

*En skola  
i världsklass!*



Strategi för Stockholms stads grundskolor

# En skola i världsklass!

## Strategi för Stockholms stads grundskolor

Utbildningsförvaltningens vision för stadens egna skolor och för hela skolmarknaden tar sikte på visionen ”En skola i världsklass”. En skola i världsklass är ett förhållningssätt - att vara i ständig förändring, ständigt på väg. Att vara i världsklass handlar om att varje enskild grundskola uppfattas som en skola i världsklass av elever, föräldrar och andra i omvärlden.

### Mål

Stockholms stads grundskolor ska vara skolor med positivt laddade varumärken. Varumärket tar sin utgångspunkt i den egna och elevernas utvecklingsprocess. Stockholms stads grundskolor ska äga sitt uppdrag och vara det självklara valet för barn och ungdomar och deras föräldrar. Föräldrarna skickar sina allra bästa barn till Stockholms stads grundskolor, det förtroendet måste skolorna förvalta väl.

### Målgrupp

Målgruppen utgörs av barn och ungdomar mellan sex och sexton år som bor i Stockholms stad. Även barnens och ungdomarnas föräldrar ingår i målgruppen. Spännvidden i målgruppen är stor i bakgrund och värderingar. Ett gemensamt drag för gruppen som helhet är en hög grad av individualism och höga förväntningar på valfrihet.

### Grundskoleavdelningens uppdrag

Grundskolechefens uppdrag är att, inom ramen för de gemensamma principer som gäller för varumärket S:t Erik utveckla Stockholms stads grundskolor till självständiga enheter. Som en del av koncernen ska skolorna stärka sina individuella varumärken och stå på egna ben. Tillsammans med andra avdelningar inom utbildningsförvaltningen och kollegor på andra skolor ska Stockholms stads grundskolor utveckla pedagogik, metoder, förhållningssätt och arbetsorganisation i riktning mot världsklass.

Grundskoleavdelningen ska - genom skolledarna - styra, leda, stödja och följa upp skolorna så att de utvecklas mot en skola i världsklass. På motsvarande sätt styr, leder och stödjer skolledarna skolan genom sin personal. Elevernas resultat är ett mått på hur väl skolan fungerar.

Grundskoleavdelningens ledning ska aktivt säkerställa att det gemensamma arbetet ligger i linje med visionen om en skola i världsklass.

Detta sker genom att avdelningen:

- skapar bärkraftiga verksamhets- och ansvarsstrukturer
- genomför återkommande styrdialoger med fokus på mål, resultat och utveckling
- sätter in specifika stödinsatser när en skola vacklar
- agerar när ledarskap inte fungerar eller resultaten är dåliga
- rekryterar och utvecklar skolledare

Grundskoleavdelningen ska tillsammans med skolorna samt förvaltningens övriga avdelningar utveckla och skapa enhetliga administrativa rutiner. Skolorna ska utmanas att använda sin pedagogiska frihet till att självständigt utveckla arbetssätt och former för att säkerställa att varje elev når sina bredaste kunskaper och högsta resultat. Skolorna ska uppmuntras till att självständigt utveckla sitt uppdrag så att de ekonomiskt och verksamhetsmässigt klarar att stå på egna ben.

För att nå fram till ”En skola i världsklass” genomför grundskoleavdelningen en kontinuerlig omvärldsbevakning samt förvaltar och utvecklar såväl internationella som nationella kontakter och koncerngemensamma projekt till gagn för skolutveckling.

Stadens grundskolor:

- styrs av politiska mål och riktlinjer
- har en verksamhet som riktas till alla
- bedriver en verksamhet som präglas av insyn och öppenhet
- har en icke-vinstdrivande verksamhet som finansieras med allmänna medel.
- tillsvidareanställer endast utbildad, behörig personal.
- är alla delar av en koncern

## Nuläge

Stockholms utbildningsmarknad består av såväl kommunala som fristående skolor. Elever och föräldrar med ursprung från hela världen ska kunna göra sina skolval utifrån olika perspektiv och skilda prioriteringar. Stockholms skolmarknad är en rörlig marknad. I genomsnitt bytte en elev som påbörjade sin skolgång 1997 skola drygt en gång (utöver det byte som sker vid studieövergångar) under sin skoltid. Ungefär hälften av eleverna går i en annan skola än den de tillhör.

