



Skolchefers syn på möjligheter till likvärdig utbildning

Sammanfattning av dokumentation från Skolcheferdialoger våren 2019



Skolchefers syn på möjligheter till likvärdig utbildning

*Sammanfattning av dokumentation från
Skolcheferdialoger våren 2019*

Förord

Under våren 2019 genomförde Specialpedagogiska skolmyndigheten, Skolverket och Skolinspektionen dialogkonferenser med skolchefer för att lyssna till deras utmaningar, förslag till lösningar och behov av stöd från skolmyndigheterna. Denna rapport är en sammanställning av de tankar, erfarenheter och idéer som lyftes av skolcheferna under dialogerna.

Skolmyndigheterna har sedan tidigare konstaterat att det finns stora variationer inom och mellan skolor vilket innebär bristande likvärdighet i utbildningen. Befattningen skolchef är relativt ny och förutsättningarna och rollen som skolchef skiljer sig mellan till exempel storstad, små kommuner och olika fristående verksamheter. Trots detta uttrycker deltagarna gemensamma utmaningar kring ekonomi, ledning, personalbrist och kompetens för olika personalgrupper. Men man beskriver även goda och inspirerande exempel på lösningar.

Deltagarna vid dialogtillfällena är samstämmiga i sin önskan av mer samverkan med och bättre samordning mellan skolmyndigheterna. Skolcheferna önskar dessutom en högre tillgänglighet till och närvaro från skolmyndigheterna.

I utvärderingen av skolchefsdialogerna framkommer att skolcheferna har uppskattat denna form av nära och lokal dialog med företrädare för skolmyndigheterna. Vår förhoppning är att vi kan fortsätta det nära samtalet med skolchefer och samarbetet om skolans utveckling.

Ett varmt tack riktas till alla skolchefer som bidragit till värdefulla samtal vid dialogtillfällena. Stort tack riktas också till medarbetare från Skolverket, Skolinspektionen och Specialpedagogiska skolmyndigheten som bidragit under arbetets gång.

Fredrik Malmberg
Generaldirektör
Specialpedagogiska skolmyndigheten

Skolchefers syn på möjligheter till likvärdig utbildning

Sammanfattning av dokumentation från Skolchefsdialoger våren 2019

© Specialpedagogiska skolmyndigheten

Ansvarig: Kenneth Drougge

Författare: Eva Andersson, Lena Hammar, Johanna Svahn och Emelie Hedberg

Omslagsillustration: Liljedal Communication AB

Tryck: Lenanders Grafiska AB, Kalmar 2019.

ISBN: 978-91-28-00930-0, tryckt

978-91-28-00931-7, pdf

Best.nr: 00930

Den här publikationen kan du ladda ner i pdf-format från Specialpedagogiska skolmyndighetens webbutik www.spsm.se/webbutiken. Vill du ha publikationen i alternativa format beställer du det från order@spsm.se.

Innehåll

Förord	3
Sammanfattning	7
Svårigheter som skolcheferna upplever	7
Skolchefernas lösningar i skolor och på förvaltningsnivå	8
Stödbehov på olika nivåer	8
Inledning	9
Skolchefsdialogernas upplägg och genomförande	10
Att läsa och analysera dokumentation	11
Svårigheter som skolcheferna upplever	12
Administrativa rektorer, stressade lärare och elevgrupper som ställs mot varandra	12
Skolchefernas uppdrag	12
Rektoreernas roll	13
Lärarnas arbetssituation	14
Elevs olikheter	15
Begränsade resurser och samverkan med andra aktörer	16
Resursbrister	16
Kompetensbrister på skolor och i förvaltningen	16
Samverkan mellan skola och andra samhällsaktörer	17
Hög omsättning av elever	17
Skolchefernas lösningar i skolor och på förvaltningsnivå	18
Driva kvalitetsutveckling	18
Kollegialt lärande	18
Trygghet och arbetsro	19
Mer direkt agerande än främjande och förebyggande	19
Stödbehov på olika nivåer	20
En väg framåt	22
En komplex bild	22
Behov av samverkan och samordning	23
Synliggörande och tillgängliggörande av stöd som en väg framåt	23
Dialogerna ger nytta till verksamheterna	23
Vårt nästa steg	24

Sammanfattning

Den här rapporten bygger på samtal mellan drygt 300 skolchefer, verksamhetschefer, elevhälsochefer och rektorer runt om i landet och representanter från Skolverket, Skolinspektionen och Specialpedagogiska skolmyndigheten. De tre skolmyndigheterna bjöd in landets skolchefer till 19 dialoger och heldagskonferenser på 17 olika orter runt om i Sverige under våren 2019. Genom dokumentation från samtalen har vi samlat in skolchefernas erfarenheter och behov gällande tre områden: förutsättningar för kunskapsutveckling, tillgängliga lärmiljöer samt trygghet och stöd. Vi skolmyndigheter har genom samtalen fått en tydligare bild av vad skolcheferna själva ser för svårigheter inom dessa områden och hur de arbetar för att lösa utmaningarna. Vi har även fått kunskap om vad skolcheferna ser att de behöver stöd med från skolmyndigheterna för att klara utmaningarna.

