

Vägar mot mål

Förvaltningschefer om resultat i skolan

Förvaltningschefer i svenska kommuner med ansvar för utbildningsfrågor –
ger sin syn på utvecklingsmöjligheter i skolan.



En rapport från Stockholms Pedagogiska
Center baserad på en undersökning bland
landets kommuners förvaltningschefer
med ansvar för utbildning



STOCKHOLMS PEDAGOGISKA CENTER
utvärdering - utbildning - utveckling

www.pedcenter.se

Sida 1

Skolresultaten kan förbättras men hur?

Från många håll når oss att resultaten i Sveriges skolor inte ligger på topp. Vare sig om vi jämför med andra länder... eller om vi tittar till vad vi skulle kunna förvänta oss kontra de medel som tillförs skolan. Vad beror det på att ett land där utbildningen är fri – inga skolavgifter och du kan välja skola barnen – inte når upp till de mål som kan förväntas??

Stockholms Pedagogiska Center har ett stort intresse i de här frågorna och har studerat dem utifrån olika perspektiv över åren. Nu har vi valt att fråga Sveriges kommuners förvaltningschefer om hur de ser på möjligheterna till resultatutveckling i skolorna. De är ansvariga för skolorna och skolledning i sina kommuner och vi frågar dem! Hur blir resultaten bättre i skolorna?

Hur aktiva är olika personer inom skolan i sitt arbete mot bättre resultat? Vilken påverkan har olika faktorer på goda resultat i skolan? I vilken utsträckning och hur följer skolorna upp sin verksamhet? Vad ägnar sig skolledningen åt i huvudsak? Vilka är framgångsfaktorerna för skolledning mot resultat? Och till sist – var finns den största potentialen för bättre resultat? Dessa frågor får du svar på i rapporten.

Vi ser med tillförsikt på framtiden efter att tagit del av förvaltningschefernas svar – de styr vidare mot mål och de har en klar riktning om hur Sveriges elever ska få bättre kunskaper i skolan.

Audrey Malmgren Hansen, fil dr

Vd för Stockholm Pedagogiska Center



Sammanfattning

Förvaltningschefer med ansvar för utbildning i landets samtliga kommuner tillsändes en enkät i september 2010. Stockholms Pedagogiska Center genomför denna undersökning i egen regi.

De som besvarat enkäten representerar lika andel män och kvinnor medan ingen av storstadskommunerna (Stockholm, Göteborg, Malmö) finns representerade i materialet.

Det senare är ett resultat och ingen avsedd inriktning på undersökningen.

Svaret på sista frågan först!

Vad är den största potentialen till förbättrade kunskaper/betyg i skolan?

Jo "Ökad ledning av lärarnas verksamhet"!!!

- Vilka aktörer är mest involverade i att förbättra elevernas resultat? Rektorer och klasslärare blir svaret och lite märkligt blir föräldrar de som anses vara minst involverade?!!
- Vi har frågat om vilka faktorer som förvaltningscheferna tillmäter betydelse för skolors resultat. Även här blir det "skolledning" som skattas som mest betydelsefullt tätt följd av "uppföljning av verksamheten".
- Uppföljning är uppdelad på en rad olika typer av uppföljning, men ingen förvaltningschef uppskattar att rektorer ens når upp till 4 (på en skala 1-5) för någon aspekt av uppföljning. Anmärkningsvärt då effektiv resultatförbättring sker genom uppföljning!
- Tredje högst skattade framgångsfaktorn är "ömsesidig tillit och respekt"! Verkligen intressant! Detta med tillit och respekt talas mycket om elever emellan; även elever-lärare emellan MEN hur står det till med detta mellan skolledning och lärare och vice versa??
Intressant att man tar upp detta som den tredje mest betydelsefulla faktorn för skolors resultatförbättring!
- När vi ändrar frågan till faktorer med betydelse för elever möjligheter till bättre resultat så skattas – aktiva ledare, tydliga mål, lokal gemensam vision och kontinuerlig feedback till lärarna- högt.
Samtliga faktorer som handlar om effektivt ledarskap alltså!
- Den viktigaste faktorn för en skolledare som vill leda sin skola mot goda resultat, är enligt enkäten "Tilltro till medarbetarna". Mycket intressant!
Hur uttrycks detta idag i skolorna?!
- Det som rektorer arbetar minst med enligt förvaltningschefernas skattning är omvärldsanalys och övergripande samordning! Intressant! MEN??



