för rektors tankar om hur läraren skulle kunna utveckla sin praktik. I någon skola videofilmar lärarna varandra och diskuterar varandras undervisningsmetoder i grupper, en metod som denna rektor beskriver som framgångsrik. Andra rektorer redogör för hur de försökt arbeta i lärargrupper men med begränsad framgång.

Några rektorer berättar hur man i en grupp skolor arbetar med att utveckla en webbaserad bank av exempel som visar på olika förmågor som eleverna ska träna. Tanken är att eleverna själva ska kunna titta på exemplen och få en bättre uppfattning om vad det innebär t.ex. att analysera en text och hur de själva ska kunna träna upp denna förmåga. Arbetet beskrivs som utvecklande både för lärarna och förhoppningsvis för eleverna.

Förvaltningsledningen är rektorerna närmaste chefer. Rektorernas synpunkter på förvaltningsledningens nära ledarskap är delade. En grupp är ganska kritisk till förvaltningsledningen och menar att verksamhetschefen är för osynlig och att de upplever sig ha för lite kontakt med förvaltningsledningen. En annan grupp är mer positiv och tycker sig få det stöd de vill ha.

Arbetet inom och mellan BUFs stödfunktioner

Stödfunktioner som elevhälsa (däribland Rodret, Lotsen, Rönnen med flera enheter), it-stöd och liknande funktioner blev endast marginellt berörda i intervjuerna. I den mån elevhälsans arbete berördes så fanns det en enighet om att det fungerar bra. En rektor menar att den nuvarande strukturen inom elevhälsan har funnits i många år och behöver ses över. En annan rektor menade att man bör utreda hur de centrala it-resurserna används och om det inte vore ett bättre utnyttjande av resurserna att decentralisera denna enhet. Men vi tolkar det faktum att så få berörde dessa frågor som att det finns få synpunkter eller klagomål på dessa verksamheter – det vill säga att ”hälsan tiger still”.

5.3 Intervjuer med lärarna och lärarorganisationerna

Totalt 22 lärare intervjuade, omkring två tredjedelar var kvinnor – en fördelning som sannolikt speglar lärarkåren ganska väl. De intervjuade har arbetat mellan 3 och 38 år som lärare. Mediantiden är 12 år. De som jobbat 10 år eller mer har vanligen erfarenhet från andra kommuner än Falkenberg som arbetsgivare och många har arbetat på flera skolor i Falkenberg. Alla typer av skolor finns representerade bland de intervjuade: stora och små, stad och landsbygd men också f-5, 6-9 och f-9.

I denna sammanställning vävs också synpunkterna från lärarorganisationerna in. En företrädare från vardera Lärarförbundet och Lärarnas Riksförbund har intervjuats. Frågeställningarna var en blandning av de frågor som riktades till lärarna och till rektorerna.

Bättre resultat. Uppföljning, analys och åtgärder

”Alla ska lyckas”

Alla lärare som är med vid intervjuerna är bekanta med visionen. När den kom diskuterades den mycket och många svarar att det fortfarande ofta hänvisas till visionen och programmet. Både den och kommunens åttapunktsprogram verkar diskuteras i de flesta skolor åtminstone någon gång om året och tas ofta som utgångspunkt för en måldiskussion på skolan. Vissa uppfattar visionen som en slogan och en truism – vilken lärare vill inte att alla elever ska lyckas, är deras motfråga. Tolkningen i övrigt handlar om två saker, dels vad betyder ”att lyckas” och dels frågan om det är möjligt att leva upp till målet.

De allra flesta lärare svarar att med att lyckas så avser de själva att eleverna ska uppleva sig lyckade och att de ska ges möjlighet att växa som människor och förverkliga sin fulla potential. De menar samtidigt att de ofta uppfattar en glidning från förvaltningsledningen i resonemangen mot att eleverna ska nå målen. Att ”lyckas” innebär då att nå godkänd-nivån ifråga om betyg eller att nå goda resultat i nationella prov. De tycker att ledningen sänder dubbla signaler – utåt, mot föräldrar, ger man bilden av att prioritera den breda måluppfyllelsen men inåt – mot rektorer och lärare frågor

man enbart efter resultat och betyg. Vissa lärare upplever att förvaltningsledningen bara frågar efter hur skolorna lyckas vad gäller elevernas resultat. Andra håller inte med utan säger att ledningen visst frågar efter en bredare måluppfyllelse och efter elevernas synpunkter dels genom enkäter och dels genom att följa upp t.ex. hur elevinflytandet ser ut på skolan.

Någon menar att det är otydligt om målet är att eleverna ska uppleva sig lyckade oavsett resultat eller om betoningen ligger på att de ska nå målen. "En annan tanke är att alla ska nå så långt man kan, så man inte stannar när alla uppnått godkänt." Någon menar att det gäller att ha båda målen framför sig samtidigt – att alla ska nå godkänd-nivån men också att alla ska uppnå sin fulla potential. "I vårt arbetslag har vi fokus på att alla ska lyckas utifrån sina förutsättningar."

Andra lärare upplever samma glidning mot att det handlar om elevernas måluppfyllelse, men att den glidningen kommer från föräldrar och allmänhet: "Förväntningar från föräldrar är att ni [lärare] ska fixa att eleverna når målen. Skolan har gjort fel annars – inte levererat vad den lovat. Men vissa elever behöver mer tid eller andra resurser." Andra säger: Vi har bekymmer med massmedia – de ser bara på siffror och jämför skolor. Även cheferna fastnar i detta och de mjuka värdena försvinner."

Är det möjligt att leva upp till att alla ska lyckas?

En lärare gör liknelsen med en akutmottagning: "Liksom en akutmottagning måste ha målet att alla ska överleva så kan vi inte ha ett annat mål, men vissa kommer att dö." Andra menar att det finns en press på dem som har svårt att nå godkänt nivå, trots att de sliter hårt. Därmed kommer resursfrågan upp och den väcker i flera fall starka reaktioner.