Svårigheter som skolcheferna upplever

Rollen skolchef är en komplex roll. Beroende på om skolchefen arbetar inom kommunal eller fristående verksamhet, i en liten eller stor kommun, så varierar ansvar och arbetsuppgifter och därför även utmaningarna de möter. I skolchefens roll ingår att kunna ge goda förutsättningar till rektorer och lärare att göra ett bra jobb. I samtalen under dialogerna har det framkommit att skolcheferna upplever att de själva har begränsade förutsättningar. Både ekonomiska och personella begränsningar som i sin tur påverkar möjligheterna att utveckla skolverksamheten.

Skolcheferna talar om rektorer som med ökat ansvar blir allt mer administrativa istället för pedagogiska ledare, bristen på behöriga lärare och en ohållbar arbetssituation med lite utrymme för kompetensutveckling. De beskriver en skola som behöver vara bättre rustad och ha mer kunskap för att kunna möta alla elever, hantera olikheter och skilda förutsättningar i klassrummet. En skola som behöver resurser för att kunna göra anpassningar i lokaler för trygghet och lärande och för att kunna sätta in stöd till de elever som har det behovet.

Skolchefernas lösningar i skolor och på förvaltningsnivå

Många bra lösningar på utmaningarna finns redan idag i skolor. Skolcheferna berättar om gemensamma satsningar som huvudmän genomfört på flera enheter samtidigt. De talar om hur de behöver arbeta mer med det systematiska kvalitetsarbetet och försöka styra om från att arbeta åtgärdande till främjande och förebyggande tillsammans med elevhälsan. Många är överens om att det behövs lösningar för att frigöra tid till rektorer att vara mer närvarande och stöttande för sina lärare. För att öka tryggheten hos eleverna behöver mer fokus läggas på värdegrundsarbete och vuxna som finns nära. Samverkan med vårdnadshavare lyfts också som viktigt för att skapa trygghet.

Stödbehov på olika nivåer

Skolchefer önskar mer samverkan med och bättre samordning mellan skolmyndigheterna. De vill att myndigheterna ska tala med en röst, till exempel genom att använda begrepp på samma sätt och genom att vara tydliga i riktlinjer och råd. Det ska vara enkelt att hitta, och ta del av, information, statsbidrag och kompetensutvecklingsinsatser från skolmyndigheterna.

De tycker också att insatser och stöd bör samordnas och fokuseras för att det ska bli lättare för skolcheferna att se vad de förväntas prioritera i utvecklingsarbetet. Även tydliga riktlinjer och ramar efterfrågas samt enhetliga strukturer för hur olika saker ska göras. Skolcheferna önskar dessutom en högre regional tillgänglighet till och närvaro från skolmyndigheterna.

Inledning

Under hösten 2017 gjorde Specialpedagogiska skolmyndigheten, SPSM, en kartläggning som beskriver hur utbildningssituationen ser ut för barn, elever och vuxenstuderande med funktionsnedsättning. Kartläggningen, Villkor för utbildning, fokuserade på i vilken utsträckning målgruppen, utifrån sina egna uppfattningar, har tillgång till likvärdig utbildning av god kvalitet samt en tillgänglig och trygg lärmiljö.

Trots debatt, mätningar samt kontrollerande och normerande myndighetsutövning syns inga tecken på att skolsituationen förbättrats för barn, elever och vuxenstuderande med funktionsnedsättning.

Det finns stora variationer inom och mellan skolor vilket innebär bristande likvärdighet i utbildningen. Elever med funktionsnedsättning är mer än dubbelt så missnöjda med sin skolsituation jämfört med övriga unga. Det är också dubbelt så vanligt att elever med funktionsnedsättning känner sig otrygga eller rädda i skolan. Flickor och pojkar bemöts olika och kunskapskraven är inte anpassade efter elever som exempelvis har bristande kommunikativ förmåga.

Skolmyndigheterna, det vill säga Skolverket, Skolinspektionen och SPSM, har olika roller och uppdrag. Det gemensamma uppdraget är att främja en likvärdig utbildning. Det statliga stödet är viktigt för huvudmännens möjligheter att ge alla barn och elever likvärdiga förutsättningar att nå målen för sin utbildning.

Under våren 2019 bjöd Specialpedagogiska skolmyndigheten, Skolverket och Skolinspektionen, in skolchefer med ansvar för grund- eller gymnasieskola till dialog.

Målet med dialogerna var att öka skolchefernas kunskap om hur de kan organisera och utveckla sitt arbete, samt skapa förutsättningar för en likvärdig och inkluderande utbildning som säkerställer att alla elever får det stöd de har rätt till. Det var också viktigt att ge skolcheferna kunskap om det statliga stöd vi ger. Genom dialogerna ville skolmyndigheterna också få en tydligare bild av skolchefernas utmaningar och behov av stöd.

Totalt genomfördes 19 dialoger på 17 olika orter i hela landet med start i Hässleholm den 7 februari och avslut i Göteborg den 9 maj. Genom dessa dialoger mötte skolmyndigheterna totalt 304 deltagare. 60 procent av dessa var skolchefer, men även verksamhetschefer, elevhälsochefer och rektorer deltog under dialogerna.

