

”Projekt: Synvändan”
Vilka arbetssätt kännetecknar bra skolor?

SIQ

Institutet för Kvalitetsutveckling

Innehåll

Förord	3
Inledning	4
Några grundläggande begrepp	4
Vad är en <i>bra</i> skola?	6
Hur arbetar en bra skola?	8
100 exempel på arbetssätt	13
Skolor som inte passerar filtret	21
Svenskt Management Index	22
Några sammanfattande kommentarer	24

Förord

SIQ - Institutet för Kvalitetsutveckling har som övergripande uppgift att främja kvalitetsutveckling i hela det svenska samhället. Skolan har därvid pekats ut som ett särskilt viktigt område. Ett exempel på det är det uppdrag som regeringen gett SIQ att ansvara för Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola.

Det uppdrag som SIQ har fått av Sveriges Kommuner och Landsting om vilka arbetssätt som kännetecknar bra skolor och som resulterat i denna rapport, visar på ett fortsatt behov av att driva ett systematiskt kvalitetsarbete.

Göteborg i december 2013

Jerry Karlsson
Verkställande direktör
SIQ - Institutet för Kvalitetsutveckling

Inledning

Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) har på uppdrag av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) studerat vilka arbetssätt som kännetecknar bra skolor.

Studiens syfte var att stödja det systematiska kvalitetsarbetet i grundskolor samt ge vägledning åt beslutsfattare inom det skolpolitiska området genom;

- att definiera kriterierna för begreppet *bra skola*,
- identifiera och beskriva de arbetssätt som kännetecknar de skolor som uppfyller kriterierna samt
- sprida kännedom om och stimulera användningen av dessa arbetssätt

Studien riktade sig till ledare och andra medarbetare i grundskolor, beslutsfattare inom det skolpolitiska området samt allmänhet och media, inte minst mot bakgrund att begreppet *systematiskt kvalitetsarbete* återfinns i den skollag (2010:800) som sedan började gälla den 1 juli 2012.

Arbetet med studien delades in i fyra faser. Den första fasen ägnades främst åt att definiera begreppet *bra skola*, den andra åt att ta reda på och beskriva hur dessa skolor arbetade, den tredje åt att analysera och sammanfatta det insamlade materialet. I den avslutande fasen ska planer tas fram för hur studien ska användas för att påverka kvalitetsarbetet i svenska skolor. Denna rapport är ett exempel på det senare.

Några grundläggande begrepp

Skolan eller Skolan?

I den allmänna debatten talas det om ”skolan” både i betydelsen hela det svenska skolsystemet och den enskilda enheten. Begreppen blandas ofta vilket kan skapa en hel del förvirring. De två systemen hänger förstås ihop, men de skiljer sig med avseende på mål, kunder, ledtider, styrmedel och arbetssätt. I denna studie ligger fokus på de enskilda enheterna och deras arbetssätt. Studien ger dock möjligheter att dra vissa slutsatser också beträffande hela skolsystemet.

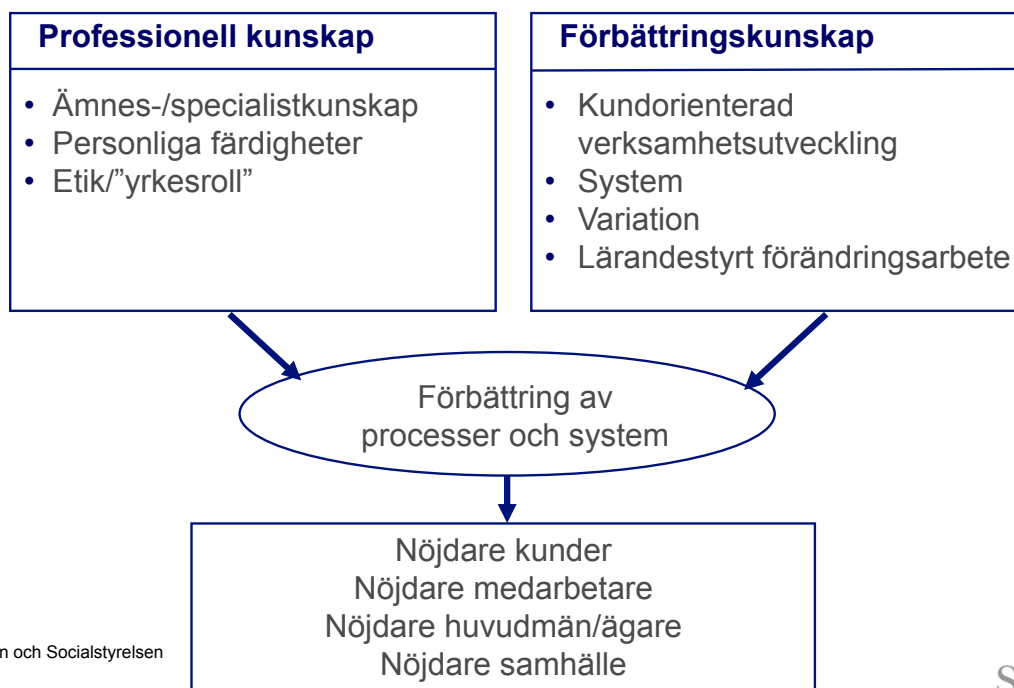
Bra eller Bäst?

Studien handlar om vilka arbetssätt som kännetecknar ”bra” skolor enligt den definition som beskrivs längre fram i rapporten. Med ”bra” skolor avses skolor som fungerar tillfredsställande, men som i de flesta fall fortfarande har en betydande förbättringspotential. För att identifiera de bästa och för att beskriva deras arbetssätt är Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola ett etablerat och heltäckande verktyg

Kunskap?

För att en verksamhet ska fungera behövs många kompetenser. I en bild från hälso- och sjukvården har kompetenserna fördelats på två huvudområden:

Professionell kunskap (Specialistkunskap) och Förbättringskunskap (Generell kunskap). I en skola är den professionella kunskapen dominerande. Skolan uppfattas ofta som en speciell verksamhet. Utrymmet och intresset för generell kunskap/förbättringskunskap blir därmed begränsat. Begrepp som det i skolsammanhang ofta förekommande pedagogiskt ledarskap istället för ledarskap är exempel på detta.



Efter Batalden och Socialstyrelsen

SIQ

Vad är en *bra* skola?

Arbetets första fas innebar att definiera begreppet bra skola. Vid en första anblick kan frågan tyckas vara ganska enkel att besvara. Så var inte fallet. Trots den intensiva debatt om skolan som pågått under många år var osäkerheten om vad som är en bra skola uppenbar. Någon samsyn mellan olika aktörer inom utbildningsområdet förelåg inte.

För att få svar på frågan genomfördes under det första halvåret 2012 workshops, enkäter, rundabordssamtal och seminarier. Till de fyra workshops som inledningsvis arrangerades inbjöds de organisationer som återfinns i rutan nedan. Flertalet av de inbjudna deltog vid något tillfälle.

*Friskolornas Riksförbund
Göteborgs Stad
Industriarbetsgivarna
Jönköpings kommun
Kommunala Företagens Samorganisation
Läraryrket
Läraryrket – Skolledarförbundet
Lärarnas Riksförbund
Riksförbundet Hem och Skola
Skolinspektionen
Skolverket
Svenskt Näringsliv
Sveriges Elevråd - SVEA
Sveriges Elevråds Centralorganisation
Sveriges Kommuner och Landsting
Sveriges Skolledarförbund
Utbildningsdepartementet*

Workshoparna utgick från frågan Vad är en bra skola? Etablerade verktyg som brainstorming, släktskapsdiagram och relationsdiagram användes tillsammans med multi-voting på ett systematiskt sätt.

Workshoparna kompletterades med två enkäter. Den ena riktad till ledamöterna i riksdagens utbildningsutskott den andra till ett tiotal forskare inom utbildningsområdet.

I enkäten ombads respondenterna ange vilka resultatmått som kan användas för att identifiera bra skolor.

Svarsfrekvensen från såväl riksdagsledamöterna som forskarna var mycket låg trots påminnelser.

Kan hänvisa till min nya bok där jag diskuterar dessa frågor utförligt utifrån den enorma komplexitet som omgärdar dem.

Svar från forskare

Det finns massor av mått, men frågan är vad man mäter och hur resultaten sedan används i olika syften.

Svar från riksdagsledamot

Så länge jag är ofinansierad och oavlönad har jag tyvärr inte tid att besvara enkäter.

Svar från forskare

De få svarens innehåll och oviljan att besvara enkäten kan tas till intäkt för den osäkerhet som flera av respondenterna känner inför frågan. Exempel på svar är:

Workshoparna och enkäterna ledde fram till en bruttolista på omkring 150 parametrar som skulle kunna användas för att definiera en bra skola.

Till de rundabordssamtal som genomfördes efter workshopar och enkäter inbjöds samma organisationer som tidigare. Syftet med dessa samtal var att med resultaten från workshoparna och enkäterna som underlag försöka skapa samsyn om begreppet bra skola.

Rundabordssamtalen ledde fram till att följande fyra huvudområden var de viktigaste för att definiera begreppet bra skola:

Kunskapsinhämtning

Elevernas nöjdhet inkl. trygghet och säkerhet

Medarbetarnas nöjdhet

Ekonomi i balans



Under Almedalsveckan 2012 i Visby arrangerade SIQ ett seminarium där Per-Arne Anderson, SKL, Ann-Marie Begler, Skolinspektionen, Matz Nilsson, Sveriges Skolledarförbund, Cecilia Nykvist, Friskolornas Riksförbund och Eva-Lis Sirén, Lärarförbundet medverkade.