"Det är en självklarhet att vissa behöver extra resurser för att kunna lyckas. Det är ju inte så att en grupp ska glänsa, utan alla ska lyckas." Många av lärarna upplever att resurserna är knappa vilket gör det svårt att leva upp till målsättningen. Någon berättar att sloganen lanserades vid en olycklig tidpunkt: "Den kom just i neddragningens tid – vi lärare såg rött. De största besparingar som gjorts, det blev ett slag i ansiktet. Kom i snyggt tryck och bra innehåll men samtidigt med en neddragning av resurser så blev det helt fel." Någon framhåller att broschyren innehåller många kloka tankar men utan tillräckliga resurser så kan man inte genomföra målsättningen.

Styrning och ledning, samverkan och medskapande

Verksamhetsplan och verksamhetsmål

Många rektorer tycks använda Utbildningsförvaltningens årliga verksamhetsplan till att initiera mål- och prioriteringsdiskussioner bland lärarna. I någon skola sätts verksamhetsplanen upp på anslagstavlan men verkar inte bli mycket läst. Flera lärare kommer från skolor där rektorn är ny och de vet inte hur han eller hon kommer att hantera dessa frågor framöver. De har därför utgått från den situation de befunnit sig i tidigare år.

Vi bad om deras reflektioner runt följande mål i 2013 års verksamhetsplan: "Våra verksamheter ska präglas av goda resultat i förhållande till insatta resurser." Frasen har funnits med i verksamhetsplanerna sedan 2011. En reaktion är: "Vi har jagat tidstjuvar mycket för att vår tid ska användas så bra som möjligt. T.ex. rationalisera möten så att man bara är med på de möten som är relevanta. Det är att använda resurserna på rätt sätt." Men de flesta tänker omedelbart på om man har tillräckliga resurser för undervisningen. Vissa är mycket kritiska och menar att resurserna är för

små. "Politikerna ljuger och lovar, men skär ner resurser. Vi kan knappast ha raster själva eftersom vi måste vara med eleverna hela tiden."

Men långt ifrån alla är så kritiska. Vissa framhåller att man har en bra resurssituation för närvarande, i vissa fall på grund av tillfällig nedgångar i elevantal. Generellt tycks klagomålen på resursbrist vara störst dels bland lärarna i f-5 och dels på mindre skolor. Bland de lärare som jobbar på små skolor återkommer frågan om bristande flexibilitet, att alla i personalen blir uppbundna och att det är svårt att fördela om arbetsuppgifter eftersom man är så få. En liten organisation blir mindre flexibel och mer sårbar.

Enigheten är dock stor om att resurserna upplevs som mindre nu än tidigare. "För 10 år sedan så fanns det marginal i timplöningen så att vi kunde hjälpa till i andra klasser. Nu är marginalerna ytterst små. Det är svårt att hitta tid att hjälpa till i andra klasser inom ramen för tjänsten." Många tycker också att även om de generellt sett har en bra situation så är det alltför knappt om resurser för elever med särskilda behov. Någon beskriver hur en specialpedagog arbetat systematiskt med elevernas läsutveckling i förskoleklassen så att lärarna har en god bild av vilka elever som har svårigheter med läsningen när de kommer till skolan, men de har inga extra resurser att sätta in för att hjälpa dessa barn. Andra menar att det är alltför svårt att få extra tilldelning för elever med ADHD eller andra diagnostiserade problem. Ytterligare andra framhåller att resursbristen märks i att läromedel inte byts ut eller att man inte har råd att åka på utflykter och liknande. Lärarnas visar dock stor lojalitet mot sina rektorer som de menar kämpar hårt för att, tillsammans med lärarna, göra det bästa av situationen.

En lärare betonar att hon anser att det brister i utvärderingen och analysen av olika insatser. När skolan sätter in insatser eller vidtar olika åtgärder måste man systematiskt och kontinuerligt följa upp och analysera vad insatserna leder till för resultat – annars kan man ju inte veta om insatsen var lyckad eller ej.

Det andra ledet i målsättningen från verksamhetsplanen handlade om resultat. Här blev det mycket tydligt att i detta sammanhang tolkade lärarna "resultat" som mätbara resultat i form av betyg eller resultat på nationella prov. Det kom även några synpunkter på de nationella proven som uttrycks väl i följande citat: "Vi jobbar i grupper, med förmågor med mera men proven är individuella och det som testas är kunskaper, inte förmågor. Är det så vi ska jobba? Då vill vi veta det." En annan: "Just idag sitter man på skolan och tittar på förra årets nationella prov. Vad kunde gjorts bättre... Det är där fokus ligger."

Vidare upprepas detta att resultaten mellan skolorna jämförs, något som de flesta lärare tycks ogilla. De menar att jämförelserna oftast blir orättvisa eftersom jämförelsen vanligen bara ser till slutresultatet, inte förutsättningarna. Det finns många bakgrundsfaktorer som spelar in. "Vi vill se till individerna, till de mjuka resultaten – den här eleven har gjort en fantastisk resa sedan hon kom till Sverige i 7:an. Men det går inte att redovisa, utan det blir bara underkänt betyg i 9:an eller dåliga resultat på nationella proven." En annan säger att: "För mig är resultat någonting större – det handlar om elevens mognad, att se en 6:a som blivit en stor 9:a där eleven själv gjort det stora jobbet men jag har fått vara med på ett hörn. Det är en stilla nåd. Såg man inte det skulle man nog deppa ihop. Men det inte detta vi bedöms efter." En tredje: "Man får hoppas att man har en rektor som kan stå upp för detta [att det finns många bakomliggande faktorer som spela in i slutresultatet]. Lärarna menar att deras rektorer inte ska behöva försvara sig inför förvaltningsledningen, möjligen förklara, men det är konstigt om man behöver försvara sin skola." Någon menar att fokus på betyg och

resultat var större tidigare: "Om man backar 3-4 år så var det värre än nu, det börjar luckras upp en del. Det är större förståelse nu för att ta upp andra värden och mål."

