



Västra distriktet, utvärderingsrapport

Utvärdering efter två år av pilotprojektet

Sam Simonsen

30.11.2011



Bakgrund

- Pilotprojektet med den nya administrativa modellen för Västra distriktets grundskolor startade i augusti 2009. Försöket har nu pågått i två hela läsår.
- På uppdrag av utbildningsverket har denna utvärderingsrapport tagits fram för att lyfta fram vad som fungerat bra inom pilotprojektet och var det finns utrymme för förbättringar.
- Utvärderingen har gjorts genom intervjuer av distriktets ledningsgrupp, övrig personal samt direktion. Intervjuerna gjordes under november 2011.
- I denna rapport ingår inte en ekonomisk utvärdering av pilotprojektet.
- Utvärderingen har gjorts av konsult Sam Simonsen, som även jobbat med Västra distriktets ledningsgrupp med planering inför pilotprojektet samt stöd för ledningsgruppen under pilotprojektets gång.



Intervjuade

- Ledningsgrupp
 - Mia Förars-Pöytäniemi
 - Tora Renlund
 - Pamela Leka
 - Lotta Ilander
 - Helga Thrainsdottir
- Övrig personal
 - Tomi Rewell
 - Britt-Mari Bärlund
 - Satu Tupala
- Direktion
 - Pia Fagerudd
 - Camilla Sågbom

Sammandrag



1

Försöket har inte lett till större förändringar inom skolornas vardagliga verksamhet

2

Det finns flera positiva följder inom administration och planering (gemensam läroplan, lättad administrativ börda för biträdande rektorer m.m.)

3

Direktionens föräldramedlemmar har fjärmats från den egna skolan, direktionsarbetet svårare och mer konfliktfyllt än tidigare



Administration och planering (1/3)

- Tyngdpunkten kring administration ligger på ledande rektorn. Ledande rektor har ingen undervisningsskyldighet.
- Flera uppgifter som tidigare legat på rektor i respektive skola har nu flyttats till den ledande rektorn. Detta har lett till en lättad administrativ börda för de biträdande rektorerna. Samtidigt har dock undervisningsskyldigheten ökats för de biträdande rektorerna, vilket i praktiken har inneburit en ökad total arbetsbörda för de biträdande rektorerna. Detta upplevdes betungande i början av pilotprojektet, men har med tiden underlättats tack vare omfördelningar i arbetsuppgifter och bättre planerad tidsanvändning.
- Det finns en tendens till mer byråkrati nu än innan försöket. Ett exempel på detta är ansökan av tjänstledighet. Man ansöker tjänstledighet av ledande rektor, men biträdande rektor är inblandad i processen i alla fall för att kunna ombesörja vikarier och annat praktiskt. Detta varierar dock från skola till skola och bör kunna åtgärdas genom planering och omfördelning av arbetsuppgifter. Variation finns bl.a. i vem som ansvarar för bokning av vikarie. I de skolor där lärarna själva ansvarar för att det finns vikarie under tjänstledigheten upplevs just denna process inte betungande.



Administration och planering (2/3)

- Läroplanen är nu gemensam för alla distriktets lågstadier. Detta upplevs mycket meningsfullt med tanke på
 - Nivå av kunskap när sexorna övergår till sjuan
 - Möjligt utbyte av lärare och eventuella gemensamma undervisningar
- Gemensam läroplan innebär också att man kan fördela planeringsarbetet på en större mängd lärare. I synnerhet i de små skolorna har det varit betungande att planera en hel läroplan, nu är arbetsbördan kännbart lättare.
- Det är ibland oklart för personalen vem de skall rikta sig till i olika administrativa frågor, ledande rektor eller biträdande rektor. Detta kan naturligtvis åtgärdas med tydligare direktiv och ökad kommunikation.
- Det är även oklart för föräldrar hur de administrativa ärenden sköts inom distriktet. Denna kommunikation är av naturliga orsaker mer besvärlig än intern kommunikation. Det finns emellertid inga exempel på större frustration bland föräldrarna, bara en ökad förvirring, som dock inte lett till problem. Även här bör man dock satsa på ökad tydlighet i kommunikationen till hemmen.



Administration och planering (3/3)

- Det upplevs som en nackdel med nuvarande modell för de biträdande rektorerna att de inte deltar i gemensamma möten för alla skolor i Helsingfors. Detta innebär att man inte får samma mängd information som andra skolledare. Samtidigt innebär detta minskad arbetsbörda för de biträdande rektorerna, vilket man unisont är tacksam för. Slutsatsen är att man är van vid att tidigare fått förstahandsinformation, nu får man informationen filtrerad av ledande rektor. Helhetsmässigt bör detta vara en ändamålsenlig lösning. En ny generation av biträdande rektorer kommer inte att uppleva detta som ett problem.
- Det finns en känsla av att Västra distriktet är lite snabbare än andra distrikt att uppta nya idéer och pröva nya grejer. Det finns dock inget konkret belegg för denna känsla. Med tanke på det systematiska samarbetet inom distriktet är det inte orimligt att omfatta denna uppfattning.
- Det uppfattas som positivt med gemensam skolsekreterare och elevvårdspersonal.



