

GROTH & GROTH AB

GENOMLYSNING AV SKOLANS
RESULTAT OCH VERKSAMHET
I
SIGTUNA KOMMUN

JOHAN GROTH & JAN HYLÉN
SEPTEMBER 2011

VERSION B

Innehållsförteckning

Inledning	3
Sammanfattning	4
Bakgrund	5
Genomförande och metod	5
Översiktlig analys av skiftliga underlag	6
Resultat av intervjuerna	7
Intervjuer skolledare	8
Intervjuer lärare	12
Intervjuer elevhälsan	17
Intervjuer elever	18
Intervjuer föräldrar	21
Vad är vi stolta över i Sigtunas skolor?	24
Analys och rekommendationer	26
Inledning	26
1. Har bra ledare	28
2. Lyfter fram kompetenta lärare	29
3. Har höga förväntningar	30
4. Systematisk uppföljning och återkoppling	31
5. Har fungerande relationer	32
6. Har en tydlig ansvarsfördelning	33
7. Fångar upp elever med svårigheter	34
8. Har enats om skolans mål	35
Läslista	36

INLEDNING

Skolan är en de mest omfattande och mest mångfacetterade av de verksamheter som faller inom kommunernas ansvar. Skolans komplexitet kommer ur själva uppdragets komplexitet: att utifrån varje enskild elevs förutsättningar stödja var och en av dem i deras arbete med att nå upp till de nationella målen.

Komplexiteten beror också på att skolan i hög grad påverkas av utanförliggande faktorer. Politiska, ekonomiska, sociala, kulturella och andra fenomen och trender påverkar arbetet inom skolan och förutsättningarna för skolan i samhället.

Till slut kommer komplexiteten också av att skolan, som ingen annan verksamhet med möjligt undantag i bibliotek, museer och arkiv, har ett uppdrag som sträcker sig över årtionden: de barn som börjar skolan hösten 2011 kommer ut i arbetslivet 2023 och ska därefter vara yrkesverksamma fram till år 2069 (förutsatt att pensionsåldern fortsatt är 65 år då)! Hur kommer deras liv att gestalta sig och vad behöver de lära sig skolan?

Föreliggande rapport presenterar en undersökning undertecknade genomfört bland skolorna i Sigtuna kommun under våren och sommaren 2011. Rapporten ger en översiktlig bild av utmaningar och problem som finns inom skolområdet. Rapporten innehåller även förslag till konkreta åtgärder som kan utgöra del av ett långsiktigt arbete för att utveckla skolan inom kommunen.

Stockholm den 8 september 2011
/Johan Groth & Jan Hylén

SAMMANFATTNING

Sigtuna kommun har gett Groth & Groth AB i uppdrag att genomföra en genomlysning av kommunens grundskolor och gymnasieskola. Informationsinsamlingen skedde under april-juni 2011 och byggde till största delen på gruppintervjuer med rektorer, lärare, elever och föräldrar. Grundskolans elevhälsoenhet och representanter för modersmålsenheten intervjuades också. Resultaten av intervjuerna har bearbetats och jämförts med kvalitetsrapporter, medarbetarenkäter och annan statistik som kommunen samlat in. Såväl intervjufrågor som analys och förslag har utgått från de åtta punkter för en framgångsrik skola som Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har identifierat.

Framgångsrika skolkommuner kännetecknas av följande faktorer:

1. "De har bra ledare". I Sigtuna finns ett stort intresse för skolfrågor men emellanåt upprätthålls inte skilje-linjerna mellan politik och förvaltning. Vi föreslår att politiken i första hand sätter mål och prioriterar resurser, att förvaltningen i ökad utsträckning fungerar som filter mellan politiken och verksamheten, att kortslutningar av rapport- och beslutsvägar avstyrs och att det professionella förhållandet till ledarskap förstärks.
2. "De lyfter fram kompetenta lärare". Det finns en god enighet i kommunen om vad som kännetecknar en kompetent lärare och det pågår arbete med att lyfta fram dessa. För att stärka detta arbete föreslår vi att olika former av utmärkelser, stipendier eller utvecklingstjänster för lärare inrättas, att man i ökad utsträckning kan söka projektmedel för att utveckla verksamheten, att kommunen gör en kompetenskartläggning och försöker stärka det organisatoriska lärandet i relation till en gemensam målbild.
3. "De har höga förväntningar". Även om det finns en medvetenhet i lärarkåren om vikten av höga förväntningar uttrycker många lärare svårigheter i att ha höga förväntningar på alla elever. Vi föreslår därför att kommunen inleder ett arbete kring förväntningar och attityder gentemot elever, men att motsvarande höga förväntningar också måste gälla personalen. Vidare bör förväntningarna tydliggöras för elever och föräldrar.
4. "De har systematisk uppföljning och återkoppling". Sigtunas lärare har bra koll på sina elever men uppföljningen är inte så systematisk som man kan önska. De administrativa systemen behöver genomlysas och uppföljning och återkoppling, både till eleverna och till skolorna, behöver formaliseras och bli mer enhetlig.
5. "De har fungerande relationer". Stämningen i kommunens skolor är god och relationerna goda, men kontakterna mellan skolor och kommundelar skulle kunna öka. Det finns ett behov att öka medvetenheten om genusfrågornas betydelse bland annat på grund av växande skillnader i resultat mellan pojkar och flickor. En grund för goda relationer är god kommunikation. Kommunikationen till föräldrarna behöver utvecklas.
6. "De har en tydlig ansvarsfördelning". Grundskolorna är organiserade i arbetslag och med verksamhetsledare som biträder rektor. Rollerna mellan rektor och verksamhetsledare behöver förtydligas på många skolor. På samma sätt behöver det förtydligas mot föräldrar hur arbetslagen fungerar och varför man valt att organisera verksamheten på detta sätt.
7. "De fångar upp elever med svårigheter". Det tycks finnas goda rutiner för att tidigt upptäcka elever med svårigheter, men arbetet är inte lika systematiskt på alla skolor. Elevhälsan tycks fungera bra men dess roll och ansvar behöver utredas och tydliggöras. Rektorernas beställarkompetens av elevhälsans tjänster behöver öka.
8. "De har enats om skolans mål". Vi fann ingen samsyn bland rektorer, lärare eller föräldrar om vad de viktigaste målen för kommunens skolor är under de närmaste åren. Det saknas en gemensam och känd strategi för arbetet. Därför föreslår vi att ansvariga nämnder utarbetar en strategi för skolan på 3-5 års sikt som omfattar vision (vad?), mission (hur?), effektmål (politikens beställning) och produktmål (verksamhetens åta-

gande). Vidare att förvaltningen tar fram en plan för att genomföra förslagen och att denna löpande följs upp och utvärderas i formativa, lärande utvärderingar. Vi föreslår att en person utses som ansvarig för detta arbete – en projektledare inom på förvaltningsnivå.

BAKGRUND

Sigtuna kommun ska, som framgår av kommunfullmäktiges beslut om verksamhetsplan för perioden 2011-2013, under 2011 inleda ett omfattande skolutvecklingsarbete. Syftet är att skolverksamheten ska förbättras så att fler elever når kunskapsmålen.

Berörda nämnder (Barn- och utbildningsnämnden samt Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden) har som ett första steg i utvecklingsarbetet givit Groth & Groth AB i uppdrag att genomföra en grundläggande nulägesanalys och genomlysning av grundskolans och gymnasieskolans verksamhet och resultat. Även stödfunktioner som elevhälsans insatser omfattas av genomlysningen.

Genomlysningen ska ”ligga till grund för strategier och åtgärder för förbättrad måluppfyllelse” och innehålla konkreta förslag till utvecklingsinsatser. Redogörelsen ska beskriva på vilket sätt förslagen förbättrar möjligheterna till ökad måluppfyllelse.

Arbetet ska utgå från befintliga dokument som till exempel kvalitetsredovisningar, verksamhetsberättelser och brukarundersökningar. Det skriftliga materialet ska kompletteras med kvalitativa data.

Denna rapport utgör en nulägesanalys och genomlysning av skolan inom Sigtuna kommun.

GENOMFÖRANDE OCH METOD

Genomlysningen har utförts av tekn.dr. Johan Groth och fil.dr. Jan Hylén. Båda har lång erfarenhet av att arbeta med skolfrågor på nationell, regional och kommunal nivå. Båda har varit anställda på Utbildningsdepartementet och på Skolverket där de bland annat arbetat med frågor kring nationella mål, måluppfyllelse, uppföljning, utvärdering, styrning, utveckling och tillsyn.

Rapporten baseras på både kvantitativa och kvalitativa data. De förra har tagits fram i en genomgång av tillgängligt skriftligt material från Sigtuna kommun. Dessa data relateras på ett övergripande sätt till nationell statistik, i första hand från Skolverket.

För att få fram kvalitativa data har ett antal gruppintervjuer genomförts. Totalt har 26 intervjuer genomförts varav sju med elever (totalt 33 elever), sju med lärare (totalt 38 lärare), sju med skolledare (totalt 19 skolledare), tre med föräldrar (totalt 19 föräldrar) och två med elevhälsan (totalt 6 personer). Sammantaget innebär detta att skolledare, elever, personal och föräldrar från i stort sett alla kommunala skolor blivit intervjuade.

Det bör framhållas att intervjuerna i huvudsak genomfördes på grundskolor. Endast en intervjuomgång gjordes på gymnasieskolan (med skolledningen, två lärare och fem elever). Eftersom det bara finns en kommunal gymnasieskola i Sigtuna så saknas möjligheter att jämföra skolans strategi, arbete och resultat med andra liknande skolor inom kommunen. Detta gör det också svårare att dra slutsatser. De iakttagelser som görs och slutsatser som dras i denna rapport gäller därför i huvudsak Sigtunas kommunala grundskolor.

Sammanställningen av data och analysen utgår från de faktorer som Sveriges kommuner och landsting (SKL) identifierat i sitt arbete kring framgångsrika skolkommuner. Totalt har SKL identifiera åtta faktorer

som återkommer i kommuner som under flera år visat bra resultat i skolan eller som har förbättrat sina resultat. De åtta faktorerna är:

- att leda rätt
- att lyfta fram kompetenta lärare
- att ha höga förväntningar oavsett förutsättningar
- att ha en systematisk uppföljning och återkoppling
- att ha fungerande relationer
- att ha en tydlig ansvarsfördelning
- att fånga upp elever i behov av särskilt stöd, samt
- att ha en samsyn ifråga om mål och inriktning på verksamheten.

Punkterna visar stor överensstämmelse med den analys som konsultgruppen McKinsey gjort av hur nationella skolsystem kan utvecklas och förbättras. McKinsey urskiljer fyra olika nivåer på skolsystem utifrån elevernas resultat (dåliga, rimliga, goda och utmärkta). De beskriver vad som karakteriserar systemen på respektive nivå och vilka åtgärder en skola eller skolhuvudman bör koncentrera sig på för att kunna komma till nästa högre nivå. Fördelen med SKL:s punkter är att de utgår från en svensk miljö och från kommunala erfarenheter.

ÖVERSIKTLIG ANALYS AV SKIFTLIGA UNDERLAG

Det framgår av kommunens kvalitetsredovisningar, brukarundersökningar, medarbetarenkäter med mera att Sigtuna har 17 kommunala grundskolor med sammanlagt ca 4 300 elever. År 2010 gick omkring 83 procent av kommunens grundskoleelever i kommunala skolor, vilket är en lägre andel än i riket i genomsnitt (som enligt Skolverkets statistik 2010 var ca 88 procent). Andelen som går i fristående skolor har successivt ökat. Fördelar man samtliga elever på kommunens skolor så har varje skola i genomsnitt ca 250 elever vilket är högre än riksgenomsnittet som 2010 låg på 201 elever per skola. 2009 hade Sigtuna kommunala grundskolor 26 rektorer och 3 biträdande rektorer.

2010 har Sigtuna en lägre andel elever i den kommunala grundskolan som nått de nationella målen jämfört med riksgenomsnittet, 64 procent för Sigtuna jämfört med 74 procent för riket som helhet. Det modellberäknade värdet i SALSA för Sigtuna är att 71 procent av eleverna når målet. Vid modellberäkningen tas hänsyn till att Sigtuna har en större andel pojkar, en större andel elever med utländsk bakgrund och föräldrar med lägre utbildningsnivå än i övriga riket. Men även i det modellberäknade värdet ligger Sigtuna under riksgenomsnittet. Avvikelsen mot riksgenomsnittet har ökat under de senaste åren.

SIRIS visar att Sigtuna 2010 har en högre andel elever i åk 9 som inte är behörig till gymnasiet (80,5 procent jämfört med 87,5 procent för genomsnittet av kommunala skolor i riket). I ämnesproven är skillnaderna mot riksgenomsnittet störst inom matematik och svenska som andraspråk.

Kvalitetsredovisningen för 2009 visar att eleverna i år 9 i medeltal har ett minskat meritvärde sedan 2008. Detta tycks bero på dels att fler elever saknar betyg i något ämne och dels att skillnaden mellan pojkarnas och flickornas meritvärde har ökat (från 12 poäng till 24) samt att andelen pojkar är större än flickor i kom-

munen. Både pojkar och flickor ligger under riksgenomsnittet. Tidigare var skillnaden mellan dem mindre än i riket i övrigt, nu är det större (24 meritpoäng jämfört med ca 15-16 för övriga landet).

Vidare finns det en tydlig skillnad mellan elevernas resultat på nationella prov och lärarnas bedömning av deras måluppfyllelse. Lärarnas bedömning är ofta mer optimistisk än provresultaten. Detta förhållande påpekades redan Skolverkets inspektion 2006 och därefter i några LJUS-rapporter från 2010. Kommunen tycks ha arbetat systematiskt med att öka lärarnas medvetenhet om de nationella styrdokumentens krav och skillnaderna har minskat, men inte försvunnit helt.

Den finns endast en kommunal gymnasieskola i kommunen (Arlandagymnasiet). Den har omkring 1 000 elever. Även om majoriteten av eleverna bor i Sigtuna och har genomfört sin grundskola i kommunen så finns det även många elever i Arlandagymnasiet som kommer från andra kommuner. För gymnasieskolans del är jämförelsen med riket i övrigt mer gynnsam. 2010 hade man 76 procent elever som fyra år efter påbörjade studier har en slutexamen, mot 75 procent för kommunala gymnasieskolor i riket i genomsnitt. Där emot har man en lägre andel med högskolebehörighet – 80 procent jämfört med 87 procent. Den genomsnittliga betygspoängen ligger också något lägre (13 poäng jämfört med 14) medan andelen elever med minst godkänt i Engelska A och Matematik A ligger i nivå med kommunala gymnasieskolor i övriga landet.

Arlandagymnasiet har tillsammans med Arbetsmarknads- och utbildningsförvaltningen tagit fram en långsiktig strategi och årliga arbetsplaner med åtgärdsplaner både för skolan som helhet och för de enskilda programmen. Strategierna och målen kopplas till gymnasiets kurser.

Ser man till de olika brukar- eller kundundersökningar som kommunen genomfört så visar SCB:s medborgarundersökning på en marginellt lägre nöjdhet med utbildningsväsendet i kommunen jämfört med medborgare i andra kommuner. Skillnaden är inte statistiskt säkerställd för grundskolans del men däremot för gymnasieskolan.

Kommunundersökningen Pilen visar att föräldrar till elever i år 3 inte är riktigt lika nöjda som föräldrar i andra kommuner med tryggheten och inte heller lika nöjda med det stöd och hjälp som erbjuds eleverna samt med vilka utmaningar eleverna får. Utvecklingssamtalen får bra betyg både av föräldrar och av elever. Eleverna själva svarar att de är trygga i skolan.