Frågan om "stadieindelningen", det vill säga vilka årskurser som finns på de olika skolorna och när eleverna byter från de lägre årskurserna till de högre kommer ofta upp i intervjuerna. Vissa menar att det är olyckligt att eleverna byter skola och lärare mellan årskurs 5 och 6 eftersom de numera har nationella prov i 6:an, bara omkring ett halvt år efter att de bytt lärare. Andra noterar mest detta faktum och betonar vikten av överlämningen mellan skolorna och lärarna. Lärarorganisationerna menar också att gränsen f-5 och 6-9 är problematisk. En möjlig lösning som de lyfter fram är att låta personal från den tidigare skolan följa med eleverna första året i den nya skolan.

I intervjun med de fackliga företrädarna är dessa noggranna med att inte ha synpunkter på de mål som BUN satt upp men efterlyser en diskussion om vilka resurser som krävs för att nå dessa mål. Underförstått tycks här ligga en kritik mot att målen är för ambitiösa i förhållande till de resurser som står till förfogande. De två företrädarna framför också liknande synpunkter som många av lärarna, nämligen att man vill se ett bredare fokus på måluppfyllelsen i skolan än enbart betyg och resultat på nationella prov.

Nära ledarskap, lärande organisation: Rektor som pedagogisk ledare

Skollagen slår också fast att det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor (Kap.2, §9). Skolinspektionen, menar att "pedagogiskt ledarskap" handlar om att leda skolans arbete och ansvara för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling. Det betyder att rektor måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget och för att kunna leda sin personal när det gäller att omsätta det i undervisningen. Vidare måste rektor leda och styra lärprocesser samt skapa förståelse hos medarbetarna för sambandet mellan insats och resultat.

Vår fråga gällde hur lärarna uppfattar begreppet "pedagogiskt ledarskap" och om man uppfattar att den egna rektorn lever upp till ett sådant ledarskap.

En lärare svarar att det handlar om att visa åt vilket håll vi ska utvecklas, visa riktningen för skolan och introducera nya tankesätt. En annan tycker att en pedagogisk ledare ska ha en tydlig idé som han eller hon vill driva tillsammans med sin personal. Rektorn ska uttrycka hur hon tänker och sedan bjuda in personalen till att bli medskapare med frågan "kan vi göra så här tillsammans?". Vidare sägs det att en pedagogisk ledare ska synas bland barnen och personalen varje dag. Ytterligare en annan svarar att en pedagogisk ledare ska ha visioner och tro på sin personal. Vidare: "Ledarskap handlar om delegering till oss och att lita på oss." Citaten belyser en glidande skala från de som både efterlyser visioner från rektor och ett konkret och aktivt ledarskap till de som hellre ser att rektor delegerar så mycket som möjligt till lärarna och litar på att de sköter sitt jobb.

Uppfattar då lärarna att rektorerna utöver ett gott pedagogiskt ledarskap, lever deras rektorer upp till bilden av den goda ledaren?

Lärarna uttrycker en stor lojalitet med sina rektorer. De förmedlar bilden av rektorer som är hängivna sin uppgift och jobbar hårt, ofta under svåra omständigheter och emellanåt i korstryck mellan sitt statliga uppdrag, kommunala riktlinjer och ett ansträngt budgetläge. Sedan varierar givetvis uppfattningarna om hur rektorerna sköter sitt nära ledarskap. Några rektorer tycks vara ofta ute i

klassrummen, men då vanligen under korta perioder. Andra syns i korridorerna och de gemensamma utrymmena men inte i klassrummen. Och vissa rektorer ser personalen sällan till annat än på möten och gemensamma samlingar. Flera lärare återkommer till att deras rektor har ansvar för flera skolenheter vilket minskar tiden att gå runt i skolan. De lärare vars rektor har sitt kontor på deras skola anser att detta är en klar fördel jämfört med de som får besök av rektor någon gång per vecka. Några lärare beskriver en rektorsroll som är mer tillbakadragen och lyssnande men där rektor alltid finns till hands för den som så önskar. "Jag ser det som en fördel att vi har god uppbackning när vi kommer med idéer som ligger i rätt riktning. Rektorn är lyhörd för personalens idéer, det är jättebra. Hon är duktig på att förankra. Jag tycker jag har möjlighet att blomma ut. Kan inte säga hur resten av personalen känner det, men jag tror att de delar min uppfattning. Det är jätteviktigt att få komma med egna idéer och få stöd för detta." Flera lärare säger att de just har fått en ny rektor och att de därför inte kan uttala sig om hur rektorn fungerar i sin roll.

De flesta lärare tycks öppna för och skulle välkomna en rektor som besöker deras lektioner, diskuterar deras undervisning och kommer med tips och råd. "Det skulle vara en lyx!" utbrister en lärare. Många menar att eftersom rektorn sätter deras lön så bör han eller hon också se hur man jobbar i klassrummen. Ett fåtal är avvaktande inför besök i klassrummet.

En lärare beskriver hur rektorn på hennes skola fått en mindre del av sin tid att ägna åt den skolan, vilket inneburit att personalen fått ta större ansvar. Hon är mycket kluven inför detta – å ena sidan känns det bra att få ta ett större ansvar men å andra sidan är hon kritisk till att lärare emellanåt får ta på sig uppgifter som rimligen ska ligga på rektor och under rektors ansvar. "Vi skriker efter mer tid för rektorn." Alla är dock inte lika nöjda med sin närmaste chef. En lärare beskriver en rektor som just slutat som att hon ägnade mycket tid åt ekonomiskt prat och negativ feedback. "Det tog över och hon glömde det positiva."

De fackliga representanterna menar att de organisatoriska förändring som genomfördes 2010 till största delen var positiv. Det gav en renodling av rektorsrollen och en tydlig indikation att rektor ska ansvara för den verksamhet han eller hon har kompetens för, det vill säga att en rektor som har en utbildning för t.ex. årskurserna 6-9 ska inte ansvara för förskoleverksamhet. Samtidigt menar de fackliga representanterna att den risk många anade vid organisationsförändringen, nämligen att rektorernas ensamarbete skulle öka, också har infallit. Lärarorganisationerna anser därför att rektorerna behöver mer stöd från förvaltningen, framför allt i sitt administrativa arbete.