Seminariet var välbesökt med en engagerad och diskussionsvillig publik. Efter en redovisning av det fram till seminariet utförda arbetet och den planerade fortsättningen diskuterades kriterierna för vad som i studien ska anses vara en bra skola. Följande fyra kriterier antogs av de medverkande i seminariet:

Kunskapsinhämtning

Andelen elever som når målen i alla ämnen i åk 9 högre än nationella genomsnittet

Elevernas nöjdhet (inkl trygghet och säkerhet)

Enkäter (motsv) där elevernas nöjdhet visar positiva trender och hög nivå i relation till skolans egna mål

Medarbetarnas nöjdhet

Enkäter (motsv) där medarbetarnas nöjdhet visar positiva trender och hög nivå i relation till skolans egna mål

Ekonomi

Ekonomi i balans över tid

Hur arbetar en bra skola?

För att kunna beskriva arbetssätten hos bra skolor, måste dessa först identifieras. Knappt 1 700 grundskolor uppfyllde kriteriet för kunskapsinhämtning. Av dessa togs mindre skolor bort, dvs sådana med färre än 50 elever som slutat i åk 9 enligt det mål- och kunskapsrelaterade betygssystemet. Därefter återstod 945 skolor.

Nästa steg var att i enlighet med den fastlagda definitionen ta bort skolor där andelen elever som nått målen i alla ämnen i åk 9 låg under det nationella genomsnittet. När dessa hade tagits bort återstod 521 skolor.

För att få en geografisk spridning över landet behölls i kommuner med fler än 4 kvarvarande skolor, de 25 procent bästa. I övriga kommuner behölls den bästa skolan. Därefter återstod 225 skolor.

För att stimulera lärande mellan skolorna samt för att snabbt få in underlag, inbjöds rektorerna i alla de 225 skolorna att utan kostnad delta i en av åtta workshops runt om i landet. Tanken med dessa workshopar var att rektorerna skulle diskutera sina skolors arbetssätt och att slutsatserna av diskussionerna skulle dokumenteras.

Gensvaret på inbjudan var mycket dåligt. Tolv rektorer reagerade överhuvudtaget på inbjudan. Endast fyra rektorer anmälde sig för att delta i någon av de åtta workshoparna. Någon heltäckande undersökning om varför så få anmälde sig har inte kunnat göras, men bland kommentarer som har inhämtats finns ”brist på tid”, ”andra prioriteringar”, ”har inget att tillföra” samt ”ämnet är inte intressant”.

Efter misslyckandet med workshoparna, togs därefter beslutet att genomföra telefonintervjuer med de 225 rektorerna. I samband med telefonintervjuerna har kontakt upprättats med 134 rektorer. I flera fall har intervjuerna inte lyckats få kontakt med rektorerna.

Telefonintervjuerna utfördes av medarbetare på SIQ enligt en i förväg upprättad intervjuguide. Huvuddelen av intervjuerna gjordes under januari och februari 2013.

Mallen innehöll några frågor av öppen karaktär. Intervjutiden var i genomsnitt ca 20 minuter, men exempel på intervjuer som pågått i över en timme finns.

Intervjuerna inleddes med en introduktion där syftet förklarades. I introduktionen klargjordes även att den intervjuade skolan valts ut på grund av att den uppfyllde kriteriet för kunskapsinhämtning.

Efter introduktionen ställdes tre frågor av ja-/nejkaraktär för att ta reda på om den intervjuade skolan uppfyllde de resterande tre kriterierna för att vara en bra skola.

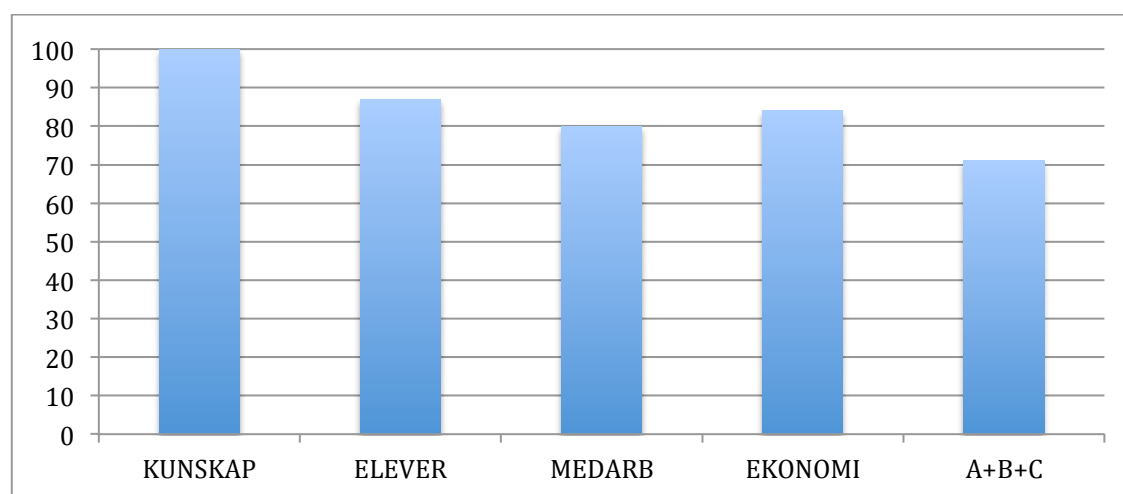
- **Fråga A:** Tar ni genom enkäter eller på annat sätt reda på hur nöjda och trygga era elever är och visar de undersökningarna positiva trender och hög nivå i relation till era egna mål?
- **Fråga B:** Tar ni genom enkäter eller på annat sätt reda på hur nöjda era medarbetare är och visar de undersökningarna positiva trender och hög nivå i relation till era egna mål?
- **Fråga C:** Har ni en ekonomi i balans över tiden?

Om respondenten inte kunde svara Ja på alla tre frågorna avbröts intervjun med konstatandet att skolan inte uppfyllde de kriterier för vad som är en bra skola som fastlagts för just denna studie.

Om JA på alla tre:

- Fråga 1: Vilken är din skolas viktigaste framgångsfaktor?
- Fråga 2: Beskriv arbetssättet för svaret på fråga 1
- Fråga 3: Vilket är din skolas viktigaste förbättringsområde?
- Fråga 4: Har du några kommentarer eller frågor?

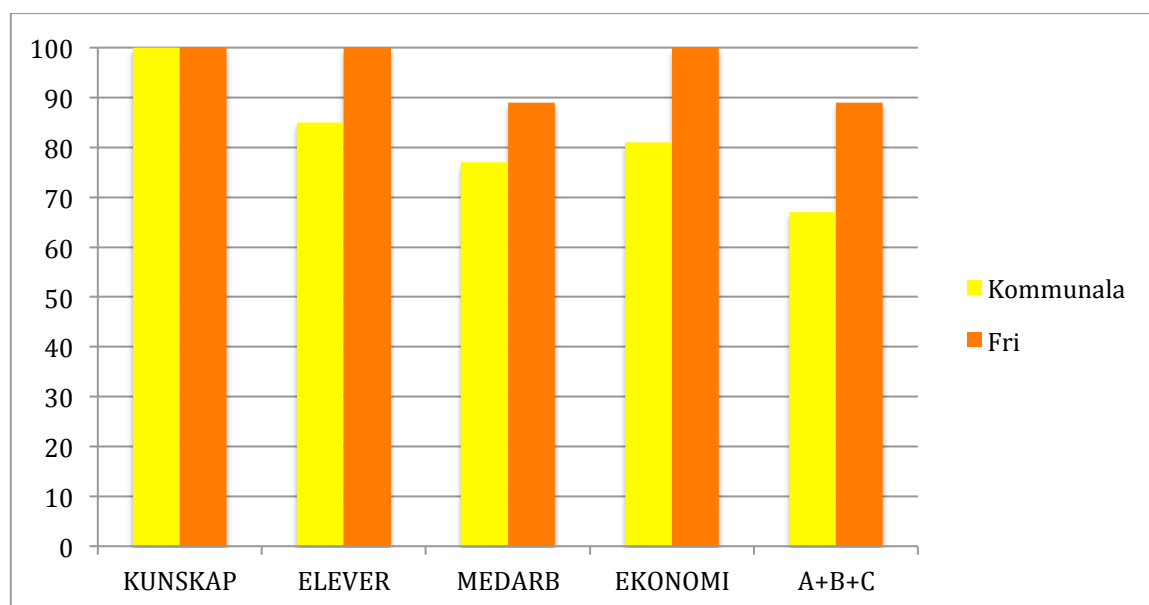
Totalt intervjuades 134 rektorer. Kompletta intervjuer, d v s intervjuer där frågorna A, B och C samt 1, 2, 3 och 4 kunde ställas och besvaras, genomfördes med 96 rektorer. I slutet av projektet intervjuades dessutom tio rektorer från skolor som inte klarat kriteriet för kunskapsinhämtning.



Av diagrammet ovan framgår andelen rektorer som kunde svara JA på frågorna A, B och C. Den första stapeln "Kunskap" visar 100 procent eftersom det var villkoret för att skolan överhuvudtaget kontaktades. 28 procent av skolorna, d v s mer än var fjärde skola kunde inte besvara alla de efterföljande frågorna med JA.

