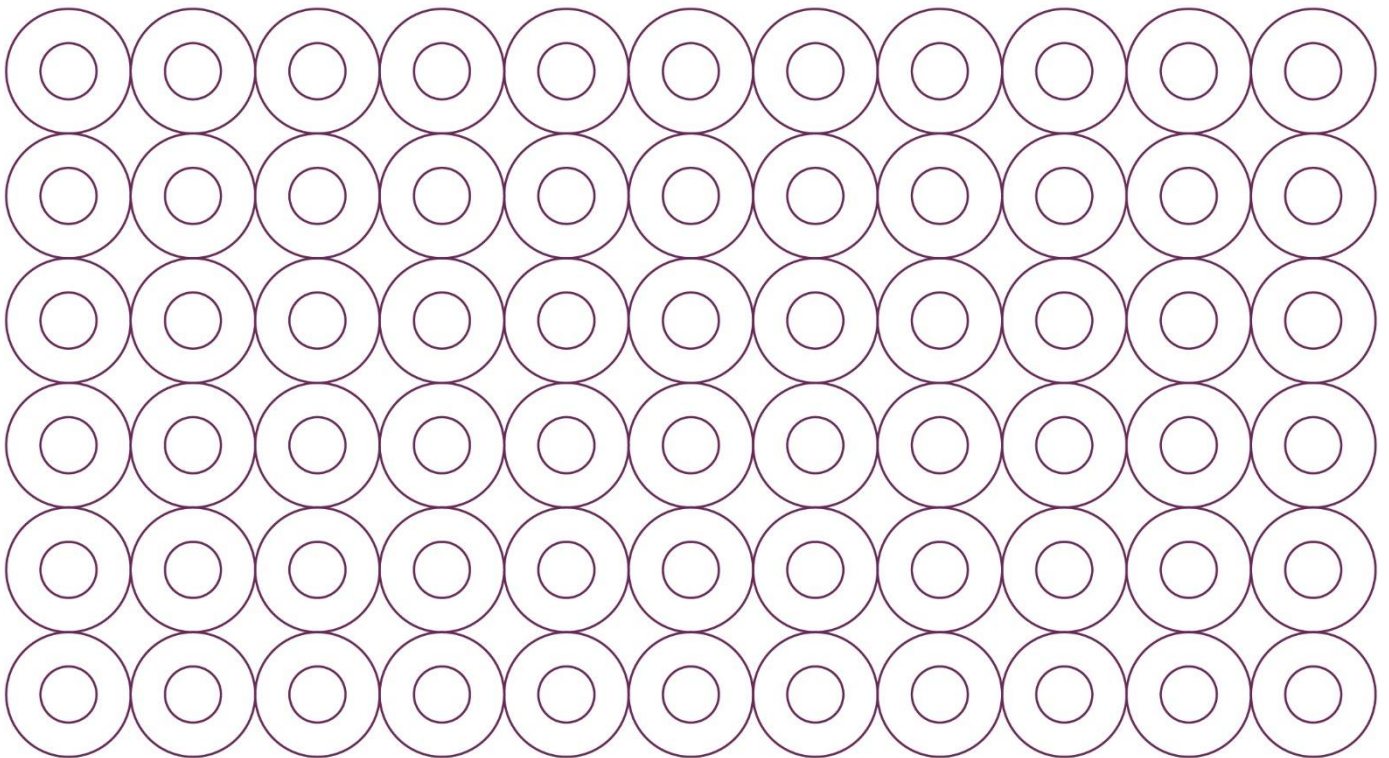




Utvärdering av Samverkan för bästa skola

Utvecklingen hos huvudmännen i två urvalsomgångar



Publikationen finns att ladda ner som kostnadsfri
PDF från Skolverkets webbplats:

www.skolverket.se/publikationer

ISSN: 1103-2421

ISRN: SKOLV-R-2022:6-SE

Skolverket, Stockholm 2022

Innehåll

Sammanfattning	4
Huvudmän och skolenheter har utvecklat sitt systematiska kvalitetsarbete	4
Graden av utveckling varierar hos huvudmännen	5
Stärkta förutsättningar men farhågor finns.....	6
1. Inledning.....	7
Om Samverkan för bästa skola.....	7
Om denna utvärdering av Samverkan för bästa skola.....	8
Syfte och övergripande frågeställningar	8
Upplägg och metod.....	9
Läsanvisningar.....	14
2. Förändringar efter Samverkan för bästa skola – enkätsvar.....	15
Har huvudmän och skolenheter nått målen för sina insatser?.....	15
Upplevda förändringar av Samverkan för bästa skola.....	18
Sammanfattande diskussion enkätsvar	27
3. Fallstudier hos nio huvudmän	30
Förändringar på huvudmannanivå enligt intervjuade.....	30
Förändringar på skolnivå enligt intervjuade	32
Bedömning av de fördjupade fallstudierna.....	35
Genomförandet av Samverkan för bästa skola.....	36
Respondenternas bedömningar av förutsättningarna framåt	38
4. Utvärderingens slutsatser.....	40
Huvudmän och skolenheter har utvecklat sitt systematiska kvalitetsarbete	40
Graden av utveckling varierar hos huvudmännen och på skolenheterna.....	42
Stärkta förutsättningar men farhågor finns.....	43
Referenser	45
Bilaga 1 Fallstudier hos nio huvudmän	46

Sammanfattning

Samverkan för bästa skola består av insatser som syftar till att höja kunskapsresultaten i skolan samt öka måluppfyllelsen i förskola, förskoleklassen och fritidshemmet. Insatserna syftar även till att öka likvärdigheten inom och mellan skol- och förskolenheter. Denna utvärdering omfattar ett urval av 16 kommunala huvudmän och 72 skolenheter, som inledde samverkan med Skolverket under 2017.

Rapporten bygger dels på enkätuppgifter insamlade från samtliga huvudmän och skolenheter i urvalet, dels på fallstudier hos nio huvudmän och nio skolenheter.

Skolverket bedömer sammantaget att Samverkan för bästa skola har bidragit till att huvudmän och skolenheter har utvecklat sitt systematiska kvalitetsarbete. De deltagande huvudmännen och skolorna har bland annat blivit bättre på att analysera sin verksamhet och sina resultat, förbättrat sina dialoger om utveckling och stärkt sitt kollegiala lärande. Utvärderingen visar dock på en viss variation mellan de deltagande huvudmännen och skolenheterna där en del av dem inte har kommit lika långt. Huvudmännens upplevelser av stödet från insatsanordnarna, exempelvis lärosäten, har påverkat genomförandet och förutsättningarna för utveckling. Personalomsättning har också påverkat genomförandet och ses som en risk framöver.

Huvudmän och skolenheter har utvecklat sitt systematiska kvalitetsarbete

Utvärderingen visar att huvudmän och skolenheter i regel uppfattar att de har utvecklat strukturer och processer i sitt systematiska kvalitetsarbete som en följd av deltagandet i Samverkan för bästa skola. Resultatet motsvarar den utveckling som Skolverket förväntar sig att insatsen ska leda till på kort sikt hos huvudmännen och skolenheterna.

Förbättrade strukturer och processer

Utvärderingens enkäter visar att de flesta skolchefer, rektorer och lärare uppfattar att Samverkan för bästa skola har stärkt deras förmåga i olika aspekter av det systematiska kvalitetsarbetet. Representanterna för huvudmännen beskriver i intervjuerna hur de har förbättrat strukturerna för sitt systematiska kvalitetsarbete, exempelvis genom att definiera ansvar och roller och förbättra planering och organisation. På motsvarande sätt berättar rektorer och lärare om hur de har utvecklat sin årsvisa planering och funnit mer strukturerade sätt att arbeta på. Vidare uppger åtta av tio rektorer i enkäten att Samverkan för bästa skola i mycket stor eller i ganska stor utsträckning har förbättrat den egna skolenhetens organisering av utvecklingsarbetet.