Administration och planering, för- och nackdelar



- Gemensam läroplan, innebär minskad planeringsarbetsbörda samt enhetligare kunskapsnivå för lågstadieeleverna
- Minskad administration för biträdande rektorer
- Gemensam skolsekreterare och elevvårdspersonal



- Något ökad byråkrati
- Ibland otydlighet i administrativa ärenden vem man skall rikta sig till
- Längre informationsväg till biträdande rektorer



Arbetsfördelning ledande rektor – biträdande rektorer

- Denna punkt var ursprungligen en av de mest omdiskuterade i samband med starten av pilotprojektet. De tidigare rektorerna för respektive skola fick minskad administrativ arbetsbörda men markant ökad undervisningsskyldighet.
- I början, innan arbetsfördelningen var helt överenskommen och optimal och processerna fungerade smärtfritt fanns det ett utbrett missnöje med de biträdande rektorernas roll. I takt med att arbetsfördelningen förtydligats och processerna blivit bättre uttänkta har missnöjet minskat. I dagsläget finns det inget större missnöje med situationen.
- Ledningsgruppsarbetet är mer strukturerat än i början, även detta har förbättrats i takt med att arbetsfördelningen blivit tydligare.
- På högstadiet var arbetsfördelningen kanske mest ostrukturerad i.o.m. att den tidigare ledande rektorn kom från högstadiet. Med den nya ledande rektorn har situationen blivit mycket klarare.
- Det finns risk för att den ledande rektorn fjärras från det dagliga arbetet i skolorna. Viktigt att det finns en väl förankrad roll även för den ledande rektorn gentemot lärare, elever och föräldrar, annars finns det risk för att ledande rektorns roll gentemot dessa blir ceremoniell.
- I de mindre skolorna måste biträdande rektor ibland även ikläda sig rollen som skolvärd för att få vardagen att fungera, i.o.m. att det inte finns reguljära skolvärddar i de skolorna.

Arbetsfördelning ledande rektor – biträdande rektorer, för- och nackdelar



- Minskad administrativ arbetsbörda för biträdande rektorer. Gäller särskilt de mer krångliga ärendena, såsom besvärliga elevvårdsärenden, direktionsarbete o.d.
- Bättre strukturerat ledningsgruppsarbete



- Ökad total arbetsbörda för biträdande rektorer
- Risk för att ledande rektorn fjärras från vardagen, eleverna och föräldrarna



Undervisning

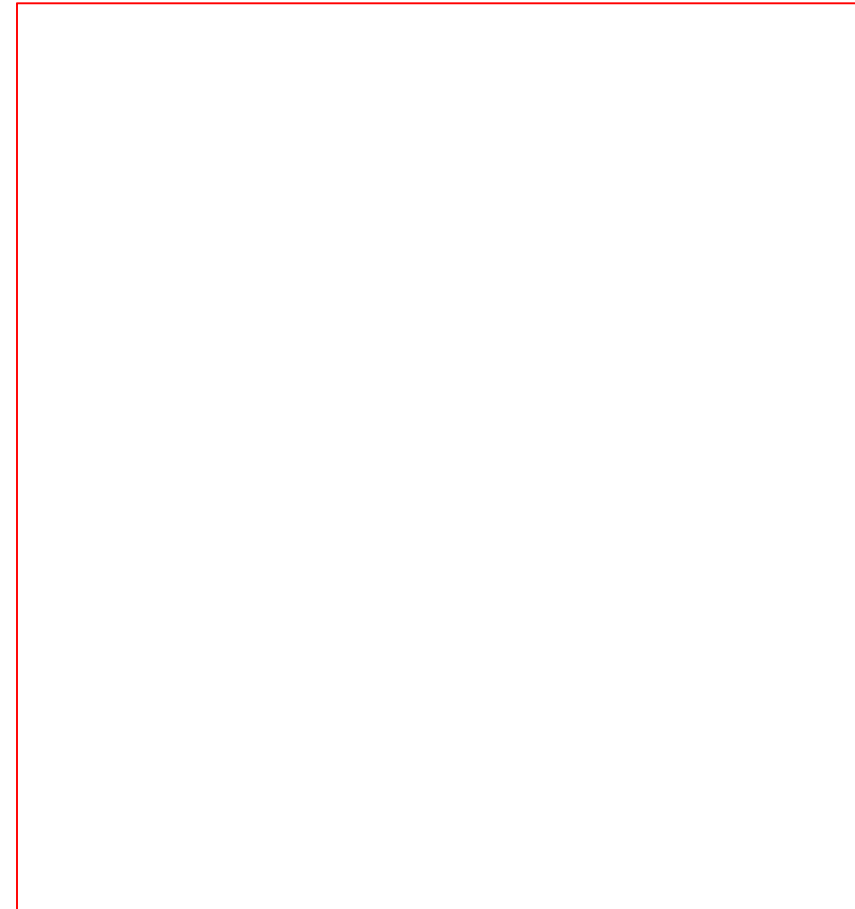
- Det finns en utbredd uppfattning om att undervisningen inte påverkas av den administrativa modellen med ett distrikt.
- Den gemensamma läroplanen innebär att kunskapsnivån är mer enhetlig än innan. Det råder emellertid inte helt eniga åsikter inom lärarkåren på högstadiet hur tydligt man märker denna enhetlighet. Oberoende är det en obestridlig fördel med gemensam läroplan.
- Gemensam läroplan innebär ökad flexibilitet i undervisningen. Detta är tydligt i marginalämnen, såsom franska. Det är enklare än tidigare att välja franska och läsa det i en annan skola än den egna.
- Det är nu mer flexibelt att låna böcker till undervisningen från andra skolor, där de inte just då behövs. Detta har en odelat positiv inverkan på ekonomin och förverkligandet av undervisningen.
- Timfördelningen är mer flexibel med än större enhet.