Likvärdighet, inom och mellan enheter

"Likvärdighet" är ett begrepp med många innebörder. Man kan tala om likvärdighet i bemötande och krav inom skolor och mellan skolor. Likvärdighetsbegreppet sätter fokus på geografiska, socioekonomiska och kulturella skillnader. Vi lämnade fältet fritt för lärarnas egna tolkningar av begreppet för att få se vilka aspekter som de själva tog upp i diskussionen. De frågor som beskrivs nedan är de som lärarna lyfte fram främst.

Likvärdighet i bedömning mellan skolenheter tycks vara en aktuell fråga bland Falkenbergs lärare. Många deltar i samrättning av nationella prov i syftet att skapa gemensamma bedömningsgrunder. De flesta är nöjda med initiativet att samrätta. Endast någon enstaka uttrycker kritik och då eftersom det upplevdes ta alltför mycket tid i anspråk.

En annan aspekt på likvärdighetsfrågan är diskussionerna mellan lärare från f-5:skolor som lämnar över elever till 6-9:skolor och där det tycks förekomma relativt mycket kontakter inom de tidigare upptagningsområdena för de större 6-9:skolorna (eller f-9). Genom dessa diskussioner, framför allt med utgångspunkt i vilka krav som ställs i nationella proven i årskurs 6, så menar många lärare att det skapas en större likvärdighet mellan de små skolorna inom upptagningsområdet. Samtidigt är många lärare frågande inför att ha kvar den nuvarande indelningen f-2, 3-5 och 6-9 i kommunen, eftersom de anser att eleverna har svårare att göra bra ifrån sig på de nationella proven när de så nyligt bytt till den skola och lärare som ansvarar för undervisningen inför proven. Men överlämningsdiskussionerna upplevs som positiva. Några lärare menar att jämförelserna av elever från olika f-5:skolor ibland avslöjar systematiska brister i kunskaperna. Detta borde föranleda åtgärder men det kan vara känsligt för lärare i 6-9:skolorna att påtala brister i andra skolors undervisning, speciellt om skolenheterna är små och det blir enskilda lärare som mer eller mindre pekats ut. Denna typ av problem skulle sannolikt behöva hanteras högre upp i organisationen. En lärare menar att det på motsvarande sätt vore intressant att få kommunens gymnasielärare att ge sin syn på skillnader mellan 6-9:skolorna i Falkenberg. En sådan diskussion skulle kunna visa på skillnader mellan skolorna och skapa ökad likvärdighet.

Flera lärare uttrycker oro för de elever som väljer att börja i årskurs 6 i en annan skola än den närmaste. För dessa elever sker sällan någon systematisk överlämning. Det finns också en undran om bedömningarna är desamma mellan de olika områdena i kommunen. Som motvikt till detta beskriver flera lärare ett arbete med att bygga upp en internetbaserad exempelbank med exempel på elevarbeten som beskriver hur olika förmågor tar sig uttryck i konkret form. Exemplen ska kunna studeras av eleverna själva och syftar till att ge ökad likvärdighet. Arbetet med exempelbanken skapar stort engagemang från lärarna.

En annan typ av likvärdighetsdiskussion gäller elever med särskilda behov. Här finns många klagomål över att för få elever anses ha rätt till extra stöd. En lärare säger: "Om likvärdighet är att alla ska få de resurser de behöver – då är vi inte där. Mer resurser är a och o, elever med behov av extra stöd måste få det." Flera vill bredda kriterierna för vilka barn som kan få extra stöd. De vill också ha möjlighet att dela upp barngruppen ibland så att man kan ägna mer tid åt vissa barn. "Det är frustrerande att resurserna är så små."

I förlängningen av diskussionen om extra stöd finns också frågan om resursfördelning mellan eleverna i f-5 och 6-9. Det framstår tydligt att det främst är lärare i de yngre årskurserna som beklagar sig över resursbrist, bristande möjligheter att emellanåt dela in klassen i mindre grupper, tidvis få hjälp i klassen av en kollega, specialpedagog eller likande. Någon beskriver hur en specialpedagog har jobbat mycket i deras förskoleklass med läsutveckling. "Det gör att vi vet redan från början vilka som behöver extra stöd. Men det finns väldigt lite extra stöd att ge, vilket är frustrerande."

Ytterligare en likvärdighetsfråga gäller tillgång till skolsköterska, kurator och liknande resurser där lärare från små enheter tycker sig ha sämre förutsättningar än större skolor där t.ex. skolsköterskan har sin mottagning.

Någon oroar sig för att mottagandet av flyktingelever sker olika på olika skolor. Här efterfrågas enhetliga regler.

Information, delaktighet och inflytande. Hur används t.ex. cockpit, Unikum

Unikum drar på sig mycket kritik från lärarna. Det handlar dels om att man upplever att det tar mycket tid att skriva in omdömen och att få läser. Någon lärare sade att "föräldrarna orkar inte läsa omdömena, de vill veta vilket betyg deras barn har". En annan sade: "Vi dokumenterar så mycket men vad leder det till? Det känns inte som någon läser, i alla fall inte föräldrarna eftersom vissa inte har läsförståelsen. Vi är styrda att skriva på ett visst sätt och det blir för svårt för föräldrar att läsa."

Många höll med om att systemet är för svårt eller krångligt för föräldrarna, att de behöver utbildas av lärarna för att kunna ta del av informationen där. Detta försvåras ytterligare av att eleverna glömmer bort sina lösenord och att familjen därför inte kommer in i systemet. Vidare menar vissa lärare att de inte fått tydliga riktlinjer för hur de ska skriva. Andra säger tvärt om att de fått klara regler men att dessa strider mot Skolverkets rekommendationer. Det tycks finnas en enighet om att verktyget används olika mellan skolorna i kommunen. Riktlinjer som skapar större enhetlighet efterfrågas.