Analysförmågan uppges ha stärkts

Att ha en god förmåga att analysera sina resultat är grundläggande i ett systematiskt kvalitetsarbete. Skolchefer, rektorer och lärare uppper i utvärderingen att de har förbättrat såväl underlagen för sina analyser som genomförandet av dem i Samverkan för bästa skola. Av intervjuerna framgår vidare att den form för nulägesanalys som Skolverket använder i Samverkan för bästa skola har fått genomslag. Det finns huvudmän som fortsätter att göra uppdaterade nulägesanalyser på förvaltningsnivå. Flera huvudmän stödjer och uppmanar också sina skolenheter att göra nulägesanalyser på sin nivå. Intervjuade på skolnivå beskriver ofta att analysförmågan har förbättrats. De har fått insikter om behovet av att göra fördjupade analyser av utbildningen och undervisningen utifrån gedigna underlag – för att därefter kunna sätta in och prioritera rätt åtgärder. En del intervjuade uppper att det finns ett behov av att fortsätta att utveckla analysförmågan.

Förbättrat stöd till skolenheterna och ett utvecklat kollegialt lärande

Att det finns fungerande dialoger om resultaten och utvecklingen av undervisningen på olika nivåer är också centralt för kvaliteten i ett systematiskt kvalitetsarbete. I utvärderingens intervjuer uppper huvudmannarepresentanterna i många fall att de förbättrat stödet till sina skolor som ett resultat av deltagandet i Samverkan för bästa skola. De berättar att de nu i högre grad planerar in regelbundna dialogtillfällen med skolenheterna och att de därmed har ett större utrymme för att ge skolenheterna återkoppling på deras arbete och resultat. Rektorerna bekräftar i vissa fall att de upplever ett ökat stöd från förvaltningen. De flesta skolchefer uppfattar enligt enkäten att dialogen om utvecklingen av utbildningen har förbättrats i skolororganisationen. Samtidigt uppper ungefär hälften av rektorerna att dialogen med förvaltningen har förbättrats efter Samverkan för bästa skola.

Utvärderingen ger också stöd för att Samverkan för bästa skola har bidragit till ett stärkt kollegialt lärande. Lärare och rektorer betonar i fallstudierna värdet av det kollegiala lärandet som har varit centralt inom Samverkan för bästa skola. Här finns flera exempel på att lärarna efter insatsernas slut fortsätter sina kollegiala samtal om undervisningen i arbetsformer som de utvecklat under samverkansperioden.

Graden av utveckling varierar hos huvudmännen

Både fallstudierna och enkäterna tyder på en variation i graden av utveckling hos huvudmännen och skolenheterna. Det finns huvudmän och skolenheter som beskriver en mer omfattande utveckling i flera olika delar av sitt systematiska kvalitetsarbete. Andra huvudmän och skolenheter rapporterar om en mer begränsad utveckling och signalerar att de inte har kommit så långt. I enkäten finns ett mindre antal rektorer som inte uppfattar att deltagandet i Samverkan för

bästa skola har lett till en så hög grad av utveckling eller förbättring. Fallstudierna indikerar att det då kan handla om att rektorerna menar att de själva i stor utsträckning har drivit utvecklingsarbetet och att Samverkan för bästa skola inte har gjort så stor skillnad. I några fall har Skolverkets processtödjare uppfattat att det har funnits möjligheter till och behov av mer utveckling på förvaltningsnivå än vad som har kommit till stånd under samverkansperioden.

Utvärderingens fallstudier visar vidare att det bara är hos två huvudmän av nio som insatserna i någon större omfattning har omfattat den politiska nivån. Hos de huvudmän där politikerna har varit involverade och deltagit i insatser har respondenterna uppfattat detta som viktigt för en varaktig utveckling.

En faktor som vi bedömer har påverkat genomförandet av Samverkan för bästa skola hos flera av huvudmännen och skolenheterna i fallstudierna är hur de har upplevt stödet från insatsutförarna (oftast lärosäten). Hos nästan alla nio huvudmän och skolor i vår intervjustudie har det funnits enstaka insatser som huvudmän eller skolenheter inte har varit nöjda med. När så har varit fallet bedömer vi att förutsättningarna för utveckling också har varit sämre. Enkäten visar vidare att hälften av huvudmännen och en tredjedel av skolenheterna rapporterar om att insatser inte har fullföljts. Ibland har orsaken till det varit ett missnöje med insatserna. Ytterligare en orsak till att insatser inte har fullföljts har mot slutet av huvudmännens samverkan också varit covid-19-pandemin. Utvärderingen visar också att stor personalomsättning har påverkat genomförandet av Samverkan för bästa skola negativt på en del av skolorna.