Undervisning, för- och nackdelar



- Gemensam läroplan, innebär enhetligare kunskapsnivå för lågstadieleverna och flexibilitet i undervisningen
- Bättre ställning för de mer marginella ämnen, såsom franska
- Ökad flexibilitet inom timfördelningen





Direktionsarbetet

- Inom direktionsarbetet ser man de största förändringarna, som samtidigt är de mest negativa. Styrkan med direktionen som institution har vilat på fundamentet att föräldrarna engagerar sig i skolans välmående för att deras barn går i skolan. Nu har direktionen fjärmats från den egna skolan p.g.a. att det finns fyra andra skolor som får lika mycket utrymme på agendan.
- Det finns nu en känsla av att de mindre skolorna och deras specifika problem har fått oproportionerligt mycket utrymme på direktionens agenda. Ett exempel på detta är problematiken kring klass 3-4 i Sockenbacka skola.
- Föräldrarna engagerar sig inte lika mycket i frågor som rör andra skolor än den egna. Detta gör att blir en underliggande konflikt i alla frågor som berör en enskild skola. Inom västra distriktet är det specifikt en motsättning mellan de mindre och de större skolorna.
- Samtidigt bör man vidmakthålla att direktionen på ett professionellt sätt kunnat behandla och lösa alla svåra frågor, trots underliggande motsättningar.
- Ett intressant fenomen är att man som direktionsmedlem börjar se mer realistiskt på skolornas möjligheter när man inte har det känslomässiga bandet till skolan. I denna direktion får man ju behandla fem skolors frågor. Detta innebär att förhållandet till skolorna blir mer nyanserat. Detta är styrkan som måste utnyttjas för att få direktionsarbetet att fungera friktionsfritt och konstruktivt i framtiden.



Direktionsarbetet, för- och nackdelar



- Mer realistisk syn på skolornas möjligheter och resurser
- Konstruktivt, professionellt arbete trots motsättningar



- Fjärmats från den egna skolan, p.g.a. att det finns fem skolor, vars ärenden måste behandlas. Behövs en distriktsattityd, d.v.s. direktionen är inte till för skolorna separat utan för hela distriktet
- Motsättningar särskilt mellan de mindre och de större skolorna. Dessa motsättningar har minskats med tiden.



Distriktskänsla & social inverkan

- Gemensamt för alla intervjuade är att man upplevt att man som anställd inom distriktet kommit varandra närmare. Det finns inga egentliga konkreta saker som följd av detta, men på sikt är denna distriktskänsla värdefull, som ger möjlighet att driva gemensamma projekt och nå mer ambitiösa målsättningar i framtiden.
- Gemensamma planeringsdagar för lärarkåren har blivit mer meningsfulla än i början.
- Det förekommer samarbete mellan eleverna, särskilt på lågstadiet. Eleverna på lågstadiet känner varandra bättre, tröskeln till högstadiet har blivit lägre. I synnerhet de mindre skolornas elever har något ökad social kompetens jämfört med tidigare.
- I början gjorde man gemensamma utflykter och dyligt som ibland kändes påklistrade – ”måste göras för att vi är ett distrikt” – nu är man lite mer realistisk och gör saker gemensamt där det verkligen tillför mervärde.
- Det fanns personer som aktivt ville motverka distriktsbildningen i början. Även dessa har nu börjat arbeta för gemensamma frågor, och det finns inget aktivt motstånd mot distriktet mer. Däremot finns det flera personer som är likgiltiga till distriktsbildningen, mycket i.o.m. att distriktet inte syns i vardagen.



