

Samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse om elevernes læring og trivsel

Relevans, faglig kontekst og målgruppe

Denne rapport handler om forvaltningen og skoleledelsens samarbejde om elevernes læring og trivsel i folkeskolen. Samarbejdet er komplekst, idet forvaltningen både skal følge op på skolernes arbejde og samtidig skal understøtte skolernes eget handlerum. Samarbejdet har på den måde afgørende betydning for skolernes arbejde med elevernes læring og trivsel, og derfor er det væsentligt med et indgående indblik i, hvordan samarbejdet konkret foregår.

Med udgangspunkt i tre kommuner går denne undersøgelse derfor tæt på den konkrete praksis i forbindelse med samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse. Formålet er at kvalificere diskussioner og beslutninger om den måde, hvorpå forvaltning og skoleledelse samarbejder om elevernes læring og trivsel. Rapporten belyser, hvordan samarbejdet er organiseret, hvad der kendetegner samarbejdets praksis, og hvilke hhv. positive erfaringer og udfordringer forvaltninger og skoleledelser oplever i forbindelse med samarbejdet.

Desuden kommer rapporten med konkrete bud på fokuspunkter med hensyn til at styrke det videre samarbejde mellem forvaltning og skoleledelse om elevernes læring og trivsel.

Rapporten henvender sig primært til forvaltninger og skoleledelser, men også fx skolebestyrelser og politiske udvalg vil kunne drage nytte af rapporten.

Resultater

Forvaltninger og skoleledelser oplever både positive aspekter og udfordringer i forbindelse med samarbejdet om elevernes læring og trivsel

Undersøgelsen viser, at både forvaltning og skoleledelser i de udvalgte kommuner oplever, at de har et konstruktivt og givende samarbejde om elevernes læring og trivsel, hvor arbejdet med data, sparring og indsatser er centrale elementer.

For det første er samarbejdet kendetegnet ved at tage afsæt i et databaseret grundlag, hvor forskellige datakilder løbende inddrages i samarbejdet. For det andet indtager forvaltningen en sparringsrolle i samarbejdet med skoleledelserne. Hensigten er, at skoleledelserne skal kunne få hjælp og støtte fra forvaltningen, og samtidig bruger forvaltningen dialogen til at følge op på skolernes arbejde. For det tredje er der i forbindelse med samarbejdet fokus på at prioritere og beslutte forskellige indsatser, dvs. konkrete tiltag og projekter, fx en særlig læseindsats, som igangsættes med henblik på at styrke arbejdet med elevernes læring og trivsel.

Både forvaltning og skoleledelser i de udvalgte kommuner giver overordnet set udtryk for en række positive erfaringer og for, at de i forbindelse med samarbejdet bliver mødt med et stort engagement og relevante faglige kompetencer. Forvaltninger og skoleledelser peger dog også på flere markante udfordringer i forbindelse med samarbejdet. Disse udfordringer, som beskrives i det følgende, kan i varierende omfang genfindes i de tre kommuner. I nogle tilfælde har udfordringerne stor indflydelse på samarbejdet, og forvaltninger og skoleledelser må derfor forholde sig aktivt til dem.

Manglende analytiske kompetencer gør det vanskeligt at skabe mening i arbejdet med data

Undersøgelsen viser, at det kan være svært for forvaltning og skoleledelse at få arbejdet med data til at give mening. Det sker i de tilfælde, hvor data godt nok inddrages og drøftes på mødet, men ikke får en reel betydning for dialogen om arbejdet med elevernes læring og trivsel. Det skyldes bl.a., at forvaltning og skoleledelse ikke formår at gå fra at tale om resultater til at undersøge, hvad der ligger bag de udvalgte data, fx hvilke forhold i undervisningen eller i en given klasse der har særlig betydning for resultaterne. Sådanne drøftelser er naturligvis vigtige for at kunne beslutte relevante tiltag.

Udfordringen handler især om, at begge parter savner analytiske kompetencer til at arbejde med data om elevernes læring og trivsel. Derudover spiller det ind, at databegrebet i nogle tilfælde forstås og anvendes forskelligt af hhv. forvaltning og skoleledelse, dvs. at nogle mener, at databegrebet dækker over kvantitative datakilder som resultater fra test og prøver, mens andre forstår data i en bredere forstand som noget, der omfatter al den viden, der systematiseres både kvantitativt og kvalitativt. Endelig er der ofte meget på dagsordenen, når forvaltning og skoleledelse mødes, og derfor kan det være vanskeligt at finde tid til mere end en overfladisk gennemgang af resultaterne.

Den hierarkiske relation udfordrer forvaltningens sparrende rolle

Undersøgelsen viser, at den hierarkiske relation mellem forvaltning og skoleledelse kan gøre det svært at tale om vanskelige problemstillinger i forbindelse med arbejdet med elevernes læring og trivsel. Problemstillingen fylder meget hos skoleledelserne, mens den fylder mindre hos forvaltningerne. Pga. forvaltningens rolle som både opfølgende og støttende overvejer nogle skoleledelser nøje, hvilke udfordringer i skolens hverdag de vælger at inddrage i dialogen med forvaltningen. Dette kan i sidste ende betyde, at skoleledelserne ikke får den sparring, de kunne have brug for.