Kort om undersökningen

- Utgångspunkt för undersökningen har varit den diskussion som pågått kring elevers resultat i svenska skolor.
- Vad kan det bero på att trots stora satsningar på utbildningsområdet, kontinuerligt förändrade lärarutbildningar och en generellt hög bildningsnivå bland befolkningen – ändå delar av eleverna i grundskolan inte når resultat som ger dem inträde till fortsatta studier i gymnasieskolan?
- Undersökningen utgörs av en webbenkät som sänts ut till förvaltningschefer i landets samtliga 290 kommuner. Totalt har enkäten besvarats av 81 förvaltningschefer och det är till dem vi kan hänföra resultaten .
- I undersökningen fokuseras förvaltningscheferas uppfattningar om vad ledningsstrukturer och skolorganisation gör och framgent skulle kunna göra för att förbättra resultaten. Undersökningen tar reda på hur förvaltningschefer ser på hur skolor arbetar mot mål och resultat.
- Bakgrunden till undersökningen är en undran om vad som förvaltningschefer anser om utbildningsverksamhet och förutsättningar för resultatförbättringar inom den.
- Helt enkelt – hur kan elevernas resultat i skolan förbättras?



Aktivitet mot bättre resultat

Inom skolan finns många aktörer med delvis samma gemensamma mål – att skapa så goda förutsättningar som möjligt för att alla elever ska uppnå mål enligt de olika skolformernas läroplaner (Lpo94; Lpf94 respektive Lpfö98) och kursplaner.

Förvaltningscheferna tillfrågades om hur de uppfattade att olika aktörer deltog i processen mot att nå läroplanernas mål.

De fick skatta respektive aktörs deltagande på en skala 1-5 där 1 var lika med litet deltagande och 5 mycket stort deltagande.

- **Av diagrammet framgår att föräldrar är den aktör som förvaltningscheferna anser vara minst delaktiga i hur elevernas prestationer utvecklas.**
- **Mest aktiv i processen mot måluppfyllelse skattar de rektorn vid skolan vara, tätt följd av klassläraren vilket är ett logiskt svar.**

Men alla andra aktörer då? Är det där ett outnyttjat utrymme finns som kan hjälpa skolan mot bättre resultat??