Stärkta förutsättningar men farhågor finns

Respondenterna lyfter en del farhågor om framtiden. Här finns oro såväl för ekonomiska åtstramningar som för tvära politiska kast som kan ändra förutsättningarna för arbetet. En vanlig farhåga är också att personalomsättning och omsättning av ledarskapet kan komma att hota ett fortsatt fungerande utvecklingsarbete. Det finns en tveksamhet om hur pass stabila strukturer som de har byggt upp och hur pass hållbara förändringarna är efter Samverkan för bästa skola.

Utvärderingen visar dock att en utveckling av strukturer och processer i det systematiska kvalitetsarbetet i regel har skett hos huvudmännen och skolenheterna i Samverkan för bästa skola. Rektorer och lärare bedömer i många fall att formerna för ett kollegialt lärande har stärkts och att detta i sin tur kommer att gynna det fortsatta utvecklingsarbetet. I de två fallstudier där vi har fördjupat analysen av det systematiska kvalitetsarbetet bedömer vi att grundläggande strukturer finns på plats hos huvudmännen och skolenheterna för att fortsätta utvecklingsarbetet på egen hand.

Det är också flera skolor i våra fallstudier som beskriver att de har gjort en fokusförskjutning, från fokus på elevernas bakgrund och förutsättningar, till hur de kan arbeta med att utveckla undervisningen. När skolor ökar sitt fokus på

utvecklingen av undervisningen stärker det också förutsättningarna för höjda kunskapsresultat framöver. Utvärderingens enkäter visar att rektorerna har en positiv bild när det gäller förutsättningarna för förbättrade kunskapsresultat på sina skolenheter.

1. Inledning

Om Samverkan för bästa skola

År 2015 fick Skolverket i uppdrag av regeringen att i samverkan och dialog med huvudmän, genomföra insatser för att höja kunskapsresultaten i svenska grund- och grundsärskolor samt gymnasie- och gymnasiesärskolor. Insatserna ska även öka likvärdigheten inom och mellan skolor i dessa skolformer.¹ Insatserna ska enligt uppdraget riktas till huvudmän med skolenheter som har låga kunskapsresultat eller hög andel elever som inte fullföljer sina studier och som bedöms få svåra förutsättningar att förbättra sina resultat på egen hand. Utvecklingsinsatsen kallas för Samverkan för bästa skola.

Efter en inledande pilotomgång hösten 2015 inledde Skolverket den treåriga samverkan med de första huvudmännen och skolenheterna under våren 2016. I januari 2017 fick Skolverket ett tilläggsuppdrag som innebar att myndigheten även ska samverka med förskolor inom ramen för Samverkan för bästa skola.² I november 2019 ersattes de tidigare uppdragen av ett nytt uppdrag från regeringen om Samverkan för bästa skola.³ Uppdraget var snarlikt det från 2015 men innefattade nu fler verksamheter. Enligt detta uppdrag ska Skolverket i dialog med huvudmän fortsatt genomföra insatser i syfte att höja kunskapsresultaten i skolan samt öka måluppfyllelsen i förskola, förskoleklassen och fritidshemmet. Insatserna syftar även till att öka likvärdigheten inom och mellan skol- och förskolenheter. Insatserna ska även fortsatt enligt uppdraget riktas till skolenheter med låga kunskapsresultat eller hög andel elever som inte fullföljer sina studier och som har eller bedöms få svåra förutsättningar att förbättra sina resultat på egen hand.

Hösten 2021 hade totalt 105 unika skolhuvudmän, 416 skolenheter och 124 förskolor tackat ja till deltagande.

¹ Regeringsbeslut 2015-06-04. *Uppdrag om samverkan för bästa skola* (U2015/3357/S).

² Regeringsbeslut 2017-01-26. *Tilläggsuppdrag om samverkan för bästa skola* (U2017/00301/S).

³ Regeringsbeslut 2019-11-14. *Uppdrag till Statens skolverk om samverkan för bästa skola*. (U2019/01553/S (delvis), U2019/03786/S).

