

# **Tidaholms skolkommun - en genomlysning'**

**Genomförd av  
GR Utbildning, Pedagogiskt Centrum  
på uppdrag av  
Tidaholms kommun**

Juni 2011

## Innehållsförteckning

Tidaholms skolkommun - en genomlysning'	1
Genomförd av GR Utbildning, Pedagogiskt Centrum på uppdrag av Tidaholms kommun	1
1. Sammanfattning	3
2. Bakgrund och teoretiska utgångspunkter	4
2.1. Tidaholm och utbildning	4
2.1.1. Kvalitetsredovisning	4
2.1.2. Föräldraenkät	5
2.1.3. Elevenkät	5
2.1.4. Övriga rapporter	6
2.2. Vad påverkar resultaten i svensk skola?	7
2.2.1. Framgångsfaktorer	8
2.2.2. En framgångsrik skolkommun	9
2.3. Nyckelkompetenser för ett livslångt lärande	9
2.4. Problemområde, uppdrag och syfte	10
3. Metod	11
3.1. Målgrupper, representativitet och metod	11
4. Resultat och analys	13
4.1. Skolan i Tidaholm	13
4.2. Vision och mål	13
4.2.1. Politiker	13
4.2.4. Pedagoger och personal	14
4.3. Utveckling	14
4.3.1. Politiker	14
4.3.2. Förvaltning	14
4.4. Ledning och styrning	15
4.4.3. Skolledare	16
4.4.4. Pedagoger och personal	16
5. Slutdiskussion	17
5.1. Tidaholms pedagogiska grundsyn	17
5.2. Orsaker till att resultaten sviktar	17
5.3. Resursanvändning	18
5.4. Utvecklingsområden	18
5.4.1. Utvecklingsområden för politiker	18
5.4.2. Utvecklingsområden för förvaltningen	19
5.4.3. Utvecklingsområden för skolledare	20
5.4.4. Utvecklingsområden för pedagoger och personal	21

## GR Pedagogiskt Centrum

I samarbete med Tidaholms kommun, Juni 2011

Karl Alfredsson

Per Ahrenberg

Ulrik Fostvedt

Jenny Nordqvist

## 1. Sammanfattning

Politiker och förvaltning i Tidaholms skolkommun upplever att elevresultaten sviktar. I Sveriges kommuner och landstings rapport hamnar Tidaholm på plats 232 av 290 rankade kommuner. I Lärarförbundets skolrankning har kommunen plats 255 av 290.

Forskning visar att lärarens kompetens har stor betydelse för elevernas resultat. Sveriges kommuner och landsting lyfter åtta faktorer som kännetecknar en framgångsrik skolkommun. Dessa är följande:

- Har bra ledare
- Lyfter fram kompetenta lärare
- Har höga förväntningar
- Tar reda på hur det går
- Har fungerande relationer
- Har tydlig ansvarsfördelning
- Fångar upp elever med svårigheter
- Har enats om skolans mål

Den här rapporten syftar till att göra en nulägesanalys av Tidaholm som skolkommun ur ett pedagogiskt och organisatoriskt perspektiv och sedan identifiera och presentera ett antal konkreta utvecklingsområden som kan leda till de åtgärder som krävs för att elevernas resultat skall förbättras.

För att uppnå syftet har djupintervjuer och diskussioner i fokusgrupper genomförts med elever, föräldrar, personal, skolledare, förvaltning och politiker. Resultatet, i form av dessa respondenters tankar, attityder och värderingar, har analyserats utifrån ovanstående framgångsfaktorer.

Resultatet visar att det saknas ett visionsarbete hos Barn- och utbildningsnämnden (BUN) och att Barn- och utbildningsförvaltningen brister i att förse BUN med det underlag som ger en bild av vad skola är idag. Detta öppnar för att det blir det omgivande samhället som definierar skolan vilket implicerar ett förvaltande av skolans verksamhet istället för att erbjuda en utvecklande skola som förbereder barnen för en framtid i en föränderlig omvärld. Visionsarbetet landar istället hos skolledarna. Skolledarnas olika förutsättningar och erfarenhet i kombination med avsaknad av en gemensam linje innebär att skillnaderna mellan skolorna riskerar att bli stora och att likvärdigheten äventyras.

Det saknas ett systematiskt utvecklingsarbete i Tidaholms skolkommun. Ett utvecklingsarbete fordrar en tydlig bild av vilken skola man vill ha och vilken kunskapssyn som skall prägla verksamheten vilket innebär att omvärldsbevakning och att budgetera för förändringsarbete blir viktiga förutsättningar. Likt visionsarbetet, landar utvecklingsarbetet hos den enskilde skolledaren. Skolledarna har olika erfarenhet och förutsättningar att driva innovativ utveckling och det saknas system för att ta reda på hur det går vilket ger vid handen att utvecklingsarbetet på skolorna ser olika ut.

En förvaltande skola innebär att eleverna i Tidaholm möter ett traditionellt innehåll och metodik i undervisningen där reflektion kring kunskap och lärande pågår i alltför liten omfattning. Det saknas en systematik för att lyfta lärande exempel bland personalen vilket lämnar läraren relativt ensam i sitt arbete och skillnaderna mellan klasserna kan bli stora.

Skolans organisation pekar på ett exkluderande förhållningssätt i Tidaholm. Behovet av särskilt stöd upplevs omätligt och ansvaret för att hjälpa dessa elever hamnar ofta hos specialläraren och specialpedagogen alternativt hos eleven och föräldern.

Rapporten föreslår utvecklingsområden som Tidaholms kommun bör satsa på. För politiken föreslås tre utvecklingsområden: att skapa en vision, koncept för verksamhetsstyrning samt en strategi för utveckling för Tidaholms skolkommun. Vidare föreslås att förvaltningen skapar en bild av Tidaholms skolkommun, utvecklar en personalstrategi samt skapar en strategi för utveckling. Utvecklingsområden för skolledare som föreslås är: att skapa en vision för den egna skolan och strategier för utveckling och kompetens, organisation för måluppfyllelse och höga positiva förväntningar på pedagogerna. För skolans pedagoger och personal föreslås höga och positiva förväntningar på eleverna, ett inkluderande förhållningssätt och att utveckla didaktiken och verktyg för formativ bedömning.

## 2. Bakgrund och teoretiska utgångspunkter

I det här kapitlet presenteras nuläget som rapporten utgått ifrån i kartläggningen av Tidaholms skolkommun. Uppdraget och dess syfte presenteras efter att problemområdet sammanfattats. Även teoretiska utgångspunkter ges som rapporten återkommer till i analysen.

### 2.1. Tidaholm och utbildning

Alla kommuner i Sverige skall upprätta en skolplan för att förtydliga hur de arbetar på kommunal nivå med de nationella målen. I skolplanen skall en inriktning och fokusområden formuleras som hela den kommunala utbildningsorganisationen skall förhålla sig till. I Tidaholms skolplan för läsåren 2009/2010-2012/2013 har Barn- och utbildningsnämnden (BUN) formulerat mål avseende kunskaper, normer och värden, hälsa samt skolan och omvärlden. \*1. Kunskapsmålen betonar det livslånga och lustfyllda lärandet, tidiga insatser, arbetssätt anpassat till varje elevs förutsättningar och behov, kompetent personal och kunskaper som eleven har glädje och nytta av nu och i framtiden. Nämnden har särskilt fokuserat på kunskapsmålet med tidigare insatser t.ex. TRAS. I den aktuella skolplanen står det vidare att:

- Eleverna skall bli goda samhällsmedborgare
- Eleven skall vara i centrum

Tidaholm har fyra utbildningsområden; Treklövern, Hökängen, Kungsbro och Rudbeck. I Treklövern utbildningsområde finns grundskolorna Ekedalen (F-6), Valstad (F-6) och Fröjered (F-6). Till dessa tre grundskolor finns tillhörande förskolor. I Hökängens utbildningsområde finns grundskolan Hökensås (F-9) med tillhörande förskolor samt obligatoriska särskolan. I Kungsbro utbildningsområde finns grundskolorna Kungsbro (F-5) och Forsen (6-9) med tillhörande förskolor samt familjedaghem. I Rudbecks utbildningsområde finns gymnasiet Rudbeck, gymnasiesärskola, Kompetenscentrum samt Kulturskolan Smedjan. Utöver utbildningsområdena finns Centrala resursteamet som bl.a. består av elevhälsan, resursskolan och familjecentralen.