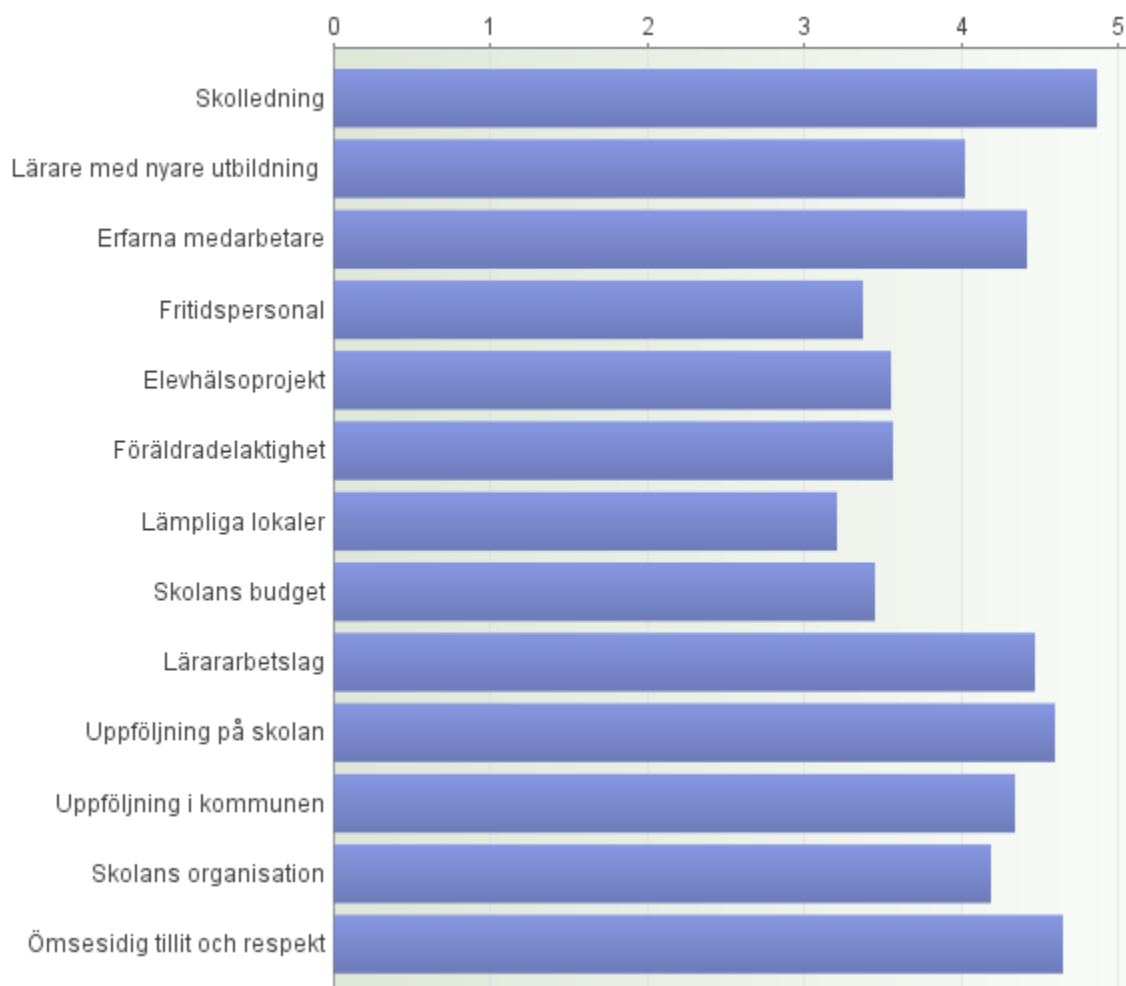
Goda resultat - faktorerers inverkan?!

Faktorer kan vara processer, system, organisation och attityder för att nämna några.

Skalan var 1-5 där 1 innebar liten inverkan och 5 innebar mycket stor inverkan på resultat.

- **Resultaten visar fortsatt att processen "skolledning" skattas som den som har störst inverkan på resultatutveckling i skolan. I en god ledning ingår naturligtvis uppföljning men i enkäten tas den faktorn ut som "egen" och den får också hög skattning med bäring på resultatutveckling.**
- **Mycket intressant är det att notera att som tredje högst skattade framgångsfaktorn för resultatförbättring på skolor är "ömsesidig tillit och respekt".**

Just denna attityd eller förhållningssätt omnämns inte ofta då skolans resultatförbättring diskuteras och här får vi anse att den kan omfatta både lärare, ledning, elever och annan personal.