Flera tycker att Unikum inte fungerar bra som verktyg för formativ bedömning. Men den aspekt som väcker störst kritik är att Unikum förändras ofta. Lärarna menar att varken de eller föräldrar känner igen systemet. Man menar att förändringarna kommer snabbt, utan förvarning och att de görs utan medverkan och diskussion med lärarna själva. Flera lärare efterlyser en utvärdering av Unikum, hur det används och vad användningen ger för effekter. I intervjun med lärarorganisationerna efterlyste även de en utvärdering av Unikum.

Vad gäller föräldraengagemanget menade några lärare självkritiskt att det är för mycket envägskommunikation mot föräldragruppen, vilket kan vara ett skäl till att så få föräldrar kommer på möten och deltar i samverkan med skolan. Andra menade att samarbetet med föräldrarnas är bra, men att det vore önskvärt med ett större föräldraengagemang, dvs. att fler föräldrar engagerade sig i elevernas lärande.

Tydlighet i organisationen

Ett tema som återkommer i flera intervjugrupper är upplevelsen att kommunen gärna tar till sig nya idéer, är snabb att lägga om kursen och tycks mer inriktad mot att initiera nyheter än att följa upp, utvärdera och analysera effekterna av redan genomförda åtgärder. Skolsektorn har under senare år genomgått många förändringar som initierats från statligt håll, men det var inte möjligt att i intervjusituationen skilja ut kommunalt initierade förändringar från statliga.

Någon upplever det både som en förmån att kommunen är angelägen att vara tidigt ute med förändringar men också att "det är tufft eftersom det gungar och blåser mer när man ska gå i första ledet". Även om många tycker att det är spännande och roligt när nya idéer introduceras finns det en frustration över de snabba kasten. "Det är alltid nya grejer och det senaste. Roliga utmaningar men svängningarna blir desto större", som en lärare uttrycker det. En annan säger: "Genomförandet ska gå fort. Jag saknar utvärderingar av stora satsningar i Falkenberg – t.ex. de stora utbildningsinsatserna för personalen i att använda portfolio – men vad blev resultatet? Just nu används inte portfolio. Varför följer man inte upp det man gjort? Jag saknar eftertanke och analys."

En annan fråga som belyser hur lärarna upplever möjligheterna till inflytande när nya tankar och idéer lanseras är två skolor som för närvarande arbetar intensivt med utvecklingsarbetet "Skola 2014". Det handlar om att hitta alternativa pedagogiska och organisatoriska lösningar. När tankarna om det nya konceptet först presenterades av rektorerna för de två skolorna så togs det emot olika av

personalgrupperna på de båda skolorna. Den ena personalgruppen uppfattade budskapet positivt och inspirerande, medan den andra initialt reagerade negativt och verkar ha upplevt sig överkörda. Det finns olika åsikter om orsakerna till de olika reaktionerna, men dessa är inte av betydelse här. Skolledningen fick backa på den skola där reaktionen blev negativ. På båda skolorna påbörjades en process som involverade lärarna betydligt mer. Under intervjuerna uttryckte lärare från båda skolorna tillfredsställelse över att få medverka i arbetet och man kände att skolledningarna lyssnade till dem.

Representanterna för de fackliga organisationerna framförde också synpunkten att Falkenberg är en kommun som är snabb att hoppa på nya idéer. Det finns en önskan om bättre struktur på utvecklingsarbetet så att större likhet uppnås mellan skolenheterna. För närvarande menar lärarorganisationerna så beror frågan för mycket på vilken rektor en skola har. Även om man ser en positiv förändring mot större likhet och likvärdighet mellan skolorna i kommunen så menar man att genom att utvecklingsarbete bedrivs så olika på olika skolor så tenderar det att öka skillnaderna mellan kommunens skolor. Representanterna efterlyser också fokus på analys och uppföljning så att man kan dra lärdom av tidigare insatser. Detta gäller både för rektorer och för förvaltningen. Man vill ha utveckling – inte bara förändring, som det uttrycks.

6. Analys och rekommendationer

Nedan följer vår analys och rekommendationer till Falkenberg om hur vi tror att man kan stärka kvaliteten och bättre nå de mål man satt upp. Det bör påpekas att rekommendationer till hur en så stor och komplex organisation som en kommuns grundskola kan förbättra sin verksamhet bör lämnas i en anda av ödmjukhet. Även om vi läst mycket dokumentation och intervjuat många personer så är vår kunskap relativt ytlig. Vi vill därför inte lämna alltför detaljerade råd som vid en djupare analys kan visa sig felaktiga.

Rekommendationerna följer de punkter som nämndes inledningsvis.

6.1 Styrning och ledning

Barn- och utbildningsnämndens vision behöver förtydligas och förankras bättre i lärarkåren.

Ett sådant arbete måste få ta tid. Det kan inte heller byggas på en envägskommunikation, lärarnas och rektorernas synpunkter måste också få komma fram i ett sådant arbete.

Med förankring och ökad förståelse för kommunens vision och strategier följer förhoppningsvis att kommunens utvecklingsarbete upplevs som mindre kortsiktigt.

Vi har valt att behandla rektorerna som en separat analysnivå i studien. Detta beror inte bara på att rektorerna är en grupp som vi har intervjuat och har solid empiri från, bakgrunden till att välja rektorerna som en separat grupp bygger på skollidarnas stora betydelse för att lyckas med att genomföra kvalitetsarbetet i skolan. Förvaltningsledningen har under senare år sjösat en rad förändringar och ambitiösa planer. I dessa avseenden är rektorerna viktiga primäragerter för att säkra att stommen i organisationen, lärarna, ska känna delaktighet i de åtgärder och strategier som kommunledningen genomför.

