

2023-06-19

Dnr C2121/1156



SLUTRAPPORT NORBERGS KOMMUN

GRUNDSKOLA STYRNING OCH LEDNING

HÖGSKOLAN DALARNAS UPPDRAG INOM
SAMVERKAN FÖR BÄSTA SKOLA.

1. Inledning/förord

Norbergs kommun har två grundskolor, Centralskolan för elever i årskurs 4 till och med årskurs 9 samt Källskolan med elever i förskoleklass till och med årskurs 3. På Källskolan finns även anpassad grundskola samt fritidshem för förskoleklass till och med årskurs 6.

Uppdraget för att ge externt stöd avseende styrning och ledning på grundskolorna i Norberg genomfördes av Uppsala universitet under fyra terminer. När uppdraget fick en förlängning med en termin togs insatsen över av Högskolan Dalarna men med samma handledare. Insatsen för fritidshemmets personal och den pedagogiska personalen på skolorna genomfördes av Högskolan Jönköping. Insatsen för huvudmannanivån genomfördes av Högskolan Dalarna.

Insatsen påbörjades i februari 2021 och avslutades i juni 2023.

2. Problembild och syften (500 ord)

Båda skolornas problembild var att elevernas måluppfyllelse var låg. Nulägesanalyserna identifierade orsaker för nivån styrning och ledning som till största delen handlade om brister i skolans arbets- och utvecklingsorganisation, struktur i kvalitetsarbetet samt tydligare mandat och roller.

Källskolan: Förbättringsstödet syftade till att stötta skolledningen i deras organisationsutveckling, resursanvändning och resursfördelning samt utveckling av skolans systematiska kvalitetsarbete.

Skolledningen bestod av en rektor och en biträdande rektor på 80%. Förbättringsstödet till fritidshemmet startade innan stödet till ledning och styrning.

Centralskolan: På Centralskolan hade ett antal rektorsbyten skett under en period och när förbättringsstödet påbörjades pågick rekrytering av ny rektor och den biträdande rektorn var tillförordnad. Bland pedagogerna fanns brister i behörighet.

Förbättringsstödet syftade till att stötta skolledningen i deras organisationsutveckling.

3. Insatsens upplägg och genomförande (500 ord)

Förbättringsstödet på de två skolorna påverkades i hög grad av två rektorsbyten på Centralskolan som genomfördes till hösten 2021 och till hösten 2022. Det senaste rektorsbytet innebar att hela ledningsorganisationen för skolorna förändrades till en gemensam ledning för de två skolorna med en rektor och tre biträdande rektorer. Källskolans skolledning var stabil vilket innebar att rektor för Källskolan blev rektor för båda skolorna. Förbättringsstödet anpassades därefter.

Under de tre första terminerna deltog två handledare från Uppsala universitet i insatsen, men det minskade till höstterminen 2022 till enbart en handledare.

De första tre terminerna genomfördes handledning för de två skolornas skolledningar separat till största delen. För att stärka ett bristande samarbete mellan skolorna och med förskolan samlades vid ett tillfälle samtliga rektorer, även förskolans, för att tillsammans hitta strukturer för övergångar mellan skolformer och stadier. Åtgärdsplanerna följdes upp inför varje ny termin. Vid ett tillfälle genomfördes, för de båda skolledningarna, en gemensam uppföljning av respektive skolas åtgärdsplan i syfte att stärka deras samarbete.

Källskolan

Källskolans skolledning, rektor och en biträdande rektor med ansvar för fritidshemmet, hade redan under analysfasen påbörjat sitt förbättringsarbete enligt åtgärdsplanen och kommit en god bit på väg. Insatsen till skolledningen inriktades därför på att ge stöd genom utbildande inslag med kopplingar till den vetenskapliga forskningen. Den genomfördes på plats med hela skolledningen och digitalt med individuell handledning för rektor. Verksamhetsbesök genomfördes vid ett tillfälle.

Centralskolan

Under vårterminen 2021 bestod Centralskolans skolledning av den biträdande rektorn som tillförordnad rektor. Handledningen var individuell och genomfördes enbart digitalt på grund av pandemin. Fokus låg på skolledningens genomförande av förändrad arbetslagsorganisation med intentionen att arbetslagens arbete skulle ha ett större elevfokus. I och med att rekrytering av ny rektor pågick och blev klar i slutet av terminen blev handledningen mot slutet av terminen mer inriktad på det individuella ledarskapet. När den nye rektorn började till hösten handlade insatsen till en början om att sätta in rektor i den pågående insatsen med samverkan bästa skola.

Handledningen genomfördes både individuellt som tillsammans för skolledarna. Det framkom att det fanns brister i kommunikationen mellan skolledning och pedagoger så handledningen riktades in på ledningsprocesser. Vid flera tillfällen deltog även handledaren för den undervisningsnära insatsen (från Högskolan Jönköping) i samtalen då den enkät som genomförts bland pedagogerna under våren 2021 visat på stora brister i tilliten till ledningen.