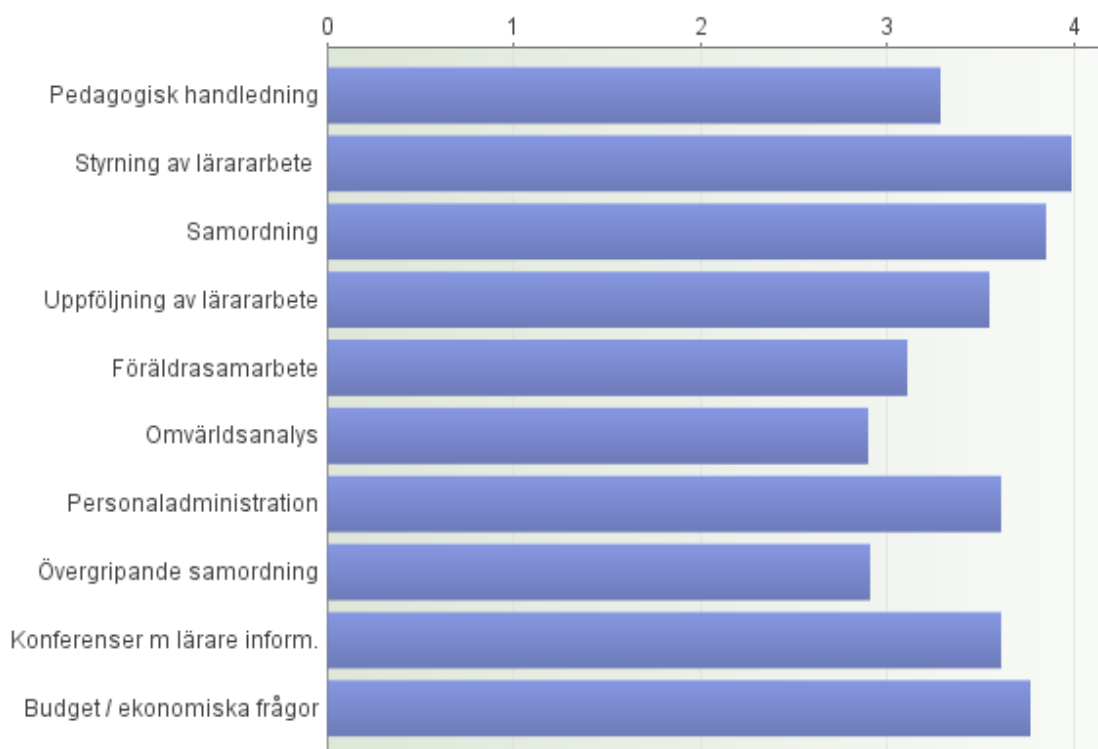


Skolledare/rektorer arbetar med ...!?

Den här frågan belyser hur uppfattningen är om vad rektorer arbetar med. Vi ser att styrning av lärararbete, samordning och budget och ekonomiska frågor uppfattas som de tyngsta delarna i rektorsarbetet.

- **Det som rektorerna arbetar minst med enligt förvaltningschefernas uppfattning är omvärldsanalys och övergripande samordning.**

Skalan var 1-5 där 1 innebar "arbetar lite med detta" och 5 innebar "arbetar mycket med detta".



Skolledare och rektorer följer upp ...!?

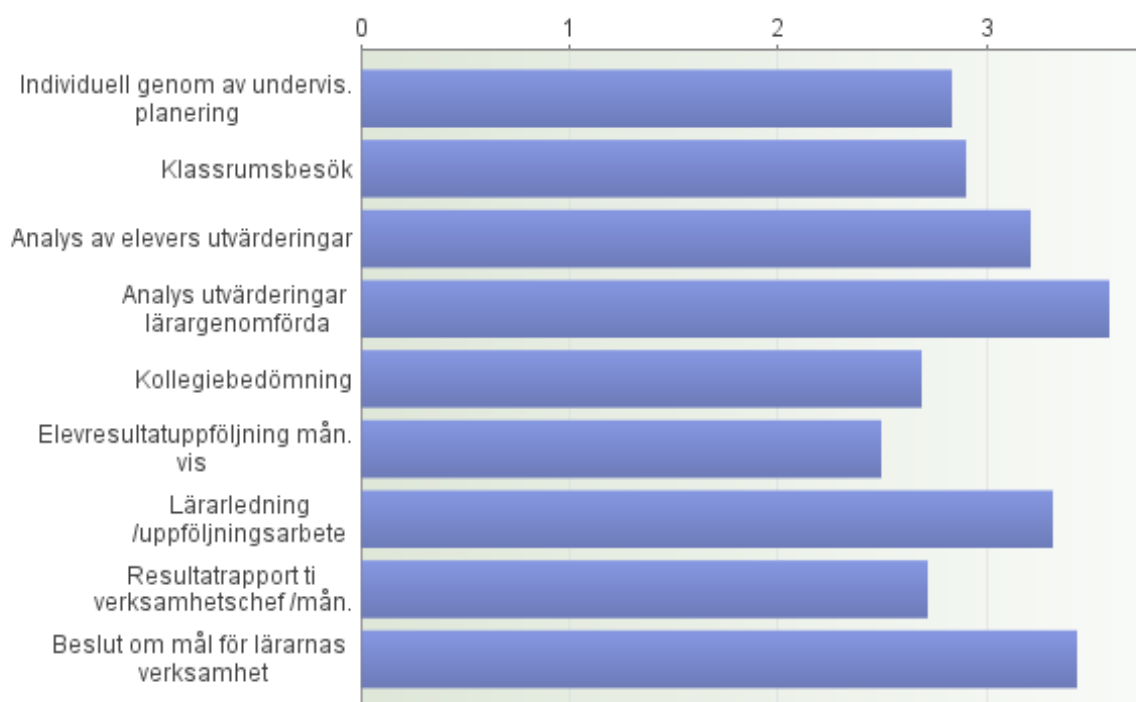
Uppföljning inom utbildning är ofta elevrelaterad såsom omdömen eller betyg. Den genomförs i dessa fall av lärarna MEN vilken uppföljning genomförs av skolledare och rektorer?