Stockholms stads grundskolor är, genom sin storlek, den dominerande aktören på marknaden såväl lokalt i Stockholm som i resten av landet. I januari 2009 finns 147 kommunala skolor och 88 fristående grundskolor etablerade i staden. Andelen elever som genomför sin skolgång i fristående alternativ motsvarar drygt en femtedel av det totala antalet stockholmselever.

## Fördelning av Stockholms grundskoleelever på huvudman, 2008

Stockholmselever i stadens skolor	60 472
Stockholmselever i fristående skolor	14 022
Stockholmselever i annan kommun	1 150
Stockholmselever i internationella skolor	688
Summa (cirka)	76 500

## Konkurrens

Konkurrens skapar både utveckling och valmöjligheter. Det är angeläget att Stockholms stads grundskolor får en tydligare bild av elevströmmar och utgångspunkter för skolvalen. En aktiv bevakning av utbildningsmarknaden är nödvändig. En ökad kunskap om marknadens spelregler och förutsättningar är ett villkor för att Stockholms stads grundskolor även fortsättningsvis ska vara den största utbildningsanordnaren.

Alla föräldrar är måna om sina barns utveckling, men vad de efterfrågar skiljer sig åt. Faktorer som utbildningsnivå, social status och etnisk bakgrund påverkar valet av skola.

Att välja en skola i närområdet ska vara ett aktivt val. Alla koncernens skolor ska sträva efter att vara det självklara valet för barnen i upptagningsområdet.

Inom koncernen behövs en ökad medvetenhet om marknadens förutsättningar och en ökad förståelse för att all personal har i uppdrag att vara ambassadörer för Stockholms stads grundskolor.

## Extern konkurrens

I dagsläget finns 88 fristående grundskolor representerade i Stockholm och nyetableringen av fristående skolor har inte avstannat. Under de senaste två åren har 12 nya skolor tillkommit på marknaden.

För att agera som en professionell utbildningsanordnare krävs en tydlig och klar bild av konkurrenterna. De fristående grundskolorna i Stockholm utgörs i huvudsak av små aktörer, ofta med etisk och kulturell inriktning. Av de fristående grundskolor som verkar i Stockholm har närmare 80 % en huvudman med bara en grundskola i sin organisation. Merparten av dem som bedriver utbildningsverksamhet i fler än en skola är organiserade som aktieföretag. Koncentrationen av större anordnare förväntas öka under de kommande åren.

Det är de stora utbildningskoncernerna som är Stockholms stads grundskolors största konkurrenter i framtiden. Utvecklingen av de fristående skolorna och deras skolkoncept måste kontinuerligt ingå i förvaltningens omvärldsbevakning.

## Intern konkurrens

Vårdnadshavare till barn och ungdomar i skolåldern är omvittnat engagerade i barnens skolgång. De vill veta hur man arbetar mot kunskapsmålen lika väl som de är intresserade av det sociala klimatet. Många vårdnadshavare efterlyser en kvalitativ beskrivning av skolans verksamhet. Detta gäller också vid val av skola vilket påverkar den interna konkurrensen.

Ytterområdenas skolor förlorar konkurrenskraft till förmån för skolor närmare stadens centrum. En faktor för elevströmmarna är tunnelbanelinjernas sträckning och infrastrukturerna i områdena.

USK:s rapport ”Elevströmmar i Stockholms stad 1998-2005” visar att knappt hälften av eleverna som inte går i den skola de tillhör, går i en annan kommunal skola i den egna stadsdelen medan en fjärdedel valt en kommunal skola i en annan stadsdel. Elever med utländsk bakgrund, elever vars vårdnadshavare har låg inkomst och/eller låg utbildning väljer oftare en annan skola än den de tillhör.

När det gäller eleverna med utländsk bakgrund väljer de oftare skolor med språklig eller kulturell inriktning medan elever med svensk bakgrund oftare väljer skolor med musik- eller idrottsprofil.

## Alla skolor - en koncern

Alla Stockholms stads grundskolor ingår i samma koncern men alla ska ges utrymme att utveckla sin egen identitet. Skolledare och lärare har stora möjligheter att påverka och utveckla egna arbetssätt. Varje enskild skolas förutsättningar ska utgöra grunden för att nå målet om en skola i världsklass.