I följande rapport presenteras och diskuteras dialogernas resultat.

Skolchefsdialogernas upplägg och genomförande

Dialogerna utgick från tre områden: förutsättningar för kunskapsutveckling, tillgängliga lärmiljöer samt trygghet och stöd.

Diskussionerna utgick sedan från tre frågeställningar som var desamma för varje område:

Utifrån er funktion, vilka svårigheter upplever ni att det finns inom detta område när det gäller att ge rektor och lärare de förutsättningar som behövs?

Hur arbetar ni förebyggande för att lösa utmaningarna?
Ge exempel.

Vilket stöd skulle ni behöva från skolmyndigheterna i detta område?

Diskussionerna ägde rum i grupper om fyra till åtta deltagare. I varje grupp deltog en rådgivare från Specialpedagogiska skolmyndigheten som dokumenterade diskussionen och slutsatserna i denna rapport bygger på dokumentationen från sammanlagt sextio gruppdiskussioner.

Att läsa och analysera dokumentation

Följande rapport baseras på dokumentation från dialogernas gruppdiskussioner. Materialet består av dokumentation från totalt sextio grupper och har analyserats av en arbetsgrupp inom Specialpedagogiska skolmyndigheten.¹

Utgångspunkt i analysen var de områden och de frågeställningar som diskuterades under dialogerna.

Trots alla de olika aspekter som påverkat materialet kan arbetsgruppen konstatera att de mönster som framträder är tydliga och gemensamma. Detta alltså oavsett vilka som deltagit under diskussionerna, vem som dokumenterat eller hur läsning och analys har genomförts. Därför presenteras resultaten i högre utsträckning utifrån dessa gemensamma mönster som gruppen identifierade med avseende på de specifika frågeställningarna om svårigheter, exempel på lösningar och behov av stöd.

I kommande avsnitt presenteras de resultat som kan utläsas ur dokumentationerna från skolchefsdialogerna. Resultatredovisningen följer i stort sett formen av de frågeställningar som diskussionerna utgick ifrån, där resonemang om svårigheter kommer först, följt av exempel på lösningar och därefter behov av stöd.

¹ Arbetsgruppen bestod av Eva Andersson, utvecklingsamordnare vid Verksamhetsområde Kunskapsutveckling, Analys- och utvecklingsenheten samt Lena Hammar och Johanna Svahn, utvecklingsamordnare vid Verksamhetsområde Specialpedagogiskt stöd, Specialpedagogiska utvecklingsenheten

Svårigheter som skolcheferna upplever

Administrativa rektorer, stressade lärare och elevgrupper som ställs mot varandra

Genom dokumentationerna framkommer dialogdeltagarnas föreställningar om skolans aktörer samt de olika roller och uppdrag som dessa aktörer har.

Skolchefernas uppdrag

Av alla de roller och uppdrag som skolans olika aktörer har, är skolchefens den som är svårast att fånga betydelsen av. En av anledningarna till detta kan vara den stora spridningen i var skolcheferna faktiskt befinner sig i skolorganisationen. En förhållandevis tydlig skillnad finns mellan skolchefer från kommunala respektive fristående verksamheter. Många av de fristående skolcheferna fungerar som rektorer vid sina enheter och befinner sig därmed ofta på en annorlunda organisatorisk nivå jämfört med sina kommunala kollegor. Detta leder i sin tur till att skolchefer har mycket olika erfarenheter. Där den kommunala skolchefen behöver hantera relationer mellan politiker, förvaltning och rektorer, talar de fristående skolcheferna snarare om att, i rollen som rektor, hantera relationerna mellan lärare samt annan pedagogisk personal, elever och vårdnadshavare.

De kommunala skolcheferna på förvaltningsnivå beskrev under dialogerna att de behöver få politikerna att förstå hur resursfördelningen bör se ut, prioritera utifrån de faktiska förutsättningarna, och stötta rektorerna i sitt arbete med att göra detsamma. Detta medan fristående skolchefer under dialogerna istället beskriver mer skolspecifika situationer, från rekrytering av behörig personal till att vara närvarande i klassrummet och möta eleverna.

Skolcheferna har svårt att formulera sin egen roll, utöver att de ska vara ett stöd gentemot rektorerna och ha en relation till skolhuvudmännen. Vad skolcheferna faktiskt gör för att skapa förutsättningar för rektorer och lärare blir emellanåt otydligt, när själva görandet i skolchefernas berättelser ofta flyttas till andra aktörer – politiker, rektorer och pedagoger.

Rektorernas roll

I dokumentationen framträder en bild av rektors roll som gör komplexiteten i uppdraget tydlig. Många av skolcheferna lyfter att rektor är ålagd att göra många saker, att det finns för många ”rektor ska” i styrdokumentet, vilket i sin tur innebär att de behöver stöd i arbetet med att prioritera mellan alla måsten. När rektor behöver fokusera på alla frågor som rör skolan, från planering av om- och nybyggnationer till inköp av läromedel och digitala verktyg, hantering av klagomål, administration och rekryteringar begränsas tiden som kan ägnas åt uppdraget som pedagogisk ledare. Dialogerna visar också på att rektorerna har väldigt olika förutsättningar beroende på vilken och hur många enheter de ansvarar för, vilka och hur många medarbetare och elever dessa enheter innehåller och hur ekonomin ser ut. Många av skolcheferna pekar på att rektorerna, på grund av rådande förutsättningarna, riskerar att bli administratörer snarare än pedagogiska ledare.