Distriktskänsla & social inverkan, för- och nackdelar



- Upplevelse att man kommit varandra närmare, känner kollegerna bättre, lättare att jobba tillsammans. Lärarna börjar uppleva ett embryo till distriktskänsla.
- De mindre skolornas elever har något ökad social kompetens då de kommer till högstadiet jämfört med tidigare. För eleverna är dock distriktets inverkan mindre än för lärarna.





Historiska motsättningar

- Det har i distriktet funnits en lindrig motsättning mellan de mindre skolorna (Haga, Kårböle, Sockenbacka) och de större (särskilt Munksnäs lågstadieskola). Det existerar fortfarande situationer då dessa uppdagas. Exempel på dessa är
 - De mindre skolorna har av naturliga skäl alltid varit tvungna att vara väldigt flexibla. Nu med mer intimt samarbete förväntar man sig samma flexibilitet av alla. De större enheterna är av lika naturliga skäl lite mer rigida. Detta syns t.ex. i att de mindre skolornas elever utan problem åker iväg till andra skolor för gemensamma evenemang. De större skolornas personal och elever tycker det är jobbigt.
 - Bland eleverna har det funnits en liten tendens till "vi och de" –tanke sätt. Detta är dock vanligt och naturligt bland barn i den åldern. Viktigt dock att med ökat samarbete lindra eventuella negativa effekter av detta.
- I samarbetet finns det även en naturlig, om än lindrig, motsättning mellan hög- och lågstadiet. I högstadiet har man ämneslärare och lågstadiet klasslärare, verksamhetskulturen är mer ämnesinriktad i högstadiet. Elevernas mognad är på olika nivå. Man vill naturligt se framåt snarare än bakåt, av den orsaken är det naturligt att högstadiet vill ha samarbete även med gymnasier. Allt detta gör att samarbete mellan stadierna är mer konstlat än mellan lågstadierna. Det finns dock ingen protestanda med den omfattning av samarbete som existerar idag.



- Det finns idéer om att utnyttja storleken i Munksnäs högstadium till att även få in sexorna i samma skolbyggnad. Detta skulle givetvis minska på dramatiken vid övergången från årskurs 6 till årskurs 7. Samtidigt blir det en ny gräns mellan åk 5 och 6.
- Viktigt att minnas vid en sådan flytt är att undvika att de specifika problem som högstadierna har även flyttas över på sexorna. Sådana problem, specifika för tonårselever, är t.ex. berusningsmedelsrelaterade.
- Förskolorna har integrerats med skolarbetet. I västra distriktet har man därför upplevt det som speciellt problematiskt att Sockenbacka förskola lyder under andra formella regler än de övriga förskolorna. Sockenbackas förskollärare deltar inte i samma utbildning och distriktsmöten som de andra. Detta försvårar samarbetet och borde inom ramen för pilotprojektet lösas å det snaraste.



Fortsatt pilotprojekt

- Pilotprojektet har nu kommit halvvägs. Den allmänna känslan är övervägande positiv. Efter en långsam, ibland kanske lite trevande start har pusselbitarna börjat falla på plats vad gäller de administrativa bitarna. Detta innebär att vardagen fungerar smärtfritt och alla har hittat sin roll.
- Samarbetet mellan skolorna har kommit igång och man har även här funnit de former som är bäst lämpade efter försök med varierande framgång. Det finns en vilja att pröva nya idéer.
- Inom ramen för pilotprojektet skulle det säkert ännu finnas möjligheter att pröva innovativa lösningar. Uppfattningen är att ledningsgruppen har börjat tänka i mer innovativa banor, som möjliggör mer fördomsfritt prövande av nya samarbetsformer.
- Direktionen har haft svårast att hitta sin roll. I den här fasen, då detta är ett pilotprojekt är det förståeligt att man kommit in i direktionsarbetet med förväntningar som inte helt överensstämmer med den verklighet direktionsarbetet innebär. Direktionsarbetet fungerar redan bättre än tidigare under de gångna två åren, men det finns fortfarande utrymme för förbättring. Här behövs kanske en mer allmän diskussion om direktions roll i skolvärlden, särskilt om tanken är att denna administrativa modell skall användas även i övrigt i Helsingfors.