Ett kännetecken för Stockholms stads grundskolor är hög kvalitet. För att kommunens skolor ska kunna behålla sitt goda renommé krävs jämförelser och djupa analyser av samband. Det finns idag en mängd data om allt från betygsresultat till inspektionsrapporter, brukarundersökningar, medarbetarenkäter och ekonomiskt utfall. Användningen av den informationen kan och bör förbättras.

De organisatoriska skillnader som idag finns mellan skolorna har till sin rot i att förutsättningarna för skolverksamheten skilde sig åt mellan stadsdelarna. De här olikheterna har de enskilda skolorna burit med sig in i den nya organisationen. Skillnaderna avspeglar sig också i olika hög grad av ekonomisk medvetenhet. Ekonomi behöver kopplas ihop med andra variabler för att ge ett relevant underlag för analys och beslut. En bristande träffsäkerhet och stabilitet i prognosunderlaget i kombination med ett osäkert ekonomiskt läge skapar negativa spiraler som i sin tur påverkar prognoserna negativt.

Stockholms stads grundskolor har en budget motsvarande drygt 6 miljarder kronor. Vid bokslutet 2008 visade 65 skolor (av 98 resultatenheter) ett överskott och 33 skolor underskott. Av grundskolans 22 anslagsfinansierade enheter visade 12 skolor ett överskott och 10 skolor underskott.

För att kunna få en bild över spannet och hur den enskilda skolan ligger till i förhållande till världsklass har utbildningsförvaltningen arbetat fram en mall för kategorisering av stadens skolor: Verktyg för skolutveckling.

## Verktyg för skolutveckling

Grundskoleavdelningen har som ett verktyg för skolutveckling arbetat fram en modell för att fastställa hur koncernens samtliga skolor utvecklas. Verktyget består i initialskedet av fyra delar, elevernas kunskapsresultat, skolans ekonomi, resultat i förvaltningens brukarundersökning samt resultatet i NMI (nöjd medarbetarindex). I verktyget viktas skolornas kunskapsresultat högst - som 4, skolans ekonomi som 3, resultat brukarundersökning som 2 och NMI som 1.

Dessa fyra mått täcker inte alla delar av en skolas verksamhet. Efter hand kommer verktyget för skolutveckling att bestå av fler mått.

Verktyget för skolutveckling är ett bland flera instrument i grundskoleavdelningens arbete i att följa skolornas utvecklingstakt. Bland övriga instrument kan nämnas de pedagogiska revisionerna samt inspektörsrapporterna.

Nedan beskrivs de fyra kategorier som skolorna efter en sammanslagning av de olika måtten hamnar i.

4	En skola som ligger i framkant och uppvisar goda värden över alla mått. Det är en skola som betraktar förändringar som ett tillstånd och som använder omvärldsförändringar som hävstång för sin egen utveckling. Skolan lyfts fram som föredöme inom koncernen.
3	En skola som gjort påtagliga framsteg i sin utveckling och som målmedvetet anpassar verksamheten till en högkvalitativ verksamhet för sin målgrupp.
2	En skola som stelnat i sin utveckling och som är eller riskerar att hamna i ett läge med vikande elevunderlag och/eller sviktande ekonomi. Skolan bidrar inte till koncernens utveckling. Skolan analyseras för att adekvat stöd ska kunna sättas in.
1	En skola med omfattande problem. Har ett vikande elevunderlag och oftast sviktande ekonomi. Skolan analyseras för att adekvat stöd ska kunna sättas in. Skolan är under observation för eventuell omvandling.

Kategorierna kan beskrivas som olika steg i en trappstege med 4 som det högsta steget. Att vara i kategori 4 innebär att skolan är i ständig utveckling därför är det omöjligt att slå sig till ro när en skola nått steg 4. Utan skolutvecklingen riskerar att skolan att falla tillbaka.

## Grundskoleavdelningens organisation

Inom Stockholms stads grundskolor finns idag många stadsdelskulturer representerade. Detta kan ta sig uttryck inom områden som; personal, ekonomi och grad av självständighet. Olika erfarenheter av olika styrmodeller ger efterdyningar i vardagsarbetet.