Udviklingsiver gør det svært at balancere arbejdet med indsats

Undersøgelsen peger på, at det kan være svært for forvaltninger og skoleledelser at balancere arbejdet med indsats. Skoleledelserne oplever derfor et stort udviklingspres, som gør det vanskeligt for dem at tilrettelægge hensigtsmæssige og klart fokuserede processer på deres egen skole. Det kan i sidste ende betyde, at det kan være en udfordring for samarbejdet at opnå kvalitet i arbejdet med indsats i skolerne. Udfordringen skyldes først og fremmest en markant udviklingsiver på såvel politisk niveau som forvaltnings- og skoleniveau. Udviklingsiveren er udtryk for et grundlæggende ønske om at skabe gode skoler, men kan også hænge sammen med manglende forståelse af kompleksiteten i implementeringsprocesser og et behov for profilering og dokumentation opadtil i systemet.

Fokuspunkter til samarbejdet

På baggrund af undersøgelsen kan der peges på tre fokuspunkter, som forvaltninger og skoleledelser kan tage afsæt i for at håndtere de nævnte udfordringer. Fokuspunkterne skal ikke forstås som fuldstændige løsninger på udfordringerne, men snarere som mulige bud på, hvor forvaltninger og skoleledelser særligt bør sætte ind. Fokuspunkterne er følgende:

Styrk det analytiske arbejde

For at kunne drage bedst mulig nytte af data om elevernes læring og trivsel må forvaltninger og skoleledelser sætte fokus på at styrke det analytiske arbejde. De kan med fordel anlægge en processuel tilgang til arbejdet med data, hvor man ikke blot interesserer sig for de resultater, som opnås, men også for de bagvedliggende forklaringer og de kontekstuelle forhold, som ligger til

grund for resultaterne. Dermed kan forvaltningen og skoleledelsen kvalificere dialogen om arbejdet med den pædagogiske kerneopgave og dermed også de indsatser, som i sidste ende skal prioriteres og besluttes.

Forvaltning og skoleledelse må forud for de møder, hvor de arbejder med skolens resultater, have forholdt sig til, hvilke data de vil gå i dybden med, så begge parter har mulighed for at forberede sig bedst muligt. Ved at udvælge resultater forud for møderne får forvaltning og skoleledelse mulighed for at undersøge de forhold, der ligger bag de enkelte resultater. På den måde skabes der forudsætninger for at styrke dialogen om arbejdet med elevernes læring og trivsel på møderne.

Endelig er det vigtigt at understrege, at der ofte er tale om komplekse årsagssammenhænge inden for det pædagogiske felt. Derfor må forvaltning og skoleledelse være kritiske med hensyn til, hvilke resultater det vil give særlig mening at prioritere at gå i dybden med.

Skab tillid mellem forvaltning og skoleledelse

Hvis skoleledelsen skal have relevant sparring på de problemstillinger, som den oplever i arbejdet med den pædagogiske kerneopgave, er der behov for, at forvaltning og skoleledelse arbejder med tilliden i deres indbyrdes relation.

Et væsentligt aspekt i forbindelse med at skabe en tillidsfuld relation er, at der kommunikeres åbent om forvaltningens dobbelte rolle med hensyn til hhv. at sikre kvalitet og at agere sparringspartner. Forvaltningen må være åben omkring formålet med samarbejdet og eksplicite, at der som led i kvalitetssikringen også er et vurderende element i samarbejdet. Her er det vigtigt, at det er tydeligt for skoleledelsen, hvad den vurderes på baggrund af, og hvordan det vurderende element kan bidrage til at understøtte arbejdet med elevernes læring og trivsel.

Forvaltningen må desuden prioritere den nære dialog med og kontakt til skolerne, fx ved at sikre, at skoleledelsen oplever, at det er muligt at komme i dialog med forvaltningen, når ledelsen har behov for hjælp og støtte, ligesom forvaltningen må være opmærksom på, hvordan den møder skolerne, når de henvender sig. Skoleledelserne må omvendt prioritere at henvende sig til forvaltningen, så forvaltningen har et retvisende billede af skolernes udfordringer, som gør, at den kan understøtte skoleledelserne bedst muligt.

Prioriter i indsatserne

For at skabe en bedre balance i arbejdet med indsatser må både forvaltning og skoleledelse blive bedre til at prioritere indsatserne og vurdere, hvilke indsatser det giver mening at igangsætte. Det indebærer, at forvaltning og skoleledelse forholder sig til, hvorvidt de nødvendige ressourcer er til stede på skolerne.

I den forbindelse må forvaltning og skoleledelse bl.a. se på, hvor mange indsatser der i forvejen er i gang, og hvor meget de fylder på skolen og blandt skolens medarbejdere. Derudover må forvaltning og skoleledelse forholde sig til, om skolen er presset som følge af udskiftning i centrale dele af medarbejderstaben, udfordringer med særlige elevgrupper og timing i forhold til skoleårets forløb.

Om datagrundlaget

Rapporten bygger på et kvalitativt datamateriale, som består af interview og observationer i tre kommuner. Kommunerne er udvalgt, så der er sikret en spredning på kommunestørrelse med hensyn til antallet af skoler og elever.