Det är tydligt att skolcheferna har önskemål om ett större fokus hos rektorer på det pedagogiska ledarskapet, men vad de lägger i det begreppet är brett. Här ingår att vara en aktiv, stark, engagerad och närvarande ledare. Rektor förväntas bygga hållbara relationer med såväl lärare som elever, andra rektorer, vårdnadshavare och elevhälsopersonal. De bör, menar skolcheferna, ha kunskaper om både framgångsrika pedagogiska verktyg, elever med funktionsnedsättning, generellt elevhälsoarbete, hur organisationen kan bygga en god kultur och hur grupper kan organiseras.

Samtidigt som rektor ska stå tryggt bakom pedagogerna och stötta dem i att utveckla sin undervisning finns också förväntningen att de ska kunna anta elevperspektivet och följa eleverna på individnivå. Rektor ses som en nyckel i det främjande och förebyggande arbetet på skolan – men det konstateras också att den tid som kan läggas på det främjande och förebyggande är knapp eftersom rektor behöver ägna större delen av sin tid åt akuta åtgärder.

Mot bakgrund av komplexiteten i uppdraget konstaterar skolcheferna att det är svårt att få kontinuitet i skolledarskapet eftersom rektorerna sällan stannar länge på sina poster. Det gör att det ofta saknas långsiktighet i de insatser som drivs på skolnivå. Mycket tid går åt till att lära upp nya rektorer som är nya i sina roller och som därmed inte har den breda kunskap och kompetens som skolcheferna förväntar sig. Skolcheferna upplever att rektorerna kan behöva stöd för att stärka sin förmåga i allt från att leda kollegialt lärande, till att leda elevhälsoarbete, utveckla och anpassa undervisningen på skolan samt möta vårdnadshavare och personal.

Lärarnas arbetsituation

Skolcheferna beskriver lärarnas arbetsituation som generellt pressad där obehöriga lärare har svårt att orka med. Skolcheferna beskriver hur lärare, som med bättre förutsättningar skulle kunna göra ett adekvat jobb, knäcks under de rådande omständigheterna. Detta sätter i sin tur ytterligare press på de behöriga lärare som finns kvar. Den bristande tillgången på behöriga lärare gör det svårt att skapa kontinuitet på skolorna samt att utveckla, och bibehålla, kompetensen hos lärarna.

Den ojämförligt viktigaste kompetensen som skolcheferna uttrycker behov av handlar om att lärare måste förstå elever och vårdnadshavares situation samt bemöta dem på ett bra sätt. Man nämner i sammanhanget gärna begrepp som ”förhållningssätt” eller ”kultur”. Alltså en slags fingertoppskänsla som yttrar sig i att lärare har både förmåga och vilja att se alla elever de har i sina klassrum, skapa goda förutsättningar i allas lärmiljö, ha rätt förväntningar samt dessutom kunna hantera eventuella konflikter med vårdnadshavare.

Skolcheferna uttrycker ett generellt behov av behöriga lärare eftersom en sådan lärare har kontroll över sin undervisningssituation och därmed också klarar av att bemöta elever och vårdnadshavare på ett lugnt och professionellt sätt. Många av skolcheferna anser sig heller inte ha möjlighet att i verksamheten avvara obehöriga lärare för att de ska kunna vidareutbilda sig, bland annat på grund av bristande ekonomiska förutsättningar att ta in vikarier.

Vad en lärare behöver kunna, enligt skolcheferna, sträcker sig från kännedom om styrdokument och förmåga att analysera sin egen undervisning till att utnyttja olika pedagogiska metoder och verktyg. Läraren behöver också ha kunskaper om hur man tillgängliggör och anpassar undervisningen så att alla elever får goda förutsättningar i sitt lärande. Det finns också önskemål om en förbättrad ledarskapskompetens hos lärare.

I dialogerna förekommer endast enstaka hänvisningar till behov av specifik sakkompetens. Ibland i generella termer som pedagogiska konsekvenser av funktionsnedsättningar. De områden som nämns uttryckligen är neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, npf, samt utåtagerande elever. Samtidigt menar vissa deltagare att kunskapen om funktionsnedsättningar och de pedagogiska konsekvenser de kan medföra är låg och poängterar att det generellt behövs kompetenshöjande insatser. Skolan behöver vara bättre rustad och ha mer kunskap för att kunna hantera olikheter och skilda förutsättningar i klassrummet. Med andra ord är bilden av vilka kompetenser och kunskaper som behövs komplex; å ena sidan finns behov av generella kunskaper om hur lärande bäst går till och hur elever bör mötas, å andra sidan finns behov av specifika kunskaper att möta enskilda elever utifrån deras olika förutsättningar.