Grundskoleavdelningen ska tillsammans med övriga avdelningar på utbildningsförvaltningen styra, leda, stödja och följa upp Stockholms stads grundskolor via rektorerna. Den strategiska dialogen är en nyckel till framgång. Till detta behövs en väl utvecklad internkommunikation och kunskap om vilka uppdrag som grundskolechefen och de biträdande grundskolecheferna har.

Uppdraget att styra, leda, stödja och följa upp 116 rektorer är omfattande och komplext. Därför har grundskoleavdelningen ännu inte en helt tillförlitlig och nyanserad bild av läget i Stockholms stads grundskolor.

Frågeställningar som grundskoleavdelningens ledning och medarbetare behöver ta ställning till är bland annat:

- avdelningens bemanning i förhållande till uppdragen – dimensionering och fördelning.
- den avdelningsinterna strukturen och rutinerna – arbetar grundskoleavdelningen på rätt sätt?
- den interna rollfördelningen och förhållandet till rektorerna.
- arbetsledning, ansvar, mandat och befogenheter inom avdelningen.
- samverkan med andra avdelningar.

## Slutsatser

Det kvalitetsmässiga spannet mellan Stockholms stads grundskolor är stort, delvis som en följd av erfarenheter från tidigare organisation, delvis som en följd av att man verkat i olika kulturer.

Några skolor ligger redan i dag i närheten av världsklass. Det finns också skolor som utgör slutna system och som reagerar med tröghet på krav utifrån. Fler måste nå en högre kvalitet. Grundskoleavdelningen nyttjar inte i tillräcklig omfattning de bästa skolorna för internt lärande och draghjälp till en positiv utveckling. Samtidigt är medvetenheten om det betydande friutrymme som varje enskild skola har att skapa en egen identitet fortfarande relativt låg.

## Omvärldsanalys

Bedömningen är att skolan går mot en ökad statlig styrning. På nationell nivå är förändringar aviserade som kommer att påverka verksamheten inom Stockholms stads grundskolor; t ex reformeringen av gymnasieskolan där fokus ligger på ökad måluppfyllelse i fler ämnen, tydligare mål- och kunskapskrav i grundskolan och stärkt skolinspektion. Samtidigt kommer reglerna på utbildningsmarknaden att förändras genom förslag på mer lika villkor mellan kommunala och fristående skolor.

<b>SWOT-ANALYS för att nå världsklass</b>	
Hot och möjligheter bedöms i förhållandet till att nå världsklass.	
<b>Hot</b>  Det fria skolvalet skapar obalans med ekonomiskt underskott, snabba förändringar, ryckighet och övertalighet som effekt.  Systemet är slutet och reagerar inte på signaler i omvärlden. Det kan komma till uttryck genom en ovilja till förändring och en fastlåsnings i bekväma värderingar.  Skolorna kan inte möta upp mot den tekniska utvecklingen  Enskilda skolor konkurrerar	<b>Möjligheter</b>  Varje enskild skola ska ha en standard som fyller kraven på en skola i världsklass.  Stockholms stads grundskolor har enorm potential genom sin storlek och sitt utvecklingsutrymme.  Läraren är den enskilt viktigaste faktorn för den enskilde elevens utveckling och framgång i skolan.  Rekrytering av ledare sker utifrån tydliga uppdrag.  Varje enskild rektor vet var skolan ligger på vägen mot världsklass. Varje rektor vet också vilka utmaningar och krav som ställs på ledaruppdraget.  En utvecklad och fördjupad samverkan med fackförbunden kan verka harmoniserande.

## Styrkor och svagheter

Styrkor och svagheter är en bedömning av den egna förmågan att nå målet att nå världsklass. Styrkor och svagheter beskrivs på två nivåer. Den ena nivån är grundskoleavdelningens förmåga att utveckla konkurrenskraftiga och effektiva grundskolor. Den andra nivån rör skolornas förmåga att leva upp till elevernas, föräldrarnas och stadens förväntningar och krav.