#### 2.1.1. Kvalitetsredovisning

Den senaste kvalitetsredovisningen som ligger på Tidaholms kommuns hemsida gäller för läsåret 2009/2010. Nedan presenteras i korthet resultatet för

1. [www.tidaholm.se](http://www.tidaholm.se), 4 maj 2011 förskolan, grundskolan och gymnasiet.

Förskolans mål med verksamheten handlar om att stimulera och stärka barns sociala, språkliga och matematiska utveckling, att alla skall känna trygghet och trivsel, att främja goda hälsovanor samt att det ska finnas ett erfarenhetsutbyte inom och utom skolan. Samtliga mål bedöms som uppnådda. Bland annat nämns samarbetet med Centrala resursteamet (CRT) samt och trivsel bland personalen som positivt i arbetet mot målen. Åtgärder för att utveckla förskolans verksamhet är exempelvis tillgång till en talpedagog/logoped, att se över värdegrundsarbetet och likabehandlingsplanen, att fortbilda personal i rörelse och internpraktik.

Grundskolans mål lyfter fram vikten av en positiv kunskapsutveckling, läsförståelse i åk 2, andelen elever i åk 9 som nått målen i alla ämnen, att alla skall känna trygghet och trivsel, att främja goda hälsovanor samt att det ska finnas ett erfarenhetsutbyte inom och utom skolan. De kunskapsmål som är utvärderingsbara är inte uppnådda. Målen med trygghet och trivsel uppnås på två ytterskolor, men inte på de övriga. Resterande mål är uppnådda. Som ett viktigt led i grundskolans arbete problematiseras stödet till elever som inte når målen och hur undervisningen bedrivs samt arbetet mot mobbning. Åtgärder för att utveckla grundskolans verksamhet är exempelvis att satsa på betyg och bedömning, läroplansarbete, utbildning i motiverande samtal samt att ha temadagar i livsstil och hälsa.

Enligt kvalitetsredovisningen uppnås gymnasiets hälso- och omvärldsmål t.ex. genom ett helhetsgrepp på fysiskt och psykosocial hälsa samt att det finns ett etablerat nätverk med utbildning och näringsliv. När det kommer till kunskapsmålen (att det genomsnittliga meritvärdet och andelen slutbetyg minst skall motsvara riksgenomsnittet) är resultaten bättre än tidigare, men uppnås ännu inte. Inte heller målen kring trygghet och trivsel samt påverkansmöjligheter uppnås. Många känner sig trygga, men inte alla. Alltför små påverkansmöjligheter togs även upp i Skolinspektionens tillsyn i början av året.

Sammanfattningsvis kan konstateras att förskolan är den enda skolform som når de uppsatta kunskapsmålen. Övriga mål lyckas Tidaholms skolor totalt sett bättre med.

1\*[www.tidaholm.se](http://www.tidaholm.se), 4 maj, 2011

## 2.1.2. Föräldraenkät

I januari 2011 svarade ungefär 65 % av föräldrarna som har barn i skolan och på fritidshem i Tidaholms kommun på en enkät om verksamheten.

Förskolans föräldrar anser att trygghet och trivsel är de viktigaste frågorna. Föräldrarna ger förskolan höga betyg för arbetet med detta. Att barnet får vara med och påverka sin vardagssituation, att känna till målen för förskolans verksamhet samt dokumentation är de frågor som har fått lägst betyg, men som också prioriteras lägst.

Föräldrarna som har barn på fritidshemmen i Tidaholm svarar ungefär som förskolans föräldrar. Trygghet och trivsel är det som prioriteras högst och får högst betyg. Det man är minst nöjd med, men som också rankas som de minst viktiga frågorna, är att känna till verksamhetens mål, att barnet har möjlighet att påverka verksamheten och att barnet har möjlighet att få lugn och ro om han/hon behöver det.

Föräldrarna som har barn i årskurs 2, 5 och 8 värderar frågor kring trygghet, trivsel, att barnet får det stöd han/hon behöver och att det vid utvecklingssamtalet är tydligt hur det går för barnet. Enkätresultatet visar att skolan lyckas bra med detta. Frågan om arbetsro är också viktig för föräldrarna och i den frågan får skolan ganska lågt betyg. Lågt betyg får skolan även i frågor som rör elevinflytande och en hälsosam kost. Dessa frågor värderas lågt (inte särskilt viktiga). Föräldrarna som har barn i årskurs åtta är inte heller så nöjda med den information de får om vilka krav som ställs för studier på gymnasiet. Frågan som handlar om att föräldern känner till skolans mål för verksamheten prioriteras lågt.

Föräldrarna som har barn på gymnasiet anser att de viktigaste frågorna handlar om att barnet får det stöd han/hon behöver för att nå sina mål och att undervisningen håller god kvalitet. Föräldrarna anser att barnet trivs och känner trygghet i skolan. Frågor som prioriteras lägst är hälsofrågor såsom kost, fysisk aktivitet och riskerna med droger. Det är den här typen av frågor som också får sämst betyg. Endast ett fåtal tycker att det är viktigt att känna till kursplanemålen

Sammanfattningsvis kan konstateras att barnen i Tidaholms skolor verkar trivas och känna sig trygga, utifrån föräldrarnas perspektiv. Anmärkningsvärt är att frågor kring barnets möjlighet till inflytande på verksamheten samt att man som förälder känner till verksamhetsmålen prioriteras lågt i så gott som alla föräldragrupper som besvarade enkäten.

## 2.1.3. Elevenkät

I enkäten för eleverna i årskurs 2 uppger nära nog alla att de alltid har någon att vara med på rasten, att de känner sig trygga i skolan och att de får hjälp när de behöver. Det som eleverna i åk 2 ger sämst betyg är möjligheten att påverka undervisningen och arbetsron i klassrummet.

Eleverna i årskurs 5 och 8 tycker att lärarnas kompetens, trivsel och att ha en positiv kunskapsutveckling är de viktigaste frågorna. Kompisarna och trivseln var också det som eleverna var mest nöjda med. Minst viktiga var frågorna om miljö, utvärdering av skolarbetet och kompisar. Eleverna i åk 8 var minst nöjda med informationen de får inför sitt gymnasieval. Generellt sett önskar eleverna i åk 5 och 8 ökad arbetsro på lektionerna och att få vara med och planera skolarbetet.

Gymnasieeleverna tycker att frågor kring trivsel, undervisningens kvalitet och lärarnas kompetens är viktiga frågor. Mindre viktiga frågor enligt eleverna är frågor som rör hälsa och miljö. När det gäller gymnasieeleverna är trivseln god; de känner sig trygga och har bra kompisar. Gymnasieelever är minst nöjda med hur skolan jobbar med att entusiasmera eleverna samt att informera om vad som krävs för vidare studier eller arbete efter gymnasiet. Eftersom lärarna skall göra eleverna medvetna om vilka förväntningar som finns och vilket ansvar de behöver ta, är det anmärkningsvärt att få elever tycker det är viktigt att känna till kursplanens mål.

#### 2.1.4. Övriga rapporter

I rapporten Analys Öppna Jämförelser gjord av Sveriges Kommuner och Landsting (2011) intar Tidaholm 232:a plats av 290 rankade kommuner gällande jämförelser i grundskolan. De områden där Tidaholms kommun rankas bland de sämsta (hör till de 25 % av kommunerna med sämst värden) är sammanfattningsvis andel behöriga till gymnasieskolan, genomsnittligt meritvärde, andelen elever som uppnått minst G i ämnesproven i engelska och svenska samt nettokostnad per elev. Något bättre är resultaten när det gäller andelen elever som uppnått målen i samtliga ämnen, andelen elever som uppnått minst G i ämnesproven i åk 9 i matematik, lärare med pedagogisk högskoleexamen samt provbetyg på ämnesprovet i matematik.

I Lärarförbundets skolrankning (2010) hamnade Tidaholm på plats 255 av 290. De kriterier som ligger till grund för undersökningen är: resurser till undervisningen, utbildade lärare, lärartäthet, friska lärare, lärarlöner, kommunen som avtalspart, andel barn i förskola, betygsresultat (genomsnittligt meritvärde i årskurs 9), betygsresultat i årskurs 9 i förhållande till förutsättningarna (SALSA), andel elever som är godkända i alla ämnen i årskurs 9, andel elever godkända i alla ämnen i förhållande till SALSA, andel elever som fullföljer gymnasieutbildningen inom 4 år, andel elever som uppnår grundläggande behörighet för högskolestudier samt övergång till högskolan.