Vi frågade förvaltningscheferna om deras uppfattning i frågan!

- **Inledande kommentar är att då skalan är 1-5 där 1 är lika med /i liten utsträckning och 5 lika med /i mycket hög utsträckning, kan vi se att ingen uppföljningsvariabel ens når upp till 4 i medelvärde för hur mycket tid rektor ägnar den.**

Det kan tyckas anmärkningsvärt då resultatförbättringar kräver ledningsprocesser där uppföljning är en utmärkande del i arbetet. Skolans målstyrning förutsätter förstärker också den uppföljning som en central punkt i arbetet med att leda skola mot mål.

- **De uppföljningar som uppfattas som mest vanliga är skolledningens analys av uppföljningar genomförda av lärare och beslut om mål för lärares arbete.**



Elevers möjligheter till kunskap i skolan /bra betyg?

Omfattande forskning har visat att det finns en rad faktorer som påverkar utfall/resultat av utbildning.

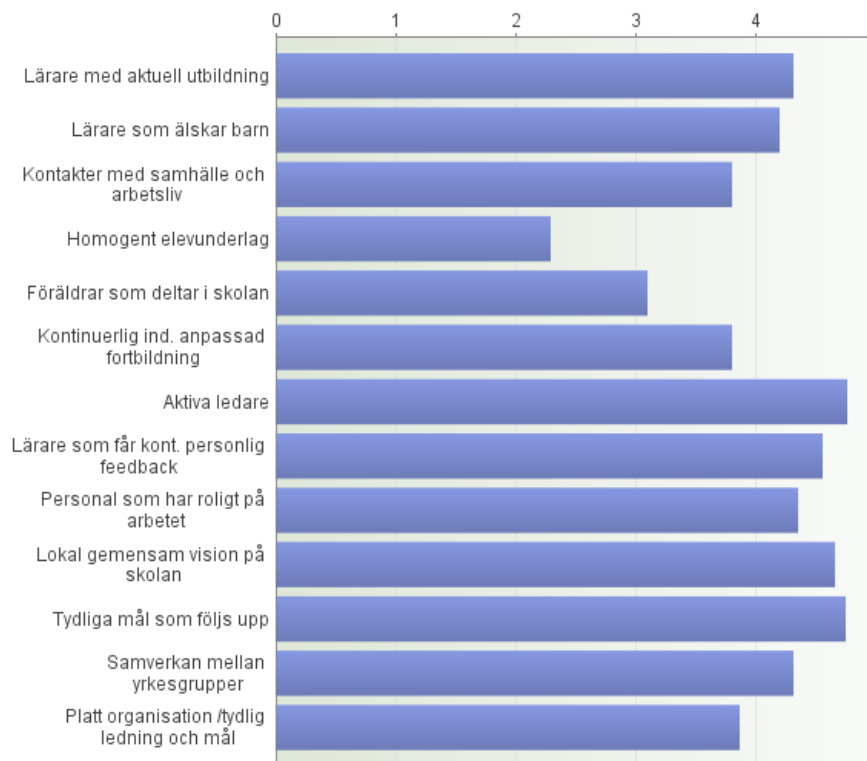
Vi har tillfrågat förvaltningscheferna, som är de som leder rektorer och skolledare, om vilken betydelse olika delar i rektorsarbetet, har för elevernas möjligheter till kunskapsinhämtande i skolan (resultat).