I ett följande steg studerades skillnaderna mellan kommunala skolor och friskolor, skolor med manliga och kvinnliga rektorer samt skolor i storstadsregioner (Stockholm, Göteborg och Malmö) samt i övriga landet.

Skillnaderna mellan kommunala skolor och friskolor framgår nedan. Alla intervjuade friskolor hade fakta om elevernas nöjdhet som visade positiva trender och bra nivåer i relation till skolans egna mål.

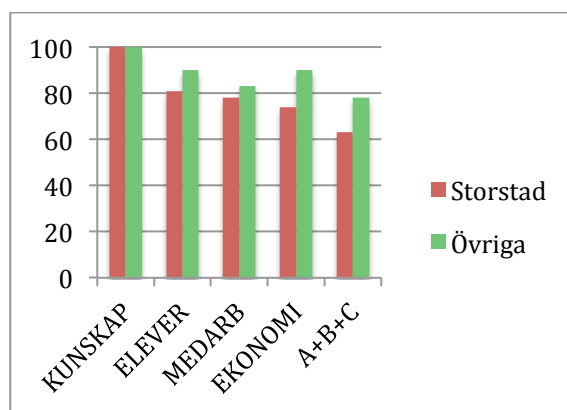
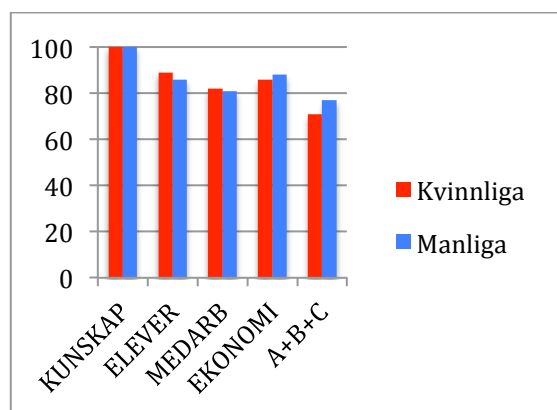


89 procent av friskolorna kunde svara JA på frågorna A, B och C mot endast 67 procent av de kommunala skolorna. 100 procent av friskolorna uppgav att de hade en ekonomi i balans över tiden.

Har jag inte en ekonomi i balans, så finns jag inte.

Friskolerektor

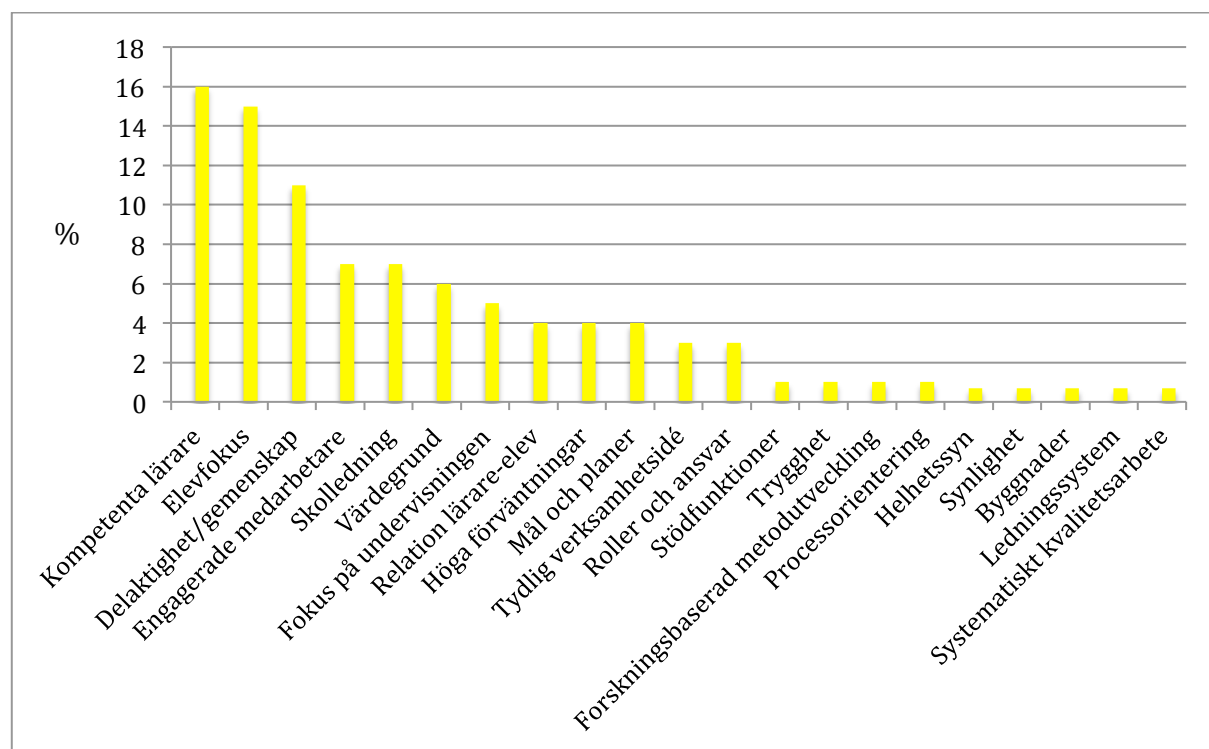
Någon egentlig skillnad mellan skolorna betingat av könet på rektorn föreligger inte enligt undersökningen. Däremot finns det något större olikheter mellan skolor i storstadsregioner och i övriga landet.



Det finns anledning att påminna om att svaren på samtliga dessa frågor bygger på rektors uppgifter och bedömanden. Någon verifiering av svaren har inte gjorts.

I Fråga 1 ”Vilken är din skolas viktigaste framgångsfaktor?” efterlystes den som rektorn först kom att tänka på och som ansågs vara den viktigaste. I de flesta fall gavs också ett entydigt svar, men ibland räknades flera faktorer upp. Rektor ombads då att välja en.

Svaren från rektorerna har grupperats efter sitt innehåll. Gränsdragningen är inte alltid knivskarp, men återspeglar de svar som lämnats och de begrepp som använts.



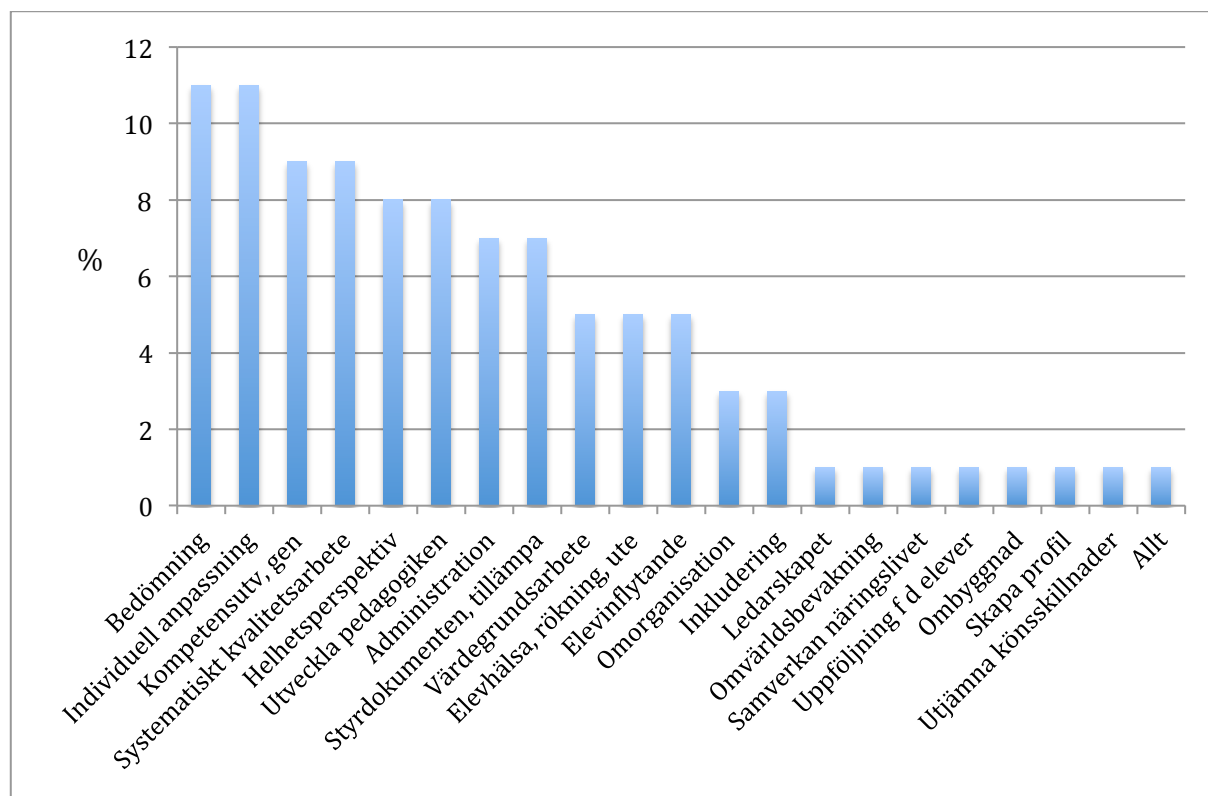
Tre faktorer - *Kompetenta lärare*, *Elevfokus* och *Delaktighet/gemenskap* - svarar för 42 procent av de avlämnade svaren, medan resterande 58 procent är fördelade på 18 olika faktorer.