Vad gäller föräldrarna i år 5 och år 8 är mönstret detsamma. Eleverna i år 5 är något mindre trygga än i riket i allmänhet. Arbetsmiljön får högre betyg än i genom av eleverna i år 8. Sammanfattningsvis är nöjdheten något lägre hos både föräldrar och elever än i riket i övrigt.

RESULTAT AV INTERVJUERNA

Detta kapitel sammanfattar de resultat som framkommit i gruppintervjuerna. Uppdragsgivarna har önskat se en betoning på kvalitativa data i genomlysningen varför denna del av datainsamlingen är tämligen omfattande. Den skriftliga dokumentation som erhållits har framför allt fungerat som utgångspunkt för utformningen av intervjuerna. Specifika frågor som framkommit i intervjuerna har även kunnat stämmas av mot det skriftliga materialet.

INTERVJUER SKOLLEDARE

Intervjuerna med skolledarna varade typiskt i 1,5 timme. I de flesta fall var 2-3 skolledare närvarande från närliggande skolor, i något fall var en rektor ensam. I fallet med Arlandagymnasiet deltog skolchefen tillsammans med sina närmaste medarbetare.

Skolledarna beskriver ett växande intresse för skolan bland kommunens politier. De skäl som anges är en oro på den politiska nivån för en bristande måluppfyllelse inom skolan och en insikt om att skolan är en viktig del av skapa en attraktiv kommun. Skolledarna träffar politikerna vid enstaka tillfällen.

Skolledarna betonar vikten av att den politiska ledningen lyssnar på professionen, både vad gäller en beskrivning av olika problem och när det gäller att hitta lösningar. Det är viktigt att politiken ägnar sig åt de frågor de ”kan och bör fokusera på”. Några skolledare ger exempel på fall där de uppfattar att den politiska nivån vill detaljstyra och/eller ”ställa saker och ting till rätta”. Skolledarna ser i detta en risk för att professionen förminskas vilket kan leda till en bristande tillit till skolan som organisation. Det finns också en risk för att förvaltningens roll, i ett sådant scenario, blir oklar.

Skolledarna upplever sig överlag ha en god dialog med och en hög tillit till förvaltningen. Det kommer bland annat till uttryck i regelbundna mötena med rektorsgruppen. Många beskriver en atmosfär där det är lätt att skapa samsyn men där det ibland är svårt att få till beslut i gemensamma frågor. Några nämner att det ibland kan vara svårt att veta om ett beslut är fattat och vem som är ansvarig för dess genomförande.

På samma sätt beskriver skolledarna en god gemenskap inom skolledargruppen, ofta i form av goda personliga relationer. ”Man kan ringa varandra och få hjälp.”

Skolledarna kommenterar ofta frågan om brister i skolans resultat och orsakerna till detta. Man betonar att det är stor skillnad mellan olika enheter. Flera rektorer arbetar aktivt med olika typer av styrmodeller vilket börjar ge konkreta resultat. Samtidigt varnar flera skolledare för att i för stor omfattning tävla, mäta och konkurrera.

Skolledarna efterfrågar en kommunal analys av vad skolan ska uppnå och göra samt tydliga kommunala mål och ansvar för respektive nivå inom organisationen. Man beskriver detta som en önskan om ”ökad tillit på systemnivå” och mindre av ”quick fix”.

Flera skolledare beskriver en känsla av ensamhet i yrkesrollen. Man ser gärna att närmaste chef hör av sig ”och frågar hur det går”. En rektor formulerar saken som så: ”Jag vill som rektor vara självgående men få stöd när jag behöver det”. Andra talar om behovet av ett mer ”situationsanpassat ledarskap i organisationen”. Åter andra beskriver hur de får god återkoppling från förvaltningen.

Flera skolledare uttrycker en frustration över de administrativa stödsystemen inom kommunen (beslutsstöd, PA-system och ekonomisystem). Flera nämner att det är svårt att följa upp ekonomin. Detta är en källa till frustration.

Ett antal skolledare framhåller att skolans främsta styrdokument (läro- och kursplanerna) är statliga styrdokument som kommunala politiker, förvaltning och skolans personal har att förhålla sig till.

En majoritet av skolledarna ser det som viktigt att lyfta fram och belöna kompetenta lärare och flera skolor arbetar aktivt med program för att stödja och utveckla lärarna. Samtidigt påpekar flera skolledare att det är svårt att avsluta anställningar som inte har förutsättningar att fungera.

När det gäller att premiera kompetenta lärare upplevs lönen som ett trubbigt verktyg. I intervjuerna framkommer dels att utrymmet för lönehöjningar är litet, dels att det på flera håll finns ett motstånd mot skillna-

der i lön inom lärarkåren. Ibland råder oenighet om vad som ska leda till högre lön: anställningstid eller goda insatser. I några fall beskrivs en jantelag och en attityd av att ”jag gör det jag vill”.

På Arlandagymnasiet får eleverna genomföra obligatoriska kursutvärderingar. Resultatet ska primärt användas för att förbättra kursen men ger också en uppfattning om lärarens insatser.

Vad kännetecknar enligt skolledarna en kompetent lärare? Olika faktorer nämns, bland annat att få elever att vilja studera, ha en relation till eleverna, älska att arbeta med barn, ha höga förväntningar, tro på eleverna, ta eget ansvar, vara öppen för att pröva nytt, utveckla sig löpande, sätta gränser och förhålla sig till styrdokument. Det är ”sällan ämneskompetensen som fallerar” hos den mindre kompetenta läraren utan det är ”andra frågor som stjälper”.

Flera skolledare nämner att skolan inte är van vid att arbeta med ett tydligt ledarskap och det kräver mod bland skolledarna för att stärka ledarskapet och skapa en känsla av ”att vi tillsammans i arbetslagen har ett ansvar för det totala uppdraget”.

Skolledarna framhåller att ”lärarna törstar efter samtal där de kan prata om lektioner, lärande, kompetens etc.”. Någon fram håller att ”läraryrket är ett konstnärligt yrke” vilket kräver tid för utveckling.

Man är ense om att höga förväntningar är viktigt. Några noterar att lärare som får mycket klagomål ofta har låga förväntningar på eleverna. När det gäller förväntningar noterar flera skolledare att föräldrarna kan ha svårt att skilja på mål och medel vilket gör det svårt att enas om rätt förväntningar på eleverna. Skolledarna nämner exempel på höga förväntningar från föräldrar men också på föräldrar från miljöer där man kanske trodde att skolan skulle uppfattas som viktig men som ser skolan som något man kan ta lätt på i förhållande till familjesesor eller fritidsaktiviteter.

Skolledarna pekar på vikten av att klargöra sambanden mellan kunskaper och betyg, mellan prestation och resultat. Man ser med oro på en trend att koppla lärarnas lön till elevernas resultat. Man pekar på att förväntningar omfattar mer än akademiska resultat (”största problemet på gymnasiet är att eleverna inte kommer alls”). Flera lyfter fram att ett problem är att lärarna inte höjer kraven i takt med eleverna lyfter sig.

Några skolledare diskuterar den till synes paradoxala skillnaden mellan att en skola har dåligt rykte samtidigt som eleverna som går där är nöjda och, än mer förvånande, skolor som har gott rykte trots att eleverna som går där inte är nöjda. Man ser en koppling mellan förväntningar, attityder, resultat och, i förlängningen, skolans rykte.

Flera skolledare påpekar att många elever har låga tankar om sig själva och att det gäller att höja elevernas egna förväntningar. I dessa fall är det särskilt viktigt att inte skolan också har låga förväntningar och att man hamnar i en offermentalitet.

Skolledarna framhåller föräldrarnas viktiga roll i att skapa rätt förväntningar. ”Olika föräldrar har olika förväntningar.” Flera nämner detta som ett utvecklingsområde. Det gäller också, enligt skolledarna, att ha höga förväntningar på lärarna. Det kommer till uttryck i kommentar som ”vårt uppdrag är att alla barn ska målen i läroplanen” och ”man får inte retirera från detta”.

Några skolledare pekar på svårigheten att ha och verka för höga förväntningar när de så stor del av resurserna är bundna i verksamheten. Man önskar sig ett vidare manöverutrymme för nödvändiga insatser.

Det råder en delad bild vad gäller hur en skola för alla bidrar till att realisera skolans mål. Vissa anser att mångfalden berikar skolan. Andra framhåller att ”samundervisning inte till gagn för måluppfyllelsen”. De som har den senare hållningen anger bland annat att problem uppstår när man för tidigt slussar in barn med särskilda utmaningar i den ordinarie verksamheten. Här finns exempel på skolor som har särskilda resurser

avsätta för att ”arbeta med inslussning och daglig uppföljning”. Det är också viktigt att ta hänsyn till vad en skola för alla innebär när man utvärderar resultaten i en viss skola eller klass.

Skolledarna framhåller vikten av att se varje skolas utifrån de förutsättningarna som gäller på den skolan. Det finns många barn med problemskapande beteende och många familjer med svåra förhållanden som kräver insatser från flera instanser. Man lyfter fram värdet av att se till hela elevens livssituation.

Skolledarna lyfter ofta fram att det bland eleverna finns många med behov av särskilda stödinsatser. Behoven ökar både vad gäller antalet barn och vilka typer av problemställningar som förekommer. Flera skolledare betonar att detta gör det svårt att göra jämförelser över tid: ”årets elever i årskurs tre har helt andra förutsättningar än förra årets”. Det är med andra ord viktigt att göra uppföljning och utvärdering med eftertanke.

Samtidigt uttrycker flera skolledare en osäkerhet kring hur uppföljningar och utvärderingar används idag. Används de som underlag för utvecklingsinsatser och ekonomiska prioriteringar?

På lokal nivå anser majoriteten av skolledarna att ”vi har skaplig koll på eleverna och deras resultat”. Flera skolledare anser att de tillbringar mer tid i verksamheten i dag än tidigare; ”kafeterian är ett bra ställe att få reda på saker och ting” Man talar också om pågående arbete kring kvalitetsredovisningar, kursutvärderingar, elevvårdsteam, terminskonferenser etc. Flera talar om ett växande intresse bland föräldrarna att ta del av lärarnas formativa uppföljning av elevernas resultat.

Samtidigt som skolledarna talar om vikten av uppföljning och utvärdering så uttrycker de oro över ett växande antal utvärderingar som initieras på central nivå och vars syften inte alltid är klara för skolledarna. Även i detta sammanhang nämner skolledarna Dexter och svårigheterna med att mata in och få ut information med kvalitet.

Någon enstaka skolledare ser ingen nytta alls med mer strukturerad uppföljning och utvärdering: ”Vi vet ju vilka elever som mår bra eller mindre bra. Det är inte så att testerna avslöjar något nytt.”

Flera skolledare önskar en fördjupad analys av orsakerna till de problem som många ser i skolan. Vissa ifrågasätter till och med själva problembilden; inte så att man inte anser att det finns problem men man kan vara av uppfattningen att såväl problembeskrivningen som orsakerna är andra än de som framförs i dag.

Flera skolledare uttrycker önskemål om gemensamma rutiner och gemensamma mallar för till exempel rapportering och ”mer stringenta gemensamma system”. Man uttalar också intresse för mer formativ uppföljning och utvärdering, såväl på lokal som på central nivå.

Skolledarna talar om vikten av arbeta med skolornas värdegrunder. Man påpekar att Sigtuna är en multikulturell miljö och att finns stora skillnader mellan program, skolor och elever. Inom ramen för arbetet med värdegrunden nämner man frågor som samlevnad, arbetsmiljö, uppförande mot varandra (inte minst på nätet) etc. Jämställdhet borde, enligt skolledarna, vara en fråga som får mer tid.

Skolledarna talar om vikten av att lyssna och vara tillgänglig. Alla skolor har tagit fram likabehandlingsplaner (man är nu på version 4), social handlingsplan etc. Samtidigt skyntar ibland en viss uppgivenhet igenom på sina håll: ”vi lägger så mycket jobb på det, men hjälper det?”. Andra varnar för att ”fastna i fluskler” istället för att ta tag i de konkreta, men ofta svåra, frågor som uppstår.

En stor enighet råder om att det i mångt och mycket handlar om att sätta upp gemensamma regler, visa att man bryr sig och tycker om barnen och sätta och upprätthålla gränser och grupper. Några varnar också för att hamna i ”förståelsens träsk” i stället för att ta itu med frågor.

Några skolledare lyfter frågan om vilka arbetsuppgifter som ingår i läraryrket. Man lyfter här fram behovet av andra roller och kompetenser i skolan; en högre andel vuxna är en bra utgångspunkt.

Skolledarna ser överlag inga tydliga strukturer i orsakerna till kränkningar och mobbning. Det handlar ofta en elev som kränker flera på grund av en egen problematik. Samtidigt ser man en trend att situationer som uppstår utanför skolan ”kommer med in i klassrummet”. Återigen lyfter man vikten av att se till elevens hela livssituation.

Föräldrarnas roll kan inte underskattas när det gäller att utveckla värdegrunden. Här konstaterar man att det finns stora skillnader i hur föräldrarna agerar. Det finns exempel på föräldrar som vägrar ta ansvar till exempel vid skadegörelse.

Skolledarna har många tankar kring ansvarsfördelningen mellan politikerna, förvaltningen och skolorna. Man betonar vikten av tydliga uppdrag och gränser, att rätt ansvar och uppgifter hanteras på rätt nivå. Någon problematiserar frågan att den politiska nivån inte kan ha samma detaljkunskap om läget i skolan som förvaltningen.

Vissa skolledare upplever att man har fått ett tydligt uppdrag från den politiska nivån och förvaltning medan andra upplever otydlighet. Det kan handla både om målen i sig och om vilka strategier som finns för att uppnå dem.

Skolledarna reflekterar också över relationen mellan de uppdrag skolan får från den nationella nivån och de mål som sätts upp på kommunal nivå. Det gäller att dessa stämmer överens eller kompletterar varandra. Rektors uppdrag blir utifrån detta komplext och sammansatt; det gäller att sortera och prioritera!

Skolledarna talar mycket om ansvarsfördelningen inom den egna skolan. Två kommentarer är: ”vi kan bli tydligare i vår roll” och ”rektor ska vara pedagogisk ledare och leda dagliga verksamheten”.

Man återkommer till vikten av att utgå från det statliga uppdraget och relaterar olika aktiviteter (”ekologisk mat i matsalen”) till detta uppdrag utifrån ambitionen att skapa högre måluppfyllelse. Flera skolledare skulle vilja se en möjlighet att fokusera på färre uppdrag. Någon gör noteringen: ”tänk om alla projekt, initiativ, rapporter etc. är kontraproduktiva? Vad stödjer egentligen huvuduppdraget? Less is more!”.

Skolledarna ger en bild av det finns en hel del resurser inom kommunen för att stötta barn med särskilda behov. Man framhåller samtidigt att behoven ökar och det behövs ytterligare resurser. Lika viktigt är att hantera tillgängliga resurser på rätt sätt. Här pekar man på att det kan vara oklart vem som äger frågan: skolan, föräldrarna, hälso- och sjukvården och/eller de sociala myndigheterna?

Flera skolledare talar om att tillgängliga resurser är bundna vilket gör det svårt att möta problem som uppstår under året. Man säger också att ”ändringar tar tid” och att ”det finns ingen quick fix”.

Skolledarna talar om föräldrarnas roll och ansvar. Ett exempel som nämns är att det finns barn som är skoltrötta redan i årskurs 2. Hur ska föräldrar och skola samverka i sådana fall?

Nära frågan om hur vi hanterar barn med särskilda behov ligger frågan hur skolan skapar en miljö som gör det möjligt för alla barn att lära. Skolledarna resonerar kring frågor som varför upplevs undervisningen ofta som tråkig, vad driver barnen i dag, etc. Här talar många om att de nya läroplanerna ger stöd och möjligheter.