Om denna utvärdering av Samverkan för bästa skola

Mellan 2017 och 2021 har Skolverket utvärderat utvecklingsinsatsen Samverkan för bästa skola utifrån myndighetens instruktionsenliga uppgift att följa utvecklingen inom sitt verksamhetsområde. Utvärderingen omfattar ett urval av huvudmän och skolenheter: de 16 huvudmän och 72 skolenheter som inledde samverkan med Skolverket under 2017 och som med något undantag avslutade den under 2020 eller i början av 2021.⁴ De 16 huvudmännen är samtliga kommunala huvudmän. Utvärderingen omfattar endast grund- och gymnasieskolor. Avgränsningen baserar sig på att det var dessa två skolformer som deltog i Samverkan för bästa skola när utvärderingen planerades.

Syfte och övergripande frågeställningar

Utvärderingen som helhet har två övergripande syften. Det första syftet är att undersöka och bedöma hur genomförandet av Samverkan för bästa skola har fungerat i praktiken. Det andra syftet är att undersöka och bedöma utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet hos huvudmän och skolenheter i Samverkan för bästa skola.

Skolverket har tidigare genomfört två delstudier inom utvärderingen vilka vi har dokumenterat i interna rapporter på myndigheten. I den första rapporten utvärderade vi den så kallade nulägesanalysfasen i Samverkan för bästa skola medan den andra var en utvärdering av den så kallade insatsfasen.⁵ I dessa två rapporter var tyngdpunkten på att undersöka och bedöma genomförandet av Samverkan för bästa skola. I denna tredje rapport är fokus framför allt på att undersöka och bedöma utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet hos huvudmän och skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola.

Vi har formulerat följande utvärderingsfrågor för denna rapport:

1. Vilka förändringar upplever huvudmännen och skolenheterna till följd av deltagandet i Samverkan för bästa skola? Har huvudmännen och skolenheterna utvecklat sitt systematiska kvalitetsarbete i linje med Skolverkets förväntningar?
2. Vilken variation finns i utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet hos huvudmännen och skolenheterna? Vilka faktorer har påverkat denna variation?
3. Hur ser huvudmännens och skolenheternas förutsättningar för att fortsätta att utveckla sin verksamhet på egen hand ut vid avslut i Samverkan för bästa skola?

⁴ Inledningsvis ingick 17 huvudmän i utvärderingen men samverkan avbröts med en av huvudmännen (en enskild) när denna fick sitt tillstånd indraget av Skolinspektionen.

⁵ Skolverket 2019. Utvärdering av Samverkan för bästa skola. Delrapport – Nulägesanalysfasen. Intern rapport, Dnr: 2017:00053.

Skolverket 2020. Utvärdering av Samverkan för bästa skola. Delrapport – Insatsfasen. Intern rapport, Dnr: 2017:00053.

sker en förflyttning mot att huvudmannen alltmer bedriver utvecklingsarbetet på egen hand. Denna förflyttning sker i olika takt då huvudmännen och skolorna har olika förutsättningar och utgångsläge vid samverkansperiodens start. Samverkansperioden på tre år sätter ramarna för det som går att uppnå inom samverkansperioden. Effekt 1 i verksamhetslogiken kan ses som en nivå dit Skolverket förväntar sig att alla huvudmännen når inom samverkansperioden. För att det som beskrivs i effektsteg 1 ska uppnås behöver förutsättningar för kollegialt arbete skapas eller utvecklas på alla nivåer i organisationen. Detta för att ge förutsättningar för långsiktighet.⁸

Skolverket förväntar sig också att många huvudmän helt eller delvis kommer att nå effekt 2 och en del huvudmän förväntas även nå delar av effekt 3. För att uppnå det tillstånd i verksamheten och undervisningen som beskrivs i effekt 3 behöver huvudmännen och skolenheterna ha ett långsiktigt arbete något som Skolverket förväntar sig att de uppnår på längre sikt, inom eller efter samverkansperioden.⁹ Detta långsiktiga arbete ska sedan leda till att målet för Samverkan för bästa skola med höjda kunskapsresultat och ökad likvärdighet mellan och inom skolor, ska uppnås.¹⁰

Indikatorer på ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete

För att undersöka och bedöma utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet använder vi också i utvärderingen sex indikatorer på ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete (motsvarande effektsteg 3 i verksamhetslogiken). Indikatorerna bygger på det forskningsbaserade ramverk som tagits fram (delvis) inom ramen för forskningsstöd till Samverkan för bästa skola. Datainsamlingen för utvärderingen genomfördes innan revideringen av verksamhetslogiken var klar, därför användes i stället ramverket som underlag.¹¹

De sex indikatorerna är följande:

1. Huvudmannens och skolornas utvecklingsarbete utgår från en resultatanalys. Huvudmannens utvecklingsarbete tar sin utgångspunkt i den aggregerade analysen av enheternas resultatanalys.