Respektive faktor kan skattas i skalan 1-5 där 1 är lika med liten betydelse och 5 betyder mycket betydelse.

Fyra faktorer skattas högt som betydelsefulla för elevernas goda resultat i skolan – nämligen

- **Aktiva ledare**
- **Tydliga mål som följs upp**
- **Lokal gemensam vision på skolan**
- **Lärare som får kontinuerlig personlig feedback**

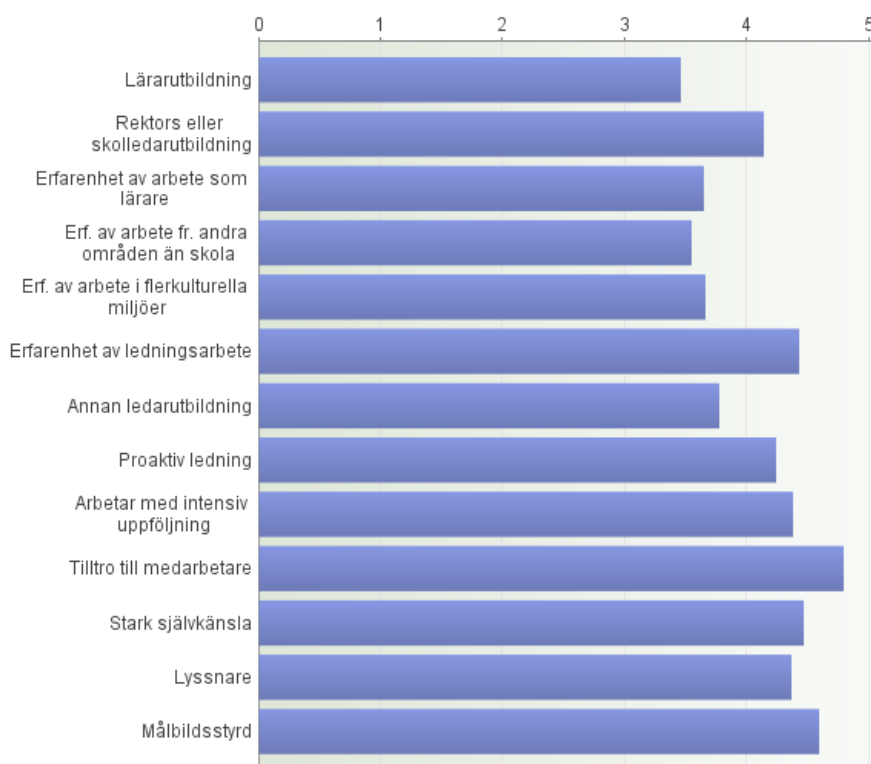
Samtliga faktorer kan hänföras till skolans ledarskap.



Leda sin skola mot goda resultat!?

Den här frågan belyser hur förvaltningschefernas hypoteser ser ut kring, vad som är karaktäristiskt för en skolledare som leder sin skola mot goda resultat.

- **Den viktigaste faktorn är tilltro till medarbetarna – vilket är mycket intressant och även oväntat?! De vanligast förekommande faktorerna i diskussion kring skolans resultat handlar inte om attityden "tilltro till medarbetarna".**
- **Därefter kommer att rektor är målbildsstyrd – det vill säga hon/han har en mycket klar bild av hur målet ser ut. Att ha erfarenhet av ledningsarbete och arbeta intensivt med uppföljning i verksamheten tillhör också de fem faktorer som skattas som mest betydelsefulla för framgångsrika resultat för eleverna.**