Vid ett par tillfällen genomfördes besök på skolan under arbetslagsmöten och andra möten av betydelse för förbättringsarbetet.

Källskolan/Centralskolan

Under slutet av vårterminen 2022 ägnades en stor del av förbättringsstödet till att leda skolchef och skolledningarna i processen med organisationsförändring då rektorstjänsten på Centralskolan åter var vakant inför hösten. Skolchefen önskade stöd av handledare för att hitta en bra lösning. Olika scenarios identifierades för att komma fram till en lösning för att inte Centralskolans utvecklingsprocess skulle försvåras. Processen innehöll bland annat

konsekvens- och riskanalys inför beslut samt kommunikationsplanering. Organisationen blev en gemensam rektor och tre biträdande rektorer.

Under denna process samarbetade handledarna för skolornas styrning och ledning samt handledaren för huvudmannens styrning och ledning då förändringen påverkade både skolchef som skolledare.

Under läsåret 2022/2023 genomfördes handledningen för den nya skolledningsorganisationen både individuellt för att stötta varje skolledare i deras delvis nya uppdrag men även gemensamt för att fortsatt utveckla organisation och det systematiska kvalitetsarbetet. De framgångsrika strukturerna från Källskolan infördes successivt även på Centralskolan. Den nya skolledningen startade redan under slutet av vårterminen 2022 för att strukturera och fördela arbetsuppgifter. Stödet planerades med rektor utifrån skolans kvalitetskalendarium och åtgärdsplaner. Det utgick från teorin för förbättringskapacitet och innehöll organisation med arbetsgruppers syfte och uppdrag samt effektiva mötesstrukturer. Stöd har även genomförts som modellering av utvärdering samt samtalsledning under framtagande av dokument för strukturer och mallar.

4. Insatsens resultat (500 ord)

Förutsättningarna för skolledningen att genomföra sitt uppdrag har förbättrats genom den organisationsförändring som genomfördes. I samband med beslutet att ha en rektor för de två skolorna blev rektor fullt ut ansvarig för sin skolledningsgrupp. Tidigare var skolechefen närmsta chef för alla fyra skolledarna, nu är rektor närmsta chef för de biträdande rektorerna. Detta har medfört att rektor kan ta ansvar fullt ut för sin inre organisation och skapa en ledningsstruktur utifrån de förutsättningar och behov som finns på skolorna. De biträdande rektorerna har fått mer tid till planering och samarbete och kan fokusera på att leda sina delar av skolornas verksamhet. Ledningsgruppen har avsatt tid för att arbeta med gemensamma frågor och rektor bidrar genom sitt ledarskap till en väl fungerande grupp.

För Källskolan har flertalet områden i åtgärdsplanen åtgärdats eller tydligt förbättrats. Redan tidigt fanns strukturer för det systematiska kvalitetsarbetet. Utvecklingsorganisation och arbetsorganisation hade tydliga mötesföreläggelser samt agendor och pedagogerna var i hög grad delaktiga i förbättringsarbetet. Den enkät som högskolan Jönköping genomförde under våren 2021 visade att lärarna på Källskolan hade tillit till sin skolledning och att det fanns ett ansvar och förståelse för det egna uppdraget. Besök på skolan stärkte bilden av en väl fungerande skolledning som skapade goda förutsättningar för lärare att genomföra sina uppdrag. Åtgärdsplanen har följts upp efter varje termin tillsammans med skolledningen.

För Centralskolan arbetar skolledningen långsiktigt och medvetet för att nå målen i åtgärdsplanen. Skolledningen har skapat strukturer som ger förutsättningar för pedagogerna att genomföra sitt uppdrag. Resultatet är en kulturförflyttning bland pedagogerna mot ett ökat gemensamhetsarbete och ansvarstagande. Roller och uppdrag har tydliggjorts.

Vid det sista uppföljningstillfället i slutet av maj 2023 gjorde skolledningen en sammanställning av de förflyttningar som de sett och kunnat dokumentera under perioden för insatsen med Samverkan Bästa Skola. Förflyttningarna kategoriserades under de mål som skolorna har i kommunens verksamhetsplan samt målen i åtgärdsplanen. Ytterligare en kategorisering gjordes för att identifiera förflyttningen som en förutsättning, en process eller ett resultat.

Uppföljningen gav resultatet:

Skolledningen har medvetet förändrat och förtydligat skolans inre organisation för att förbättra förutsättningarna för lärarna. Det har medfört att medarbetarna tar ett större eget ansvar för sitt uppdrag. Arbetslagsorganisationen har organiserats utifrån eleverna och elevhälsoarbetet har förbättrats genom att pedagogerna i högre grad följer de rutiner som finns.