Tidaholms resultat har gått upp och ner över tid och den elevgrupp som nu (juni 2011) går ur nian har totalt sett bättre resultat än vad de hade i åk 5.

## 2.2. Vad påverkar resultaten i svensk skola?

I rapporten *Vad påverkar resultaten i svensk grundskola?* (2009) lyfter Skolverket flera faktorer som påverkar elevernas resultat.

Den viktigaste påverkansfaktorn är läraren. Elevernas resultat hänger starkt samman med vem man har som lärare och vilken kompetens den läraren har. Kompetensen handlar om lärarens förmåga att bidra till utveckling av elevernas kunskaper och färdigheter (lärarens prestationsrelaterade kompetens). Skolverket lyfter att aktuell forskning om prestationsrelaterad lärarkompetens visar på en betydande variation mellan elevresultaten för olika lärare. Forskningen har på grund av metodproblem haft svårt att klargöra i vilken utsträckning den prestationsrelaterade lärarkompetensen påverkas av utbildning och erfarenhet.

Det saknas forskning som påvisar starka band mellan miljö och elevresultat, men en motiverande fysisk miljö och arbetsmiljö tas upp som ett viktigt område i forskning.

En miljö som präglas av att lärarna är engagerade, känner självförtroende och trygghet i yrkesrollen samt har en förmåga att skapa sociala band till både kollegor och elever främjar elevens resultat.

För barn i de yngre åldrarna och då främst i klasser med elever i behov av särskilt stöd har klasstorleken betydelse. Effekten av klasstorlek är dock beroende av nivån på lärarens kompetens.

Lärares arbete med läroplanen och andra styrdokument samt villkor kring planering, genomförande och uppföljning av undervisning är en central aspekt av skolans inre arbete och viktigt att behandla i relation till elevens resultat.

Forskning har även visat att återkoppling har betydelse för eleven och dess resultat. Därmed blir en annan central aspekt av skolans inre arbete relationer och arbetet med dessa.

Skolverket (2009) menar å ena sidan att skolvårdniveån (d.v.s. vilken skola eleven går på) har ökat, å andra sidan lyfter SKL i rapporten *Analys Öppna Jämförelser* (2009) att föräldrarnas utbildningsnivå har fått ökad betydelse för hur eleverna presterar.

En viktig utgångspunkt är att det är i mötet mellan elevens förutsättningar och den omgivande miljön som behovet av särskilt stöd uppstår. Enligt Grundskoleförordningen. 2 skall särskilt stöd ” ges till elever med behov av specialpedagogiska insatser. Sådant stöd skall i första hand ges inom den klass eller grupp

2.1994:1194, 5 kap. 5 § som eleven tillhör.” SKL (2009) ser en tendens att skolor och lärare ofta ser eleverna som de enda bärarna av problemen i skolsituationen vilket innebär att ansvaret hamnar hos eleven samt hos föräldrarna som förväntas hjälpa sitt barn med skolarbetet. Ofta förbises orsaker i skolmiljön och vanliga åtgärder är färdighetsträning och hemuppgifter, alltså åtgärder på individnivå. Även Hattie (2009) kommer fram till att man i skolan bör ta hänsyn till faktorer snarare än resurser. Dessa faktorer är eleven, hemmet, skolan, lärare, styrdokument och undervisningen. Läraren, styrdokument och undervisningen ger de starkaste effekterna vilket innebär att lärarens kompetens samt sättet att undervisa har större betydelse än klassens storlek. Även feedback, formativ utvärdering, metakognitiva strategier samt direkt undervisning påverkar elevernas resultat.

Utöver föräldrars utbildning och skolans svårigheter att anpassa undervisningen till elevens förutsättningar och behov påverkar lärarförväntningar, kamrateffekter i omgivningen samt den ökade andelen individuellt arbete i grundskolan elevernas resultat enligt SKL (2009).

2\* 1994:1194, 5 kap. 5 §

### 2.2.1. Framgångsfaktorer

Enligt SKL (2009) präglas en framgångsrik skolkommun utav åtta så kallade framgångsfaktorer. En framgångsfaktor är att skolkommunen har bra ledare. På politisk nivå innebär detta att politikerna tar ansvar för resultaten. Det ska finnas ett förtroende mellan politiker och tjänstemän. På förvaltningsnivå ska det finnas en aktiv förvaltningschef som skapar förutsättningar för skolledarna att leda verksamheten framåt. På skolledarnivå präglas en framgångsrik skolkommun av ledare som har ett pedagogiskt ledarskap och som aktivt arbetar med läroplansuppdraget.

En annan framgångsfaktor är att skolkommunen lyfter fram kompetenta lärare och aktivt jobbar med rätt kompetens på rätt plats. Framgångsrika skolkommuner präglas av ett klimat där goda exempel lyfts fram, man satsar på kompetensutveckling och det finns karriärtjänster. I en framgångsrik skolkommun stimuleras lärarna att lära av varandra, att samarbeta i arbetslag och att utvärdera sina metoder. Lönesättning används som ett instrument för att lyfta duktiga lärare.

Framgångsrika skolkommuner genomsyras av höga förväntningar på alla nivåer. Det handlar om höga förväntningar på skolans resultat, att alla elever ska lyckas, höga krav på att arbeta med attityder och värderingar samt att förankra höga ambitioner på skolan som helhet.

Framgångsrika skolkommuner tar reda på hur det går. Detta innebär att man följer upp och återkopplar till verksamheten och att man använder utvärderingarna till att utveckla verksamheten och har uppsikt över varje elevs kunskapsutveckling. I det här arbetet ska det finnas en systematik och politiker som aktivt tar del av uppföljning och för resultatdiskussioner.

En annan framgångsfaktor som SKL lyfter är att varje skola aktivt arbetar med att skapa ett respektfullt klimat och en god kommunikation. Arbetet med värdegrunden och ett gemensamt förhållningssätt är också viktigt för att skapa fungerande relationer.

Det är viktigt att det finns en tydlig ansvars- och rollfördelning mellan politiker, tjänstemän och skolledare där uppdrag, ansvar och befogenheter är tydligt formulerade.

Framgångsrika skolkommuner fångar upp elever i behov av särskilt stöd genom rutiner för att tidigt upptäcka dessa behov och att skolhälsans kompetens är nära tillgängligt. Förhållningssättet är att det särskilda stödet skall ges i klassrummet, vilket innebär ett inkluderande synsätt.

En framgångsrik skolkommun har en samsyn kring mål och inriktning för verksamheten och det finns en kontinuitet i denna samsyn.

Sammanfattningsvis kännetecknas en framgångsrik skolkommun, enligt SKL, av att kommunen har: har bra ledare samt:

- Lyfter fram kompetenta lärare
- Har höga förväntningar
- Tar reda på hur det går
- Har fungerande relationer
- Har tydlig ansvarsfördelning
- Fångar upp elever med svårigheter
- Har enats om skolans mål

Utifrån forskning kan därmed slutsatsen dras att lärarens kompetens och hur undervisningen ser ut påverkar elevernas resultat i större utsträckning än ekonomiska resurser.

### 2.2.2. En framgångsrik skolkommun

I ett nyhetsbrev 2011 skriver Skolverket.<sup>3\*</sup> om Essunga kommuns arbete med skolan i Nossebro. Enligt nyhetsbrevet är studietraditionen svag i den gamla jordbruksorten och på Nossebro skola går elever med autism och neuropsykiatriska diagnoser som ADHD. År 1997 rankades Nossebro skola som näst sämst i landet då endast 75,9% av skolans niondeklassare hade behörighet att läsa vidare på de nationella programmen.

För att vända de dåliga resultaten tittade skolledningen och specialpedagogen på vad forskning säger om vad som påverkar elevers resultat. En sådan framgångsfaktor var inkludering. Man såg att tidigare sats-

ningar, att placera elever i behov av särskilt stöd i mindre grupp, inte gav resultat. Istället beslutade skolan att stödet skulle ges i klassrummet där speciallärarna kunde vara en resurs för alla elever. För att detta skulle fungera behövde samtliga elever, de i behov av särskilt stöd och de andra, en tydlighet och en struktur i undervisningen. Genom att organisera undervisningen på det här sättet blev det möjligt för lärarna att jobba i par i ämnena matematik, svenska och engelska i årskurs sex till en början, men därefter även i sjuan, åttan och nian. Två lärare ser mer än en och det gav lärarna möjligheten att diskutera undervisningen på ett annat sätt än tidigare. En annan framgångsfaktor var att fokusera på kunskapsmålen och att välja bort värdegrundsarbetet. Värdegrunden kom dock på köpet i och med det aktiva valet att alla elever fick tillhöra klassen och att arbetet präglades av höga förväntningar på alla i skolan och kommunen.