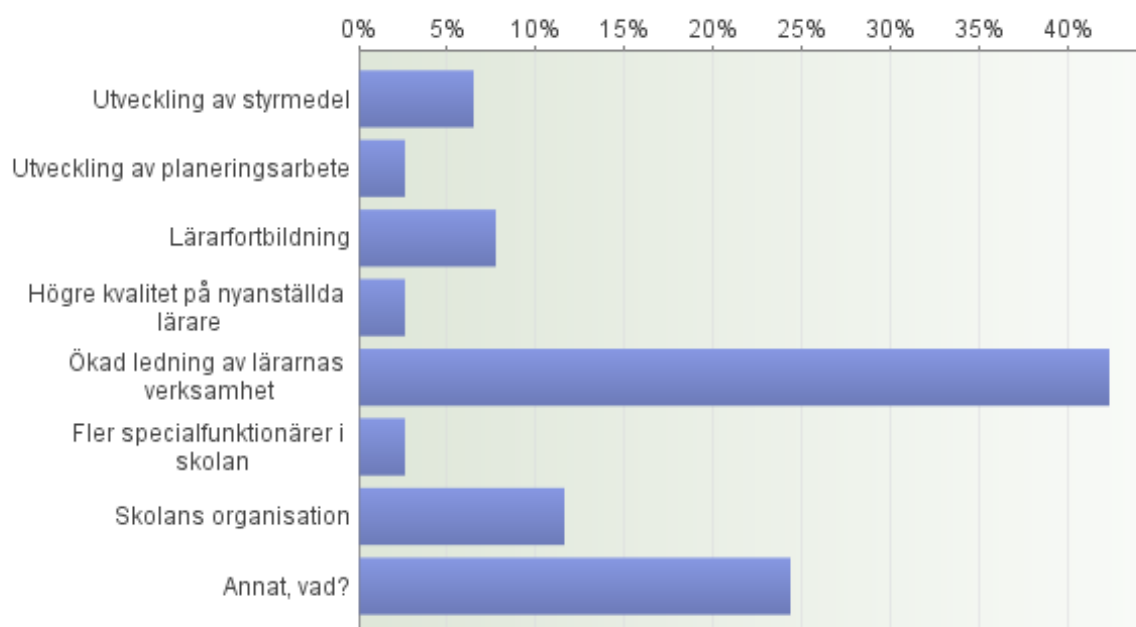


Den största potentialen till förbättrad kvalitet/medelbetyg i din kommun finns ...?

Allra sista frågan i vår undersökning gällde var förvaltningscheferns ansåg att potential till att nå bättre resultat i skolan, fanns?

- **Entydigt blev svaret – Ökad ledning av lärarnas verksamhet.**

Under rubriken annat* återfinns till största delen svar som kan hänföras till de för frågan befintliga faktorerna – dock med en tyngdpunkt på den faktor som i enkäten heter ”Ökad ledning av lärarnas verksamhet”.



*Annat, vad?

- Resultatuppföljning
- skapa en organisation för utveckling genom bl a lärledare
- Fortsätta utveckla klasrumarbetet
- Tydligt målfokuserat ledarskap och engagerade lärare som samarbetar. Delaktighet och inflytande på alla nivåer i skolan
- En tydlig styrning och ledning från rektor samt ett systematiskt kvalitetsarbete som genomsyrar verksamheten utifrån de mål och uppdrag skolan har.
- Att skollidare får tillgång till större del av lärarnas arbetstid och att lärare arbetar med eleverna större delen av sin arbetstid= annat arbetsavtal för lärare
- kollektiva läroprocesser som följs upp systematiskt
- Obändig vilja att nå målet (väldefinierad ökad måluppfyllelse) från den samlade ledningens sida
- Kompetensutveckling på alla nivåer, för alla kat i systemet. Forsknings och erf baserat lärande.
- Goda relationer elev-vuxen, pedagogiska ledare
- Ett strukturerat kvalitetsarbete och med eleven i centrum
- inställning till uppdraget och höga förväntningar
- Systematiskt uppföljningsarbete. Analys och åtgärder.
- Utveckla mötet mellan pedagog och elev
- Rektors pedagogiska ledarskap = bättre stöd till rektorerna
- goda ledare
- Engagemang från familj och politiker
- Ha bra ledare, ta reda på hur det går, lyfta fram kompetenta pedagoger
- Kontinuerlig uppföljning