Skolledningen arbetar för att ha en hög transparens gentemot medarbetarna för att höja delaktigheten. En synlig förflyttning är att skolkulturen börjar förändras till ett mer samarbetande klimat med undervisningen och eleverna i fokus.

Kalendariet har en struktur som ger utrymme för pedagogernas förbättringsarbete. Skolledningen har ett analyserande förhållningssätt och avsätter tid för att tillsammans planera, följa upp och utvärdera. Skolledningens olika ansvarsområden är formulerade och kommunicerade och förankrade.

Frånvaron bland eleverna har minskat bland de yngre åldrarna men är fortfarande för hög för de äldre. De åtgärder som vidtagits för att minska frånvaron analyserades och de framgångar som de inneburit har samtidigt medfört andra utmaningar. Detta är ett viktigt och prioriterat område som fortsatt ligger som ett prioriterat utvecklingsområde.

5. Delaktighet och samverkan (500 ord)

Förbättringsstödjarna från lärosätet har tillsammans med rektorerna planerat och genomfört insatserna utifrån deras behov av stöd för att uppnå åtgärdsplanens mål.

I början av varje termin har en uppföljning av nuläget gjorts tillsammans med skolledningarna med utgångspunkt i åtgärdsplanens mål. Denna har använts för planering av kommande termins stöd. Det har varit tydligt för alla att det är rektor som är ägare av förbättringsarbetet.

Samverkan mellan ansvariga för insatser på de olika nivåerna kring förbättringsstödet har genomförts genom att dela information om genomförda insatser, lärdomar och utmaningar. Eftersom skolledarna är del av förbättringsstödet på samtliga nivåer kan brister i samverkan försvåra skolledarnas förbättringsagenda och leda till att skolans personal upplever de olika insatserna som osammanhängande.

Då insatserna på de olika nivåerna genomfördes av tre olika lärosäten behövdes ett organiserat erfarenhetsutbyte mellan handledarna. Syftet var att hålla var och en informerade om aktiviteter, framgångar och utmaningar i insatserna på de olika nivåerna.

6. Lärdomar (500 ord)

I åtgärdsplanerna syntes inte på vilket sätt organiseringen av skola och skolledning blev ett hinder för förbättringsarbetet. Det blev tydligare under insatsens gång. Att därför belysa de fördelar som en förändrad organisation kan innebära behöver vara en del av insatsen. När ledningsorganisationen och därmed förutsättningarna för rektor att genomföra sitt uppdrag förändrades för grundskolan i Norberg ökade takten på förbättringsarbetet radikalt.

Hur förbättringsstödet genomförs av lärosätet för att på bästa sätt bidra till utvecklingen är en viktig aspekt. Det behövs en förståelse för att skolledning och lärare i just dessa kommuner är under hård press. I åtgärdsplanerna finns ofta utrymme för att välja olika metoder eller förhållningssätt. Förbättringsstödjarna behöver lära känna personerna och organisationen närmare för att förstå vad som behövs inom kompetensutveckling, modeller och motivation. Här används med fördel förbättringskapacitetens fem aspekter som underlag. Modellering med exempel kan behövas för att få skolledningar att komma igång med förbättringsarbetet. Även anpassning av material som litteratur och utbildande inslag behövs. De

Samverkan mellan de som ger förbättringsstöd på olika nivåer är väsentlig för att skolan ska ges förutsättningar att genomföra förbättringsåtgärderna. Förståelsen för hur ledningens arbete ger förutsättningar för pedagogernas arbete och hur pedagogernas arbete behöver kommuniceras till ledningen. Skolledningen ska vara delaktig i samtliga nivåers förbättringsarbete. När flera lärosäten har olika delar av en insats är det viktigt att handledarna samverkar och samarbetar för att skolornas och huvudmännens förbättringsarbete ska bli framgångsrikt. Detta sker inom ett team från samma lärosäte men när det är flera lärosäten inblandade behöver samordningstid vara en del av uppdraget.

Vid avslutningsseminariet, eller framgångsseminariet som Norberg valt att kalla det, deltog alla förskolor, grundskolor, fritidshem, skolchef och politiker. Det blev väldigt tydligt att när alla verksamheter omfattas av författningsstödet så blir det ett större genomslag i hela kommunen. Kommunstyrelsen ordförande betonade att hen under hela processen varit delaktig och att skolornas och förskolornas utveckling går hand i hand med hela kommunens förbättringsarbete. Lärdomen är att det ökar förbättringskapaciteten hos en kommun om alla verksamheter och nivåer deltar i samverkan för bästa skola.

Skolledningens engagemang i den undervisande personalens kollegiala lärande och prioritering av tid för lärgruppers samtal är en framgångsfaktor. Den pedagogiska personalen betonar att den strukturen som SBS arbetar med, lärgrupper med fokus på kollegialt lärande

och förstelärares tid för reflektion och samarbete, behöver fortsätta och bli en del av organisationens vardagliga struktur.