Rektorsgruppen verkar, så långt vi kan bedöma, fungera i huvudsak bra. Det finns självklart meningsskiljaktigheter mellan rektorerna och det varierar om man uppfattar gruppen som homogen eller heterogen. Vi anser att en välfungerande rektorsgrupp är en viktig resurs för att kunna genomföra det kvalitetsarbete som Falkenberg önskar. I intervjuerna framträder en bild av en rektorsgrupp som har tendenser att delas i informella grupper som drar åt olika håll. Utan att dramatisera eller övertolka denna tendens vill vi ändå peka på att den finns och mana förvaltningsledningen att arbeta för en enig och sammanhållen rektorsgrupp.

Rektorsrollen och förväntningarna på rektorskåren i Falkenberg har ändrats betydligt de sista åren. Detta är ett resultat av dels förändringar i lagstiftningen och dels en omorganisation av grundskoleförvaltningen i kommunen. Rektorerna ger uttryck för en ökad tydlighet i förväntningarna, tydligare mål att arbeta mot och en klarare vision. Samtidigt beskriver några också att rektorsarbetet har blivit ensammare än tidigare. I en sådan situation är det extra viktigt att känna ett kollegialt stöd och att kunna dra nytta av de resurser, kunskaper och insikter som finns i rektorsgruppen.

Emellertid har rektorsgruppen inte bara en kompensatorisk roll. För kommunledningen, som har satt upp tydliga, och några skulle säga ambitiösa, mål för grundskolan i Falkenberg är rektorerna nyckelaktörer för att nämndens och förvaltningsledningens strategier, insatser och resursallokeringar ska finna förankring och förståelse i hela grundskoleorganisationen. I detta perspektiv blir rektorerna ett "lim" eller en medlare inom hela organisationen. Vi lyfter detta perspektiv eftersom vi tycker oss se tendenser till att de olika delarna av grundskoleorganisationen inte är helt samstämmiga. BUN och BUF har en vision som man förmedlat till rektorerna. Dessa tycks i huvudsak ha uppfattat visionen och i olika grad instämma i den. De lärargrupper vi har intervjuat ger inte i samma utsträckning uttryck för att visionen är klar och entydig. De uppfattar en dubbelhet i budskapet där ledningen ibland tycks prioritera en bred måluppfyllelse och ibland ha en betydligt snävare målbild med fokus på resultat i nationella prov och betyg. Vi menar inte att det nödvändigtvis föreligger en motsatsställning mellan dessa mål. Vi pekar enbart på vikten av att hela organisationen drar åt samma håll. Här finns ett stort förankringsarbete att göra som tar tid och som också kräver att ledningen lyssnar på lärarnas synpunkter.

Det är vår bild att förvaltningsledningen förtjänstfullt stramat upp utvecklingsarbetet i kommunen som blivit mindre yvigt. Tidigare tycks skolutveckling ha varit en fråga där varje enskild rektor och skola kunde påbörja egna utvecklingsprojekt. Nu är utvecklingsarbetet mer samlat och drivs strategiskt med ledning från BUF. Det ser vi som en positiv utveckling som på sikt kommer att skapa en mer långsiktig utveckling och en mer likvärdig skola inom kommunen. Samtidigt ger lärargruppen uttryck för att utvecklingsarbetet i kommunen upplevs som ryckigt. Man uppfattar att nya idéer lanseras snabbt och att tidigare insatser och arbetsformer överges utan att resultaten analyserats. I intervjusituationen var det inte möjligt att utreda i hur hög grad de förändringar som beskrevs var initierade från staten eller kommunen, inte heller om förändringstakten är extra hög i Falkenberg jämfört med andra kommuner. Det vi vill lyfta fram är lärarnas upplevelse av en ryckighet och emellanåt bristfälligt motiverade förändringar. Även här tror vi att en djupare förankring av

kommunens långsiktiga vision och strategier, kan vara ett sätt att minska lärarnas missnöje. Vidare vill vi, utan att kunna avgöra i vilken utsträckning detta sker idag, påpeka vikten av att utvärdera och analysera resultaten av tidigare insatser innan nya sätts.

Det är också viktigt att framhålla att det finns en diskrepans mellan lärarintervjuerna och de medarbetarenkäter som vi tagit del av. Enkäterna förmedlar en ljusare bild där medarbetarna inom grundskoleområdet anser att tydligheten i organisationen har ökat, att mål och uppföljning har förbättrats och där uppfattningen om ledarskapet har förstärkts. Det är svårt att veta vad dessa olika bilder står för.

6.2 Likvärdighet

Fortsätt det berömvärda arbetet för att öka likvärdigheten mellan kommunens skolor ifråga om bedömning.

Försök att hitta modeller för erfarenhetsspridning och kunskapsöverföring runt bedömning.

Systematisera överlämnandet av elever från lägre årskurser till högre.

BUN och förvaltningsledningen bör följa resurs- och resultatutvecklingen i de lägsta årskurserna.

Det tycks finnas ett berömvärt och tydligt fokus på att öka likvärdigheten i bedömning inom och mellan kommunens skolor. Vi uppmanar kommunen att fortsätta detta arbete. Samrättning av nationella prov verkar vara en bra modell. Förutom att öka likvärdigheten borde modellen rimligen också öka kunskapen hos lärare i de högre årskurserna om bedömning och skapa en större medvetenhet hos lärare för yngre elever om vilka krav som ställs i de nationella proven. Vår enda rekommendation i detta avseende är att utvärdera arbetet och analysera resultaten. Förvaltningsledningen skulle tillsammans med rektorsgruppen också kunna diskutera möjligheter att sprida erfarenheterna och vidga bedömningskunnandet till ämnen som inte har nationella prov. Att hitta modeller för sådan erfarenhetsspridning vore mycket önskvärt.