Mot bakgrund av de förväntningar som skolcheferna har på lärarna framkommer i dokumentationerna även en bild av att vissa skolchefer saknar tillit till att lärarna har de förmågor som krävs för att skolorna ska fungera bra.

Elevers olikheter

Utifrån dokumentationen placeras elever ofta i olika grupper, vilka dessutom ibland ställs emot varandra. Materialet beskriver exempelvis situationer där elever med npf ställs mot gruppen nyanlända, eller elever i behov av stöd kontra elever som behöver större utmaningar. I dokumentationen synliggörs bland annat elever med olika former av utmaningar där npf, problematisk skolfrånvaro, psykisk ohälsa och utåtagerande beteende är återkommande teman.

I samtalen återkommer tankar om kunskapskraven. Några menar att elever med funktionsnedsättning har betydligt svårare att nå målen än genomsnittet. Eleverna behöver ofta mer tid än vad de får. Flera menar även att betygssystemet är begränsande, det finns en risk att det sänker eleven.

Det finns även exempel i dokumentationen på hur vissa skolchefer förklarar de svårigheter som uppstår för eleven som att de orsakas av brister hos individen. Det handlar exempelvis om tendenser att lyfta fram negativa beteenden, bristande motivation, oförmåga, besvärliga hemförhållanden eller ovilja.

Vi kan också se att det finns olika synsätt på vad som menas med en inkluderande skola. Skolcheferna beskriver en utmaning i att verksamheten ofta organiseras efter tradition snarare än efter elevers behov. Deltagare uttrycker behov av stöd och strategier för att arbeta inkluderande och undvika särlösningar, som riskerar att bli permanenta. Det finns också behov av att ta del av goda exempel där skolor lyckats hitta flexibla lösningar för att möta elevers olikheter.

Begränsade resurser och samverkan med andra aktörer

Resursbrister

Bristande tillgång till ekonomiska resurser och behöriga lärare är återkommande teman i diskussionerna. Tillsammans leder dessa brister till begränsningar i förutsättningarna att skapa tillgängliga lärmiljöer, utveckla barn och elevers lärande i trygga lärmiljöer samt att ge stöd till elever i behov.

Den bristande tillgången till ekonomiska resurser synliggörs både när det kommer till anpassningar av lokaler för trygghet och lärande samt att kunna sätta in det stöd som behövs till de som behöver. Skolcheferna menar dessutom att förutsättningarna skiljer sig åt, både inom och mellan kommuner. Det ska dock påpekas att det samtidigt finns skolchefer som inte delar denna bild. De pekar istället på att det finns möjligheter att utveckla skolverksamheten trots att ekonomin inte alltid är den bästa. Denna argumentation utgår då från tanken att bättre ekonomiska förutsättningar inte behöver innebära att skolan blir bättre.

Kompetensbrister på skolor och i förvaltningen

Oavsett om skolorna har tillgång till behöriga lärare eller ej, pekar många i diskussionerna på bristande kunskaper och förståelse hos många lärare. Detta nämndes också ovan, i avsnittet om lärarnas arbetssituation. Oavsett vilket område som diskuteras, landar frågorna ofta hos läraren. Det behov som då uttrycks handlar om att få lärarna att förstå varför det är viktigt att till exempel arbeta med relationerna till eleverna, strukturera undervisningen på ett särskilt vis eller följa rutiner för klagomålshantering.

För att nå målet om en inkluderande skola synliggörs i materialet att verksamheter har behov av mer kunskap om hur de ska tillgängliggöra alla lärmiljöer. Det behövs också kunskap om hur de kan ge goda förutsättningar för elevers delaktighet i såväl lärandet som i den sociala gemenskapen.

Materialet visar att det finns tankar om att förändra den pedagogiska organisationen så att den på ett bättre sätt kan stödja såväl lärare som elever. I dialogerna nämns exempelvis tvålärarsystem och kollegialt lärande som framgångsfaktorer. Arbetsmetoder för att på ett strukturerat sätt utveckla undervisningen, stärka kunskap och få nya erfarenheter. För att nå dit önskar skolorna stöd och underlag så att de själva kan utveckla sin pedagogiska vardag.

Diskussionerna visar att skolcheferna ser stora behov av kompetensutveckling. Behoven sägs finnas hos både behöriga lärare i behov av allmän kompetensutveckling och övrig skolpersonal. Det

kan handla om allt från obehöriga lärare och socialpedagoger till elevassistenter.

Framförallt glesbygdskommuner och små skolenheter pekar på att kompetensbrister inte enbart finns på enskilda skolor, utan även på andra nivåer i organisationen. Det kan handla om att det inte finns en kommunal jurist att rådfråga, att förvaltningen inte har de förmågor som krävs vid upphandling av olika system kopplade till skolan eller att det inte finns någon funktion som kan bistå vid ansökningar av statsbidrag. Sådan problematik blir särskilt kännbar när det upplevs att mängden anmälningsärenden ökar, när det är dags att köpa in nya IT-system eller när utvecklingsprojekt är beroende av finansiering via statsbidrag. Utan stöd behöver skolchefer och rektorer då bli experter inom områden som inte tillhör deras formella ansvar.