Flera skolledare saknar system för att följa upp och dokumentera barn med särskilda behov. Andra har mallar och rutiner som visat sig fungera väl.

Skolledarnas synpunkter kring frågan om barn med särskilda behov kan sammanfattas med att ”inkluderingsstanken är stark men det kräver ju att man sätter mål och tilldelar resurser”.

Skolledarna nämner det åtgärdsprogram som lades fram i samband med valrörelsen 2010. Flera punkter i programmet verkar kända men det råder viss oklarhet om vilken status programmet har och hur många punkter det omfattar.

Flera skolledare ser behov av att gå bortom ett handlingsprogram och ta fram en mer långsiktig strategi för skolan. Man efterfrågar en linje som kan knyta samman olika aktiviteter och som kan ge stöd för egna beslut. De ser det som angeläget att en sådan strategi är tillräckligt smal för att ge en styrning men samtidigt tillräckligt vid för att skapa utrymme för att ta fram lokala lösningar på skolans utmaningar. En formulering är att kommunen behöver en strategi för skolan som kan fungera som kompass och ge stöd för skolledarna.

Viktiga delar som flera skolledare vill se behandlade i en kommunal strategi är bland annat måluppfyllelse, lärarkompetens och elevernas trivsel och trygghet. Det är viktigt att strategin känns långsiktig; skolan rör sig långsamt.

Strategin ska ha en tydlig avsändare. Flera skolledare säger att det ibland känns som om ”alla” ger uppdrag till skolan vare sig det handlar om akademiska resultat, miljöfrågor, kulturfrågor etc.

Ett antal skolledare framhåller att en tydlig strategi blir en ”beställning” som verksamheten ska ”leverera”. En sådant tydligt uppdrag blir allt viktigare, enligt flera skolledare, i en allt mer komplex verklighet i en politiskt viktig och verksamhetsmässigt omfattande verksamhet som skolan.

INTERVJUER LÄRARE

Intervjuerna med lärarna varade vanligtvis i 1,5 timme. I de flesta fall var 4-8 lärare närvarande från närliggande skolor. I vissa fall kunde någon av lärarna vara arbetsledare, specialpedagog eller ha en annan inriktning och/eller kompletterande uppdrag.

Många lärare anser att det råder ett öppet klimat mellan lärarna och mellan lärare och skolledning. Det finns möjlighet att ifrågasätta och ge förslag. Någon framhåller att det finns exempel på lärare som ”kanske inte har den självkänedom eller sådan relation till sin chef att man kan vara fullt ärlig”.

Lärare från några olika skolor berättar att det varit en ”väldigt turbulent tid” på skolan. En hög omsättning på skolledare skapade oro. Andra lyfter fram skolledningens vilja att förändra. Många ser det som positivt men några lyfter fram att det ”finns en oro i leden; tänk om det drabbar mig”.

Flera lärare framhåller att informationshanteringen kan bli bättre. Man beskriver olika kanaler som veckobrev och lärarportal på nätet. Några lärare lyfter fram att det idag ställs höga krav på att lärare aktivt själv söker information, till exempel på intranätet. Man skulle gärna se mer ”push” och att innehållet på intranätet var mer utvecklat.

Man nämner också att personalmöten i vissa skolor alltmer ersätts med information på nätet. Lärarna upplever att färre möten gör att vissa känner sig mindre informerade. I andra skolor finns månadsmöten med skolledning och all personal eller ”öppet forum” där rektor träffar all personal.

Några lärare upplever att rektor ofta otillgänglig, vilket antas bero på ”mycket möten på kommunen”. Andra uppfattar rektor som lätt att nå, via e-post eller i skolan. Flera uttrycker en oro att skolledarna fått fler (administrativa) uppgifter vilket tar tid från det pedagogiska arbetet.

Lärarna pratar sällan eller aldrig med förvaltningen; ett undantag är när man har ”handfasta frågor och expertisen finns centralt”. Lärarna kommunicerar normalt med närmaste chef och/eller rektor som sedan kan föra frågan vidare uppåt. Några lärare tycker att ”förvaltningen pekar på oss men talar inte med oss”.

Flera lärare nämner, på tal om den politiska ledningen i kommunen, att ”det kommer många politiska beslut som känns hastiga påkomna (till exempel läxhjälpen)”. Flera lärare uttrycker som sin uppfattning att ”politikerna ska sätta mål, inte detaljstyra”. Man betonar professionens ansvar och kompetens samt det nationella styrdokumentet som kommunen har att förhålla sig till.

När det gäller frågan om vad som kännetecknar en kompetent lärare betonar flera lärare att vad som är en kompetent lärare beror på vem man är (elev, kollega, föräldrar ...). Kompetenta lärare har ämneskunskaper, en förmåga att förmedla dessa, kan möta eleven där den står och får gruppen att fungera.

Det är också viktigt att bygga relationen med eleverna och att stödja eleverna i att uppnå målen. I att vara kompetent ingår också att uppfylla vissa yttre krav, skriva rapporter etc. Andra säger att en kompetent lärare är flexibel men konsekvent, kan lösa problem och kan ”äntra scenen”.

Man framhåller att ingen lärare ”kan ha för stora svackor i för många delar”. Då är det bättre för alla parter om personen i fråga ser sig om efter andra arbetsuppgifter. När sådant händer, särskilt om någon köps ut, så är det viktigt med information om vad som hänt och varför.

Lärarna är tämligen ense om att man i Sigtuna kommun lyfter fram duktiga lärare genom att befordra dem till ansvarsroller eller ge dem speciella uppdrag. En paradox är att detta innebär en risk för att de kompetenta lärarna får mer och mer att göra. Man kan också ”få åka på kurs”. En allmän uppfattning är att man också kan se en gryende lönespridning bland lärare inom kommunen.

Flera lärare säger också att det blir alltmer vanligt att uppmuntra varandra, ställa upp för varandra och dela med sig. Några lärare har goda erfarenheter av ”målkonferenser” där lärare pratar och lär av varandra, en form av kollegialt lärande. Andra känner oro för att skolledningen inte i tillräcklig grad engagerar sig i frågan om kompetenta lärare.

I samband med diskussionen om kompetenta lärare framhåller några lärare att det är svårt att egentligen veta eftersom skolorna är så olika vilket gör att olika lärare har olika förutsättningar för sitt arbete. Flera lärare framhåller att man måste ta en diskussion om förutsättningar samtidigt som man diskuterar resultat och måluppfyllelse.

Några lärare uttrycker oro för vad som ska hända när lärarlegitimationen införs. Hur kommer det att påverka bemanningen i skolan?

Flera lärare uppger att de har låga förväntningar på eleverna. Två citat illustrerar känslan: ”jag har sänkt mina förväntningar sedan jag började som lärare” och ”jag har gått från sorg till förtvivlan”. Man beskriver en situation med elever med allvarliga kunskapsbrister, brister som, enligt lärarna, ”uppstått på annat håll”. Barnen läser inga böcker och deras föräldrar har en låg utbildningsnivå. Man framhåller att i denna situation blir de duktiga eleverna lidande. ”En duktig elev orkar inte plugga ensam.” Lärarna framhåller också att ”man blir inte alltid så stimulerad som lärare av att jobba med elever som ligger långt efter”.

När det gäller resultat upplever flera lärare att det finns ett mål att lyfta så många som möjligt över G-nivå ”till vilket pris som helst”, samtidigt som vissa elever ”läser mattekursen för fjärde gången”.

Andra lärare beskriver en situation där det finns olika förväntansnivåer på olika program och i olika ämnen, både bland eleverna och hos lärarna. Ibland uttrycks en känsla av att eleverna i en viss klass inte ”kan” uppnå

en viss nivå. Här spelar också skolans rykte in. En skola med ”svagt” rykte ger upphov till låga förväntningar.

Ytterligare andra lärare uttrycker höga förväntningar: ”hur ska vi se till att våra skola blir en pluggskola?” och ”eleverna ska själva inse att de måste plugga”. Lärarna betonar att det både handlar om höga förväntningar och om att skapa en vilja hos eleverna att uppnå goda resultat. Man berättar om diskussioner inom skolan kring bedömningar, enhetlighet, summativ och formativ bedömning etc.

Lärarna talar mycket om skillnaderna i föräldrarnas förväntningar. Lika illa som föräldrar med låga förväntningar är föräldrar med orealistiska eller felaktiga förväntningar på vad som är skolans roll och uppdrag. Flera lärare ser det som angeläget att utöka kontakterna med föräldrarna och att ställa krav på föräldrarna. Det är viktigt att skapa en gemensam bild av elevernas förutsättningar och resultat. Föräldrar vill att skolan ska lösa problemen men det måste vara ett samspel.

På ett konkret plan lyfter flera lärare fram den bristande närvaron hos vissa elever som något som skapar låga förväntningar och låg måluppfyllelse. Vad ska lärarna göra i denna situation? Några säger också att många barn inte lärt sig att ta eget ansvar.

I diskussionen kring förväntningar betonas också av flera att hög måluppfyllelse är något annat än höga betyg. Det handlar också om att barn har olika förutsättningar att uppnå olika mål och att det som är lätt för ett barn kan vara svårt för ett annat. Här uttrycker flera lärare en oro för bristande förståelse i denna fråga inom kommunen. Andra säger att kommunen ”har höga krav men drar in resurser”. Här finns det lärare som ser ett problem i att alla elever undervisas tillsammans, åtminstone när det är för få vuxna i klassrummet. Man uttrycker en osäkerhet kring hur extra resurser fördelas mellan skolorna.

Enligt några lärare finns det skolor i kommunen där betygen skiljer sig markant från de nationella proven. Detta ses som en effekt av ”kravet” på att alla elever ska uppnå nivån godkänd. Flera uttrycker sig positivt om de nationella proven medan andra påminner om att ”de nationella proven mäter inte allt”.

Några lärare uttrycker en uppgivenhet kring sin egen roll: ”man gör sitt bästa och det räcker inte” och ”alla klankar på lärarna”.

När det gäller uppföljning beskriver vissa lärare att man genomför planeringsmöten med eleverna får att sätta och följa upp kursmål. Många elever tycker, enligt lärarna, inte att de känner till betygskriterierna och att det är svårt ta till sig målen i kursplanerna. Eleverna ställer frågor som ”är närvaro betygsgrundande”, ”kan jag få MVG om jag svarar alla rätt på proven” etc.

Många elever uttrycker, enligt lärarna, en vilja att få fler uppdateringar under kursens gång. Samtidigt tar det tid att ha ett bra utvecklingssamtal.

Flera lärare framhåller att Dexter inte fungerar för närvarorapportering. Det går inte att få ut rapporter och alla grupper finns inte med i systemet. Det är heller ingen som säger till om en skola inte fyller i sina uppgifter.

Lärarna uttrycker trots erfarenheterna av Dexter ett intresse för IT-stöd för uppföljning. De vill kunna följa eleverna, kontakta föräldrar, hantera portfolios och individuella utvecklingsplaner m.m. Lärarna vill också se stöd för longitudinell uppföljning, dvs. möjlighet att följa upp resultat år från år i samma klass. Man ser detta som viktigare och mer användbart än att jämföra olika klasser med varandra. Dexter eller motsvarande system måste kunna interagera med andra administrativa system.

Vissa lärare känner en oro för att ”mer och mer tester och mer och mer rapportering och planering tar tid och gör läraryrket tråkigare”.

Lärarna betonar vikten av att uppföljning och utvärdering leder till konkreta förändringar. Om man inte känner att saker förändras undermineras intresset för uppföljning och utvärdering.

Man lyfter också fram vikten av att skapa bra överlämningar mellan skolorna så att inte barn "försvinner". Ett konkret förslag är att ta fram gemensamma mallar och rutiner för uppföljning etc. inom kommunen. Ett annat att arbeta med digitala portfolios.

Överlag anser sig lärarna ha bra koll på barnen.

Flera lärare tycker att man kunde lägga mer tid på ett strukturerat arbete kring värdegrundsfrågor. Man lyfter bland annat fram att genusfrågor inte har tillräckligt med utrymme. Andra beskriver ett aktivt och levande värdegrundsarbete där värdegrunden integreras i skolans ämnen etc. En tredje grupp tycker att värdegrundsfrågor ibland riskerar att göra "undervisningen sekundär". Alla betonar att värdegrundsarbetet måste pågå löpande.

Ett flertal olika arbetssätt och metoder nämns i intervjuerna för att hantera frågor kring mobbning, rasism etc. Lärarna betonar också föräldrarnas roll; "det är inte lätt när föräldrarna är osams".

Flera lärare ser att värdegrundsarbetet skulle kunna stärkas genom ett ökat samarbete mellan skolorna.

Många lärare talar om ett klimat som blir allt hårdare. Man saknar ofta vuxna som finns ute i skolan, till exempel skolvärdinnor som kunde vara "ett vakande öga". I några skolor kan caféet inte hålla öppet längre vilket bland annat gör att barnen blir hungriga på eftermiddagen. Bristen på rastvakter gör att lärarna får ta tid från sitt förebereidelsearbete och från samtal med enskilda elever.

Frågan om resurser, hur mycket som finns och hur de fördelas, kommer upp även i detta sammanhang.

Några lärare lyfter fram problemen med att vuxna, i och utanför skolan, tycker olika. Det är viktigt att personalen inom skolan har samma bild och är konsekvent. Lärarna måste våga stå upp och se till att regler efterlevs. Detta är inte alltid fallet i dag.

Föräldrarnas attityd spelar också roll. Det är svårt att driva skolans värdegrund när föräldrar anser att "barnen ska få slå tillbaka" och "barn som slår någon som är större ska räkna med att få stryk".

Lärarna är ense om att när värdegrundsarbetet fungerar som bäst så blir det effekter i den löpande verksamheten. Vissa lärare ser här en risk när fokus flyttas till kunskapsmålen; kommer man att tappa helhetsbilden på barnen?

De flesta lärarna ser ingen struktur i konflikterna mellan elever, till exempel diskriminering. Man upplever dock att kränkningarna ökar och att mycket "flyttar med från TV och dator men även hemifrån". Lärarna lyfter fram "socialt baserade kulturer" som en möjlig förklaring. En lärare noterar att även elever som är beresta kan vara trångsynta om "utlandet är lika med turisthotellet". Frågan om samverkan mellan skolorna kommer åter. Eleverna kan idag uttrycka rädsla för elever från andra skolor.

Det finns också en del frågor att hantera kring vissa elevernas attityd gentemot barn med särskilda behov. Även vissa föräldrar har svårt att acceptera skolans ansvar och uppdrag när det gäller att skapa en skola för alla.

När det gäller genusfrågor finns olika bilder. Vissa lärare talar om en olycklig "offerbild" bland flickorna. Andra berättar om attityder som syftar till att trycka ner flickorna.

Internt inom skolan kan lärarna ibland uppleva en viss otydlighet i olika rollers ansvar och innehåll. I fler fall saknas till exempel arbetsbeskrivning. I andra fall kan det vara oklart på vilka "sida" till exempel verksamhetsledare står: lärarnas eller skolledningens? Några framhåller också att rektors roll blivit mer otydlig: är

rektor en pedagogisk ledare eller en administratör? Det finns också en uppfattning att den rektor som tar lätt på sina administrativa uppdrag får en reprimand men att samma behandling inte väntar den rektor som tar lätt på det pedagogiska ansvaret.

Många lärare oroar sig också för en ”byråkratisering”. Man upplever att rutiner och rapporter tillkommer och ändras men undrar vilken nytta är? Å andra sidan lyfter flera lärare fram exempel på, framför allt, lokala rutiner och mallar som upplevs ge stöd i arbetet.