Huvudmännen och skolorna ställer samman och analyserar elevernas kunskapsresultat på skol- och huvudmannanivå med fokus på att förstå orsakerna till låg målpuppfyllelse och beslut om åtgärder tas utifrån det.

2. Utvecklingsarbetet inom en huvudman och på skolorna initieras med utgångspunkt från målen i styrdokumentet för skolan.

⁸ Skolverket 2021. Verksamhetslogik för regeringsuppdraget Samverkan för bästa skola, Dnr 2021:1205.

⁹ Skolverket 2021. Verksamhetslogik för regeringsuppdraget Samverkan för bästa skola, Dnr 2021:1205.

¹⁰ Skolverket följer regelbundet upp och sammanställer utvecklingen av elevernas betygsresultat, se Skolverkets senaste PM: Statistikuppföljning av skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola 2020:1567.

¹¹ Indikatorerna har utarbetats tillsammans med processstödjare på enheterna för Processstöd och elevhälsa och Processstöd och specialpedagogik. För ytterligare information om ramverket, se: <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/artiklar-om-forskning/forbattringskapacitet-och-utbildningskvalitet-som-skolledares-angelagenhet>

Ledningen för huvudmannen har målen för utbildningen i styrdokumenterna som utgångspunkt när utvecklingsarbete initieras och inte mål som har andra syften och som inte är i linje med de nationella styrdokumenterna för skolan. Skolornas rektorer leder utvecklingsarbetet med sikte på att uppnå målsättningarna för utbildningen och undervisningen utifrån styrdokumenterna.

3. Det sker en dialog i styr- och stödkedjan kring de analyser och åtgärdsförslag som huvudmannen och skolorna tar fram.

Det sker en kontinuerlig dialog mellan huvudmannen och skolorna om elevernas resultat och vilket arbete som skolorna gör för att förbättra resultaten. På liknande sätt sker det en återkommande dialog mellan rektorer och lärare om elevernas resultat och vilket arbete lärarna gör för att utveckla undervisningen.

Huvudmannen efterfrågar regelbundet analyser och åtgärdsförslag från skolorna och ger återkommande återkoppling på dessa underlag. Rektor efterfrågar kontinuerligt lärarnas analyser och åtgärdsförslag gällande undervisningen och ger återkoppling till lärarna på underlagen.

4. Inom huvudmannen och på skolorna finns det en tydlig utvecklingsorganisation som utvecklas och förändras i takt med utvecklingsarbetet och verksamhetens behov.

Både huvudmannens och skolenheternas verksamhet har en organisation som stödjer utvecklingen av utbildningen och undervisningen och skiljer den från uppgifter som handlar om driften av verksamheten. Det finns formaliserade mötestillfällen på alla nivåer där berörda kan arbeta med utvecklingsfrågor.

5. Alla funktioner på skolan har en vana att ansvara för utvecklingsarbetet

Det är inte bara rektor eller särskilda funktioner på skolorna som har ansvar för att förbättra undervisningen utan alla i lärarkollegiet har detta ansvar i förhållande till den egna undervisningen. Lärarna använder analys som utgångspunkt för förbättring av undervisningen och diskuterar utmaningar tillsammans med kollegor och skolledning.

6. Det finns ett uttalat fokus på undervisningens kvalitet och elevernas kunskapsresultat i samtal genom hela styr- och stödkedjan.

Fokus i samtalen mellan nämnd och förvaltning, mellan förvaltning och rektorer, mellan rektorer och lärare samt i lärarkollegiet är på hur undervisningen kan förbättras med utgångspunkt från analysen av elevernas kunskapsresultat. Fokus är på hur undervisningen kan förändras för att eleverna ska nå bättre resultat, snarare än på förutsättningar som inte går att förändra, såsom elevers förkunskaper och bakgrund.