Samverkan mellan skola och andra samhällsaktörer

Många av skolcheferna upplever att skolan behöver ta emot inspel från flera olika håll, något som tenderar att göra det svårt att behålla fokus på det centrala uppdraget. Det kan till exempel handla om att skolmyndigheter eller andra aktörer kommer med olika satsningar, där det blir svårt för skolcheferna att prioritera.

Utredningar av elever i behov av stöd upplevs ta mycket tid i anspråk av många, delvis beroende på hur utredningarna behöver organiseras. En viktig del i detta arbete, som också återkommer i andra diskussioner, är hur samverkan fungerar med andra aktörer, både vårdnadshavare och professionella. När det gäller professionell samverkan handlar det både om samarbete med andra delar av kommunen, ofta socialtjänsten, och om andra aktörer så som barn- och ungdomspsykiatri, BUP, och habiliteringen

Hög omsättning av elever

Hög elevomsättning är en problematik som försvårar arbetet och är något som skolcheferna återkommer till inom alla diskussionsområdena. Det handlar både om att möjligheterna till skolval gör att elever hoppar mellan skolor, och om att många skolor tar emot nyanlända. I båda fallen kan förändringar ske med förhållandevis kort varsel.

Denna höga omsättning medför att det blir svårare att organisera verksamheterna. Många pekar på att problematiken ytterligare synliggör hur svårt det är att jobba med överlämningar, med en påföljande risk att elever hamnar mellan stolar. Det kan i sin tur leda till sämre möjligheter att lyckas med sin skolgång.

Skolchefernas lösningar i skolor och på förvaltningsnivå

När skolcheferna diskuterar och ger varandra exempel på hur utmaningarna kan lösas, rör sig även dessa exempel på olika nivåer. Från konkreta åtgärder i det enskilda klassrummet, till övergripande satsningar på förvaltningsnivå.

Driva kvalitetsutveckling

Vissa huvudmän har genomfört gemensamma satsningar som alla deras skolor har deltagit i. Sådana satsningar kan antingen handla om att delta i några av Skolverkets lyftsatsningar eller att organisera något på egen hand. Oavsett val av insats, konstaterar skolcheferna att det är viktigt att skapa forum där lärare kan reflektera över kunskaper och förståelse. Det är diskussioner som behövs för att det ska vara möjligt att skapa en gemensam grund och en samsyn.

Många menar att de behöver öka sitt fokus på det systematiska kvalitetsarbetet. Det handlar då exempelvis om att stärka analysen och vara säker på sin sak innan insatser sätts in. Många lyfter också vikten av en fungerande elevhälsa som en drivande del i det främjande och förebyggande arbetet.

Kollegialt lärande

På skolnivå menar många att rektor behöver vara närvarande för att stötta lärarna i sitt arbete. Tvåläraresystem och kollegialt lärande är exempel på insatser som skolcheferna lyfter fram som framgångsrika.

När det gäller att stärka rektors förmåga att leda ges exempel på insatser såsom specifika rektorsnätverk för kollegialt lärande och mentorsprogram med seniora rektorer. Frigörande av arbetstid genom att begränsa de administrativa uppgifterna, omorganisering

av enheter eller att knyta en specialpedagog närmare till rektor för att stärka en förmåga att leda utveckling är också exempel som framkommer i samtalen.

Trygghet och arbetsro

För att eleverna ska ha tillgång till trygga miljöer pekar många på vikten av närvarande vuxna, värdegrundarbete, ett efterlevande av ordningsregler och ett tydligt system för klagomålshantering. God samverkan med vårdnadshavare lyfts också upp som en viktig ingrediens i arbetet. Många beskriver att de arbetar med barn- och elevombud, närvaroteam, trygghetsvandringar och andra liknande insatser.

Mer direkt agerande än främjande och förebyggande

Insatserna som nämns ovan kan till stor del ses som främjande och förebyggande arbete. Trots det gör dokumentationen det tydligt tydligt att åtgärdsförslagen många gånger, framförallt vad gäller diskussionerna kring trygghet och stöd, tenderar att vara av en mer direkt agerande art snarare än främjande och förebyggande. Diskussionerna ger helt enkelt intryck av att det främjande och förebyggande arbetet ofta får stå åt sidan eftersom skolorna är fullt upptagna med akuta insatser.

Möjligen kan detta fokus i diskussionerna vara ett resultat av att området under dialogerna ramades in av en presentation som bland annat handlade om anmälningsärenden. Det kan ha lett till att samtalen kom att handla mer om ”anmälningskultur”, kränkningar och risker i nuvarande samhällsklimat än om främjande och förebyggande arbete i praktiken.

I dialogen lyfter man vikten av en välfungerande elevhälsa som har ett systematiskt arbete och goda rutiner för att undvika akut-åtgärder. Trots detta lyfts att elevhälsans arbete ofta hamnar i ett mer åtgärdande arbete än det främjande och förebyggande som uppdraget är.