Några lärare lyfter exempel på bristande helhetssyn. Ett exempel är de skolor som fått många nya datorer men där lärarna inte fått förutsättningar att lära sig hur de ska användas. Ett annat är bristen på vikarier som leder till stress och omplanering på kort varsel.

Andra lärare ger en bild av ett tydligt uppdrag vis-à-vis kollegor och rektor och med årlig genomgång av ansvar och roller. Här ingår även tydlig dokumentation; ”man vet vilken pärm man ska gå till”.

Elevhälsan känner man till, särskilt den personal som finns på skolan. Flera lärare berättar om många personalbyten inom elevhälsan och en, som det verkar, rörig arbetssituation för elevhälsans personal med många parallella uppdrag; än här, än där. Några lärare uttrycker svårigheter att nå personalen inom elevhälsan.

Många lärare lyfter fram frågan om nya förväntningar på lärarrollen i samband med nu aktuella reformer inom skolan. Här uttrycker några lärare också frågor kring vad som egentligen ingår i lärarrollen. Ska man agera vakt på skolbalen, hålla ordning på tandläkartider och gå hem till och väcka elever som försovit sig?

På ett övergripande plan tonar en bild fram av en lärarroll som rymmer allt fler uppdrag och ett allt vidare mandat. Detta skapar i sin tur behov av att på nytt definiera vilka kompetenser och tjänster som ska finnas inom skolan.

Lärarna är överlag ense om att stödresurserna fungerar olika på olika skolor. Små skolor har mindre stöd på plats. Risken är lärarna får gå in i roller som andra bör ta. Man oroar sig också för att det är svårt att nå de elever som behöver stöd.

Lärarna ger flera exempel på insatser som fungerar bra, till exempel ämnesshhandledning. De flesta säger också att elevhälsan fungerar bra men att det kan vara svårt att få tillgång till elevhälsans resurser. Lärarna ser ett ökande behov av bland annat kuratorer. Man betonar också att skolläkare och skolsköterska är bra ”ingångar” till barnen; huvudvärk kan vara ett tecken på andra problem ...

Flera lärare talar om svårigheter att få hjälp när det gäller specialpedagogiska frågor. Man vill ha mer hjälp att få ihop arbetsformer och arbetssätt, välja hjälpmedel etc.

Många lärare säger sig ha svårt att se en tydlig kommunal strategi för skolan. Man upplever att politikerna är engagerade men att de styr på för detaljnära nivå. Lärarna kan ibland ha svårt att se skälen för förslag och reformer som förs fram. Ibland stämmer skälen inte med lärarnas bild av problem och utmaningar. Flera lärare framhåller att en tydlig strategi gör det lättare att engagera sig och bidra till förslagets genomförande.

Lärarna återkommer till att olika skolor har olika förutsättningar och därför behöver olika resurser. Det handlar om allt från lokaler via white boards till resurser från elevhälsan. Det gäller att se skillnaderna och fördela insatserna.

Flera lärare talar om brister i arbetsmiljön (tak som regnar in, bristande ventilation, m.m.), brister i tillgång på läromedel och andra konkreta saker som måste hanteras här och nu. Många känner att politikerna inte beaktar denna verklighet i tillräcklig grad. Man efterfrågar en bredare diskussion och tydlig bild av planer och strategier. Man önskar också mål som håller på lite längre sikt, nu känns det som att ”målen kommer och går”.

Några lärare lyfter frågan om vad som får kosta och vad som inte får kosta. Man nämner kritik mot ökade kopieringskostnader samtidigt som det inte finns läroböcker, kostnader för datorer och hårdvara som inte motsvaras av utbildningsinsatser för lärarna kring datorn i skolan samt kostnaderna för centrala administrativa IT-stöd som inte upplevs ge nytta på lokal nivå.

Flera lärare säger att den genomlysning som denna rapport sammanfattar visar att kommunen nu avser arbeta mer strategiskt kring skolan.

INTERVJUER ELEVHÄLSAN

Totalt genomfördes två intervjuer med elevhälsans personal inom grundskolan varav en var med verksamhetschefen. Elevhälsan har en särskild grupp som ansvarar för gymnasieskolan. Denna grupp har inte intervjuats. Intervjuerna varade i cirka 1 timme. I den större gruppen fanns företrädare för fyra olika professioner inom elevhälsan.

Grundskolans elevhälsa är idag en egen enhet med drygt 25 anställda inom olika professioner: läkare, sjuksköterskor, kuratorer, specialpedagoger, psykologer och talpedagoger. Enheten arbetar mot fyra geografiska områden: Sigtuna, Märsta, Ekill och Valsta. Viss personal kan arbeta mot två områden, andra arbetar mot en viss del av skolan, till exempel förskolan. Enheten fördelar själv sina resurser på områdena. Fördelningen baseras på egen prioritering och på begäran av skolledarna. Fördelningen gör att till exempel en psykolog kan arbeta med flera specialpedagoger.

Frågan hur resurserna kan och ska fördelas diskuterades. I den valda organisationsformen blir rektorernas beställningskompetens viktig. Det är också viktigt att avgöra om en viss situation i botten är ett elev- eller ett personalärende.

Några fördelar som nämns med den valda organisationsformen är att personalen lättare kan behålla ett utifrån-perspektiv, att det är lättare att arrangera fortbildning etc. och att det är lättare att fördela personal på olika enheter även när elevantalet på en viss skola förändras.

Den intervjuade personalen är av den uppfattningen att resultaten inom skolan blir sämre. Man säger att signalen kommer, i första hand, från förvaltningen och den politiska ledningen. Utan att ifrågasätta detta finns ett intresse för att ta del av grunddata kring vad det är som blivit sämre och på vilket vis. Någon nämner bland annat en nyligen framtagen folkhälsorapport.

Personalen resonerar kring frågan om måluppfyllelse och om risken för att tappa helhetssynen på elevernas utveckling och på personalens arbetssituation. Man betonar också vikten av att utgå från gällande styrdokument, till exempel skollagen.

Personalen berättar att den politiska ledningen är aktiv och vissa i personalen har rit i direktkontakt med nämndens ordförande. Man tycker att det är viktigt att politikerna kan träffa elevhälsan och få en bild av läget i skolan.

Personalen tog upp frågan om vem som är uppdragsgivare i ett enskilt fall. Det är nämligen möjligt att rektor, föräldrar och elevhälsan har olika mål, vilket påverkar genomförandet. Här krävs en öppen dialog mellan olika intressenter.

De intervjuade verkar inte använda Dexter i någon större utsträckning. Skälet är bland annat att lärarna inte rapporterar in data på rätt sätt.

Personalen framhåller att förväntningarna på eleverna varierar mellan olika skolor, lärare och områden. Man skulle gärna se att fler diskuterar vilka förväntningar man ska ställa på eleverna. Man pekar också på att det finns exempel på fall där låga förväntningar påverkat eleverna negativt. I sammanhanget lyfter man behovet av löpande dokumentation i personalärenden som underlag för eventuella åtgärder och insatser.

Personalen betonar att det är viktigt att barn med problem tidigt sätts i kontakt med elevhälsan. Om problem inte hanteras har de en tendens att växa till.

När det gäller värdegrundsfrågor så anser man att många skolor är aktiva. Man betonar vikten av att alla, elever och personal, agerar i enlighet med gällande värdegrund på daglig basis. Personalen efterfrågar tydligare visioner och mål inom området, bland annat kring frågor som ledarskap och att ”våga stå upp”.

Personalen lyfter frågan om ansvar och roller. Ibland verkar vissa saker hamna på elevhälsan som rimligen hör till andra kommunala enheter. Det är viktigt att familjer inte skickas hit och dit. Det krävs ett tydligt övergripande ansvar för att undvika att ärenden faller mellan stolar och människor far illa. Hit hör också att klargöra var gränsen går mellan elevhälsans och pedagogens ansvar. Det vore, enligt personalen, värdefullt att se hela dagen i ett sammanhang. Detta skulle kräva ett utvecklat och djupare samarbete mellan skolorna, elevhälsan, socialen och BUP. Ett sådant samarbete skulle också minska risken för fel i överlämningen när en elev byter skola, till exempel vid stadiebyte.

Gruppens uppfattning är att en kommunal strategi för skolan måste baseras på att olika skolor har olika förutsättningar. Det bör också tydligare framgå vilka förväntningar som finns på hur elevhälsan kan bidra till måluppfyllelsen. Här krävs en helhetssyn så att kravet på måluppfyllelsen inte kommer i konflikt med övriga uppdrag.

Intervjun med verksamhetschefen berörde bland annat organisationsfrågor och frågan om beställarkompetens hos rektorerna. Det blir skillnad om en skola har personal från elevhälsan som är placerad på skolan och om så inte är fallet. Verksamhetschefen framhöll också att personalen inom elevhälsan har att beakta både vårdens och skolans förutsättningar. Det kan på så vis vara en större utmaning att till exempel vara skolsköterska än att vara sjuksköterska på ett sjukhus.

Frågan om prioriteringar diskuterades. Verksamhetschefen redogjorde för en modell som består av ett kärnområde, en gråzon och en yttre zon. Det är en utmaning att definiera de olika zonerna och vilka insatser som faller var för att sedan fokusera på insatserna inom det prioriterade området.

Det är också viktigt att de som begär hjälp av elevhälsan tar vara på elevhälsans specifika kompetenser och till exempel lägger administrativa uppgifter inom elevvårdsärenden på annan personal.

INTERVJUER ELEVER

Intervjuerna med eleverna varade i omkring 1 timme. I de flesta fall var 4-6 elever närvarande från, i första hand, den skola där intervjuerna genomfördes. Skälet för detta var rent praktiskt.

De intervjuade eleverna som uttrycker någon uppfattning alls om skolledningen har en positiv inställning. Man säger bland annat att rektor ”tar tag i saker och ting” och ”vill att alla ska trivas och få bra betyg”. Vad gäller lärarna är bilden mer splittrade. Flera elever säger att ”man kan tala med lärarna”, dvs. att man förtroende för lärarna på skolan.

Även om mycket fungerar bra så framkommer då och då ett antal synpunkter som pekar på brister i skolan. Eleverna framhåller bland annat att:

- schemalaggningsen uppvisar brister; vissa barn har bara 25 minuters lunchrast, rasterna är så korta att framför allt flickorna inte hinner gå på toaletten, lektionerna är så korta att man inte hinner komma in i arbetet,
- kommunikationen inom skolan kan vara dålig och/eller planering otillräcklig; vissa elever har blivit utan lunch för att ett prov drog ut på tiden, prov kommer ”på hög” och/eller med kort framförhållning, vissa frågor ges mycket tid (till exempel valet) på bekostnad av andra ämnen,
- personalen inte tillämpar gällande värdegrund; flera elever uppfattar att lärarna är mer tillåtande mot flickor i allmänhet och mot ”snälla” elever i synnerhet, på andra skolor upplever man att lärarna har en onödigt förlåtande attityd mot pojkars ”bus”,
- det finns brister i elevernas möjlighet att utöva sitt demokratiska inflytande; saker tas upp på klassråden men inget händer (ibland på flera år) utan att några skäl anges, eleverna erbjuds välja mellan trä- eller syslöjd men när det kommer till kritan fördelades eleverna på, som det upplevdes, andra grunder, eleverna får inte vara med och planera verksamheten eller diskutera val av examinationsform,
- det har i flera fall varit hög omsättning på lärare vilket givit upphov till oklarhet och osäkerhet

Eleverna vill att de vuxna inom skolan är tydligare, sätter gränser men framför allt är konsekventa: ”lärarna är mesiga, de ska stänga dörren när lektion pågår och dela ut anmärkning till den som kommer för sent”, ”lärarna vågar inte sätta ner foten när eleverna springer in och ut” och ”det röda kortet (’utvisningskortet’) kommer aldrig fram fast lärarna hotar med det”. Även om flera elever säger att det var värre förr så kvarstår en irritation över att vissa elever ”tillåts” störa arbetet för andra. Några elever undrar om lärarna inte märker när elever skriver av varandra på proven och svarar själv att ”man hör det man vill höra”. En lärare som, enligt ryktet, river provet för den som viskar framhålls som en förebild.

Eleverna har också i flera fall synpunkter på skollokalerna som upplevs som slitna och ibland illa skötta (inget toalettpapper på flera dagar). Specifikt nämner eleverna klassrum med dålig ventilation och höga bullernivåer.

Samtliga elever uttrycker intresse av att göra mer saker tillsammans med elever från andra skolor, allt från projektarbeten till idrottsdagar.

Eleverna tycker överlag bra om sina lärare. De lyfter fram att det finns lärare som har goda ämneskunskaper men som har svårt att lära ut. Några elever påpekar att de tycker att vissa lärare har låga ämneskunskaper vilket ger låg kvalitet i undervisningen. Det är oklart om det handlar om ordinarie personal eller om vikarier etc.

Några elever upplever att det är otydligt vad man ska lära sig. De tycker att de pluggar men när proven kommer så är ”allting svårt i alla fall”. Andra elever lyfter fram avvägningen mellan att lära sig saker och att ”plugga för proven”.

Flera elever tycker att det är svårt att framföra kritik mot eller synpunkter på lärarna, både till lärarna själva och till skolledningen. Eleverna tycker det är viktigt att kunna framföra kritik eftersom det krävs ”bra lärare” om man ska uppnå resultat på svåra gymnasieprogram eller i årskurs 9.

Eleverna uppfattar att lärarna har höga krav på dem. Ibland känner eleverna att olika lärare har olika krav. Det kan skilja mellan olika lärare eller mellan olika klasser. Resultatet blir att eleverna känner att man lär sig

olika saker beroende på vilken klass och skola man går i. Ibland känner eleverna att vad man lär sig styrs av lärarnas intresse för olika frågor.

Eleverna tycker att det är bra att lärarna har höga krav eftersom det leder till höga betyg. Flera elever säger att även om deras skola inte är en ”pluggskola” så finns det många elever som har höga betyg vilket de anser drar upp betygen för övriga elever. I många klasser vågar man vara stolt över ett MVG.

De allra flesta eleverna upplever att de vet vad det krävs för att få ett visst betyg. I vissa skolor går lärarna igenom betygskriterierna i förväg inför prov vilket känns bra.

Vid ett antal tillfällen talar eleverna om vad som krävs för att uppnå G-nivån. De lyfter fram att om man pluggar på rätt sätt och är med på lektionerna så får man G. I något enstaka fall säger eleverna att det räcker med att ”sitt av lektionerna” för att få G och om ”man kan sitta bredvid någon som kan så får man VG”.

I ett fall sa eleverna att man fått ut ett prov i förväg för att garantera att alla skulle uppnå G-nivån. Huruvida detta var ett gammalt prov eller ej framgår ej. När det gäller de nationella proven tycker många elever att det är oklart vilken roll de spelar för betygssättningen och om de kan höja och/eller sänka betygen.

Några elever säger att ”de som jobbar på känner inte att de får uppskattning nog även om de får MVG”. Några elever tycker att det verkar som om ”lärarna ger upp hoppet ibland” och att ”man nöjer sig med att se till att eleverna når G men inte gör något för att lyfta eleverna vidare till VG och MVG”. I flera fall säger eleverna att lärarna ställer lägre krav på pojkarna än på flickorna när det gäller vilken betygsnivå de ska sträva mot.

Eleverna tycker att många föräldrar har höga krav på sina barn. Å andra sidan finns den del föräldrar som har låga krav och till exempel går med på att sjukanmäla barn som är borta av andra skäl. Vissa barn ringer själva in sig som sjuka utan att skolan reagerar.

I några fall lyfter eleverna fram Bergius friskola. Där finns, enligt eleverna, ”stränga lärare som hjälper mycket med allt som har att göra med att plugga”. Detta ses som något positivt. Samtidigt går ryktet bland barnen att friskolorna kastar ut barn som inte uppnår VG.