Tre år senare, 2010, ligger Nossebro näst överst på rankinglistorna och samtliga elever har gymnasiebehörighet. Kommunen har inte satsat extra pengar på skolan; förändringen genomfördes tack vare en tydlig ledning med höga förväntningar, förändringar med grund i forskningsresultat samt att inte skuldbelägga någon<sup>4\*</sup>.

### 2.3. Nyckelkompetenser för ett livslångt lärande

Inför framtiden kommer varje medborgare att behöva en rad nyckelkompetenser för att på ett smidigt sätt kunna anpassa sig till en snabbt föränderlig och globaliserad värld. EU-parlamentet<sup>5\*</sup> har definierat åtta sådana nyckelkompetenser: Kommunikation på modersmålet.

- Kommunikation på främmande språk
- Matematiskt kunnande och grundläggande vetenskaplig och teknisk kompetens.
- Digital kompetens
- Lära att lära
- Social och medborgerlig kompetens
- Initiativförmåga och företaganda
- Kulturell medvetenhet och kulturella uttrycksformer

<sup>3\*</sup>. [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se), 28 april 2011

<sup>4\*</sup>. [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se), 28 april 2011

<sup>5\*</sup>. Europaparlamentets och rådets rekommendation om nyckelkompetenser för livslångt lärande (2006/962/EG)

Dessa kompetenser kan tillsammans bidra till ett framgångsrikt liv i ett kunskapssamhälle och varje skolkommun behöver förhålla sig till dessa.

#### **2.4. Problemområde, uppdrag och syfte**

Sammanfattningsvis befinner sig Tidaholms kommun i en situation med sviktande elevresultat. Med anledning av detta samt brist på extern genomlysning av verksamheten från neutral part inledde i början av 2011 GR Utbildning Pedagogiskt Centrum och Tidaholms kommun samtal kring att genomföra en extern genomlysning av verksamheten.

Rapporten syftar till att göra en nulägesanalys av Tidaholm som skolkommun ur ett pedagogiskt och organisatoriskt perspektiv och sedan identifiera och presentera ett antal konkreta utvecklingsområden som kan leda till de åtgärder som krävs för att elevernas resultat skall förbättras. För att uppnå syftet har rapporten utgått från följande frågeställningar:

Hur ser Tidaholms pedagogiska grundsyn ut?

Av vilken anledning sviktat resultaten?

Hur använder Tidaholm sina resurser på bästa sätt?

### **3. Metod**

För att åskådliggöra den metod som använts för att uppnå syftet presenteras i detta kapitel använda infor-  
matörer och metoder för möten med dessa.

#### **3.1. Målgrupper, representativitet och metod**

Se tabellen nedan för kartläggning av målgrupp och metod. Metoderna som använts är djupintervjuer eller  
diskussioner i fokusgrupper.

En djupintervju innebär att intervjuaren på ett djuplodat sätt försöker upptäcka och tolka information från  
respondenten. Respondenten ska därmed lämna så stor mängd information som möjligt. Ljudinspelningar  
har gjorts med respondentens tillåtelse.

Med fokusgrupp åsyftas en grupp människor som under en begränsad tid får diskutera ett givet ämne med  
varandra. Målet med metoden är att de medverkande ska delta i en öppen diskussion. Samtliga diskussio-  
ner i fokusgrupper har genererat skriftlig dokumentation som utgjort underlag att arbeta vidare med i resul-  
tatet och i analysen.

Utifrån information, värderingar och attityder som inkommit vid insamlandet av information har en analys  
kunnat göras. Resultatet och analysen är ordnad under rubrikerna vision och mål, utveckling och ledning  
och styrning. Analysen har sedan kopplats till de teoretiska ansatserna som presenterats i den teoretiska  
bakgrunden.

Analysen pekar på generella resultat som gäller hela Tidaholms skolkommun. De utvecklingsområden som  
lyfts i slutsatsen bör varje enhet förhålla sig till och utifrån dessa föra en diskussion kring det lokala arbetet.

<i>Mål- grupp</i>	<i>Antal</i>	<i>Metod</i>
Grundskoleele- ver åk 1	9	Fokusgrupp
Grundskoleele- ver åk 5	10	Fokusgrupp
Grundskoleele- ver åk 9	145	Fokusgrupp
Gymnasieele- ver	10	Fokusgrupp
Elever Kompe- tenscentrum	8	Fokusgrupp
Föräldrar: För- skolan t.o.m. gymnasiet (inkl. Kultur- skolan)	90	Fokusgrupp
Personal från samtliga ut- bildningsområ- den	197	Fokusgrupp
Skolledare	14	Djupintervju
IT-avdelningen	5	Fokusgrupp
Politiska nämnden	17	Fokusgrupp
Förvaltnings- enheten	6	Fokusgrupp
Barn- och ung- agruppen & Godsmagasinet	6	Fokusgrupp
Förvaltnings- chef	1	Djupintervju
Personalchef	1	Djupintervju
Kommunchef	1	Djupintervju
Kommunalråd	1	Djupintervju
Oppositionsråd	1	Djupintervju

## 4. Resultat och analys

### 4.1. Skolan i Tidaholm

Vi upplever att det finns en god anda i Tidaholms skolkommun. Många är de personer som uppger att de trivs med människorna omkring sig och många nämner den lilla kommunens fördelar. Trots trygghet och trivsel sviktar resultaten i Tidaholms skolkommun. Med ett utifrånperspektiv blir det tydligt att Tidaholm har flera utmaningar och möjligheter framför sig. En sådan utmaning är hur kommunen bör förhålla sig till byskolornas vara eller ickevara utifrån en helhetssyn där alla elever i kommunen har rätt till en likvärdig utbildning. Generellt ser vi att det finns skillnader i lärarnas kompetens och vi ser en traditionell skola där elevernas möjlighet att påverka är liten och där såväl lärare som skolledare efterfrågar en pedagogisk riktning.

Ett livslångt lärande handlar om att skapa verktyg för en föränderlig framtid och förmågor som t.ex. metakognition och digital kompetens (kapitel 2) blir viktiga. Dessa två kompetenser jobbar man inte systematiskt med att utveckla hos eleverna i Tidaholm. Sammanfattningsvis korrelerar Tidaholms skola inte med vad forskning (kapitel 2) lyfter fram som viktiga förutsättningar för en framgångsrik skola. Det behövs en strategi för omvärldsanalys och med den som utgångspunkt en klart formulerad kunskapssyn i Tidaholms skolkommun. Dessa två behov återfinns och förklaras under samtliga rubriker.

Enligt forskning (kapitel 2) styrs inte kvaliteten på den operativa verksamheten i skolan av ekonomiska resurser. Av den anledningen tas inte ekonomiska resurser upp i rapporten. I nuläget innebär dock skolans budget en förvaltande organisation och eftersom ett förändringsarbete initialt kostar mer än ett förvaltningsarbete kan det behöva skjutas till mer ekonomiska resurser för att en utveckling skall vara möjlig.

Med utgångspunkt i den teoretiska bakgrunden redovisas resultatet efter punkterna vision och mål, utveckling och ledning och styrning på nivåerna politik, förvaltning, skolledare samt pedagoger och personal. Vidare analyseras de olika aspekterna med utgångspunkt i Tidaholms skolsituation.

### 4.2. Vision och mål

#### 4.2.1. Politiker

Som skolan bedrivs idag är den en produkt av bruksmentaliteten, snarare än en verksamhet som förbereder barnen för en framtid i en föränderlig omvärld. Många lyfter till exempel bruksmentaliteten som ett hinder för goda resultat; man menar att utbildning inte prioriteras bland kommunens vuxna. Eftersom höga förväntningar är en framgångsfaktor som SKL lyfter behöver skolan i Tidaholm en visionär och praktisk politisk ledning som leder skolan in i morgondagen snarare än gårdagens skolstrukturer.

För att erbjuda visionär och praktiskt ledning behöver Barn- och utbildningsnämnden (BUN) en klar strategi för omvärldsbevakning. Omvärldsbevakningen kan ge en bild av vad skola är idag och vilken kunskapssyn som skall prägla verksamheten. Utifrån den här bilden kan BUN formulera en gemensam och relevant vision, en vision som idag saknas i Tidaholms skolkommun. Kommunens skolplan ligger till grund för det operativa arbetet, men eftersom politikerna i BUN inte ger uttryck för en klar idé kring skolan blir det också vanskligt för dem att veta hur de ska använda skolans resurser för att utveckla skolan och vilken uppgift och ansvar som Barn- och utbildningsförvaltningen ska ha.