Det blir tydligt att det är en stor utmaning att leda och utveckla en samordnad elevhälsa mellan olika professioner och samtidigt få till ett välfungerande samarbete med lärarna. En annan utmaning att hantera är de skilda förväntningar som finns på olika roller och arbetssätt kring elevhälsan.

Stödbehov på olika nivåer

De stödbehov som i samtalen kommuniceras gentemot skolmyndigheterna är vitt skilda och sträcker sig från möjligheter att påverka strukturer till att praktiskt stötta skolor i enskilda elevärenden.

En tydlig signal från i princip alla dialogdeltagare är att de efterfrågar att skolmyndigheterna bör tala samma språk, använda samma begrepp och att de ska vara mer enade i sitt stöd. Budskapen ska vara gemensamma och tydliga för att underlätta huvudmäns och skolors prioriteringar. Skolcheferna efterfrågar en högre grad av samsyn och samarbete mellan och inom både skolmyndigheter, huvudmän och skolor.

Många menar också att skolmyndigheterna borde vara mer närvarande i olika debatter samt jobba både mot politiker, media och vårdnadshavare i syfte att skapa en bättre förståelse för skolans uppdrag. Det är också vanligt att diskussionsdeltagarna uttrycker att de vill att skolmyndigheterna ska bidra till att förändra lärar- och rektorsutbildningarna. I detta avseende efterfrågas allt från mer praktik och mindre teori till mer teori rörande specifika områden så som exempelvis särskilda anpassningar eller elever med funktionsnedsättning.

Återkommande i dokumentationen är efterfrågan på tydliga riktlinjer och ramar samt gemensamma strukturer för hur olika saker ska göras. Det kan handla om allt från en standard för hur en skola ska byggas eller tydligare riktlinjer för hur många elever som den enskilda läraren ska ansvara för, till gemensamma system för upphandlingar av digitala stödverktyg. Stöd i att hantera juridiska frågor efterfrågas också, kanske framförallt från mindre huvudmän och kommuner som inte har tillgång till juridisk kompetens på förvaltningsnivå.

Många skolchefer beskriver att de är beroende av statsbidrag för att få verksamheterna att gå runt. Det beskrivs som en god möjlighet att kunna få statsbidrag, samtidigt som ansökningsprocesserna upplevs som krävande då de tar tid och ibland ses som krångliga.

Deltagarna efterfrågar också i hög utsträckning process- och analysstöd från skolmyndigheterna. Sådant stöd ges dessutom ofta som exempel på insatser som de upplever har gjort skillnad.

Kompetensutvecklingsinsatser som ges av skolmyndigheterna beskrivs som värdefulla. Många pekar emellertid samtidigt på att det kan vara svårt att omsätta teori till praktik, liksom att möjligheten till att ta del av insatserna är begränsade. Det kan handla om att de inte upplever sig ha tid att prioritera deltagande eller att de ekonomiska resurserna som krävs för att ta in vikarier eller resa till kurser saknas. Kompetensutvecklingsinsatserns geografiska placering ställer till det för vissa huvudmän, och många efterfrågar en högre regional tillgänglighet till och närvaro från skolmyndigheterna.

När det gäller att stötta skolornas arbete med elever, efterfrågas tillämpbara verktyg och material som ska vara kvalitetssäkrade, liksom stöd till skolorna i särskilda elevärenden.

En väg framåt

En komplex bild

Utifrån dokumentationerna konstaterar vi, att dialogerna i hög utsträckning kretsar kring de begränsade förutsättningar som skolcheferna upplever att de har. Begränsningar sett till ekonomiska och personella resurser, som i sig upplevs påverka möjligheterna att utveckla skolverksamheten.

Samtidigt beskriver skolcheferna hur de upplever att allt fler och större krav på åtgärder landar på deras bord från politiker och skolmyndigheter. Dessa krav flyttas ofta neråt i styrkedjan, till rektorer och lärare.

Rektorer och lärare beskrivs som stressade, pressade och många gånger upptagna med akuta åtgärder snarare än främjande och förebyggande insatser. Omsättningen av rektorer och lärare är hög, vilket ytterligare försvårar möjligheterna till långsiktiga insatser. Kompetensbrister på flera delar i skolorganisationen beskrivs komplicera situationen ytterligare. Behovet av välutbildade lärare gör att skolcheferna också vänder blicken mot lärarutbildningen som man inte anser, i tillräcklig grad, ger nya lärare de kunskaper som behövs för att möta och anpassa undervisningen utifrån elevers olikheter.

Återkommande i samtalen är också en oro kring elevernas psykiska hälsa och en ökande stress bland eleverna, vilket många kopplar samman med hur kunskapskraven och betygssystemet är utformat.

Denna komplexa bild av huvudmännens vardag, där många upplevda problem kopplar i varandra och det emellanåt är svårt att se vad som följer av vad, upplevs försvåra möjligheterna till att skapa bästa möjliga förutsättningar för barn och elevers lärande. Vem som egentligen har ansvar för att lösa problemen, blir också otydligt när ansvaret flyttas mellan politiker, skolmyndigheter, skolchefer, rektorer och lärare.