De använda begreppen är självförklarande, men det kan noteras att *Delaktighet/gemenskap* handlar om allas delaktighet, d v s elever, medarbetare, föräldrar, omgivande samhälle o s v. Det är också anmärkningsvärt att faktorer kopplade till tillgången på resurser inte nämns.

I Fråga 3 ombads rektorerna nämna vilket som är skolans viktigaste förbättringsområde. Svaren behandlades och grupperades på motsvarande sätt som i Fråga 1.

Fyra faktorer – *Bedömning*, *Individuell anpassning*, *Kompetensutveckling (generellt)* samt *Systematiskt kvalitetsarbete* - svarar för 40 procent av svaren. Vid intervjutillfället var diskussionen om bedömning och betygssättning intensiv på grund av nya bestämmelser. Även när det gäller Individuell anpassning kan man misstänka att nya bestämmelser påverkat rektorernas val av viktigaste förbättringsområde.

Bedömning är en faktor som inte finns med bland de existerande framgångsfaktorerna liksom inte heller *Elevhälsa*, *Omvärldsbevakning* och *Samverkan med näringslivet*. *Systematiskt kvalitetsarbete* hamnar långt ned på listan över existerande framgångsfaktorer, men högt över viktigaste förbättringsområden.



100 exempel på arbetssätt

När rektorerna svarat på fråga 1, ”Vilken är din skolas viktigaste framgångsfaktor?” ombads de berätta om hur de arbetar med den angivna framgångsfaktorn eller med andra ord beskriva arbetssättet.

Att varje skola är unik framgår av den stora mångfald av arbetssätt som beskrevs i svaren. Mångfalden och olikheterna blir tydligare ju mer detaljerad beskrivningen blir. Exempelvis är *möten och sammanträden* ett ofta redovisat arbetssätt. Men när det gäller hur ofta dessa möten äger rum – dagligen, veckovis, månadsvis eller vid behov – är variationen stor. Variationen gäller också vilken inriktning som mötena har och vilka som deltar i dem.

Det är därför svårt att aggregera informationen utan att förlora detaljerna i svaren. Därför redovisas i det följande utdrag ur intervjuerna som exempel på förekommande arbetssätt. De här utvalda arbetssätten är kopplade till de tre framgångsfaktorer som nämnts oftast som svar på fråga 1.

Dessa är *Kompetenta lärare, Elevfokus samt Delaktighet/gemenskap*.

Betoning på kompetenta lärare

När skolan startade 2009 hade man "rent bord" och kunde välja ca 20 av 150 sökande. Medvetet valde man att blanda ålder, kompetens, kön, erfarenhet etc. Det innebär att skolan idag har många ovanliga kompetensprofiler som medger flexibilitet och spännande kombinationer. Man har också sett till att ha kompetens utöver 7-9 för att tillgodose elever som behöver extra stöd eller som ligger långt fram. Åldersspridningen på pedagogerna innebär att man inte ser framtida problem med större pensionsavgångar. Man har inga kompetensmatriser eller motsvarande. Kompetensutvecklingen följs upp med hjälp av medarbetarsamtal i kombination med kontinuerliga samtal. Ansvar för kompetensutvecklingen delas mellan rektor och den enskilde. Den senare anmäler behov och önskemål, ledningsgruppen beslutar om satsningar utifrån framtidsspaningar. Även de redan anställda lärarna ska hela tiden vara handplockade trots ändrade förhållanden och krav. F n ägnas lärarlegitimeringen stor uppmärksamhet. Om någon lärare inte fungerar finns en kultur på skolan att eleverna meddelar rektor som diskuterar med läraren. Lärarna har ett schema enligt vilka de närvarar på varandras lektioner för att lära och lämna synpunkter. Genom de blandade kompetenserna och flexibiliteten kan elevgrupperna alltid hållas under 18 st.

Under läsåret läser alla medarbetare samma bok, som blir föremål för diskussioner och reflektioner i olika grupperingar. Man möts ca 2 ggr/termin i arbetslag, tvärgupper, vertikalt eller alla. F n har man en bok/termin, men det kan också vara två. Böckerna väljs ut av två professorer som är skolans "husprofeter". Men lärare kan också komma med förslag. Diskussionerna leder inte till beslut eller åtgärder, utan är av det reflekterande slaget. Någon utvärdering görs inte. Om "husprofeterna" säger att detta är viktigt och bra, räcker det. Skolan har en positiv utveckling av resultaten, men härledbarheten till arbetssätten är svag. Ett av skälen till de gemensamma studierna är att skapa ett gemensamt språk. Om detta uppnås är oklart, men man samtalar utifrån en gemensam referensram.

Kompetensutveckling sker inte bara internt (behov tas upp vid utvecklingssamtal) utan även kommunövergripande tillsammans med andra skolor.

Skolan lägger lite resurser på extern utbildning och kurser. Däremot pågår med samtalet som grund, en intensiv inre kompetensutveckling. Lärarna läser mycket böcker som sedan blir föremål för diskussion. Dessutom lyssnar man på varandra.

Rektor med ledningsgrupp svarar för en stor del av analysen av skolans resultat. Det kan sedan initiera projekt, t ex visade betygen i svenska inte så positiv utveckling. En fråga skickades då till ämnesgruppen om varför och hur kan vi förbättra.

Skolan har identifierat framgångsfaktorer: Att skapa en konstruktiv klassrumsmiljö, ha disciplinerad personal och elever, ha en "skolanda" med bra social och emotionell trygghet samt att vara tydlig. I skolan har man höga sociala och akademiska förväntningar på varandra - så väl elever som personal. Rektorn är tydlig med sina val av medarbetare och har en gedigen introduktion av nya. De börjar alltid en vecka före alla andra och har då en minikurs i hur man skapar bra klassrumsmiljö. Rektor är tydlig med budskapet om trygg och lugn miljö och har en särskild organisation för att nå målen; den är horisontell och vertikal = varje klass (åk 6,7,8,9) har två mentorer som träffas varje vecka för att diskutera elever, grupper, händelser. Mötena dokumenteras samma dag och sprids på kvällen (horisontell). Dessutom finns (vertikalt) grupper av ämneslärare som träffas varje vecka för att säkra en röd tråd genom elevens år på skolan och för att samordna läroplanen. Detta utgör en akademisk struktur, men skolan har också en akademisk grupp som består av en akademisk samordnare, rektorn och biträdande rektorn. Skolan arbetar mycket med att skapa en kultur där det är "coolt" att vara duktig; alla elever ska "ses" av vuxna, man ger mycket beröm till varandra (har berömmelsecertifikat) delar ut många priser vid jul- och sommarlov. Utvecklingssamtal sker under höst och vår då två studiedagar viks till detta. Föräldrar och elever får chans att träffa flera av lärarna för att diskutera ämnen. Utvecklingsdagen är på dagtid och många föräldrar tar chansen att göra detta till "en trevlig dag" tillsammans med sina ungdomar.

Hela personalgruppen, inte bara lärarna är viktiga för en bra skola. Rektorn berättar ingående för alla att och hur han ska bygga en bra skola. Han har en strategi att vända sig till duktiga lärare och lägger ner mycket tid på rekrytering. Möter många personer i intervjuer för att se vilka som har en potential. Han är tydlig i intervjuerna med vad som gäller och skickar hem alla policys och annat av vikt till personalen innan de börjar. Nya lärare har en vecka tillsammans med rektor innan alla andra börjar. Då går de igenom hur man arbetar på skolan och tittar på resultat från tidigare år. Lärarna arbetar i team och har tydliga instruktioner kring t ex bemötande. När det gäller ledningsgruppen så består den av fyra personer, rektorn och tre biträdande. De träffas en gång per vecka för att diskutera elever och en gång per vecka för att diskutera lednings-, och personalfrågor.

Nästintill alla lärare är behöriga och stort fokus har lagts på att endast anställa behöriga lärare. Detta gör att skolan kan uppnå en högre kvalitet i undervisningen.

En skolchef och två rektorer delar ledarskapet genom aktiviteter och mötesstruktur. Möten för uppföljning av driften och möten för uppföljning/utveckling av pedagogiken (pedagogiska metoder). Pedagogiska planer finns för hur undervisningen läggs upp. Dessa dokumenteras i den pedagogiska dokumentationen. Pedagogiken (arbetssätten) standardiseras och kunskapen delas mellan lärarna. Lärarkonferens hålls två ggr per år där pedagogiken utvärderas. Skolan arbetar utifrån en tydlig vision. En trygg mötesplats för ett kreativt lärande som förändrar världen! Skolan jobbar utifrån treårs mål. All utveckling och utbildning inriktas mot målen.

Arbetslagen har två konferenser per vecka. En för gemensam värdering och en för aktuella frågor som behöver behandlas, beslutas eller utvecklas. Ämnesöverskridande konferenser ordnas för att diskutera arbetssätt och metoder för aktuell elevgrupp.

När det är möjligt deltar två lärare i klassrummet som sedan ger kollegial pedagogisk feedback till varandra. Skolan har två rektorer med ansvar som fördelas efter årskurs. Rektorerna är stödresurs och delaktiga i arbetslagens arbete. Viss dokumentation finns för arbetssätt och rutiner.

Ett målinriktat arbete för att förbättra elevernas resultat. Initiativet kom från lärarna som ville öka kunskap och trygghet i implementeringen av Igr11. Två lärare har gått utbildning i implementering på Uppsala Universitet. Dessa två leder nu under ett drygt år en utbildning med åtta halvdagar och mellanliggande uppgifter/övningar/reflektion för alla lärare på skolan. Utbildningen baseras på boken Bedömning för lärare. För att få tid/resurser för detta används i samråd med lärarna studie- och konferensdagar. Utbildning-prova-diskutera/reflektera-genomför är den modell man följer.