#### 4.2.2. Förvaltning

Barn- och utbildningsförvaltningen förser BUN med underlag som inte i tillräckligt stor utsträckning leder arbetet framåt. Detta leder till ett förvaltande av skolan som stämmer dåligt överens med en föränderlig framtid. För ett utvecklande av skolan bör förvaltningen istället förse BUN med relevanta underlag som leder arbetet framåt.

I kombination med att det saknas en funktion för centralt driven utveckling uppstår ett sorts vakuum som implicerar en förvaltande verksamhet där visionsarbetet istället landar hos den enskilde skolledaren. Således avgörs utvecklingen i Tidaholms skolor av den enskilde skolledarens förutsättningar och kompetens.

### 4.2.3. Skolledare

Eftersom varken BUN eller Barn- och utbildningsförvaltningen driver visionsarbetet medför det att det blir helt upp till den enskilde skolledaren att avgöra hur arbetet skall utformas. Detta rimmar dåligt med den framgångsfaktor som SKL lyfter som handlar om just samsyn kring vision och mål med verksamheten och att det finns en kontinuitet i denna samsyn.

I skolplanen finns det visserligen formulerade mål, men många skolledare upplever att dessa mål mest är aktuella då kvalitetsredovisningen skall göras, d.v.s. en gång per år. Under resten av läsåret är det de nationellt formulerade målen i styrdokumentet som ligger i fokus.

Generellt saknas en gemensam strategi för hur de nationella styrdokumentet skall användas i den praktiska pedagogiska verksamheten vilket leder till att de nationella styrdokumentet kommer till uttryck på olika sätt bland lärarna.

### 4.2.4. Pedagoger och personal

Vi har sett att lärarnas förhållningssätt varierar, men eftersom det saknas ett strategiskt arbete med att tolka och förstå de nationella styrdokumentet blir det svårt att upprätthålla en pedagogisk profession då man inte har en gemensam bas. Att skolan brister i att förmedla målen med verksamhet blir tydligt i enkäterna som besvarades av föräldrarna. Att skolans verksamhet är traditionell och känns igen från föräldrarnas egen skolgång kan förklara varför skolan får låga betyg och varför frågan inte är prioriterad av föräldrarna.

Föräldrarna vittnar även om att skolorna är olika tydliga i vilka förväntningar som finns mellan skolan och hemmet. Det blir synligt att en gemensam vision är viktig för att skolan på bred front skall kunna förmedla sitt mål och uppdrag och förändra synen på skola och utbildning i hela kommunen.

## 4.3. Utveckling

### 4.3.1. Politiker

Skolorna är förvisso "lojala" mot skolplanen, men många tycker att den ligger vid sidan av det man gör i verksamheten. Det läggs mycket tid på att utvärdera målen i skolplanen, men det finns inget systematiskt utvecklingsarbete i Tidaholms skolkommun. Detta leder till att organisationen blir kravlös och ineffektiv istället för att ligga i framkant och ha en plan för morgondagen.

För att på allvar kunna möta de utmaningar som finns och erbjuda Tidaholms barn och ungdomar fler framtidsalternativ är det viktigt att BUN har en klar strategi för förändringsarbetet. Ett förändringsarbete kräver en tydlig bild av vilken skola man vill ha och vilken kunskapsyn som skall prägla verksamheten. Därmed blir omvärldsbevakning och att budgetera för förändringsarbete viktiga förutsättningar. BUN behöver därutöver ta sitt utvecklingsansvar och följa upp det man har beslutat om. Dessutom behöver politiken ge förvaltningen en tydligare roll- och ansvarsfördelning som innehåller en funktion som på förvaltningsnivå som initierar, leder och driver utveckling.

### 4.3.2. Förvaltning

Barn- och utbildningsförvaltningen har idag en förvaltande roll. Detta leder till att det budgetunderlag som förvaltningen lämnar till politikerna är förvaltande i sig och att det blir den enskilde skolledarens uppgift att initiera, leda och driva utvecklingsfrågor.

Ett exempel på att Barn- och utbildningsförvaltningen har en förvaltande roll är IT-avdelningens arbete. Eftersom det saknas en IT-strategi blir IT-avdelningen en beställarorganisation som saknar mandat för att driva pedagogiska frågor. För att IT-avdelningens kompetens skall komma till sin rätt behövs en tydligt formulerad uppgift och en kravspecifikation.

I nuläget finns det inte en gemensam linje för att utveckla arbetet med IUP-processen (från LPP till IUP). En konsekvens av detta är att många pedagoger är osäkra på begreppet likvärdig bedömning och att det efter samtal med skolledare och elever finns anledning att tro att pedagogernas bedömarkompetens varierar stort.

Idag finns en röd tråd F-12 i form av återkoppling på kvalitetsredovisningen och genom resultatjämförelser i åk 2, 3, 5/6 och 9. Tidaholm behöver utveckla den röda tråden mellan enheter som jobbar med elever i samma ålder för att se till att exempelvis barnen i förskolan ges likvärdiga förutsättningar. Förvaltningen

behöver besluta om hur man skall förhålla sig till situationen eftersom likvärdigheten äventyras.

### **4.3.3. Skolledare**

Eftersom förvaltningen har en förvaltande roll blir det enskilde skolledarens uppgift att initiera, leda och driva utvecklingsfrågor. Skolledarna har olika erfarenhet och förutsättningar att driva utveckling vilket får till konsekvens att utvecklingsarbetet på skolorna ser olika ut. Många skolledare upplever en arbetssituation där det är svårt att sälla och prioritera, men det finns en önskan om att utveckla verksamheten.

Det har funnits kommundemensamma satsningar på t.ex. matematik, läs- och skrivutveckling och betyg och bedömning, men det saknas effektiva system för utvärdering. Utan effektiva system blir det svårt att förklara varför resultaten ser ut som de gör och att avgränsa de faktorer som leder till utveckling och kvalitet. Utveckling och innovation tenderar att bli dagsländor som inte sätter avtryck i ett långsiktigt utvecklingsarbete. För personalen blir det omöjligt att överblicka, istället upplevs en frustration kring frågan.

### **4.3.4. Pedagoger och personal**

I vårt arbete med att samla in tankar från pedagogerna har vi sett att pedagogernas kunskapssyn är traditionell vilket leder till ett traditionellt innehåll och metodik i undervisningen. Skolan blir en plats där för lite av en förändringens vind fläktar i arbetsrum och korridorer. Eleverna i åk 9 förefaller ovana vid att reflektera över vad kunskap är. När frågan om vad kunskap är ställs är det intressant att notera att ingen nämner naturvetenskap som ett kunskapsområde. Många utav eleverna upplever att de inte kan påverka eller får vara med och utvärdera undervisningen; de blir serverade hur det skall vara snarare än att de är med och bereder den kunskapsmässiga menyn. Det finns ett behov av att utveckla många aspekter som påverkar undervisningen; kunskapssyn, pedagogik, metodik, didaktik, bedömning och ledarskap samt att göra eleverna mer delaktiga i processen. För att kunna utveckla undervisningen behöver det bli tydligt vem som äger frågan och har ansvar för elevens kunskapsutveckling.

## **4.4. Ledning och styrning**

### **4.4.1. Politiker**

Nämndarbetet präglas av en omodern syn på kunskap eftersom det finns brister i omvärldsanalysen. BUN behöver därför upprätta en strategi för att hålla sig ständigt uppdaterad kring vad som händer i skolans värld och vilken kunskapssyn de vill skall genomsyra verksamheten. Tillsammans med Barn- och utbildningsförvaltningen behöver BUN komma överens om vilka mål och tillvägagångssätt som skall finnas i verksamheten samt vem som har ansvar för dessa. Utifrån detta är det också viktigt att BUN formulerar en plan för varje läsår. På det sättet skulle man exempelvis kunna upprätta en gemensam linje för utbildning och lärande. BUN behöver också kräva den återrapportering som är nödvändig för att utvärdera om resurserna fördelas på bästa sätt.