En näraliggande fråga handlar om lärarnas överlämning av elever som går från en skola för yngre elever till en för äldre. I denna fråga tycks vissa geografiska områden i kommunen ha kommit längre än andra. Vi föreslår att förvaltningsledningen och rektorsgruppen skapar en gemensam modell för hur överlämnandet ska gå till, för att skapa ökad likvärdighet i kommunen. En idé som framkom i intervjuerna var möjligheten att låta läraren från den avlämnande skolan följa med eleverna under ett läsår i den nya skolan för att göra övergången mindre dramatisk för eleverna. Vissa lärare gav också uttryck för att man ibland ser systematiska kunskapsluckor hos elever som kommer från en viss skola men att de inte törs påpeka detta eftersom den avlämnande skolan är så liten att det blir ett direkt utpekande av en kollega på den avlämnande skolan. Här tycks finnas frågor för rektorsgruppen att hantera.

Frågan om likvärdighet är mångfacetterad. På operativ nivå så har kommunen just nu stort fokus på samrättning och värdering. Övriga aspekter av likvärdighetsfrågan var mindre uttalade.

Resursfördelningen inom kommunen förändrades 2011 i syfte att fördela mer resurser till eleverna i årskurserna 6-9. Tidigare hade elevpengen varit densamma för yngre och äldre elever. Justeringen i resursfördelningssystemet skedde med utgångspunkt från timplanen och vistelsetiden i skolan. Det kan vara ett fullgott skäl till en sådan omfördelning. Å andra sidan vill vi lyfta frågan om resurssituationen i de lägre åldrarna. I länder som Finland och i någon mån Norge har man på senare år haft "tidiga insatser" som en ledstjärna. "Tidiga insatser" har här en dubbel betydelse, dels insatser i tidiga åldrar och dels tidig intervention för elever som har problem. Vår poäng är att BUN och förvaltningsledningen bör följa resursutvecklingen och resultatutvecklingen i de lägsta årskurserna så att det inte uppstår en resursbrist i de första åren i grundskolan som ska skapa goda och motiverande lärprocesser.

Utöver sambedomningen är det svårt att se substansen i likvärdighetsarbetet på skolnivån i Falkenberg. Om BUN och förvaltningsledningen menar att det finns fler bärande element i likvärdighetsarbetet så bör detta tydliggöras.

Vi vill också beröra frågan om att mäta likvärdigheten. Det kan vara så att kommunen har ett välfungerande arbete t.ex. vad gäller resursfördelning mellan skolor eller stöd till elever med särskilda behov, och att de frågorna därför inte aktualiserades i intervjuerna. Om inte så uppmanar vi förvaltningsledningen att utveckla indikatorer på detta område så att kommunens ambitioner om en likvärdig skola kan följas upp även inom detta område.

6.3 Bättre resultat

Fortsätt den långsiktiga processen för att höja elevernas resultat.

Initiera och följ upp processer för att vidareutveckla en gemensam målbild mellan BUN, förvaltningsledningen, rektorer och lärare.

Den senaste statistiken från Skolverket visar glädjande nog på förbättrade betygsresultat för kommunens skolor. Om detta är ett trendbrott som står sig över tid är för tidigt att uttala sig om. Det gäller nu för förvaltningsledningen och rektorerna att hålla kvar fokus på kvalitetsarbetet för att försäkra sig om att uppgången inte blir tillfällig. Det behövs också ett fortsatt fokus på skillnaderna mellan kommunens skolor.

Frågan är om resultatförbättringen kommer att påverka det faktum att det föreligger delade meningar bland lärare och rektorer om vad som menas med bättre resultat och hur man åstadkommer detta. I rektorsgruppen finns det å ena sidan tydligt stöd för att kvalitet sätts i fokus. Å andra sidan finns det inom rektorsgrupper personer som tydligt hävdar att det föreligger en konflikt mellan det kvalitetsfokus som har kännetecknat grundskolan i Falkenberg under senare år och ett fokus på resultat i snävare mening. I det snävare perspektivet ges resultat från nationella prov och betygsnivåer en större vikt än de intentioner om god måluppfyllelse i bredare som beskrivs i kommunens styrdokument och visioner. Åsikterna i lärargruppen följer samma mönster.

Kritiken gäller vad som uppfattas som en skillnad mellan retorik och praktik. Både lärare och rektorer ger uttryck för detta. Dessutom hävdar vissa att dagens resultatfokus går ut över fokus på

förändringsprocesser och skolutveckling. Vi som analytiker tar inte ställning i sakfrågan utan ser det som vår uppgift att påpeka åsiktsskillnaden och bristen på förankring för det som uppfattas som BUNs och förvaltningsledningens linje.

En annan tendens vi vill lyfta fram är att lärarna som kollektiv möjligen inte har tillräckligt höga förväntningar på att alla elever ska uppnå målen i skolan. Utan att övertolka siffrorna i SKLs Öppna jämförelser vill vi ändå peka på att elevernas bild av lärarnas förväntningar ligger något under eller precis i nivå med medianen i riket. Vidare är utbildningsnivån i kommunen relativt låg. Sådana bakgrundsfaktorer avspeglas i Skolverkets SALSA-mått men kommunen har haft ett SALSA-värde under det förväntade. Samtidigt vet vi att betydelsen av föräldrarnas utbildningsnivå för elevernas resultat har ökat på senare år. Sammantaget kan dessa frågor vara en delförklaring till kommunens betygsresultat och visa på vikten av att lärarna har höga förväntningar på eleverna.

Den forskare som under senare år vanligen lyfts fram inom skolområdet är John Hattie och hans metastudie *Visible Learning*.⁵ Hattie fokuserar förtjänstfullt på vilka faktorer som enligt empirisk forskning påverkar elevernas resultat mest. Men vi vill lyfta fram två andra forskare, nämligen Andy Hargreaves och Michael Fullan som i sin bok *Professional Capital – Transforming Teaching in Every School*⁶ diskuterar hur man kan bygga ett skolsystem som leder till utveckling och ständig förbättring. De utgår i hög grad från sina egna erfarenheter i Ontario, Kanada som under en period på drygt tio år haft en mycket stark resultatutveckling. Deras recept bygger på en långsiktig process som i mycket hög grad involverar och bygger på att lärarna själva utvecklar sin professionella roll och sitt professionella kapital. Det är inget enkelt recept och det lovar inga snabba lösningar. Inte minst ställer det oerhört höga krav på lärarna själva. Hargreaves och Fullan beskriver vikten av att olika delar av ett skolsystem drar åt samma håll och har förtroende för varandra för att en långsiktig resultatutveckling ska kunna ske.