Grundskolebetyget anses viktigt för att komma in på gymnasiet och visar om man kan komma in. Många är skeptiska till att börja på Arlandagymnasiet eftersom släktingar som tidigare gått där avråder. Samtidigt verkar de som känner någon som läser på Arlandagymnasiet idag vara mindre skeptiska.

Överlag tycker eleverna att det vore bra med högre krav på alla elever och mer motivation i studierna.

När det gäller att följa sin egen utveckling berättar eleverna att lärarna berättar var man ligger till, bland annat på utvecklingssamtalen som äger rum en gång per termin och då även föräldrarna är med. Eleverna får vanligen sitt omdöme i handen. Enligt eleverna saknas administrativa IT-stöd för uppföljning av studieresultat. Eleverna nämner också att många föräldrar inte kommer in på Dexter.

I flera fall får eleverna ta del av planering inför varje nytt ämne. Man nämner också en levande diskussion kring kvaliteter och kriterier, men det kan vara stora skillnader mellan lärarna. Vissa lärare är hjälpsamma och bra på att ge feedback, andra är inte så tydliga vilket försvårar elevernas planering.

I vissa fall dokumenteras elevernas frånvaro i e-post men det har ”ingen effekt”, enligt utsago, ”eftersom skolan inte verkar bry sig”. I ett fall berättade eleverna om klasskamrater som ”är så mycket borta så man glömmer att de går i klassen”.

Allmänt är e-post ett vanligt verktyg för kommunikation mellan skola och föräldrar kring resultat etc.

Relationerna mellan elever och lärare varierar. På vissa skolor råder en öppen dialog där man kan ge och ta beröm och kritik. Det är en god sammanhållning mellan lärare och det är lätt att få tag på lärare. Många ele-

ver sätter värde på ”den lilla skolan”, antingen i bokstavlig mening eller som en mer eller mindre avskild del inom en större skola. I en sådan miljö blir det lättare att hantera konflikter och att skilja på mobbning och jargong.

På andra håll talar eleverna om hur de känner sig hotade och att det finns mycket mobbning på skolan. Ett oroande exempel är den elev som såg en annan elev bli trampad på ryggen utan att någon vuxen ingrep.

Eleverna talar om värdet av att bygga goda relationer sinsemellan. Idrottsdagar där man tävlar klass mot klass upplevs som kontraproduktiva ur detta hänseende. Aktiviteter som årskursbal upplevs som mer positiva. Eleverna önskar fler gruppaktiviteter där man blandar mellan klasserna.

Några elever berättar om hur man kastar ägg, ”ägggar”, andra. Skälen kan variera från ”din födelsedag” till ”tönt”. Eleverna skulle gärna se att mer görs för att bryta sådana negativa traditioner.

När det gäller frågan om stöd och särskilda resurser är bilden mångfacetterad.

Flera elever tycker att skolsköterskan sällan är på plats. Vissa elever, särskilt de äldre, säger att de aldrig träffat skolsköterskan. Eleverna säger att om man är orolig för något så kan man prata med kuratorn eller kontaktläraren. Det faktum att tystnadsplikt gäller är mycket viktigt för flera barn.

Hemspråksundervisningen upplevs av många som en belastning som innebär ytterligare läxor men samtidigt är eleverna glada över att kunna sitt hemspråk. Man är dock irriterad på att vissa språk ”är viktigare än andra” och att vissa barn inte får hemspråksundervisning. Eleverna betonar också vikten av att alla elever lär sig god svenska. De säger att ”det är en knepig miljö som kräver strängare lärare” och de betonar vikten av lärare som talar en särskilt god svenska (vilket tydligen inte alltid är fallet).

I ett fall nämner man hur skolan inte varit avpassad för barn med rörelsehandikapp trots att sådana funnits på skolan. Detta röner kritik från eleverna.

SYV:arna omnämns ofta i positiva ordalag: man får bra hjälp att välja studier och fundera kring yrkesval. Däremot saknar man någon som kan lära ut god studieteknik så man kan uppnå sina mål.

Eleverna återkommer i detta sammanhang igen till att det finns ”lärare som inte bryr sig och ser mellan fingrarna när det blir bråk eller mobbning”. Man talar också om att det på vissa håll är en skillnad i hur pojkar och flickor bemöts och behandlas. Detta handlar dels om hur man bemöts i skolan, dels om hur pojkar och flickor ser på varandra på fritiden. Eleverna säger i flera fall att skolan inte verkar förstå hur sådana attityder skapar problem och konflikter som sedan ”flyttar in” i skolan i veckorna.

Eleverna har ingen direkt uppfattning om vad kommunen tycker och vill i skolfrågor. Några har föräldrar som pratar om kommunen och skolan och/eller läser lokaltidningen.

Eleverna tror att kommunen vill att ”man ska lära sig och kunna gå vidare” och att ”fler ska lära sig mer”. De tror sig också ha hört att kommunen ”vill bygga ihop Centralskolan och Ekillaskolan” och att ”renoveringen av St Olof stoppades halvvägs”.

Eleverna tycker att kommunen borde rusta upp skolorna, skaffa nya läromedel och se till att datorerna i skolan utnyttjas bättre (problemet är tydligen inte brist på datorer i sig).

INTERVJUER FÖRÄLDRAR

Intervjuerna med föräldrarna varade typiskt i 1,5 timme. Tre intervjuer genomfördes där föräldrar från olika delar av kommunen inbjöds att medverka. Intervjuerna omfattade föräldrar från Märsta, Sigtuna och Valsta.

Majoriteten av de föräldrar som deltog i intervjuerna gav intryck av att vara aktiva i föräldraråd etc. Värt att notera är att ingen av de intervjuade föräldrarna bott i kommunen kortare tid än 3 år och att de allra flesta har bott mer än 20 år i kommunen.

Föräldrarna tycker överlag att det verkar finnas en god struktur inom skolan. De har en bild av att rektorerna har ett bra samarbete även om man på vissa håll känner att ”rektorerna är bara väg på till möten”. Föräldrarna oroar sig för att skolledarna inte får den hjälp och det stöd de behöver för att kunna fungera på bästa sätt. Föräldrarna betonar att rektorerna behöver verktyg och stöd för att klara alla sina uppdrag. ”De ska inte administrera ihjäl sig.” Sammantaget känner man sig som föräldrar trygg med sin skolledning.

Bilden av lärarna varierar bland föräldrarna. De flesta säger att det finns flera duktiga pedagoger i skolan där deras barn går. Andra framhåller dock att ”engagemanget skiftar”. Man undrar om de svaga lärarna får stöd i att utvecklas.

En bra lärare ”har kunskap och kan lära ut”, är ”varm och glad, har glimt i ögonen men kan sätta gränser”, är ”engagerad”, ”förstår barnet och ser vad de kan och behöver”, har en ”professionell hållning, till exempel vad gäller att behandla alla lika”. Alla är ense om att det är ”viktigt att lyfta fram duktiga lärare”.

En del föräldrar är kritiska till att vissa lärare antingen är ”stränga och arga eller också är det bara gulligull”.

Föräldrarna anser överlag att ”lärare ska ha bra lön men det ska ställas krav”. Det är viktigt med fort- och vidareutbildning.

Många föräldrar vill se flera vuxna i klassrummet. Detta har bland annat att göra med en oro över hur man hanterar barn med behov av särskilt stöd.

Några föräldrar påpekar att det varit problem med deltidsarbete och sjukfrånvaro vilket gjort det svårt att få till bra lärarförsörjning.

Det framkommer också att det på vissa håll finns en rädsla för kritik bland lärarna och att de lätt går i försvarsställning. Här kan också nämnas att flera föräldrar efterfrågar ökad tydlighet från lärarnas sida.

På ett mer allmänt plan funderar föräldrarna bland annat över hur lärarna ska kunna fånga intresset hos eleverna i det ökande informationsutbudet. Man undrar också om lärarutbildningarna förnyas i takt med tiden och om lärare som kommer från andra länder får stöd i att tillägnas sig den didaktik som tillämpas i Sverige.

Flera föräldrar anser att förväntningarna från skolans sida på elever och föräldrar är oklara. Det beror enligt de intervjuade framför allt på vilken lärare det handlar om. Vissa lärare har kursplanering och sätter tydliga mål. En reflexion är att de yngre barnen verkar ha tydligare förväntningar än de äldre. En annan är att lärarnas krav är för låga i årskurs 1-7 för att sedan drastiskt höjas i årskurs 8-9. Flera nämner elevernas individuella planer men några tycker att den inte syns i den dagliga verksamheten.

Flera föräldrar oroar sig för att ”skolan måste lägga sig på en nivå där alla hänger med”. Här talar flera om de problem nyanlända barn kan ha att uppnå högre betygsnivåer, i första hand inte beroende på bristande ämneskunskaper utan på att bristande språkkunskaper gör det svårt för dessa elever att analysera och resonera på det sätt som krävs för att uppnå de högre betygsnivåerna. Man säger också att ”de problem som uppstår drabbar alla barnen”.

En annan synpunkt är ”när barnen har det lätt för sig så ökar inte kraven i takt därmed”. Det finns enstaka exempel på väldigt låga förväntningar, bland annat en klass där man i nian läst åttans kurs i vissa ämnen.

En annan källa till oro är ”lärarna hinner inte alltid med, det är ont om tid överallt” vilket riskerar att leda till sänkta förväntningar. Flera anser också att de nationella proven används, inte som måttstock, utan som ett mål alla ska klara vilket leder till att andra ämnen och uppgifter prioriteras ned.

Föräldrarna har överlag själva höga förväntningar på skolan och på sina barn. En vanlig synpunkt är att ”problem går att lösa om föräldrarna vet”. Man är också ense om att förväntningarna ska vara anpassade till individen. Föräldrarna vill prata mer med lärarna om förväntningarna; ”en timme med IUP ger möjlighet att lyfta kraven”.

Föräldrarna anser att ”barnen behöver mer hjälp att förstå vad de måste kunna”, icke minst för att det ”finns så många andra krav än kunskapskrav”. En synpunkt var att ”skolorna har kommit så mycket längre idag när det gäller kränkningar och mobbning” samtidigt som andra framhöll att det ”finns lärare som inte behandlar pojkar och flickor lika” och att det råder ”en låg medveten och ett lågt intresse för genusfrågor”.

När det gäller uppföljning och utvärdering är bilden splittrad. Några föräldrar anser sig inte få tillräcklig återkoppling av lärarna. Andra har bra erfarenhet av kommunikation med klassföreståndare, fritidspersonal och rektor. Några säger att är lättare att få information för den som själv ser till att skaffa den. Endast enstaka föräldrar nämner att de på ett strukturerat sätt får löpande formativ information om barnens resultat.

Kommunikationen med skolan sker via veckobrev, skoldagbok och telefonsamtal till lärarna och/eller skolan. Väldigt få föräldrar använder kommunens elevadministrativa system Dexter för att hålla sig uppdaterad med vad som händer i skolan. Utöver detta finns kvartsamtal och utvecklingssamtal för att följa upp resultat. Föräldrarna anser överlag att dessa ger för lite och sker för sällan. Fler vill ha ut underlag i förväg. Nu kommer informationen för sent.

Flera för fram att lärarna har för lite tid för varje barn, särskilt när det händer ”lite extra”. Man tycker att det är ont om ”luft i systemet”, det finns ingen extra tid när något händer.

Överlag vill de intervjuade föräldrarna få mer löpande information om hur det går för barnen i skolan. Ett skäl för detta som flera framför är att det är svårt att agera som föräldrar när man inte vet hur det går.

Också i detta sammanhang återkommer föräldrarna till bilden av att Sigtuna sjunker i mätningarna; ”åtminstone enligt kvällspressen” som någon uttryckte saken. Flera föräldrar är emellertid av den uppfattningen att det inte är så dåligt (åtminstone i den egna skolan).

De flesta föräldrarna märker ingen skillnad i behandling mellan pojkar och flickor. Andra framhåller att skolan ofta ser pojkar i grupper och inte som individer. Detta är en bild som föräldrarna också känner finns bland barnen.

Föräldrarna har en känsla av att ”lärarna ska göra så mycket annat”. De känner att lärarna ägnar mycket tid åt att ”jaga resurser” och att de måste ”få tid att vara lärare”. Många känner också att duktiga lärare blir interna problemlösare som får rycka in när något går snett vilket drabbar deras ”vanliga” barn. Lärarna beskrivs som stressade. ”De får inte fullfölja saker utan hoppa in här och där.” Var finns vikarierna är en fråga som återkommer.

Flera anser att rollfördelningen i skolan är luddig och att det är svårt veta vem man ska prata med. Flera föräldrar saknar en tydlig arbetsplanering.

Några föräldrar funderar kring att det är alltid är samma föräldrar som engagerar sig. Är det så att vissa föräldrar inte orkar vara med? Kan det vara så att många tror det är svårt och att man måste kunna så mycket?

När det gäller frågan om hur skolan hanterar elever med svårigheter är bilden mångfacetterad. Någon berättar att skolan inte hör av sig när eleverna skolkar. På annat håll agerar skolan direkt när en pojke blev nedsla-

gen. I ett tredje fall har en familj inte fått hjälp med sitt barn på lång tid; det tar tid att få diagnos och sedan att få hjälp. Detta gäller särskilt för barn som befinner sig i gråzonen. Återigen andra framhåller att det fungerar bra på deras skola.

Ett problem som nämns i intervjuerna är att vissa föräldrar inte vill inse att det är problem med deras barn. En mer principiell fråga som återkommer är om det är rimligt att alla barn med så olika förutsättningar ska vara i samma rum med en enda lärare? Flera påpekar att det verkar saknas speciallärare, rastvakter etc. På vissa håll fungerar annan personal (bland annat personal i skolköket) som "barfotakuratorer". Flera gånger framhåller föräldrarna att "förstärk kringresurser (fritidspersonal) så kanske inte så mycket behövs av stödpersonal".

Många framhåller att värdegrundsarbete är personbaserat vilket påverkar denna och andra frågor. Det är positivt att rektor verkar lägga mycket tid på frågan om elever med behov av stöd och på att mota mobbning och trakasserier.

Flera framhåller att det är svårt att få tag på stödpersonal som skolsköterska, kurator etc. Detta gäller eleverna också som istället för att uppsöka skolsköterskan och få en stunds vila eller lite hjälp nu väljer att lämna skolan och åka hem.

Flera föräldrar har uppfattningen att Sigtuna kommun inte varit på hugget när det gäller skolfrågor. Man saknar en tydlig vision och strategi för skolan. Några framhåller att om det "finns en stark grupp så tillgodoser man deras vilja". Flera önskar att kommunen agerade mindre reaktivt.

Föräldrarna upplever inte att kommunen kommunicerar med rektorerna så att man ser en tydlig koppling mellan vision, mål och resurser. Man saknar också utvärderingar. Flera föräldrar uppger att de har en oklar bild av hur det står till med skolan i andra delar av kommunen än den egna. Detta kan leda till att "det skapas olika bilder som kanske är fel".

Å andra sidan är föräldrarna av den uppfattningen att den politiska ledningen nu valt att satsa. Några ser detta som en naturlig följd av tidigare satsningar på näringsliv, boende etc. Man säger att det "byggs ett fantastiskt bibliotek, badhus och sporthall" och hoppas att det nu ska vara skolans tur. Dock finns en uttalad oro för att nya skollokaler strömlinjeformas för att rymma flera elever, att slöjdsalen tas bort etc.

Föräldrarna oroar sig också för att "politiken petar i det som fungerar". Om ett lärarlag fungerar så slå inte sönder det för att elevantalet sjunker med ett par procent. Ett förslag som fördes fram är att skolorna ska få behålla pengar i "korta svackor" för att underlätta mer långsiktig planering. "Eleverna kan ju komma nästa år igen!"