I genomlysningensarbete blir det synligt att det finns en otydlighet kring vem som bär ansvaret för elevernas resultat. Eftersom det är otydligt blir det ett generellt svar att det är allas ansvar; elev, förälder, lärare, rektor, samhället m.fl. Om inte ansvarsfrågan är tydlig finns det en risk att ansvaret fränsägs, att konsekvenser inte kan utkrävas och att systematiska kvalitetsförbättringar blir svåra att genomföra. SKL lyfter fram tydligt ledarskap på alla nivåer som en viktig faktor i en framgångsrik skolkommun.

### **4.4.2. Förvaltning**

Vid flertalet träffar med olika målgrupper framkommer att engagerad personal är något som man vill ha och anser vara viktigt för skolan. Detta är en framgångsfaktor som även framhålls av SKL. Idag saknas en strategi för hur kommunen skall få sin personal engagerad. Detta är ett syfte som en personalstrategi bör svara på. En personalstrategi bör peka ut hur kommunen systematiskt skall arbeta för att rätt person är på rätt plats och rätt utrustad.

I Tidaholms skolkommun finns idag 14 skolledare. Det ger goda förutsättningar att hålla möten där alla kommer till tals. Däremot finns det en upplevelse av att diskussionerna ibland präglas av det lilla och nära, istället för ett gemensamt mål. Barn- och utbildningsförvaltningen behöver ta ställning till vilka frågor som skall behandlas i rektorsgruppen och hur skolledarnas gemensamma arbete skall struktureras.

Det finns ett exkluderande förhållningssätt i Tidaholm vilket märks på de särskiljande lösningar man har för att jobba med elever i behov av särskilt stöd. Förklaringar och åtgärder söks ofta bland faktorer som skolan inte ansvarar för istället för att titta på den egna professionella organisationen. Visserligen har till exempel hemsituationen betydelse för elevens resultat, men skolans uppdrag är att minska betydelsen av de faktorer som ligger utanför skolan och ge alla elever samma möjligheter att nå sina mål. Stödåtgärderna man erbjuder i Tidaholm är generellt sett reflexmässiga och innebär ”mer av samma” t.ex. lovläsning. Indirekt leder detta till att ansvaret för elevens svårigheter lämnas över till eleven själv och/eller mottagande speciallärare eller specialpedagog. I många fall godkänner vårdnadshavarna åtgärdsprogram som i förväg formulerats av skolan. I en framgångsrik skolkommun finns ett inkluderande förhållningssätt som innebär en organisation för flexibilitet, en reell dialog som leder fram till att tillsammans formulera åtgärdsprogram och att stöd ges på flera nivåer.

#### **4.4.3. Skolledare**

I nuläget befinner sig skolledarna i en bakåtblickande organisation där traditioner gällande till exempel schemaläggning, undervisningstid och arbetstid begränsar möjligheterna att förändra och se till barnets bästa. Skolledarnas pedagogiska ledarskap behöver därför stärkas. Detta innebär att begreppet pedagogiskt ledarskap måste definieras för att kunna skapa en organisation för utveckling och framtid.

Många fokusgrupper pekar på att det finns brister i lärarnas arbetssätt och att förlegade metoder används ofreflekterat och alltför ofta. I en framgångsrik skolkommun lyfter man fram kompetenta och framgångsrika lärare. Forskning (kapitel 2) visar att en kompetent lärare är den med goda ämnesdidaktiska kunskaper snarare än goda ämneskunskaper. Detta behöver skolledarna ta fasta på och tillsammans hitta strukturer för att identifiera och lyfta fram skickliga lärare. Lärarna själva vittnar om att man inte tar tillvara varandras kompetenser och därför bör skolledarna sträva efter att etablera en samarbetskultur. Hur man jobbar med att lyfta kompetenta lärare samt främjar ett samarbete lärarna emellan bör tillsammans med Barn- och ungdomsförvaltningen formuleras i en personalstrategi som även omfattar kompetensutveckling och rekrytering. Att kulturskolans lärare och lärare som undervisar i musikämnet byter erfarenheter med varandra är ett exempel på kollegial samverkan som skulle kunna utvecklas.

Ansvarsfördelningen behöver bli tydligare. Idag är det otydligt vilket ansvar som ligger på lärarna och vilket som ligger på skolledaren. Uppföljning och utvärdering skall säkerställa kvalitet och har ingenting att göra med vilka förväntningar man har på verksamheten. Skolledarna måste våga vara chefer genom att ställa krav, följa upp och ge konsekvensbeskrivningar. Detta gäller såväl personal som utvecklingsarbete. Idag finns inga system för att ta reda på hur det går och därmed följa upp initierade förändringsarbeten. Höga förväntningar, goda ledare, tydlig ansvarsfördelning och att man tar reda på hur det går är alla framgångsfaktorer som SKL lyfter.

#### **4.4.4. Pedagoger och personal**

Signifikant för Tidaholms skolkommun är trivsel och att ”alla känner alla”. En sådan organisation är visserligen trygg, men oliktänkande och problematisering kring skolans verksamhet är viktiga inslag i en lärande organisation. Det saknas strukturer för att utveckla verksamheten vilket i längden riskerar att konservera, inte utveckla, organisationen. På lärarnivå innebär detta att ledarskapet i klassrummet är traditionellt och att det saknas systematisk kollegial samverkan. Hos personalen finns det en längtan efter ett ledarskap med tydligt formulerade förväntningar, något som SKL kännetecknar som en faktor för en framgångsrik skolkommun.

## 5. Slutdiskussion

Rapporten syftar till att göra en nulägesanalys av Tidaholm som skolkommun och att identifiera och presentera ett antal konkreta utvecklingsområden som kan leda till åtgärder för att elevernas resultat skall förbättras. För att uppnå syftet har rapporten utgått ifrån följande frågeställningar:

Hur ser Tidaholms pedagogiska grundsyn ut?

Av vilken anledning sviktar resultaten?

Hur använder Tidaholm sina resurser på bästa sätt?

### 5.1. Tidaholms pedagogiska grundsyn

Skolan påverkar en stor del av Tidaholm eftersom alla elever och deras föräldrar kommer kontakt med skolan. Skolans kunskapssyn får effekt i det dagliga arbetet och är en viktig fråga i en organisation för lärande. Lärande tar tid och det inbegriper många komplicerade samspel men det är den fråga som skolan har ansvar för och måste ta ansvar för. Hur framtiden ser ut är okänt men det kommer att behövas många olika kompetenser för att kunna hantera den. Detta måste få konsekvenser för lärandet och processen att bilda sig.

Det finns en diskrepans mellan hur man i Tidaholms skolkommun uppfattar omvärlden och hur den verkligen ter sig. Självklart blir det då svårt att definiera skolans uppdrag och vilken organisation som bäst möter denna. Bilden vi får av skolan i Tidaholm är komplex. Vi upplever att det finns goda ansatser, men att för lite hänsyn tas till att eleverna befinner sig i en förändring. Snarare ligger fokus på resultatet, att eleverna skall "bli något", vilket pekar på ett instrumentellt perspektiv på lärande. Detta kan liknas med en fjärils utveckling där den flygfärdiga fjärilen, inte puppstadiet, är i fokus. Puppstadiet betraktas som ointressant och övergående istället för den förutsättning för att kunna flyga som det är.

Sammanfattningsvis uppfattar vi att det inte problematiseras tillräckligt mycket kring läroprocessen i Tidaholms skolor. Vi ser utifrån de grupper vi har träffat att detta är ett generellt drag. I samtal med eleverna blir det tydligt att de har ett oreflekterat förhållningssätt till kunskap; de har svårigheter i att formulera sig i frågor rörande kunskap och lärande.

### 5.2. Orsaker till att resultaten sviktar

Den bild som vi ser i Tidaholm pekar på en brist i utvecklingen av skolan. Det är en reflektion utifrån de samtal vi har haft och de system som vi har identifierat. Anledningen till att vi pratar om sviktande resultat är att det är en av de frågeställningar som vi har fått i uppdrag att titta närmare på. Vi ser en skolkommun som vill väldigt väl och som har mycket fina och goda förutsättningar att lyckas. I flera avseenden sviktar inte resultaten men det har saknats en systematik i hur man skall utveckla skolan och tankarna kring vad skola är. Skolan har blivit lämnad åt sitt öde och det har blivit en angelägenhet för enskilda pedagoger och skolledare att driva utvecklingen vidare. Det har saknats en vision från politiskt håll om vilken väg skolan skall ta och hur man använder sina resurser på ett kommunstrategiskt plan. Vi tror att det måste finnas en utvecklingsfunktion på förvaltningsnivå. En utvecklingsfunktion som gör en omvärldsanalys och använder den till att initiera, driva och följa upp de insatser som behövs för att skolan skall nå bättre resultat. En anledning till att detta inte har skett systematiskt finner vi i det tomrum som finns på grund av bristen på en vision som präglar hela skolkommunen. Denna funktion kan se ut på många olika sätt men det är viktigt att den finns.