Systemnivå Grundskoleavdelning	
Styrkor	Svagheter
<p>Den interna konkurrensen bidrar till utveckling, högre kvalitet och reglering av marknaden .</p> <p>Det finns statistiska data och information som kan bidra till att stärka och stödja skolornas utvecklingsarbete.</p> <p>Det finns en hög grad av professionalism, erfarenhet, djup och bredd inom grundskoleavdelningen.</p> <p>Det finns mycket kompetens i förvaltningen.</p> <p>Det finns en grundstruktur inom förvaltningen, som nu förstärks med ”ledningsgruppen” för grundskolan.</p> <p>Såväl grundskoleavdelningen som förvaltningen som helhet har ett tydligt fokus mot resultat.</p>	<p>Det finns en kultur att inte tala om egna styrkor och framgångar.</p> <p>Målstyrning och ansvar är inte utvecklat inom grundskoleavdelningen och Stockholms stads grundskolor.</p> <p>Det finns brister i bearbetning och analys av värdefulla data och information som finns tillgänglig för grundskoleavdelningen.</p> <p>Grundskoleavdelningens kriterier för värdering av skolor är otydliga</p> <p>IT-området är underutvecklat såväl vad gäller kompetens som utrustning.</p> <p>Det saknas en enhetlig strategi och riktning för det fortsatta arbetet. Det kommer att krävas ett aktivt internt arbete där roller och ansvarsfördelning ingår som väsentliga komponenter.</p>

Systemnivå Grundskola	
Styrkor	Svagheter
<p>Det finns skolor som över tid tillhandahåller en hög kvalitet på undervisningen och som klarar av att möta förändrade och nya krav i omvärlden.</p> <p>Konkurrensen skapar både utveckling och valmöjligheter.</p> <p>Hela världen finns representerad i Stockholms stads skolor.</p> <p>Det finns en betydande utvecklingspotential i Stockholms stads skolor.</p>	<p>Några skolor reagerar inte på signaler utifrån vilket hämmar skolans nödvändiga utveckling.</p> <p>Det finns bristande vana att använda sig av IT hos många rektorer och lärare.</p> <p>Det finns stora skillnader i måluppfyllelse och resultat mellan skolor</p> <p>Det finns skillnader i skolornas hantering av och attityder till barn i behov av särskilt stöd.</p>

## Strategisk inriktning

I en målstyrd pedagogisk verksamhet är det de professionella, det vill säga rektor och lärare, som ska bestämma hur målen ska nås. Läraren är den enskilt viktigaste faktorn för elevens resultat. Stockholms stads grundskolor ska verka utifrån en maximal pedagogisk frihet.

Stockholms stads grundskolor ska präglas av:

- insyn och öppenhet
- en tydlig kommunikation om mål, uppdrag och ekonomi
- delaktiga och ansvarstagande medarbetare
- tydliga uppdrag, tydligt ansvar och mandat som möjliggör genomförandet av uppdraget.
- insikt om att alla skolor är delar av en helhet och att alla – tillsammans - utgör Stockholms stads skolor.

Stockholms stads grundskolor ska ha:

- starka koncept och tydliga identiteter
- uthålligt positiva resultat
- ett väl genomtänkt pedagogiskt arbete
- ett ekonomiskt utvecklingsutrymme
- en vilja till ständig omprövning/utveckling
- entreprenörskap och kreativitet

För detta krävs att skolledarna i Stockholms stads grundskolor:

- skapar resultat i förhållande till mål och uppdrag
- fungerar som uppdragsgivare
- tillämpar helhetssyn
- leder en organisation i förändring
- har ett ”driv” och är hela tiden på väg
- är ambassadörer

## Skolorna ska äga sitt uppdrag

Stockholms stads grundskolor ska kännetecknas av vilja, energi och kunskap. Grundskolechefens utgångspunkt är att varje enskild skola ska ”överraska honom pedagogiskt”. De enskilda skolorna ska kännetecknas av stor öppenhet. Att skapa demokratiska organisationsformer och inflytande i vardagen är en huvuduppgift och ett strategiskt mål i sig. Delaktighet och inflytande är grunden för vår demokrati.

Det är en självklarhet att elevens närmaste vardag – skolan – har arbetsformer som ger träning i detta. Ökad delaktighet leder till ökad motivation och bättre resultat. Lika självklart som det är att skolan strävar att aktivt verka för att eleverna tar ansvar för sitt eget lärande, lika självklart är det att utveckla klara och tydliga roller för de enskilda skolorna som möjliggör ett genomförande av uppdraget på alla nivåer.