Friskolorna berördes endast i begränsad omfattning. En synpunkt är att det är bra med valfrihet och att friskolorna har berikat kommunen. En annan är att friskolorna har sänkt statusen på de kommunala skolorna.

VAD ÄR VI STOLTA ÖVER I SIGTUNAS SKOLOR?

I en undersökning av detta slag kan och bör man fokusera på problem och utmaningar, men ett alltför ensidigt fokus på det som är mindre bra riskerar att ge en skev bild av verksamheten. Vi har därför i varje intervju ägnat tid åt vad som fungerar bra, vad man är stolt över. Det som nämns, och det som inte nämns, under denna del av intervjun ger ytterligare djup och förståelse.

Skolledarna nämner ofta att de är stolta över eleverna som beskrivs som ”positiva och go’a” och som att ”de kämpar trots stora utmaningar” och också, i många fall, uppnår goda resultat. Man är också stolt över sin ”duktiga och kompetenta” personal och den goda kollegiala stämning som tycks råda bland lärarna; man delar med sig och stöttar varandra. Skolledarna är också stolta över att lärarna ”klättrar vad gäller kvalitet” och att de är ”tuffa lärare som tål en tuff miljö” samtidigt som de är ”positiva och nyfikna”.

Många nämner också att det råder ett öppet klimat i relationen mellan förvaltning och skolledning, bland skolledarna, mellan skolledning och lärare samt mellan skolledning och föräldrar.

Skolledarna är också stolta över sina skolor, i vissa fall över nyligen genomförda renoveringar och/eller nyligen inköpt utrustning. Man är stolt över de program och inriktningar man kan erbjuda och också över arbetet inom olika projekt som till exempel internationellt samarbete och elevutbyte. Några nämner också att skolorna är bra på att få uppmärksamhet i olika media vilket stärker skolans status.

Man är också stolt över mångfalden bland barn och föräldrar, över den arbetsro som råder på många håll, över det stora engagemang som inte minst många föräldrar och barn visar för skolan och över att det är ”mera skratt än skrik i skolan”.

Många är också stolta över de framsteg som görs inom skolan på olika områden, bland annat vad gäller trivsel, arbetsro, brukarnöjdhet och elevernas resultat.

Bland lärarna är man stolt över eleverna som uppfattas som ”glada och nöjda”. Man är stolt över eleverna vill komma till skolan på dagarna, att de leker tillsammans och att de känner sig trygga. Man är stolt över samverkan med föräldrarna och den mångfald som finns i kommunen. Lärarna är också stolta över den goda stämning som råder bland lärarna och över att man får arbeta tillsammans med duktiga och engagerade kollegor. Man talar om bra stämning, högt i tak och en varm miljö. Några nämner att de har stor frihet i sitt arbete och ser detta som ett förtroende från skolledningens sida. Flera säger att det är roligt att gå till arbetet. Några nämner också speciellt sarskolan och kulturklasserna som något att vara stolt över.

Elevhälsans personal är stolt över att var och en får förtroende att forma den dagliga verksamheten. De är stolta över den gällande organisationen och över att elevhälsan har bred kompetens och bra intern dialog. De är stolta över organisationens salutogena förhållningssätt; man lyfter fram det som är friskt och bra och utgår i sitt arbete från det. Framför allt är man stolt över rektorer som har hög tilltro till elevhälsan, lärare som vill göra det bra för eleverna tillsammans med elevhälsan och ”de barn som ska gå ut nu”.

Eleverna är i flera fall stolta över en skolledning som upplevs som närvarande. De är stolta över sina lärare och den ordning som råder i skolorna. De är stolta över att veta hur de ligger till och vad de ska göra. Eleverna är stolta över att lyckas bra i skolan ”trots att det vara en tuff miljö”. Speciellt nämner eleverna också, beroende på skola, specialidrotten, samarbetet mellan skolan och föreningslivet, nytt och fräscht skolhus, den tekniska utrustning och maten.

Föräldrar är i flera fall stolta över ”duktiga skolledare som vågar ta itu med problem och har en öppen dörr”. De säger att barnen trivs i skolan, att de får möjlighet att ta till sig nya arbetsmetoder och att de startar roliga projekt tillsammans med ”duktiga och brinnande lärare som verkligen försöker”.

Föräldrarna är stolta över ”alla kulturer som kan leva samman” och över ”alla barn som tagit sig igenom skolan trots att det varit tufft”. De nämner också föräldrasamråd som fungerar bra, samarbetet med Kulturskolan och att det på många skolor finns en stark kultur och goda traditioner.

ANALYS OCH REKOMMENDATIONER

INLEDNING

Vi har, som tidigare nämnts, valt att strukturera vår analys och våra rekommendationer utifrån de åtta faktorer som, enligt SKL, kännetecknar framgångsrika skolkommuner. Innehållet i analysen och rekommendationerna baseras på en sammanvägd bild av nu aktuell forskning inom skolområdet såsom den bland annat kommer till uttryck i Skolverkets arbete kring olika faktorer som påverkar resultaten i skolan (för en sammanfattning se rapporten ”Vad påverkar resultaten i svensk grundskola?”). Som framhölls inledningsvis så består den allra största delen av vårt material av intervjuer från grundskolan. De flesta resultaten och rekommendationerna som lämnas här gäller därför Sigtunas kommunala grundskolor.

Skolverket identifierar en antal grundläggande förändringar som diskuteras i form av fyra teman och som tydligt påverkar arbetet och resultaten inom skolan.

De grundläggande förändringarna kan sammanfattas enligt följande

- *mot en decentraliserad och målorienterad skola* vilket bland annat omfattar reformer som kommunalisering, nya läro- och kursplaner, valfrihetsreformer, nya regler för fristående skolor och nya former för uppföljning och tillsyn,
- *en ökande bostadssegregation,*
- *ändrade demografiska mönster* vilket bland annat som följd av stora barnkullar på 1990-talet och ökad invandring från allt fler olika länder och regioner,
- *nya familjemönster* vilket bland annat handlar om barnens relationer till sina föräldrar, utvecklade barnomsorg,
- *ny teknik* som bland annat leder till nya fritidsvanor, nya läsvanor och nya kommunikationsmönster,
- generellt sett *höjd utbildningsnivå* i samhället.

Vissa av dessa förändringar förstärker varandra medan andra motverkar och delvis utsläcker varandra (till exempel generellt höjd kunskapsnivå och ökad segregation).

De nämnda förändringarnas påverkan på skolan beskrivs utifrån följande fyra tema: segregering, decentralisering, differentiering och individualisering.

Segregering handlar, i skolsammanhang, om att skolornas elevsammansättning blir alltmer homogen samtidigt som skillnaden mellan skolorna och olika elevgrupper ökar. Segregering leder till sämre studieresultat överlag. Orsaken till detta står bland annat att finna i så kallade kamrateffekter (dvs. att det är lättare att prestera bättre om man är omgiven av andra som presterar bra) och i lärarnas förväntningar där ökad segregation riskerar leda till en på förhand given uppfattning om vad en viss grupp eleverna kan förväntas prestera. När vi talar om segregation är det av särskild vikt att komma ihåg den osynliga segregationen, dvs. när mer studiemotiverade elever upplever det som nödvändigt att byta skola för att få en god utbildning. Det bör poängteras att den segregering som här avses inte i endast, eller ens i huvudsak, har att göra med segregering på etniska grunder.

Vi har under arbetets gång sett ett antal tecken på att segregering kan vara en bidragande orsak till resultatutvecklingen inom skolan i Sigtuna kommun. Det handlar bland annat om alltför homogen elevsammansättning och bristande rörlighet mellan skolor och kommundelar. Det handlar också om begränsat löpande samarbete mellan klasser, till exempel i form av gemensamma friluftsdagar eller projektarbeten. ”Man har

hellre en samarbetskola i ett annat land än en i en annan del av kommunen.” Det finns också tydliga tecken på låga förväntningar bland vissa elever och lärare. Värt att notera i sammanhanget är att Sigtuna kommun har en något högre andel elever i fristående skolor jämfört med genomsnittet i riket (17 procent jämfört med 12 procent). Bostadssegregationen är också relativt uttalad. Vi ser indikationer på osynlig segregation, framför allt inför valet till gymnasiet.

Decentralisering handlar framför allt om var olika beslut fattas inom skolan som organisation och om vilket ansvar som olika aktörer inom skolan tilldelas. En kategori av beslut som rönt särskilt intresse är besluten kring storlek på och fördelning av resurser inom skolan. Decentralisering ger ökad handlingsfrihet för lärare och skolledare vilket skulle kunna förmodas vara till fördel. Å andra sidan ställer decentralisering ökade krav på gemensam vision och målbild och uppföljning på olika nivåer. Ett vanligt förekommande fenomen är att ökad decentralisering inte ackompanjeras av ett flexibelt resursfördelningssystem vilket riskerar att förta eventuella positiva effekter av decentraliseringen.

Vi har under arbetets gång uppfattat att decentraliseringen i mångt och mycket fungerar väl i kommunen. Lärare och skolledare ser överlag positivt på möjligheterna att på lokal nivå utveckla undervisningen och sin skola. Däremot ser vi flera utmaningar när det gäller att skapa förutsättningar för en i längden väl fungerande decentralisering. Fyra resultat är av särskild betydelse: brister vad det gäller återföring av resultat från uppföljningar och utvärderingar (till exempel ekonomiska data), allt för stor del av tillgängliga resurser binds upp i samband med budgetarbetet och omfördelning av resurser mellan skolor utifrån socioekonomiska kriterier ser ut att vara för liten, brister vad gäller det organisatoriska lärandet samt otydliga och/eller otillräckligt kommunicerade visioner och mål för skolan.

Differentiering handlar om hur och när elever antingen genom egna val eller genom beslut inom skolan delas upp i olika grupperingar. Sverige har en lång tradition av sen differentiering vilket gynnat resultaten inom skolan. Differentiering av elever med behov av särskilt stöd riskerar att leda till inlåsningseffekter och stigmatiseringseffekter. Det bör noteras att ett undvikande av differentierande lösningar inte står i motsättning till lösningar som utgår från enskilda elevers behov och förutsättningar.

Vi har under arbetets gång uppfattat att frågan om differentiering i Sigtuna kommun framför allt aktualiseras av vissa lärare och föräldrar. Medan politik, förvaltning, skolledare och den största delen av personalen är positiva till inkluderande lösningar så finns det på sina håll en uppfattning om att det skulle gynna helheten att vissa elever avskiljs för särskilda lösningar. Detta går stick i stäv med gällande forskningsresultat. Vi ser behov av ett fördjupat värdegrundsarbete och ett tydliggörande av de möjligheter som en skola för alla innebär.

Individualisering handlar om undervisningen ska utgå från elevernas erfarenheter, behov och förutsättningar. En undervisning utformad utifrån denna grund ställer höga krav på lärarnas pedagogiska bredd och på ett väl fungerande samspel och goda relation mellan elever och lärare. Om individualiseringen tas som intäkt för att eleverna lämnas med ett alltför stort eget ansvar för sitt eget lärande så gynnas inte kunskapsutvecklingen.

Vi har under arbetets gång sett ett stort intresse bland lärare och skolledare att utnyttja de möjligheter som ryms inom ett individorienterat synsätt. Vi har inte sett några uppenbara exempel på en ”osund” individualisering, samtidigt som det bör framhållas att vår undersökningsdesign gett små möjligheter att upptäcka detta. För att vidmakthålla en positiv utveckling inom detta område ser vi det som angeläget att fortsatt satsa på kompetens- och kunskapsutveckling bland lärarna, att skapa nya former för att engagera alla föräldrar i sitt barns skolarbete och att, liksom tidigare nämnts, bland annat fördjupa arbetet kring gemensamma visioner,

skapa förutsättningar mer formativ uppföljning och utvärdering samt skapa förutsättningar för ett fördjupat organisatoriskt lärande.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att det inte finns några enkla lösningar denna gång heller. Det krävs flera olika åtgärder i samverkan för att lyfta och utveckla skolan inom Sigtuna kommun. I det följande presenteras ett antal konkreta förslag och rekommendationer i denna riktning.

I. HAR BRA LEDARE

”Ledarskap handlar om att påverka någon i den riktning, mot de mål, man vill nå. Ett bra ledarskap handlar om att skapa förtroendefulla relationer och bra kommunikation. Det handlar om att ha tydliga mål för vad man vill uppnå.” (SKL 2009, sid 14)

Förslag:

- Politiken ska sätta mål och mått och prioritera resurser, inte föreslå detaljerade åtgärder
- Förvaltningen ska fungera som filter eller ”gate keeper” mellan politik och verksamhet, dvs. fånga och förmedla synpunkter och beslut mellan politiker och verksamhet
- Skapa förståelse och acceptans bland medarbetarna inom skolan för att de i första hand ska vända sig till närmaste chef. Avstyr ”kortslutningar” av rapportvägar och stäng ”gräddfiler” till beslutsfattarna
- Stärk ett professionellt förhållningssätt till ledarskap
- Var tydlig när beslut fattas om att något ska genomföras. Detta gäller framför allt när elever är inblandade, till exempel via klass- eller elevråd. Lika viktigt är att förklara varför något inte genomförs.

Sigtunas skolpolitiker präglas av god vilja och stort intresse för skolfrågorna, ett intresse som emellanåt går utöver den roll politikerna bör ha. Detaljstyrning och direkt inblandning i pedagogiska frågor bör undvikas och ska överlåtas till rektorer och lärare själva. Det finns flera risker med att den politiska nivån engagerar sig i detaljfrågor på skolnivå.

- En är att politikerna riskerar att förlora överblicken, det långa perspektivet och de stora frågorna. Det är oerhört viktigt för en verksamhet att detta perspektiv hålls levande och inte skymms bakom en snårskog av detaljer.
- En annan risk är att ansvarsutkrävandet försåras. Ett skäl till att den beslutande nivån ska hållas skild från den verkställande är att den beslutande nivån ska kunna utkräva resultat och ansvar av den verkställande nivån. Detta bör kunna ske med relativt kort varsel om verksamhet uppvisar stora problem. Vidare ska medborgarna i val kunna utkräva ansvar av politikerna om de anser att den allmänna inriktningen och de långsiktiga målen behöver ändras. Om ansvarsfördelningen mellan nivåerna inte är tydlig är det svårt för medborgarna att veta om ett skifte på den politiska nivån faktiskt leder till en ny inriktning för verksamheten.
- Slutligen bör den politiska nivån och den verkställande präglas av olika professionalitet. Den politiska nivån ska stärka och fördjupa sina visioner och sin förmåga att kommunicera dessa och omvandla dem till beslut som kan genomföras och följas upp. Den verkställande nivån ska odla och förädla sitt kunnande i verktyg och tekniker för att på bästa sätt omvandla de politiska besluten i praktisk handling, löpande kunna följa frågor och korrigera avvikelser från planerna under hand, se var i organisationen det behövs extra stöd eller kompetensutveckling etc. Vidare ska den verkställande

nivån förse politikerna med beslutsunderlag som möjliggör behövliga justeringar av kursen eller beslut i ny riktning.

I detta sammanhang vill vi särskilt lyfta fram att vi vid flera tillfällen noterat att politiker, å ena sidan, och lärare samt personal inom elevhälsan, å andra sidan, tar direktkontakt med varandra i olika frågor. Sådana ”kortslutningar” av den formella organisationen riskerar att ifrågasätta själva legitimitet i den formella organisationen.

Sigtuna behöver ha aktiva utbildningsförvaltningar som har regelbundna möten och god kommunikation med rektorerna. Förvaltningscheferna behöver mer aktivt värna rektorernas roll och tid mot politikerna – förvaltningscheferna ska fungera mer som filter mellan de två nivåerna.