Betoning på elevfokus

Rektorn syns ute i verksamheten, är alltid först på skolan och möter upp eleverna när de kommer på morgonen för att "pejla in läget".

Rektor gör tre längre lektionsbesök/klass och termin med efterföljande uppföljningssamtal. Han intervjuar fem slumpvis utvalda elever vid läsårets slut om vad som är bra och vad som kan bli bättre.

Alla elever scannas av baserat på skriftliga omdömen och betyg. Endast kunskapsmålen beaktas, inte de sociala än så länge. Rektor, tillsammans med specialpedagog och berörd lärare identifierar elever som löper risk att inte nå målen. De skriftliga omdömena finns på intranätet och är utformade efter en mall, som underlättar identifieringen.

Fokus på varje elev istället för på elevgruppen. Det ger möjlighet att styra elevens utveckling utifrån behov och förutsättningar. Varje vecka sätter handledare, ofta i samråd med ämnesläraren, och eleven upp kunskapsmål och arbetsmål under ett 15 min handledarsamtal. Dessa mål bryts ner i dagsplaner, som följs upp varje dag. Avstämning sker löpande mot terminsplan och läroplan främst när det gäller kunskapsinhämtningen, men samtalen ger också en bra bild av elevens totala utveckling. Resursmässigt ej mer krävande. Varje handledare har 20-23 elever och är i skolan 40 timmar/vecka. Modellen har använts i elva år.

Omsorgen om eleverna och att stimulera dem, präglar all verksamhet. I den brukssamhällesmiljö som finns i skolan har många attityden att "det räcker med godkänt". Skolans ambition är att lyfta eleverna genom att alltid ha positiva förväntningar på dem. Varje morgon samlas varje klass under 20 minuter med två lärare för s k mentorstid. Eleverna kan då gemensamt eller enskilt ställa frågor och ta upp problem. Lärarna går igenom dagen och aktuella och kommande händelser. Varje onsdag har varje klass s k valtid. Då diskuteras frågor som relaterar till värdegrundsarbetet. Ibland slås klasserna ihop, t ex när det finns externa föredragshållare. Skolans fyra arbetslag har tillgång till extralärare som är en fri resurs som kan användas till elever som behöver stöd. Elevenkäter görs varje höst- och vårtermin. Rektor ställer sig alltid frågan om hur det hon gör gynnar eleverna. Några mål och mätningar om rektors synlighet i skolan, tid med eleverna, om elevfokus finns inte.

Att se eleverna innebär örnkoll på närvaron. Vid frånvaro kontaktas hemmet direkt. Schemaläggningen anpassas också så att elevernas behov i möjligaste mån kan tillgodoses. Speciella arbetspass finns för elever med särskilda behov. Lärarna "är på" för att hela tiden följa upp och ha kontakt med eleverna. Dessutom nära kontakt med föräldrarna, som genom sitt aktiva val av skola, ofta är engagerade. Skolan har ett speciellt Elevhälsoteam en fast sammansättning med rektor, kurator, skolsyster, specialpedagog, eventuellt psykolog m fl, är den operativa instans som slutligen handlägger elever med speciella behov. Vägen dit börjar med att läraren upptäcker ett orosmoment i klassen. Detta tas upp arbetslaget, där man går igenom att strukturella åtgärder tillämpas i form av tydligt lektionsinnehåll, fast placering etc. Därefter anmälan till rektor f v b elevhälsoteamet, som träffas varje torsdag. Rektor ute mycket i skolan, men har inga mål för hur mycket.

Rektor driver på för att utveckla och behålla de öppna och nära relationer som finns mellan elever och lärare. Rektor talar mycket med elever i korridoren och under raster. Att vara ute i skolan under dagen är ett medvetet valt arbetssätt. Dessutom bjuds elever in för att diskutera med rektor "hur det är". Det finns ingen mall för hur samtalen ska gå till, men de dokumenteras i viss mån. Om man kom ny till skolan, skulle man snabbt få en bild av läget och stämningen genom att bläddra i denna dokumentation. Rektor försöker stimulera lärarna att arbeta på samma sätt, men ingen tvingas.

Stommen är att elever syns. Alla syns, bland annat genom ett nära samarbete med elevhälsan och lärare. Många lärare är väldigt starka i sin roll som mentor och har en god relation med eleven. Vi har två personal (kafévård och elevassistent) som är ute i korridoren och där ser vi eleverna. Vår skola är inte så stor, så vi känner varandra. Det krävs en by för att uppfostra ett barn. Vi ser alla barn. Vi har mycket samtal med elever. Under föregående år har vi jobbat mycket med bedömning för lärande. Jobbat med matriser och lokala pedagogiska planer. Bra relationer har skapat förutsättningar för kunskapsutveckling. Vi har kommit igång med skriftliga planeringar. Matriser för att bedöma vilken nivå eleven befinner sig på. För att se eleverna har vi en antimobbinggrupp som är aktiv. Sedan har vi arbetat med värderingar i olika tvärgrupper på hela skolan. Respekt och bemötandet är väldigt bra. Det är grunden för att lärandet skall kunna fungera. Måluppfyllelsen beror på att vi har höga förväntningar. Vi lägger mer kraft och energi på att göra det roligt och intressant än att kontrollera varför någon inte kommer. Fokus på att det roliga istället för kontroll och bestraffning.

Vår skola är en sådan storlek att vi kan se varje elev. Vi har gjort om arbetslagen så vi vet vilka som har huvudansvar för vilka barn. Vi har även lokaler som gör att vi ser vi ser varandra (lärare och elever) vilket leder till många spontana möten mellan elever och pedagoger. Vi har också blivit bättre på att jobba med stöd. Delvis en attitydförändring som vi har kommit till. Vi följer noggrant de elever som inte har godkänt och letar efter vilket stöd den eleven behöver. Vi har även en förvaltning som är mån om att det blir bra resultat. Kommunen ger mer resurser om det krävs för eleven. Vi har jobbat tålmodigt för att lyckas.

Vi har organiserat lärandemiljön efter behov. Tillsammans har vi jobbat för elevernas behov. Till exempel har jag i årskurs 8 tre parallella klasser. Där har vi tagit ut 8 elever som arbetar med matte tillsammans med specialläraren under vanlig lektionstid. Då har man skilt eleverna från klassen - det har varit positivt. De har varit i en annan sal. Det är ju tvärtemot dagens kunskap och vi var lite tveksamma först, men det har fungerat väldigt bra - både för måluppfyllelsen och för eleverna välmående. Vi tänkte först att det var lite feltänkt, det är ju inte så man gör nu för tiden, men det har gått jättebra. Det var nästan som eleverna ville gå till den här gruppen för det var så positivt att vara i en liten grupp. De har fått uppleva att de lär sig och övriga elever har accepterat och varit snälla. Det som också har varit bra är att vi har arbetat för att individualisera undervisningen. Under samma lektion har läraren förberett att förklara på fyra olika sätt - skriftligt, med bilder, med faktiskt material och sedan ha frågor till de som lär sig på det sättet. Vi har också det här med att kunna få hjälp efter skoltider. Alla som vill har kunnat stanna efter skoltid för att läsa läxor. De som är jätteduktiga har också kunnat stanna. Alla eleverna får chans att stanna kvar. Det har man bestämt i kommunen. Det är frivillig för eleverna men alla lärare har obligatoriskt att vara där vissa dagar. Om en elev säger att de inte har förstått så kan lärare säga att det kan vi ta på läxhjälpen om du kan stanna idag. På så sätt får alla elever chansen.

I de individuella planeringssamtalen uppmuntras eleven att berätta om sina problem och förbättringsområden. Genom flexibel planering kan då stöd i form av läxhjälp och extralärare ges till varje elev på det aktuella området. Detta bygger på öppenhet och förtroende mellan lärare och elever, där attityden att man inte är dum för att man vill ha läxhjälp, är viktig. Rektor försöker föregå med gott exempel genom att själv alltid vara tillgänglig för denna typ av samtal. Resurser skapas genom ett ständigt pågående förbättringsarbete där alla är delaktiga och formen oftast är stormöten. Snålhet och besparingar gör detta möjligt.

Vår framgångsfaktor är att vi ser eleven och det gör vi på många olika sätt. Vi har jobbat med att vara observanta på eleven och att läraren/fritidspedagogen skall ta kontakt med skolledning direkt för att få ett bollplank. Vi har även kamratstödjare bland eleverna. De är våra yttersta länkar. De träffas varannan vecka. 16 stycken kamratstödjare som hjälper oss att vara våra tentakler utåt. En kamratstödjare skall vara en stabil elev som kan vara bra kamrat. De får en tvådagars utbildning varje höst. Tanken är att vi har nya elever som tar den här rollen varje år. Vi har också ett jätteduktigt elevhälsoteam. Så fort vi har ett problem med en elev så samlar vi hela elevhälsoteamet kurator, skolsköterska, studierektor tillsammans med läraren som upplever problem och sedan diskuterar vi eleven för att se hur vi skall gå vidare. Vi är bra på att se helheten hos eleven. Vi har jobbat med samtalsmetodik. Det handlar mycket om samtal. Vi har musikprofil vilket gör att många får stå på scen och att vi därigenom skapar en gemenskap på skolan. Vi gör mycket som samspelar för att vi skall se eleven. Årscykeln - när vi drar igång på hösten så har vi utvecklingssamtal. Efter två och en halv månad har vi en klasskonferens där vi går igenom hur det går för varje individ. Fyra klasskonferenser per år gör att vi får god koll på varje individ.