Alla Stockholms stads grundskolor ska kännetecknas av:

- resultatorientering
- engagemang i mål- och uppföljningsarbete
- fokus på elevernas behov och förutsättningar
- höga förväntningar på eleverna
- ett gemensamt utvecklingsarbete
- ett aktivt värdegrundsarbete
- ett tydligt ledarskap
- en verksamhet som vilar på aktuell forskning och vetenskaplig grund

Grundskoleavdelningens arbete ska leda till att stadens medborgare uppfattar att stadens grundskolor utvecklas på väg mot världsklass. Stadens skolor ska vara förebilder inom skolutveckling:

- elever och föräldrar ska uppfatta varje enskild skola inom Stockholm stads grundskolor som en skola i världsklass
- varje skola ska vara det självklara valet för varje elev
- varje skola inom Stockholms stads grundskolor ska vara världsbäst för varje elev
- utbildningsnivån i Stockholms stads grundskolor ska vara i världsklass
- Stockholms stads grundskolor ska tillhandahålla utbildning så att alla elever i sina liv som vuxna ska känna sig och agera som världsmedborgare

För att strategin ska bli framgångsrik är det nödvändigt att lära av misstag och att generöst lyfta fram goda exempel. De som lyckas särskilt väl ska uppmuntras att dela med sig av sina erfarenheter.

Det är viktigt att ställa höga men också realistiska mål för att förbättra resultat. Det är därför angeläget att också kritiskt granska och utveckla metoder för att analysera arbetet inom särskola och skolbarnsomsorg.

## Strategiska åtgärder

Stockholms stads grundskolor står inför nya utmaningar där ny teknik självklart kommer att förändra både innehåll och metoder i undervisningen. Globaliseringen ställer nya krav på framtidens medborgare och dagens skola måste på flera sätt rusta barn och unga för detta.

För att få en skola med lugn och arbetsro är det viktigt att den enskilda eleven ska kunna följa sin utveckling och arbeta utifrån sin egen nivå. Målen måste vara kända och begripliga för alla.

Elever inom Stockholms stads grundskolor ska känna glädje och stolthet under sin skolgång och minnas den som en viktig tid i livet. Stockholms stads grundskolor vill tillsammans med aktiva och engagerade elever och föräldrar utvecklas mot – en skola i världsklass.

Ledningen för grundskoleavdelningen behöver fortsätta definiera mått i sitt verktyg för skolutveckling, identifiera vilken nivå respektive skola befinner sig på samt definiera vilken nivå som efterfrågas. Ledningen för grundskoleavdelningen behöver också definiera egenskaper hos den goda läraren och bidra till spridningen av dessa kunskaper.

Strategiska utvecklingsområden under perioden 2008-2011	
Utvecklingsområde	Klart
En ny ledningsstruktur	Hösten -08
Etablerad och användbar modell för ekonomistyrning och för skolutveckling	Våren -09
Alla grundskolor använder Stockholm Skolwebb	Våren -09
Varje skola har ett tydligt och kommunicerat koncept	Hösten -09
Varje skola har påbörjat ett utvecklingsarbete i linje med vision 2030 och varje skola har en konkret plan för sin utveckling och framtid	Hösten -09
Att årligen minska lokaler med minst det procentuella antalet kvadratmeter som elevtalen förändras	Hösten -09
Varje skola har påbörjat ett förändringsarbete inom IKT som inkluderar god tillgång till bra utrustning och utbildning av personal inom skolan och skolbarnsomsorgen.	Våren -10
Andel elever som blir behöriga till gymnasieskolan ökar med minst 1 % årligen (genomsnitt under en 3-årsperiod)	Hösten -10
All pedagogisk personal har genomgått PIM-utbildning	Hösten -11

## Mål

### **Hösten 2011 har alla Stockholms stads grundskolor en uppåtgående trend.**

Det är ett strategiskt viktigt mål att varje grundskola senast hösten 2011 har en uppåtgående trend mätt i termer av välskötthet.

- minst 20 procent av skolorna vara i kategori 4
- resten av skolorna i kategori 3
- ingen av skolorna i kategorierna 2 och 1

### **År 2015 är Stockholms stads grundskolor en förebild.**

År 2015 ska olika intressenter - elever, föräldrar, konkurrenter, andra städer och andra länder - ranka Stockholms stads grundskolor som förebilder inom utbildningsområdet.

*Håkan Edman  
Grundskolechef  
2009-06-15*