Vi kan också konstatera, att den bild som presenteras utgår från skolchefer, rektorer och lärare i första hand. Det är med andra ord i stort sett bara vuxenperspektivet som speglas och återges, medan barn- och barnrättsperspektivet saknas.

Behov av samverkan och samordning

I dokumentationerna framkommer att skolcheferna önskar mer samverkan med, och bättre samordning mellan, såväl skolmyndigheter som region och landsting. Skolcheferna önskar att skolmyndigheterna ska tala med en röst, till exempel genom att använda samma begrepp på samma sätt och genom att vara tydliga i riktlinjer och råd. Det ska vara enkelt att hitta, och ta del av, information, statsbidrag och kompetensutvecklingsinsatser. Överlag finns en uppfattning om att de insatser och det stöd som ges från skolmyndigheterna bör samordnas och fokuseras för att det ska bli lättare för skolcheferna att se vad de förväntas prioritera i utvecklingsarbetet.

Synliggörande och tillgängliggörande av stöd som en väg framåt

I dokumentationerna efterfrågas fortsatta insatser från skolmyndigheterna som till viss del sammanfaller med sådana insatser som erbjuds från skolmyndigheterna idag. Samtidigt menar många av skolcheferna att det är svårt att ta del av dessa insatser. Det upplevs vara svårt att avvara personella resurser för att delta i kompetensutvecklingsinsatser. Insatserna ges ibland på ett långt geografiskt avstånd från skolan, vilket förutom den tid som behöver avvaras också innebär ökade kostnader för de som behöver resa – kostnader som skolcheferna inte alltid anser att de har möjlighet att täcka när de ekonomiska resurserna är begränsade. Det finns exempel på att skolcheferna inte uppfattar att de får tillgång till de stödinsatser de önskar, alternativt att de inte alltid är medvetna om vilket stöd som finns att få.

Dialogerna ger nytta till verksamheterna

Efter skolchefsdialogerna har en utvärderingsenkät skickats ut som besvarats av 97 deltagare. Utifrån enkätsvaren går att konstatera att skolcheferna i stort sett var positiva till dialogerna. Dialogerna anges ha varit värdefulla till både innehåll, form och nytta för verksamheten. Deltagarna var mycket positiva till att skolmyndigheterna genomfört dialogerna tillsammans.

Vårt nästa steg

Det är en komplex bild som skolcheferna förmedlar och en oroande bild på så sätt att ansvaret för vem som ska lösa vilken fråga på vilken nivå framstår som oklar. Vi skolmyndigheter har genom dialogerna fått tydliga signaler om att vi behöver ge ett mer sammanhängande stöd. Skolor och skolhuvudmän måste tydligare kunna se hur normering, granskning och stöd från skolmyndigheter hänger ihop och hur skolhuvudmännens ansvar förhåller sig till det.

Skolcheferna efterlyser också ett mer nära stöd från skolmyndigheterna till skolorna byggt på skolornas olika förutsättningar. Ett svar på det är de länsvisa samverkanskontor som Specialpedagogiska skolmyndigheten startar den 1 januari 2020 på 17 orter i Sverige. Samverkanskontoren kan bli basen för det mer nära och proaktiva stöd som skolcheferna efterlyser.

Skolcheferna önskar också en ökad tydlighet från skolmyndigheterna om vilka åtgärder som ger störst effekt på skolans kvalitet och resultat. En hjälp att prioritera i de olika satsningar och uppmaningar som riktas mot skolan. Vi tar till oss den önskan och här ligger ett stort arbete för både skolmyndigheter och politiker att lyssna till och föra en dialog med skolor.



En likvärdig utbildning för alla

Hos Specialpedagogiska skolmyndigheten får du stöd när du skapar lärmiljöer som är utvecklande och tillgängliga för alla. Vi erbjuder specialpedagogiskt stöd till skolor och förskolor i hela landet, svarar på frågor och erbjuder kurser och konferenser. Vi driver också flera specialsolor, fördelar statsbidrag och utvecklar läromedel. Välkommen till Sveriges största kunskapsbank inom specialpedagogik.

Skolchefers syn på möjligheter till likvärdig utbildning

Den här rapporten bygger på samtal som fördes våren 2019 mellan 300 skolchefer, verksamhetschefer, elevhälsochefer och rektorer runt om i landet och representanter från Skolverket, Skolinspektionen och Specialpedagogiska skolmyndigheten. I denna rapport sammanfattas skolchefernas tankar, idéer och erfarenheter av utmaningar, förslag till lösningar och behov av stöd från skolmyndigheterna.

I samtalen under dialogerna framkom att skolcheferna upplever att de själva har begränsade förutsättningar. Både ekonomiska och personella begränsningar som i sin tur påverkar möjligheterna att utveckla skolverksamheten. De beskriver en skola som behöver vara bättre rustad och ha mer kunskap för att kunna möta alla elever, hantera olikheter och skilda förutsättningar i klassrummet.

Genom samtalen har vi skolmyndigheter fått en tydligare bild av vad skolcheferna själva ser för svårigheter och hur de arbetar för att lösa utmaningarna. Vi har även fått viktig kunskap om vad skolcheferna efterfrågar för stöd från skolmyndigheterna för att klara sina utmaningar.