Ömsesidigt höga förväntningar elever-lärare, rektor-lärare, föräldrar-elever, föräldrar-skolan etc. Alltså alla har höga förväntningar på alla. För att ta reda på förväntningarna finns flera plattformar, samtal individuellt eller i grupp, enkäter etc. Säger en elev att "det är väl bra, jag är nöjd" har läraren en tydligt uttalad uppgift att få eleven att göra mer. Det bygger på individualisering och anpassning till varje elev. Utvecklingssamtal 1 gång/termin med varje elev. Läraren ålagd att kontinuerligt följa upp varje elev och löpande vidta åtgärder. För elever där åtgärder behövs sker en genomgång varje vecka. Två gånger/år samlas alla lärare och rektor för att gå igenom elevernas/skolans samlade resultat och för att diskutera vad som kan förbättras och hur. Rektor besöker systematiskt varje klass minst en gång/termin samt dessutom slumpmässigt. Föräldrarna erbjuds föräldraskola med utbildning i läroplanen, betygssystemet etc för att kunna ställa relevanta krav och förväntningar.

Åtgärder utformas beroende på vad som är problemet. Ofta t ex vid sociala problem tillsätts ett specialteam. Åtgärderna kan vara samtal enskilt eller i grupp, föräldrakontakter, ändring av grupptillhörighet eller insats av speciallärare.

När det gäller medarbetarna är rekryteringen av avgörande betydelse. Stor omsorg om att få rätt personer med rätt inställning.

Individuell kompetensutveckling baseras främst på utvecklingssamtalen. De samlade kompetensbehoven tas fram av ledningsgruppen samt vid stormöten med alla lärare. Därigenom fås den nödvändiga delaktigheten.

Den tydliga verksamhetsidén gör att vi har något att samlas kring. Den bygger på en kultur, där vi har fokus på eleverna och jobbar med tvärvetenskapliga arbetslag. Vi har breda verksamhetsområden, där vi belyser elevernas förmågor och kan identifiera vad som funkar bra och vad som kan förbättras. Arbetslagen har ansvaret för eleverna. Dessa har veckovis uppföljning. Vi utgår från tre områden: tanke, känsla och fantasi och lägger extra tid på estetiska ämnen. Elevinflytande och medarbetarinflytande är högt prioriterade områden. Resultaten har förbättrats hela tiden, men bakom ligger hårt arbete och det passar inte för alla lärare. Rektorn är tillgänglig och närvarande för elever och lärare.

Betoning på delaktighet och gemenskap

Personalen är indelad i arbetslag med s k Spindlar (arbetslagsledare) Nära kontakt mellan dessa och rektorn. Täta avstämningar med konferens varje måndag och återkommande arbetsplatsträffar.

Skolans verktyg för att skapa delaktighet och gemenskap är det kommunikativa klassrummet. Där finns inga schsch, tvärtom stimuleras eleverna att samtala under ordnade former både med läraren och med varandra. Det är lärarens uppgift att se till att alla är delaktiga i samtalet. Det är krävande, men rätt tillämpat ger det läraren en överlägsen kunskap om elevernas nivå. Det finns lärare på skolan som inte har behov av att ge sina elever prov.

Delaktighet är nyckeln till höga förväntningar och engagerade och duktiga lärare. Skolan har systematiskt skapat olika fora med olika fokus:

- utvecklingsgruppen, sammanträder varje vecka, har fokus på skolutveckling, övergripande frågor samt framtidsfrågor.
- arbetslagen, sammanträder varje vecka, har fokus på nu- och närtid, elevutveckling individuellt och ibland totalt, ämnesöverskridande frågor.
- ämnesgruppen, sammanträder varje vecka, fokus på ämnesspecifika frågor.
- storgruppen, sammanträder varje vecka (nästan), har fokus på praktiska frågor, mycket information lämnas vid dessa möten, elever som är av intresse för alla kan diskuteras.

Engagemanget hos medarbetarna mäts med enkäter, vid utvecklingssamtalen samt i det viktiga vardagliga samtalet. Trycket, i positiv mening, att vara engagerad och delaktig är ganska hårt. Det finns inte utrymme på en så liten skola som vår, att inte vara delaktig.

Alla ska känna sig trygga, d v s det ska finnas en grundstruktur i verksamheten som man kan hålla sig till, man ska känna till vad som förväntas, vilka regler som gäller samt att dessa gäller för alla överallt. Alla ska ge och få samma bemötande internt och externt. Det ska finnas tydliga gränser, med angivande av frihet under ansvar. Rollfördelningen ska vara klar.

Ordningsreglerna är grunddokumentationen. De täcker allt som handlar om uppträdande och relationer i skolan. De utvärderas och omprövas varje år med delaktighet från medarbetare och elever.

Skolan arbetar som många andra med arbetslag och ämneslag. Man har ett aktivt elevråd. Men avgörande för den stora delaktigheten i skolan är att man systematiskt arbetar i projekt. Toleransprojektet (åk9), mopedprojektet (åk8), dig- och migprojektet (åk7) är teman som återkommer år från år. Projektformen har en lång tradition på skolan. Utvärdering av såväl form som innehåll sker varje år med lärare och elever. Det har blivit lätt till att ett nytt tema införs från nästa år. Förslaget kommer utifrån, diskuteras med lärare och elever, som tillstyrkte. Planeringsgrupper med frivilliga arbetar nu med planerna inför nästa år, vilket innebär att det redan nu är ett projekt. Avstämning mot läroplanen sker hela tiden. I enkäterna till lärare och elever finns frågor om delaktigheten. Rektor säkerställer att alla elever är med i något projekt.

Skolan har som arbetssätt att lärarna ska träffas mycket. Det sker både genom ämnesgrupper och andra grupperingar. Allt underlättas av att skolan är lagom stor för effektivt erfarenhetsutbyte. Dessutom finns det en bra blandning av nya och äldre lärare. Personalomsättningen har inte varit för hög. Det arbetssätt som nu tillämpas startade då skolan blev referensskola för Lgr 11. Alla lärare blev då involverade för att sätta sig in i de nya styrdokumenterna. Detta var så uppskattat att arbetssättet har behållits. Någon påtaglig systematik när det gäller mötesfrekvens, tidsåtgång, agendor etc, finns inte. Rektor är noga med att se till att inga grupperingar bildas. Lärare med olika erfarenhet, ålder, ämnestillhörighet etc, blandas ständigt.

Engagemanget tar sig uttryck i att rektor ställer krav på lärarna som ställer krav på eleverna. Kraven är individanpassade. Arbetslagen har uppföljningsmöten av alla elever varje måndag. Då tas också beslut om eventuella åtgärder. Åtgärderna kan bestå av stödlärare eller andra insatser. Schema och resurser är medvetet så flexibla för att möjliggöra detta utifrån varje elevs behov. Några veckomål för varje elev finns dock inte, men om en elev eller förälder kommer och frågar "hur ligger jag till" får man ett konkret och faktabaserat svar. Terminsbetyget ska aldrig kunna komma som en överraskning för eleven. Arbetslagens rutiner är inte dokumenterade, men det vore önskvärt. Generellt har lärarna på skolan varit där länge, trots sin relativa ungdom. Skolan är liten. Det är kanske den allra viktigaste framgångsfaktorn!

Det finns sedan länge en kultur i skolan att lärare och övriga medarbetare vistas ute i skolan tillsammans med eleverna. Även om det inte är en nedteknad policy, så finns kravet på lärarna. De tar ofta sina kaffekoppar och sitter ute och talar med eleverna. Attityden är att även lärarna är inne i ett lärande. Även om man kan säga att andan sitter i väggarna, så måste den hela tiden underhållas och medvetandegöras. Rektor tar upp den i samtal både individuellt och i olika grupperingar. Han försöker föregå med gott exempel genom att i handling visa vad som gäller, till exempel själv vara ute i skolan mycket, för cirka 10-15 procent av tiden. Det är ett krav från kommunen att han ska vara ute mycket, men mål saknas tyvärr. Under det senaste året har skolan fått haft en del problem med oro och bristande studiero. Detta har lett till ett intensifierat arbete med värdegrunden, ett arbete där alla kategorier på skolan varit involverade. Resultatet har blivit nya ordningsregler som genomförs av värdegrunden. Rektor tycker att han ska vara elevernas rektor och lärarnas chef. Termen pedagogiskt ledarskap är en klyscha utan innehåll, det handlar om ledarskap.

Värdegrunden Glädje, Respekt, Ärlighet, Stolthet introduceras för eleverna när de kommer till 6:an. Eleverna kommer från fem olika skolor. I vår skola slås de ihop till fyra klasser. Att redan från början förklara värdegrunden är viktigt. Rektor gör en del själv, bl a genom att vara ute i skolan med eleverna, men det är framförallt mentorerna som har ansvaret. Skolans ordningsregler är synkade med värdegrunden. Det finns rutiner för hur värdegrunden ska tas upp och användas när något inträffar. Det är viktigt att hela tiden relatera händelser till värdegrunden. För elever på låg- och mellanstadiet är det OK att "indoktrinerar" genom att upprepa ett mantra. Men på högstadiet måste man visa på handling när något inträffar. Rektor följer upp att mentorerna/lärarna verkligen levandegör värdegrunden i det dagliga arbetet. Ordningsreglerna utvärderas årligen tillsammans med eleverna. Värdegrunden ligger fast.