De flesta rektorer tycks ta sitt pedagogiska ansvar, även om det finns skolor där det varit stor omsättning på posten och framför allt skolor där rektor uppfattas som mindre synlig bland lärarna. Det är angeläget att skolledarna ges förutsättningar att vara såväl pedagogiska som administrativa ledare.

Relationen mellan förvaltning och skolledare liksom mellan skolledare och lärare tycks i hög prägla av förståelse och god stämning. Emellanåt är ledarskapet dock mindre tydligt. Möten av olika slag beskrivs ofta som trevliga men inte alltid präglade av en tydlig riktning och struktur. Vi efterlyser tydligare ledarskap och mer professionalism. Man måste emellanåt bryta den goda stämningen för att skapa produktiva miljöer. Förvaltningen behöver bli tydligare i sin styrning och ledning.

Det är sannolikt en större risk att trevligheten tar över tydligheten i mindre kommuner, där människor bor och verkar under lång tid och skapar starka sociala band sinsemellan. Vi har noterat att intervjupersonerna ofta arbetat mycket lång tid i kommunen, ibland uppåt 20-30 år, vilket ställer dessa frågor på sin spets. Att skapa ett professionellt förhållningssätt i en sådan miljö, utan att förlora det ömsesidiga förtroendet, är en stor men viktig utmaning.

Detta gäller också frågan om att upprätthålla korrekta beslutsvägar. Med relativt små miljöer där människor känner varandra och beslutsvägarna är korta finns det en risk att personalen vill ”kortsluta” beslutssystemet genom att vända sig direkt till den högsta ledningen. I längden är sådana kortslutningar förödande för auktoriteten hos mellanliggande ledningsnivåer och leder till bristande styrbarhet. Trots att det kan uppfattas som byråkratiskt och formalistiskt är det viktigt att formella beslutsvägar och kompetensnivåer upprätthålls.

2. LYFTER FRAM KOMPETENTA LÄRARE

”I framgångsrika skolkommuner råder det inget tvivel om att lärarens kompetens är A och O för hur väl eleverna lyckas i skolan. Samtidigt som lärarkåren betraktas som kompetent och engagerad råder synen att alla lärare kan fortsätta att utvecklas och att kommunen kan spela en viktig roll i det arbetet.” (SKL 2009, sid 24)

Förslag:

- Inrätta utmärkelser, stipendier eller utvecklingstjänster för särskilt kompetenta lärare som ett sätt att både lyfta fram kompetens och att stärka kommunens strategiska utvecklingsarbete
- Gör det möjligt för lärare och skolledare att söka interna och externa projektmedel, eventuellt med stöd av centralt projektstöd
- Gör en kompetenskartläggning, relatera denna till målbilden och genomför strategiska utvecklingsinsatser

- Stärk det organisatoriska lärandet genom att skapa ”positiva” störningar utifrån den gemensamma målbilden

Det tycks finnas en god enighet i Sigtuna om vad som karakteriserar en kompetent lärare bland såväl lärare själva som rektorer och i stor utsträckning även föräldrar och elever. Rektorerna säger sig vilja lyfta fram kompetenta lärare men möter hinder. Löneinstrumentet anses vara otillräckligt, eftersom de fria lönepotterna är för små. Man möter emellanåt också ett ”Jante-tänkande” där lärare är ovilliga och ovana att enskilda kollegors förtjänster framhålls. Det faktum att löneinstrumentet ibland är för trubbigt för att göra någon verkan medför att man bör se över om någon form av utmärkelser, stipendier eller utvecklingstjänster för lärare kan fungera som stimulans för dem man vill premiera, samtidigt som det skulle kunna komma kommunen tillgodo.

Flera rektorer menar att det finns en kultur som gör att lärare i enskilt samtal har större förståelse för betydelsen av att lyfta fram kompetenta kollegor men som grupp reser man motstånd i frågan. De flesta rektorer tycks ändå arbeta aktivt med att lyfta fram kompetens och i stora stycken lyckas med sitt uppsåt.

Gymnasieledningen bedriver en ytterst aktiv personalpolitik vilket väckt blandade, men i huvudsak positiva, reaktioner inom lärarkåren. Men resultaten har ännu inte nått ut i form av bättre rykte för skolan, något som med all sannolikhet förändras med tiden. Det är vår uppfattning att andra skolledare inte tror sig ha möjlighet att genomföra motsvarande åtgärder. Det innebär att skolledarna behöver expertstöd i ekonomi- och PA-frågor. Vissa av dessa stödfunktioner ligger inte under utbildningsförvaltningen, utan inom andra delar av den kommunala förvaltningen. Detta tydliggör behovet av en helhetssyn inom förvaltningen. .

Kompetensutvecklingsinsatser får inte enbart, eller ens i huvudsak, utgå från den enskildes önskemål. Vi uppmanar Sigtuna att genomföra en kompetenskartläggning på varje skola och inom förvaltningen. Denna bör tydligt relatera till den målbild som kommunen behöver utveckla (se punkt 8). Satsa sedan på att genomföra strategiska utvecklingsinsatser utifrån målbilden.

Vidare tycks det saknas ett strategiskt tänkande och ett gemensamt ansvarstagande och beslutsfattande inom rektorsgruppen utifrån en gemensam målbild, ett ”koncerntänkande” om man så vill. Detta kan ha sin orsak i ett bristande organisatoriska lärande eller i det faktum att skolledarna utgår mer från sin egen skolas perspektiv än att sträva åt samma håll. Om ett sådant förhållningssätt ska kunna prägla övrig skolpersonal, så behöver förvaltning och rektorsgrupp föregå med gott exempel.

I Appendix I förs ett teoretiskt resonemang om förutsättningarna för att åstadkomma ett organisatoriskt lärande och en varaktig utveckling av en organisation.

3. HAR HÖGA FÖRVÄNTNINGAR

”I stort sett samtliga kommuner vi [SKL] besökt inom projektet har tagit upp och betonat vikten av att aktivt arbeta med attityder och förväntningar. Det lärarna och rektorerna tror att eleverna klarar tenderar också att bli taket för vad de faktiskt presterar. Förväntningar blir självuppfyllande profetior. Då gäller det att förväntningarna är högt ställda och att de gäller alla elever – oavsett deras etniska eller sociala bakgrund.” (SKL 2009, sid 30)

Förslag:

- Inled ett aktivt arbete med attityder och förväntningar. Lärarnas förväntningar måste höjas och svara mot de strategiska målen. Lär av andra kommuner som genomfört liknande arbete

- Ställ motsvarande höga förväntningar på personalen. Det resonemang som gäller eleverna kan också tillämpas på medarbetarna
- Varje skola måste tydliggöra sina förväntningar på eleverna och föräldrarna och stämma av detta mot föräldrarnas förväntningar

Vår bild, utifrån de intervjuer vi genomfört, är att många lärare upplever att det är svårt att ha genomgående höga förväntningar eftersom eleverna har så olika förutsättningar. Det finns grupper av lärare som uttrycker att ”vissa barn kan vi aldrig få ordning på”. Det bör också noteras att när vi frågade lärarna om vad de var stolta över i Sigtuna så lyftes ofta de fina barnen fram, men ingen svarade att man var stolt över elevernas resultat.

Lärarna återkom ofta till att föräldrarnas förväntningar skiljer sig kraftigt åt – de allra flesta har positiva och höga förväntningar på skolan, men finns det finns också exempel på motsatsen. Det kommer också en ny sorts förväntningar på skolan, där föräldrar agerar som ”kunder” istället för ansvarstagande vuxna. Vissa tar, av olika skäl, mycket lätt på skolan och låter egna fritidsaktiviteter och planer gå före skolans planering och krav.

Den nationella statistiken visar på sjunkande resultat för Sigtunas elever. Såväl lärare som rektorer är mycket medvetna om att kommunens skolpolitiker är oroade över de försämrade resultaten. Det finns dock en risk att fokus på snabbt förbättrad betygsstatistik leder till ökande diskrepans mellan elevernas resultat på nationella prov och deras betyg – ett problem i kommunen som påpekats redan tidigare och som kommunen arbetat aktivt med att motverka. Därför behövs ett långsiktigt arbete dels med attityder och dels med betyg- och bedömningsfrågor. Sigtuna borde kunna lära av andra kommuner som vänt sjunkande resultat och förändrat attityderna. Här vore mycket vunnet om föräldrarna på bred front kunde tas med i detta arbete.

4. SYSTEMATISK UPPFÖLJNING OCH ÅTERKOPPLING

”Att ha en systematisk uppföljning och utvärdering av skolans verksamhet är en framgångsfaktor som de allra flesta kommuner vi [SKL] mött beskriver som en grundförutsättning för att kunna styra och leda. En aktiv och genomtänkt uppföljning skapar förutsättningar för att på allvar diskutera skolans resultat och de bakomliggande orsakerna ... vilket i sin tur skapar goda förutsättningar för att bedriva ett kvalitativt utvecklingsarbete.” (SKL 2009, sid 36)

Förslag:

- Förbättra återkopplingen av insamlade data till skolorna, dvs. mer återföring av information från central nivå, för att bidra till att upprätthålla den gemensamma målbilden
- Genomför en genomgripande revision av alla IT-baserade administrativa system (HR, ekonomi, elevadministration, ...) utifrån perspektiv som verksamhets- och brukarnytta, informationssamverkan, kostnadseffektivitet etc.
- Formalisera i högre grad uppföljning etc. på lokal nivå, till exempel genom bättre mallar, gemensamma mått, rutiner och attityder
- Etablera en öppen redovisning till medborgarna av relevant statistik och kvalitativa data

Sigtunas skolor ligger mycket nära riksgenomsnittet för storleken på grundskolor. Att skolorna inte är större ger lärarna god möjlighet att ”hålla koll på varje barn”. Men det framkommer i intervjuerna att informationen emellanåt är mer ”tyst kunskap” än formulerad i dokument. Detta kan försvåra övergången mellan

skolenheter. Det är också riskfyllt om personalrörligheten inom kommunen skulle öka. Dessutom försvårar det en systematisk diskussion om resultaten inom personalgruppen. Här behövs en mer formaliserad uppföljning utifrån gemensamma rutiner och mallar.

Vi fann vidare att systematiken i uppföljningen på elevnivå varierade kraftigt mellan skolorna i kommunen. Uppföljningssystem som med stor framgång användes på en skola, har inte spritts till andra. En inventering och genomgång av skolornas uppföljning skulle dels kunna minska skillnaderna inom kommunen och dels leda till att välfungerande rutiner och god praxis kan spridas mellan kommunens skolor.

Ett av skälen till att en del kunskap förblir tyst tycks vara att kommunens administrativa uppföljningssystem upplevs fungera dåligt. Det gäller både elevadministrativa och ekonomiska system. Det innebär att rektorer tycker sig ha dålig kontroll, inte minst på ekonomin. De upplever att den ekonomiska uppföljningen och återrapporteringen är otydlig och otillräcklig. Återkopplingen tycks också vara bristfällig vilket medför att personalen inte alltid förstår varför olika data ska rapporteras in. Detta riskerar i sin tur att medföra att inrapporterad data håller en låg kvalitet.

Kedjan uppföljning-utvärdering-åtgärder behöver skärpas och tydliggöras. Den som rapporterar in data ska veta vad informationen ska användas till och få en tydlig återkoppling. Insamlade data och andra uppgifter bör analyseras och utvärderas i förhållande till de strategiska mål som kommunen satt upp, så att adekvata åtgärder kan sättas in där så behövs. Man bör också se över om onödig statistik samlas in – om det finns uppgifter som inte används i analysen så bör de utgå ur statistikinsamlingen. En skolledare uttryckte det som att "sometimes less is more". Kan man bli överens om vilka som är skolans centrala uppgifter och fokusera sin kraft på dem, och samtidigt slippa ägna tid åt perifera åtaganden så skulle mycket vara vunnet. Här återkommer i andra ord behovet av att ta fram strategiska mål för Sigtunas skolor.

Samtidigt som vi kritiserar kommunens uppföljningssystem bör det framhållas att föräldrarna genomgående var nöjda med den återkoppling de får runt sina egna barn. Likaså var eleverna i huvudsak nöjda med informationen om hur de ligger till. Däremot uttryckte vissa föräldrar en undran över att man i tidningarna kan läsa om sjunkande resultat för Sigtuna samtidigt som man inte tyckte sig höra motsvarande budskap från skolan och förvaltningen. De undrar över hur situationen egentligen ser ut. Här behövs bättre kommunikation.

5. HAR FUNGERANDE RELATIONER

"En avgörande faktor för framgång är fungerande relationer. I framgångsrika skolkommuner finns en stor medvetenhet om vikten av att kunna skapa och upprätthålla fungerande relationer och kommunikation i alla led. Om personal och företrädare i skolsystemet förstår att det har stor betydelse hur man kommunicerar och förhåller sig till andra, ökar också chanserna för eleverna att nå målen." (SKL 2009, sid 43)

Förslag:

- Skapa ökad kontakt mellan framför allt lärare och elever från olika skolor i kommunen i det dagliga arbetet (projektarbete, friluftsdagar, ...)
- Genomför insatser för att driva genusfrågor och ökad medvetenhet om genusfrågornas betydelse bland annat pga. växande skillnader i resultat mellan pojkar och flickor
- Tydliggör vad som ska kommuniceras till vem och varför. Kommunikationen till föräldrar upplevs idag som disparat och outvecklad

Det är vårt intryck att relationerna inom skolorna och mellan olika nivåer (skolorna och förvaltningen) tycks fungera bra. Rektorer tycks uppfatta sig som en gemensam grupp oavsett i vilken kommun de arbetar – mycket tack vare de gemensamma rektorsmötena. Lärarna tycks också samarbeta väl inom sina grupper och skolor. Men samtidigt tycks lärare, elever och föräldrar ha lite, om ens någon, kommunikation med skolor i andra kommuner. Här finns möjlighet till ökad förståelse genom ökat samarbete.

Det finns en stor medvetenhet om vikten av ett fungerande värdegrundarbete inom skolan. Skolorna tycks också satsa både tid och resurser på att förebygga mobbning och kränkningar, dock utan att helt lyckas stävja detta. Både skolpersonal, elever och föräldrar är medvetna om att framför allt verbala kränkningar fortfarande förekommer och att incidenter utanför skolan, ofta inledda på Internet, ibland följer med in och stör skolarbetet vilket givetvis är olyckligt. De allra flesta skolorna redovisar nöjaktiga resultat i trygghetsmätningar bland eleverna. Arlandagymnasiet ligger högst med 96 procent trygga elever.

Av intervjuerna framgick vidare att det inte förekommer något systematiskt arbete kring genusfrågor i kommunen. Genusfrågorna tycks i hög grad vara en icke-fråga. Detta trots att resultatstatistiken visar på kraftigt ökande skillnader mellan pojkarnas och flickornas skolresultat under det senaste året. Det finns en uppenbar anledning till att lyfta frågor om pojkars attityder till skolarbete och också hur lärare bemöter pojkar respektive flickor.

Slutligen tycks det också finnas ett behov av att tydliggöra vad som ska kommuniceras till vem och varför. Det gäller framför allt i kommunikation med föräldrar som idag upplevs som disparat och outvecklad. Förutom att utveckla metoderna för kommunikationen till att i högre grad ske digitalt, behöver bärande budskap och målgruppsanalys genomföras. Återigen skulle detta underlättas av att skolväsendet genomsyras av en helhetlig strategi där målen är tydligt utstakade.