Ett problem är vilken bild som finns av skolan. Nästan alla i samhället har en bild av vad skola är och hur skola skall vara. Det är viktigt att se sig omkring och fundera och formulera hur skolan förhåller sig till det omgivande. Det är viktigt att förstå att skolan under de senaste åren av hårt reformtryck har förändrats. Skolan är idag en mycket mer professionell verksamhet med krav och styrning från nationellt håll än tidigare. Det är svårt att förstå och överblicka som lekman. Samtidigt har personalen som jobbar i skolan också med sig sina bilder av skolan in i verksamheten. Finns det en idé om vad skola är som är väldefinierad och innesluten i en ram och struktur och den strukturen inte svarar mot utmaningen är det viktigt att öppna ögonen och tänka annorlunda. Eftersom skolan är professionell och har ansvaret för elevens kunskapsutveckling måste skolan organisera sig efter elevernas behov i större utsträckning än att försöka uppfylla den bild som finns av skolan. Det måste skapas ett utrymme och en kultur där kreativitet och reflektion får genomslag i vardagen. Det måste fokuseras på de aktiviteter som höjer kvaliteten och sedan systematiskt lyfta fram och sprida dem i hela organisationen.

### 5.3. Resursanvändning

Det är ett delikat dilemma att fatta långsiktiga kloka beslut. Framtiden är per definition ganska osäker och enbart kortsiktiga beslut i en verksamhet som verkar för framtiden är otillräckligt. Som vi har pekat på tidigare i rapporten är en omvärldsanalys ett sätt att förhålla sig till ett ständigt föränderligt samhälle för att kunna ligga i framkant så långt det är möjligt.

I Tidaholm behöver BUN formulera en tydlig vision som anger riktningen för skolkommunen. För att BUN skall kunna fatta rätt beslut för verksamheten behöver Barn- och utbildningsförvaltningens hjälpa till med att ta fram relevanta beslutsunderlag.

Med en tydlig vision och relevanta mål som utgångspunkt skall BUN styra skolan i Tidaholm. Dessa mål skall vara kända och genomsyra all verksamhet i Tidaholms skolkommun. Utifrån dessa ska resten av skolsystemet systematiskt jobba mål- och resultatstyrtd för att använda resurserna på bästa sätt. Skolan behöver hitta strukturer för att gemensamt studera och tolka de nationella styrdokument; läroplaner med kursplaner och kunskapskrav samt skollagen och annan lagtext som rör skolans verksamhet. Det pågår omfattande reformer i svensk skola och att tolka och konkretisera styrdokument blir avgörande. Hela organisationen måste förhålla sig till de tolkningar som görs och de måste finnas en samsyn kring hur detta skall prägla verksamheten. Därefter bör en analys av nuläget göras; var befinner vi oss idag i förhållande till våra styrdokument? Utefter det formuleras en plan för vilka mål man behöver ha, hur man skall gå tillväga för att nå målen samt hur och när man skall utvärdera planen. Efter utvärderingen är det på nytt dags att inventera mål och behov och så fortsätter arbetet kontinuerligt.

Eftersom det saknas en tydlig vision och riktning är det omöjligt att svara på om och hur Tidaholms resurser används på bästa sätt. Att elevresultaten sviktar pekar dock på att resurserna i nuläget inte används på ett tillräckligt effektivt sätt.

### 5.4. Utvecklingsområden

Med ovanstående frågeställningar som ledstjärnor kan Tidaholms skolkommun ta sig vidare. För att nå framgång kan rapportens författare urskilja utvecklingsområden för målgrupperna politiker, förvaltning, skolledare samt pedagoger och personal.

#### 5.4.1. Utvecklingsområden för politiker

Skapa en vision för Tidaholms skolkommun

För att bli en skolkommun med goda resultat bör skolans arbete genomsyras av en vision med tydliga, genomförbara och gemensamma mål.

- Politiken behöver skapa en vision och mål som är lättförståeliga och relevanta och som går att arbeta med på ett kommunövergripande plan.
- Politiken behöver ta ställning till vad som inom överskådlig tid skall förstå i fokus för hela skolkommunen.
- Politiken behöver strategiskt kommunicera, utvärdera och följa upp målen så att de genomsyrar arbetet i hela verksamheten.

Koncept för verksamhetsstyrning

Det behöver skapas en tydlighet kring de olika ledningsskiktens uppdrag och ansvar.

Dessa bör kontinuerligt omprövas och uppdateras i enlighet med en föränderlig verksamhet men samtidigt ha ett antal grundlagda fundament att vila på. Genom att planera verksamheten, genomföra och studera förändringar kan man utveckla en lärande organisation som går att styra på ett systematiskt sätt.

- Politiken behöver definiera sitt eget ansvar och uppdrag.
- Politiken behöver definiera förvaltningens uppdrag och ansvar.
- Politiken behöver utvärdera och följa upp måluppfyllelsen.
- Politiken behöver formulera en konsekvensbeskrivning om målen inte uppfylls.

Skapa en strategi för utveckling

För att kunna skapa en strategi för utveckling behöver det finnas en systematisk omvärldsbevakning och att skolan förändras i takt med omvärlden. För detta krävs en samsyn kring utvecklingsprocesser där utvärdering och uppföljning är naturliga inslag. I nuläget ger budgeten en förvaltande skola. Kommunen behöver ta ställning till vad en utvecklande skola kostar och budgetera för framgång.

- Politiken behöver göra en omvärldsanalys och systematiskt arbeta för att den skall genomsyra skolans verksamhet.
- Politiken behöver utvärdera och följa upp skolans verksamhet.

#### **5.4.2. Utvecklingsområden för förvaltningen**

Skapa bilden av Tidaholms skolkommun

BUN och förvaltningen leder och styr utvecklingen i Tidaholms skolkommun i ett symbiotiskt förhållande. BUN är beroende av förvaltningens utredningsarbete för att få en korrekt bild av hur skolan ser ut. Utredningsarbetet syftar till att leverera underlag som sammanfattar såväl lagstiftning som forskning inom skolområdet.

- Förvaltningen behöver skaffa effektiva utvärderingsverktyg.
- Förvaltningen behöver leverera aktuella beslutsunderlag kring läget i skolan.
- Förvaltningen behöver effektiva metoder för att återkoppla till skollärdarna.
- Förvaltningen behöver äga och driva utvecklingsfunktionen i Tidaholms skolkommun.

Utveckla en tydlig personalstrategi

En personalstrategi handlar i stora drag om att kunna behålla sina medarbetare samt att ge dem möjlighet att utvecklas så att de trivs med sitt jobb, är engagerade och på så vis väsentligt medverkar till verksamhetens utveckling och resultat. Denna strategi skall sedan hela verksamheten lojalt följa och framgångsrika exempel skall lyftas inom organisationen och stärka arbetet i kommunens alla delar.

- Förvaltningen behöver medvetet rekrytera medarbetare som motsvarar politikens krav på skolan.
- Förvaltningen behöver aktivt sträva efter att behålla medarbetare som gör ett bra jobb och bidrar till fortsatt utveckling.
- Förvaltningen behöver strategiskt och systematiskt bidra till utvecklingen av sina medarbetare.

Förvaltning för utveckling

En förvaltning för utveckling innebär en förvaltning som med en tydlig roll- och ansvarsfördelning, initierar, leder och följer upp utvecklingsprocesser. För att kunna skapa en strategi för utveckling behöver det finnas en systematisk omvärldsbevakning och att skolan organiseras i enlighet med omvärlden. För detta krävs strukturer för att problematisera och utveckla en samsyn kring utvärderings- och uppföljningsprocesser som i sin tur gör det möjligt att ta reda på hur man fördelar resurserna på bästa sätt.

- Förvaltningen behöver göra en omvärldsanalys och presentera den som en del av ett beslutsunderlag till politiken.
- Förvaltningen behöver problematisera kring sina försanthållanden.
- Förvaltningen måste skapa en utvecklingsfunktion för Tidaholms skolkommun.
- Förvaltningen måste ta ansvar för att politikens mål med skolan uppfylls.
- Förvaltningen måste skapa effektiva rutiner för utvärdering och uppföljning av skolans verksamhet.
- Förvaltningen måste formulera konsekvensbeskrivningar om verksamhetens mål inte uppfylls.
- Förvaltningen behöver lyfta fram de goda exemplen och visa på varför de lyckas.