Skolan har arbetslag som alla andra, men en viktigare gruppering är de stadielaterade (4-6, 7-9) grupper som regelbundet sammanträder och där rektor alltid deltar. Där behandlas även t ex ärenden om enskilda elever som kanske inte alla lärare är berörda av. Men genom att de är med, skapas en allmän förståelse för hur olika frågor hanteras och löses. "Alla lärare har alla elever". Det blir ett lärande och ett sätt att befästa kultur och attityder. Good practice redovisas ofta. Dessutom förekommer storforum med både lärare och elever, liksom andra grupperingar. Rektor följer, bl a genom att delta, upp att alla kommer till tals så att alla kan bidra. Skolan har en aktiv elevdelaktighet som är välstrukturerad med två ordföranden (pojke och flicka), tre undergrupper (trivsel, pedagogik, idrott) med ålders- och könkvoterad sammansättning samt klassråd. Dessutom finns elevskyddsombud. Ytterligare ett exempel på gemenskap och helhetssyn är att varje år bjuds föregående års nior (som nu är på gymnasiet) in för att diskutera förbättringar. 70 - 80 procent deltar. Detta skapar också en sammanhållning mellan eleverna för framtiden.

Engagemanget leder till (och grundar sig på) delaktighet och glädje. Skolan har tagit fram en vision genom att rektor beskrev sina önskemål, så att ingen tveksamhet om vad rektor ville uppnå skulle finnas. Därefter har medarbetare, elever, föräldrar etc haft långa diskussioner för att så småningom komma fram till: Vi tror på dig! Visionsarbetet har i sig ökat engagemanget. Visionen är levande och används i det dagliga arbetet. I skolan talar man mycket och ofta om kulturen; kunskapssynen, delaktigheten etc. Större beslut förankras i storforum. Glädjen handlar bl a om att det ska vara roligt att vara t ex lärare på skolan. Lärarna har som uppgift att förmedla den bilden till eleverna. Ingen systematisk mätning av kultur, delaktighet, glädje, därmed inga mål. Inget av detta kommer av sig själv. Skolan jobbar hårt för att uppnå det man gjort. Lite/inget tal om bristande resurser: Vi är de vi är och måste utgå från det. Rektor som person gillar att synas och tala om allt detta.

Samtalet är grunden för allt man gör. Skolan är organiserad för att stimulera samtal. Det finns en utvecklingsorganisation med tre arbetslag samt en ämnesorganisation. Den senare planerar och utvärderar undervisningen. Utvecklingsorganisationen sammanträder 2 ggr/vecka. Den ena med fokus på eleverna (elevkonferens), den andra med fokus på utvecklingsfrågor (både korta och långa). Det senaste året har utvecklingsgruppens arbete dominerats av implementering av nya läroplanen och skollagen. Skolan låg långt framme med sitt systematiska kvalitetsarbete redan innan skollagen, men den har stött det arbetet.

Skolan har ett tydligt koncept kring samlad skoldag där eleverna lägger sitt eget schema. De har aldrig håltimmar. Lärarna har mycket tid tillsammans med eleverna, 25 - 30 timmar/vecka, 5 -6 timmar enskilt varje vecka. Personalen är viktig och därför finns en tydlig och gedigen rekryteringsplan; informationskväll, gruppintervju, enskild intervju och samtal i ämneslag upp till en dag innan man väljer ut vem som rekryteras. Det finns ett gediget rekryteringsprogram som alla nyanställda går igenom, fördelas över tid och sker såväl centralt som lokalt. Man arbetar med Personlig handledning för elever. Det är lärarna som håller i handledningen och lärarna får en utbildning i hur detta sker innan. Rektorn mycket synlig bland eleverna; varje morgon har han koll på sena elever och finns med vid raster och vid lunch. Skolan har inget personalrum utan alla lärare och personal på skolan äter och rör sig tillsammans med eleverna hela dagarna.

Lärarna stannar länge på skolan. Skolan upprättar en verksamhetsplan som är kopplad till läroplanen. För att öka engagemanget lämnar alla lärare in förslag på prioriterade mål enligt en mall. Därmed bygger man upp den gemensamma planen underifrån och upp. De valda målen samordnas mellan ämnesområdena som sedan skall stämma med den övergripande verksamhetsplanen. Ämnesgrupper t ex mattelärare är organiserade i kommunen för att lära av varandra och diskutera utvärdering/bedömning. Viss pedagogisk metodutveckling förekommer. Det finns ingen uttalad strategi för hur man skapar stabilitet i ledningsfunktionen, men man har renodlat chefsrollerna t ex rektor - förskolechef. För att kunna planera för elever som kommer från flera olika skolor, social-, etnisk-, bakgrund görs en noggrann övergångsplanering mellan mottagande och avlämnande skolor. Arbetslagen matchar elever vid klassbildning med utgångspunkt från elevernas behov. Arbetslagen går igenom elevresultaten vid varje övergång till nästa klass.

All personal (lärare och övrig personal) tänker "alla elever är alla lärares elever" vilket skapar en kultur där eleverna känner sig sedda, hörda, delaktiga mm. All personal och alla elever är alltid med på gemensamma samlingar och evenemang. Pedagogiska planer upprättas efter en fastställd mall för läsårets olika ämnesområden vad gäller det pedagogiska innehållet. Planerna samordnas mellan ämnesområdena. Planerna redovisas skriftligt till eleverna där också överenskomna mål och utvärderingssätt redovisas. Man har delvis standardiserat pedagogisk planering och metoder. Ledningssystem/rutiner finns upprättade för att hantera olika typer av händelser och behov t ex hur man planerar för elever med särskilda behov. Samverkan med socialtjänsten där en handläggare är utsedd som skolans kontaktperson. Skolan har regelbundna möten med kontaktpersonen för genomgång av elevbehoven.

Skolor som inte passerar filtret

Under arbetets gång kom frågan upp hur de skolor som inte passerade det inledande "filtret", det vill säga skolor där andelen elever som når målen i alla ämnen i åk 9 *inte* är högre än nationella genomsnittet, skiljer sig från de övriga. Ett tiotal skolor valdes slumpmässigt ut för intervju.

Det visade sig att dessa skolor hade lägre nivåer på frågorna A, B och C. Men svaren på frågorna 1 och 3 överensstämde i stort med svaren från de skolor som passerat filtret. Det innebär att man har samma uppfattning om vad som är de viktigaste framgångsfaktorerna och de viktigaste förbättringsområdena. Av svaren från dessa skolor på fråga 2 framgår att förmågan att omsätta insikten i praktisk handling ofta saknas.

Flera av dessa rektorer pekade på yttre omständigheter som brist på resurser eller elevernas sociala situation och menade i vissa fall att den attityden också fanns hos lärarna.

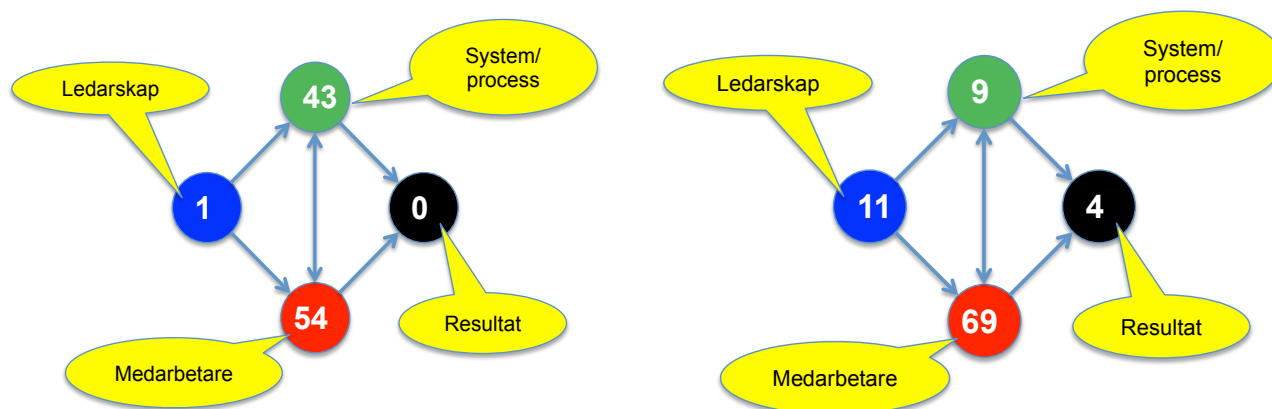
Svenskt Management Index

Svenskt Management Index är ett verktyg för att mäta, jämföra och analysera en organisations utvecklingsnivå. Indexet baseras på en analys av organisationen inom huvudområdena **ledarskap**, **människor**, **system** och resultat. De fyra huvudområdena är i sin tur nedbrutna i nio delområden.

Svenskt Management Index visar att det ger en stor effekt på en organisations resultat att ”arbeta via medarbetare”, d v s att tydligt kommunicera vision och mål, att motivera, stödja och ge erkännanden samt att utveckla medarbetarnas kompetens i linje med organisationens strategi.

Ledningens arbete med att etablera och utveckla processer som stödjer medarbetarna i deras arbete framkommer även som mycket betydelsefullt för att uppnå resultat. Utmaningen för ledningen ligger alltså i att parallellt med att skapa förutsättningar för medarbetarnas engagemang också utveckla system och struktur som underlättar och fokuserar arbetet.