6.4 Information och delaktighet

Utvärdera hur Unicum används och hur den tekniska utvecklingsprocessen går till.

Medarbetarenkäterna tyder på att lärarna är nöjda.

Unicum är omdiskuterat inom lärarkåren. Synpunkterna verkar gälla dels hur systemet är utformat och hur systemutvecklingen genomförs, dels hur det används och bristen på enhetlig användning inom kommunen. Med användning menas här vad lärarna skriver in i systemet, i vilken grad de själva använder det i sitt arbete med formativ bedömning samt i hur hög grad det används i kommunikationen med eleverna och deras vårdnadshavare. Någon rektor påtalade att det matas in mycket mer information i systemet än vad som används i kvalitetssäkringsarbetet. Det går sannolikt att få ut mer värdefull information ur Unicum än det som hämtas ut idag. Återigen avstår vi från att ta ställning i sakfrågan. Det har inte legat inom vårt mandat och tidsram att närmare undersöka

⁵ Hattie, J (2008): *Visible Learning. A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge

⁶ Hargreaves, A. & Fullan, M (2012): *Professional Capital – Transforming Teaching in Every School*. Teacher College Press, New York and Ontario Principal's Council, Toronto.

systemet eller hur det används. Vi påtalar missnöjet och upplevelsen av att användningen varierar mellan kommunens skolor. Vidare är det en vedertagen praxis att teknisk systemutveckling alltid sker med medverkan från brukarna, i detta fall lärarna.

Medarbetarenkäterna tyder på att lärarna är lika nöjda som övriga anställda i kommunen. Jämfört med tidigare år kan man se en svagt positiv tendens. Medarbetarna inom grundskoleområdet, som till största delen utgörs av lärare, anser att tydligheten i organisationen har ökat, att mål och uppföljning har förbättrats, att uppfattningen om ledarskapet har förstärkts och att bedömningen av arbetssituationen som helhet går i positiv riktning.

6.5 Tydlighet i organisationen

Organisationsförändringen inom grundskolan har medfört ökat tydlighet.

Förvaltningsledningen bör tillsammans med rektorsgruppen hålla fortsatt fokus på dokumentations- och rapporteringsuppgifterna så att uppgiftsinsamlingen fortsatt hålls låg eller minskar.

Organisationsförändringen både inom förvaltningen och för rektorerna tycks ha medfört en ökad tydlighet i organisationen. Bland både förvaltning, rektorer och lärare tycks de flesta också anse att fördelarna med den nya organisationen överväger framför det man förlorade i organisationsförändringen.

BUF har skapat ett välutvecklat system för planläggning och dokumentation av kvalitetsutvecklingsarbetet. Men förvaltningsledningen bör tillsammans med rektorsgruppen med jämna mellanrum göra en genomgång av relevansen i den information som samlas in, dels för att öka förståelsen för informationsinsamlingen och dels för att om möjligt ytterligare minska rapporteringskraven för rektor.

6.6 Nära ledarskap

Förvaltningsledningen och rektorsgruppen bör gemensamt se över rektorernas tidsanvändning och prioriteringar för att skapa en balanserad arbetssituation och värna det pedagogiska ledarskapet.

Förvaltningsledningen måste se till att initiativ och styrsignaler från stat och kommun är koordinerade och samstämmiga när de sänds ut i skolorganisationen.

Intrycket från våra intervjuer är att lärarna i huvudsak tycks vara nöjda med det pedagogiska ledarskap som deras närmaste chefer, dvs. rektorerna, utövar. En möjlig felkälla här är att lärarna intervjuades i grupp och inte individuellt. Det kan vara enklare att framföra kritik i individuella intervjuer. Rektorerna är mera delade i sin syn på sina närmaste chefers, dvs. förvaltningsledningen, ledarskap.

Vår bild av rektorernas arbetssituation är att kraven på vad de ska hinna göra är så omfattande att få av dem tycks hinna att både utöva ett tydligt pedagogiskt ledarskap och samtidigt fylla sina administrativa plikter. Rektorerna upplever ju också det som brukar kallas ett "dubbelt huvudmannaskap", dvs. att de ska fullgöra uppgifter som åläggs dem både av staten och kommunen. I denna situation tycks vissa rektorer prioritera de pedagogiska frågorna och andra de administrativa, samtidigt som alla rektorer sannolikt helst vill ägna sig åt de pedagogiska uppgifterna. Kommunen riskerar att få obalanser i rektorsgruppen och skillnader i skolutvecklingsarbetet om inte alla rektorer ges samma signaler om vilka prioriteringar som gäller. Förvaltningsledningen och rektorsgruppen bör därför gemensamt se över rektorernas tidsanvändning och prioriteringar för att skapa en balanserad arbetssituation för samtliga rektorer.

Det påtalas från rektorsgruppen att meddelanden och signaler från förvaltningsledningen inte alltid är koordinerade när de kommer till skolan. Den svenska skolan har genomgått en fas av intensiva förändringar med många nya statliga direktiv under senare år. När kommunen utöver detta har egna initiativ och styrsignaler som man vill sända till organisationen är det viktigt att dessa koordineras och stämmer överens med statliga satsningar och direktiv, så att inte det inte rektorns uppgift ytterligare försvåras.

6.7 Arbetet inom och mellan BUF:s stödfunktioner

Arbetet inom stödfunktionerna tycks fungera, att döma efter våra intervjuer. Vi har inte heller funnit något i dokumentationen som tyder på annat. Men vi har inte haft möjlighet att undersöka dessa verksamheter närmare och vill därför uttala oss med viss försiktighet.