### 5.4.3. Utvecklingsområden för skolledare

#### Skapa en vision för den egna skolan

En uppgift som skolledaren har är att vara pedagogisk ledare. I det uppdraget ingår att formulera och förmedla visionen kring sin egen verksamhet. Visionen är i samklang med de styrdokument som finns kring skolan på nationell och lokal nivå.

- Skolledaren behöver formulera och kommunicera en vision och konkretiserade mål.
- Skolledaren behöver identifiera fokusområden som skall genomsyra skolan inom en avgränsad tid, det går inte att göra allt alltid.
- Skolledaren måste kommunicera, utvärdera och följa upp måluppfyllelsen på sin enhet.

#### Skapa en strategi för utveckling

För att kunna skapa en strategi för utveckling behöver det finnas en systematisk omvärldsbevakning och att skolan organiseras i enlighet med omvärlden. För detta krävs en samsyn i rektorsgruppen kring utvärderings- och uppföljningsprocesser och att skolledarna är innovativa i sitt arbete. När en utvecklingsstrategi formulerats skall skolledarna leda arbetet enligt denna så att utvecklingsarbetet genomsyrar hela skolan.

- Skolledaren behöver göra en omvärldsanalys för att förhålla enhetens arbete till denna.
- Skolledaren behöver formulera konsekvensbeskrivningar.
- Skolledaren behöver använda system för att utvärdera enhetens arbete.
- Skolledaren behöver följa upp enhetens arbete i förhållande till verksamhetens mål.
- Skolledarna behöver kollegialt dela med sig av sina erfarenheter och fatta beslut om hur man gemensamt skall förhålla sig till kommunens skolutveckling för att säkerställa likvärdigheten i kommunen.

#### Strategi för kompetens

En personalstrategi handlar i stora drag om att kunna behålla sina medarbetare samt att ge dem möjlighet att utvecklas så att de trivs med sitt jobb, är engagerade och på så vis väsentligt medverkar till verksamhetens framtida utveckling och resultat. Denna strategi skall sedan hela verksamheten lojalt följa och framgångsrika exempel skall lyftas inom organisationen och stärka arbetet i skolkommunens alla delar. Skolledarna behöver även ha en strategi för personalens kompetens och skapa förståelse för att bedömning, utvärdering och uppföljning är viktiga pedagogiska verktyg.

- Skolledaren behöver ha en strategi för att rekrytera medarbetare som motsvarar framtidens krav på skola och utbildningssammanhang och som håller med om de utvecklingstankar som formulerats.
- Skolledaren behöver ha en strategi för att behålla medarbetare som genomför ett bra jobb i verksamheten och bidrar till att skolan utvecklas.
- Skolledaren behöver ha en strategi för att utveckla medarbetarna till att arbeta på det sätt som ledningen på alla nivåer förväntar sig.

#### Organisation för måluppfyllelse

Samverkan och samarbete är förutsättningar för en bra skola och Tidaholm bör satsa på att skapa en delakultur där lärande exempel sprids. Skolledarna måste våga vara chefer och låta kompetens och elevernas behov styra verksamheten.

- Skolledaren behöver skapa fungerande arbetslag där allas kompetenser tas tillvara.
- Skolledaren behöver uppmuntra och stimulera de lärande exemplen.
- Skolledaren behöver organisera för att pedagogerna skall kunna dela med sig inom och mellan enheterna.
- Skolledaren måste använda sitt chefsansvar och fördela resurserna med elevernas behov för ögonen.

Höga positiva förväntningar på pedagogerna

I allt arbete bör skollära ge uttryck för höga förväntningar på pedagogerna. Höga förväntningar innebär inte att man hoppar över uppföljning och utvärdering av exempelvis utvecklingsarbete. Höga förväntningar innebär till exempel att man utgår ifrån att personalen är kompetent att hantera alla elever och inte accepterar ett exkluderande förhållningssätt.

- Skollära behöver en systematik för att följa och följa upp pedagogernas arbete.

#### 5.4.4. Utvecklingsområden för pedagoger och personal

Höga och positiva förväntningar på eleverna

Alla kan lära. Det är pedagogens ansvar att planera och organisera lärsituationer så att alla elever ges förutsättningar att lyckas. Detta kan ske på olika sätt och i Tidholm måste det finnas ett systematiskt arbete som syftar till att skapa självkänsla och självförtroende hos eleverna. Att ställa relevanta krav som fungerar motiverande för eleven bör stå i fokus.

Höga positiva förväntningar innebär en övertygelse om att eleven har förmågan att ta ansvar för sitt eget lärande. Eleverna bör bli mer delaktiga i sin egen läroprocess. De skall ges ett större ansvar och vara med och påverka både innehåll och metod i undervisningen. Pedagogerna behöver därför tydliggöra målen med undervisningen och förklara vilka förmågor som eleverna behöver utveckla. Pedagogerna behöver motivera varför dessa aspekter skall stå i fokus och lyfta fram olika typer av kunskap och visa på vägar in i dessa. Genom att variera undervisningen kommer eleverna att lära sig hur deras individuella lärande sker på bästa sätt och de kommer att utveckla förmågor att anta ett metakognitivt perspektiv på sitt lärande. Formativ bedömning bör genomsyra hela läroprocessen och genom att pedagogerna använder smarta utvärderingar kan hon/han ta reda på hur långt olika elever har nått. Formativ bedömning öppnar för möjligheter till differentiering eftersom varje elev bedöms utifrån sina egna mål och förutsättningar relaterat till målen för undervisningen.

Inkluderande förhållningssätt

Att ha höga förväntningar innebär att man ser en potential hos alla elever, även de i behov av särskilt stöd. I behov av särskilt stöd kan de elever vara som befinner sig långt ifrån den allmänna frågan i gruppen, elever som ligger långt över gränsen för godkänt likväl de som kämpar för att klara av den godkända nivån. Det har visat sig i flera undersökningar att det är mer effektivt att inkludera elever i behov av särskilt stöd i den reguljära undervisningen istället för att skapa särskiljande lösningar. Pedagogiska problem som uppstår kräver en annan lösning; det räcker inte att göra mer av samma sak. Pedagogerna har det huvudsakliga ansvaret för att eleverna når så långt som möjligt. Det ansvaret kan inte lämnas över till någon annan utan skall hanteras tillsammans med övrig personal, föräldrar och inte minst eleven. Tillsammans diskuteras stöd på flera nivåer; individ-, grupp- och organisationsnivå. Genom att öppna upp undervisningen för fler pedagogers ögon är det lättare att finna lösningar i dialog och samtidigt berika varandras pedagogiska vardag.

## Didaktik för engagemang

För att motivera och engagera eleverna i lärprocessen och även utveckla pedagogernas förmåga att skapa meningsfull undervisning bör ett utvecklingsområde innebära inspiration och kompetensutveckling gällande nyskapande och relevant metodik. I det här arbetet är ett engagemang från pedagogens sida ett måste.

- Läraren behöver utgå ifrån det lustfyllda, väcka nyfikenhet och använda många olika metoder.
- Läraren behöver prata med eleverna kring undervisningen och utvärdera såväl sitt eget som elevernas arbete.
- Läraren behöver använda smarta utvärderingar för att ta reda på vad eleverna tycker och tänker kontinuerligt. Det är viktigt att inte bara utvärdera i slutet av olika avsnitt eller tidsperioder.
- Läraren behöver utnyttja de resurser som finns på skolan på kreativa och oväntade sätt samt skapa samtal kring lärande mellan kollegor och mellan elever.

## Bedömning för lärande

För att omvandla betyg och bedömning, utvärdering och uppföljning till utvecklingsverktyg bör ett gemensamt förhållningssätt kring dessa verktyg finnas i Tidaholm.

- Läraren bedömer eleven hela tiden i skolan. Ett formativt förhållningssätt kan fungera kvalitetshöjande och innebär att eleverna får en tydlig förståelse för vad som bedöms och vilka olika kunskapskvaliteter som behöver utvecklas.
- Lärarna behöver skaffa sig ett gemensamt språk kring bedömning som är tydligt för alla.
- Läraren bör låta bedömningen bli ett verktyg för utveckling, en formativ ansats
- som hjälper till att peka ut nästa naturliga steg i kunskapsprocessen och involvera eleverna i bedömningen av sig själva och andra.