Enligt SIQs erfarenhet från olika branscher tenderar organisationer att ha svårigheter med att balansera satsningar på medarbetare med utveckling av processer och struktur i organisationen. Ledningen tycks fokusera på antingen det ena eller andra området. Man drar därmed inte nytta av den möjliga synergieffekt som uppstår när medarbetares engagemang och kompetens tillåts kanaliseras i en struktur som driver och underlättar arbetet med att nå resultat.



De två figurerna ovan visar konkret på behovet av ett systematiskt kvalitetsarbete, men också på att insikten om detta behov finns hos många rektorer. Det finns anledning att här påpeka att de kvalitetsverktyg som bland annat SIQ tillhandahåller i form av utmärkelsemodeller, processledningsprogram samt de klassiska verktygen kopplade till P-D-S-A-tänkandet är ett effektivt hjälpmedel.

Rektorernas svar på frågorna 1, 2 och 3 har sorterats enligt Svenskt Kvalitetsindex huvud- och delområden.

Resultatet visar på att skolorna framförallt driver verksamheten genom medarbetarnas engagemang och motivation. De faktorer och arbetssätt som nämns i svaren på frågorna 1 och 2 är i begränsad omfattning kopplade till att skapa strukturer och processer som underlättar för medarbetarna att nå goda resultat.

Fråga 1 och 2

Svaren på fråga 3 ger en annan bild. När rektorerna har angivit vilka som är de viktigaste förbättringsområdena finns en balans mellan satsningar på medarbetare och på system och struktur. Tydligast tar sig detta kanske uttryck i rankingen av faktorerna

Systematiskt kvalitetsarbete och Helhetssyn i de tidigare presenterade diagrammen.

Fråga 3

Några sammanfattande kommentarer

Svårt att få kontakt med rektorerna...

Det sig visade vara väldigt svårt att få kontakt med rektorerna för att genomföra telefonintervjuerna. Endast i undantagsfall har det gått att nå en rektor direkt på telefon. Intervjuer har avbrutits eller har intervjuer på utsatta tider inte kunnat genomföras på grund av att något inträffat på skolan. Bråk på skolgården eller läckande vattenkranar har rektorns uppmärksamhet i anspråk. Att delta i denna undersökning har i vissa fall inte heller varit prioriterat av rektorerna. Trots meddelanden på telefonsvarare eller via expedition, e-post eller SMS finns det fortfarande, efter två år, rektorer som intervjuerna inte lyckats få kontakt med.

...men väldigt positivt när man väl får det

Intervjuerna har emellertid fått ett väldigt positivt bemötande av rektorerna när kontakt har upprättats. Man har gärna och öppenhjärtigt delat med sig av sina erfarenheter. Ämnesområdet om vad som kännetecknar bra skolor, har definitivt intresserat respondenterna.

Få nämner problem med bristande resurser

Trots den livliga diskussion som förs om skolan och bristande resurser är det undantagsvis som just bristande resurser nämns som ett problem eller förbättringsområde. Flera rektorer har attityden att gilla läget istället för att lägga energi på att klaga på faktorer som de inte kan påverka, t ex resursbrist eller elevernas socioekonomiska bakgrund.

Rektorer är händelsestyrda i hög grad

Den slutsats som SIQ drar av svårigheten att få kontakt med rektorerna är att de i hög grad är händelsestyrda. Att deras arbete i så hög grad påverkas av olika händelser är ett av många tecken på att struktur och processer saknas för att hantera dessa händelser på ett systematiskt sätt.

Hög omsättning på rektorer, många har varit kort tid på nuvarande befattning...

Påfallande många rektorer berättar under inledningen av intervjun att de har varit kort tid på sin befattning. Det framkommer också när undersökningens frågor B och C ska besvaras. Rektor har varit för kort tid på skolan för att ha kunskap om trender de senaste åren.

...och har fått en bristfällig överlämning

I det sammanhanget framkommer det också att överlämningen från företrädaren har varit bristfällig eller ibland obefintlig. Huvudmannanivån förefaller inte heller med självklarhet råda bot på de problem en bristfällig överlämning medför.

Stort avstånd mellan rektor och ”huvudmannanivån”

Inte bara de bristfälliga överlämningarna, utan även dåligt stöd för rektor att samla in och analysera fakta om verksamheten, kan vara ett tecken på att det är ett stort avstånd mellan rektor och huvudmannanivån. Här finns en skillnad mellan kommunala skolor och friskolor. Friskolekoncernerna förfaller oftare utnyttja möjligheterna till samordning och standardisering än vad kommunerna gör.

Avståndet förefaller vara ännu större till den politiska ledningen i kommunerna. Signalerna från politikerna när det gäller skolornas arbetssätt är i det närmaste obefintliga enligt undersökningen.

Resultat av mätningar i form av trender och i relation till uppsatta mål analyseras inte och används inte

Många skolor har genom mätningar en mängd fakta om verksamheten. Men man analyserar inte resultatet av mätningarna som ett underlag för att förbättra och utveckla verksamheten. Denna studie har inte fokuserat på att kartlägga sambanden mellan resultat och arbetssätt. Resultaten när det gäller kunskapsinhämtning, elev- och medarbetarnöjdhet var ett givet ingångsvärde. Det är emellertid rimligt att anta att de arbetssätt som rektorerna har redovisat, har bidragit till de goda resultaten inom nämnda områden.

När det gäller kostnaderna för brister i det systematiska kvalitetsarbetet är dessa omöjliga att uppskatta i en så begränsad studie som denna. Generellt brukar kvalitetsbristkostnaderna i en verksamhet, dvs de kostnader som skulle försvinna om en verksamhets tjänster/produkter och dess olika processer vore fullkomliga, brukar uppskattas till 10-30 procent av omsättningen. Det skulle för grundskolan innebära en kostnad på 8,5 – 25,5 mrd kr/år. Rimligheten i siffran kan styrkas av att enligt uppgifter i media lämnar ca 20 procent av eleverna grundskolan utan betyg. Det innebär att skolsystemet haft kostnader för dessa elever under nio år utan att målet med deras skolgång har nåtts.

Få skolor lyfter fram systematiskt kvalitetsarbete, rutiner, ledningssystem, som en framgångsfaktor eller som ett hjälpmedel - hittills

Systematiskt kvalitetsarbete handlar till stor del om att baserat på fakta lösa problem och förbättra verksamheten. Skollagen ställer krav på ett systematiskt kvalitetsarbete på nationell nivå, huvudmannanivå och enhetsnivå. De intervjuade rektorerna ser inte detta arbete som en framgångsfaktor eller som ett hjälpmedel för att förbättra verksamheten och för att utnyttja sina resurser bättre. Tvärtom verkar såväl den nya lagen liksom det tidigare kravet på kvalitetsredovisningar mest ses som ytterligare en pålaga.

Men som denna rapport visar börjar det finnas en insikt om att systematiskt kvalitetsarbete kan bli en framgångsfaktor. Fortfarande är dock kunskapen ganska låg om vad begreppet innebär.

Det finns exempel på att hjälpmedel som de sju kvalitetsverktygen, processledning eller utmärkelsemodeller används. Men just avsaknaden av struktur och systematik gör att verktyg av detta slag ofta saknas.

Generellt saknas system och strukturtänkande vilket innebär att rektor främst förlitar sig på medarbetarnas engagemang

Många skolor gör bra saker och bedriver en ”bra” verksamhet. Rapporten visar att generellt uppnås de goda resultaten genom rektors och övriga medarbetares engagemang för sin skola och dess elever. Det system och den struktur som skulle kunna vara ett stöd, saknas ofta. Insikten om att system och struktur behövs, börjar finnas. Huvudmännen har här en stor och viktig uppgift när det gäller att stimulera och stödja skolorna.

Få identifierar best practice och har man gjort det är standardisering ovanlig

Ett framgångsrikt systematiskt kvalitetsarbete innebär ofta att framgångsrika arbetssätt – best practice – identifieras och när så är lämpligt standardiseras. Det är få skolor som systematiskt identifierar de goda arbetssätten och ännu färre som standardiserar dem. Det innebär att många medarbetare i svenska skolor ägnar en betydande del av sin tid ”att uppfinna hjulet på nytt” istället för att dra nytta av tidigare erfarenheter och bygga vidare på dem.

Avsaknaden av systematiskt kvalitetsarbete sliter hårt på rektorer och lärare i svenska skolor

Det engagemang som finns hos motiverade medarbetare är en styrka. SIQs erfarenheter är att det ofta är detta engagemang hos enstaka eller grupper av individer som initierar ett kvalitetsarbete. Men om det inte finns ett systematiskt och strukturerat stöd för engagemanget, är risken stor att rektor och övriga medarbetare sliter ut sig.

Det finns en stor potential hos svenska skolor att förbättra verksamheten och samtidigt skapa bättre arbetsmiljö och bättre arbetsförhållanden för medarbetare och elever. Det systematiska kvalitetsarbetet kan vara lösningen på många av de problem som finns i skolorna idag.

Ansvarig för detta projekt: Bengt Norström, senior advisor på SIQ. bn@siq.se
Kontaktperson: Åsa Rönnbäck, Forskningschef på SIQ. ar@siq.se



Institutet för Kvalitetsutveckling

Fabriksgatan 10, 412 50 GÖTEBORG

Kungsgatan 26, 111 35 STOCKHOLM

031-723 17 00

info@siq.se

www.siq.se