6. HAR EN TYDLIG ANSVARFÖRDELNING

”I skolan finns det en rad olika personalkategorier som alla fyller olika funktioner. Vad det innebär är dock inte alltid självklart för andra kategorier än den egna, vilket lätt kan leda till missförstånd och mistro. En tydlig ansvarsfördelning är ett sätt att motverka detta.” (SKL 2009, sid 48)

Förslag:

- Varje skola ska förtydliga hur arbets- och rollfördelningen mellan fr.a. rektor och verksamhetsledare ser ut på just den skolan.,
- Varje skola bör tydliggöra för föräldrar hur arbetslagstanken fungerar och varför skolan valt att organisera sitt arbete så.

Även om lärarlagen i huvudsak tycks fungera bra och relationerna inom skolorna är goda, så verkar det ofta saknas tydliga arbetsbeskrivningar för framför allt verksamhetsledare och närliggande roller. Flera verksamhetsledare uttrycker att de själva utifrån egen erfarenhet mejslat ut sin roll istället för att den finns tydligt beskriven och överenskommen. Det visade sig vidare oklart för många lärare om verksamhetsledaren har en pedagogisk roll eller ett arbetsledaransvar, eller båda delar. Det varierade också om verksamhetsledarna uppfattades som en del av skolledningen eller inte. Med tydligare rollbeskrivningar kan onödiga missförstånd undgås.

Utöver att minska ensamarbetet, öka det kollegiala stödet och kunna tillvarata all kompetens som finns i en arbetsgrupp, innebär en del av arbetslagstanken bland annat att lärare ska kunna ersätta varandra när någon är borta. Därmed minskar behovet av korttidsvikarier vilket dels frigör resurser och dels gör att den gemen-

samma planeringen kan fullföljas, även om en i arbetslaget av något skäl är borta. Men intervjuade föräldrar och elever tycktes inte vara medvetna om hur skolorna har organiserat sitt arbete och varför. Skolorna måste bli bättre på att beskriva arbetslagstanken och för- och nackdelar med det systemet.

Vi har redan tidigare pekat på att ansvars- och rollfördelningen mellan nämnd och förvaltning måste upprätthållas bättre. Den politiska nivån ska stå för strategiska överväganden och beslut. Man måste sedan överlåta åt förvaltningen att tillsammans med rektorerna och deras personal, hitta de mest verksamma medlen för att nå dessa resultat. Genom återkommande uppföljning och utvärdering bör nämnden noga följa att verksamheten utvecklas i önskvärd riktning.

Rollfördelning mellan förvaltning och rektorer tycks i huvudsak vara oproblematiskt, även om vissa av de mest erfarna rektorerna tycks arbeta mer efter eget huvud än efter gemensamma riktlinjer. Men de är lojala mot det övergripande kommunuppdraget. Däremot präglas arbetet på samtliga skolor av en avsaknad av strategiska mål.

7. FÅNGAR UPP ELEVER MED SVÅRIGHETER

”I framgångsrika skolkommuner arbetar man aktivt för att fånga upp barn och elever i behov av särskilt stöd. Vi [SKL] har sett att det finns rutiner för att tidigt upptäcka elever som inte når målen, till exempel i form av kunskapskontroller. Att det finns rutiner för insatser kopplade till kunskapskontrollerna. Att det finns tillgång till elevhälsans kompetenser, samt att det finns ett inkluderande synsätt där förhållningssättet är att det särskilda stödet i första hand ges i klassrummet.” (SKL 2009, sid 52)

Förslag:

- Utred elevhälsans organisation och mandat
- Elevhälsan får inte bli en verksamhetsmässig ö, underlätta samverkan mellan elevhälsan och andra funktioner (som till exempel socialtjänsten) för att öka möjligheterna att upptäcka när en fråga är ett elevproblem, ett lärarproblem och/eller ett större organisatoriskt problem
- Öka beställarkompetensen av elevhälsans tjänster hos skollidarna
- Skapa en pott för oförutsedda insatser under verksamhetsåret

Det tycks finnas goda rutiner för att tidigt upptäcka elever med svårigheter, men arbetet är inte lika systematiskt på alla skolor. Vissa tycks föredömligt tydliga och strukturerade, andra tycks förlita sig mer på den enskilda läraren. Som tidigare framhållits behövs en inventering och genomgång av skolornas uppföljningssystem.

Elevhälsan tycks i huvudsak fungera bra visavi skolorna och eleverna. Elevhälsans roll och ansvar tycks däremot behöva utredas. Det tycks råda olika uppfattningar om dess uppgifter och ansvar. Utredningen bör granska tids- och kompetensallokeringen inom Elevhälsan och allokeringen mellan en central organisation och decentraliserade resurser på skolorna. Det finns också skillnader i rektorernas beställarkompetens, vilket på sikt kan innebära att skillnader i förhållningssätt och i vilka skeden elevhälsan kommer in uppstår mellan skolor. Samarbetet med bland annat socialtjänsten skulle också behöva utvecklas; en elev med problem har i många fall inte bara problem i skolan.

Samtidigt som det kan finnas behov att tidigare fånga upp barn med problem av olika slag och sätta in specialinsatser till exempel inriktade på att ge eleverna förutsättningar att lära (minnesträning, läsförståelse etc.), så måste man vara aktsam på tendenser att individualisera elevens problem när det emellanåt istället finns

problem i organisationen, skolmiljön eller i lärarkåren. Vidare vill vi peka på risken med att huvuddelen av budgeten för elevhälsoarbete är uppbounden redan från början av året. Skapa istället möjligheter för att kunna hantera oförutsedda situationer och göra insatser som går vid sidan av tidigare planer, utan att detta drabbar den enskilda skolans budget.

Modersmålsarbetet och arbetet med studiehandledning är två verksamheter som fick positiva omdömen i intervjuerna.

Arlandagymnasiet resursomläggning de senaste åren, med ökad vikt på att fånga elever med svårigheter och att ge dem stöd direkt i undervisningssituationen snarare än som extra stödresurser utanför klassrumssituationen, tycks ge effekt. Vidare har man flyttat utvecklingssamtalen till början av terminen istället för att ha dem i slutet, för att kunna sätta in nödvändiga insatser tidigare. Mentorerna gör prognoser av hur många som bedöms nå högskolebehörighet flera gånger per år och extrainsatser sätts in utifrån dessa bedömningar.

8. HAR ENATS OM SKOLANS MÅL

”[F]ramgångsrika kommuner kännetecknas av väl fungerande samarbete både mellan politiker och tjänstemän och mellan olika förvaltningar, en stark ledningsorganisation med en tydlig chefsroll och en ’sampratad’ ledningsgrupp samt att det finns en överenskommelse eller samsyn i botten. Denna samsyn anser forskarna har central betydelse för ställningstaganden och för kommunens utveckling.” (SKL 2009, sid 57)

Förslag:

- Ta fram en strategi för skolan på 3-5 års sikt omfattande vision (vad?), mission (hur?), effektmål (politikens beställning) och produktmål (verksamhetens åtagande)
- Skapa en plan för att genomföra förslagen som löpande följs upp och utvärderas i formativa, lärande utvärderingar. Planen eller projektet ska vara en kraftsamling för att ”Lyfta skolan i Sigtuna”. Den ska inspirera och samla alla goda krafter
- Utse en person som har ansvar för att leda detta arbete, en ”skol-tsar” (projektledare) inom Barn- och utbildningsförvaltningen

I våra intervjuer fanns det ingen samsyn om vad som är de tre eller fem viktigaste punkter under gällande mandatperioden när det gäller vad skolan ska åstadkomma. Detta visar på avsaknaden av en gemensam och känd strategi för grundskolan.

Inom Sigtuna tycks det inte råda några uttalade motsättningar kring skolans verksamhet. Däremot råder på många sätt oklarhet om vilka strategiska mål som den politiska ledningen har. Om inte vision, mission, effekter och mål är tydligt dokumenterade och kommunicerade finns stor risk att en osäkerhet sprider sig i organisationen som leder till felaktiga prioriteringar, misshushållning med resurser och onödig stress bland personalen.

Det är vår uppfattning att bristen på ett sammanhållet strategidokument utgör det enskilt största problemet inom skolområdet i Sigtuna kommun idag. En gemensam strategi skapar ro, stabilitet, möjliggör decentraliserade lösningar m.m. En strategi skulle förslagsvis kunna ha följande struktur:

- en **vision** som beskriver **vart** Sigtuna kommun vill nå skolområdet på 3-5 års sikt. (Möjligen kan detta arbeta samordnas med kommunens utveckling av ett destinationsvarumärke.)
- en **mission** som övergripande beskriver **hur** detta ska ske (vilka övergripande ramar finns för arbetet med att sträva mot visionen)

- **effekter** som beskriver **vad** som händer inom Sigtuna när man arbetar utifrån missionen. Effekterna ska kunna följas upp halvårs- eller årsvis
- **mål** som beskriver konkreta **resultat** som uppnås under strategins löptid (inklusive ansvarig person och sluttid)

Vision, mission och effekter fastställs av den politiska nivån. Därefter tar verksamheten fram målen. Som tidigare framhållits måste därefter den politiska nivån överlåta åt förvaltningen och skolpersonalen att utforma verksamheten för att nå målen. På skolnivå finns det stor tilltro till politikens intresse för skolfrågor, men en viss oro för att personalens professionella synpunkter inte tas på allvar.

Strategin kompletteras med en kommunikationsplan och årliga handlingsplaner som visar vilka aktivitetens som ska genomföras under året och hur de bidrar till att uppnå målen.

Vi skulle även vilja föreslå en mer ovanlig åtgärd, nämligen att utse en person inom Barn- och utbildningsförvaltningen som är ansvarig för att tillsammans med rektorerna utveckla en åtgärdsplan för att förverkliga strategin. Planen ska visa vilka åtgärder som ska genomföras för att uppnå målen, när detta ska ske och hur effekterna kommer att följas upp och utvärderas. Den ansvariga personen ska försöka skapa en kraftsamling som ska inspirera och samla kommunens olika resurser. Denna person ska kunna samordna en rad olika utvecklingsuppdrag och rapportera direkt till förvaltningschefen.

Det är också viktigt att tydliggör för lärarna hur ett sådant projekt påverkar deras arbete och hur de fortlöpande kommer att kunna följa arbetet. Visa även medborgarna hur de successivt kommer att kunna följa arbetet, till exempel genom ett antal enkla indikatorer som uppdateras varje termin.

LÄSLISTA

De frågeställningar och analysmodeller och –resultat finns även behandlade i nedanstående urval av rapporter och dokument.

- Brulin, G. och Svensson, L. (2011): ”Att äga, styra och utvärdera stora projekt” (Studentlitteratur 2011).
- Fullan, M. (2011): ”Chosing the wrong drivers for whole system reform”. Centre for Strategic Education, Seminar Series 204, April 2011.
- McKinsey & Company (2010): ”How the world’s most improved school systems keep getting better” http://www.mckinsey.com/client-service/Social_Sector/our_practices/Education/Knowledge_Highlights/How%20School%20Systems%20Get%20Better.aspx”,
- Skolverket (2009): ”Vad påverkar resultaten i svensk grundskola?”, beställningsnummer 09:1126, ISBN 978-91-85545-66-7
- Sveriges Kommuner och Landsting (2009): ”Analys öppna jämförelser grundskola 2009: Konsten att nå resultat – Erfarenheter från framgångsrika skolkommuner”, ISBN 978-91-7164-487-9
- Sveriges kommuner och landsting (2010): ”Bra måste bli bättre. Dagens skola och hur den kan bli bättre”, ISBN 978-91-7164-556-2

APPENDIX I

En viktig förutsättning för att en organisation ska kunna förbättra, effektivisera och kvalitetssäkra sin verksamhet är att de anställda kan utföra sina arbetsuppgifter på ett professionellt sätt. För att klara detta krävs att det finns förutsättningar både för ett *anpassningsinriktat* och ett *utvecklingsinriktat* lärande.¹ Ett *anpassningsinriktat* lärande innebär att kunna lära sig följa rutiner, instruktioner och utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt. Ett *utvecklingsinriktat* lärande innebär ett ifrågasättande av och reflektion kring attityder, arbetsätt, rutiner och rådande förhållanden i verksamheten och syftar till att utveckla och förändra en verksamhet, dvs. ett störmoment. Utan positiva störningar av den ordinarie verksamheten får man stagnation, med för mycket störningar får man kaos.

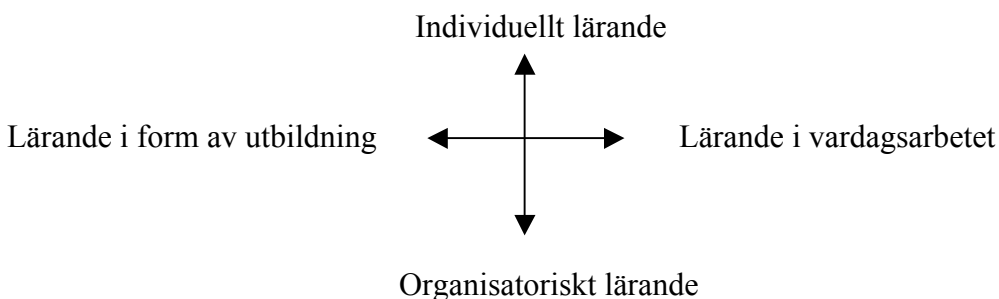
Det gäller för organisationer att hitta en balans mellan de två formerna av lärande och framförallt att hitta ett sätt att ta tillvara den kunskap som genereras i utvecklingsprocesserna. I vilken omfattning en organisation underlättar och uppmuntrar lärande som ger varaktiga spår beror på:

- ledningens och de anställdas attityder,
- hur stödsystemet för lärande ser ut (till exempel mötesplatser, handledning, utformning av utbildning),
- hur efterfrågan på kunskap i organisationen ser ut.

Om dessa förutsättningar saknas finns risk att de kunskaper, färdigheter och förhållningssätt som individerna tillgodogör sig inom sin kompetensutveckling inte används, vilket i sin tur betyder att den avsedda effekten uteblir.

Det är viktigt att skapa förutsättningar för ett utvecklingsinriktat lärande. Likaså att skapa en organisation för utveckling som är samordnad, strategisk, långsiktig, prioriterad, tydlig och involverande och som är sammankopplad med den ordinarie verksamheten så att arbetet ger avsedda effekter.

Lärandet på en arbetsplats kan ses ur två perspektiv – dels som individuellt lärande och dels som organisatoriskt. Båda formerna kan ske genom utbildning eller som en del av det vardagliga arbetet.



¹ Här redogörs kortfattat för några tankar ur Brulin och Svensson (2011): "Att äga, styra och utvärdera stora projekt" (Studentlitteratur 2011).

En organisation som lyckas finna en bra balans mellan dessa perspektiv har goda chanser att nå sina verksamhetsmål. Finns denna balans så är det av mindre betydelse exakt hur olika former av utbildning och lärande organiseras. Individens lärande är givetvis en förutsättning för framgång men lika viktigt är att skapa förutsättningar för ett organisatoriskt, gemensamt lärande. Det finns annars en risk att organisationen inte utvecklas, att kvaliteten sjunker och de långsiktiga effekterna uteblir, dvs. att organisationen inte når sina verksamhetsmål.

För att nå långsiktiga effekter av ett utvecklingsarbete behövs en balans mellan å ena sidan organisering och innehåll (struktur) och å andra sidan delaktighet och lärande (process). Har utvecklingsarbetet ett rent ovanifrånperspektiv riskar det att hindra engagemang och lärande bland deltagarna. Om arbetet enbart drivs underifrån riskerar resultaten bli kortsiktiga eftersom ingen tar hand om dem i längden. Slutligen krävs ett *aktivt ägarskap* från ledningens sida, *delaktighet hos alla som är involverade* och *god kommunikation*.

GROTH & GROTH AB
WWW.GOGAB.SE