Upplägget ger djup och viss bredd

Vi har valt ett upplägg för denna utvärdering som i huvudsak ger djup men som också ger en viss bredd. Resultatet från enkäterna ger oss övergripande information från en bredare grupp – samtliga huvudmän och skolenheter i de två

urvalsomgångarna – när det gäller sin uppfattning om insatserna och utvecklingen till följd av Samverkan för bästa skola.

Fallstudierna med intervjuer utgör det primära underlaget för att besvara samtliga tre frågeställningar i utvärderingen. Underlaget ger en mer fördjupad och detaljerad kunskap om utvecklingen till följd av Samverkan för bästa skola, med utgångspunkt från de som intervjuats. Fallstudierna ger även exempel på vad variationen i utvecklingen kan bero på. Resultatet går dock inte att generalisera till samtliga huvudmän och skolenheter i de två urvalsomgångarna.

I två fall har vi dessutom fördjupat oss i ett mer utvidgat underlag från våra intervjuer. Detta har gett oss ytterligare information för att besvara vår första och vår tredje frågeställning.

Vare sig resultatet från enkäterna eller fallstudierna går att generalisera till samtliga huvudmän och skolenheter som har deltagit i Samverkan för bästa skola.

Fallstudier hos nio huvudmän

Vi har genomfört fallstudier hos de nio huvudmän och på de nio skolenheter som vi valde ut 2017 och som vi undersökte närmare även i våra två tidigare delrapporter. De nio huvudmännen och skolenheterna till fallstudierna valde vi ut i syfte att få så stor spridning som möjligt i några olika avseenden: kommuntyp, antal elever hos huvudmannen, antal elever och årskurser på skolenheten och skolform (både grund- och gymnasieskolor). På skolenhetsnivå valde vi även skolenheter som hade en aktuell tillsynsrapport från Skolinspektionen. Vi kan inte säga om de nio utvalda skolenheterna är representativa för urvalet i stort.

Intervjupersonerna på huvudmannanivå utgjordes av kvalitetschefer, verksamhetschefer och i vissa fall kommunernas skolchefer. På skolenhetsnivå intervjuade vi rektorer (ibland både rektor och biträdande rektor) samt lärare. När det var möjligt återkom vi denna gång till de personer som vi intervjuade vid det första intervjutillfället 2017.

Totalt intervjuade vi 15 representanter för huvudmännen på förvaltningsnivå, 10 rektorer och 16 lärare. På en av skolenheterna hade inte de tillfrågade lärarna möjlighet att delta på en intervju. För att få ytterligare perspektiv intervjuade vi Skolverkets ansvariga processtödare för de nio huvudmännen. Vi genomförde totalt intervjuer med 11 av Skolverkets processtödare.

Samtliga intervjuer genomfördes digitalt eller via telefon. I enstaka fall intervjuade vi två personer samtidigt. Intervjuerna var halvstrukturerade, det vill säga följde en förutbestämd frågemall men där intervjuaren kunde anpassa frågeordningsföljden och ställa följdfrågor till intervjupersonerna med stor flexibilitet. Frågorna i frågemallen utgick från verksamhetslogiken och de sex indikatorerna ovan. Intervjuerna genomfördes våren 2021.

I vissa fall har vi kompletterat intervjuaren med information från huvudmännens slutredovisningar.

Fördjupade fallstudier hos två av huvudmännen

Vi valde ut två av huvudmännen, nummer 1 och 2 (se bilaga 1), till våra fördjupade analyser av det systematiska kvalitetsarbetet. Fallen utgörs av två huvudmän med skilda förutsättningar när det gäller storlek på huvudmannen och på skolorganisationerna. Underlaget för de fördjupade analyserna är, precis som för de andra sju huvudmännen, våra intervjuer enligt ovan. För de två fallen har vi däremot använt utsagor från ytterligare ett antal frågor i intervjuerna som gett oss fördjupad information om de aktuella huvudmännens och skolenheternas systematiska kvalitetsarbete.

För att bedöma kvaliteten i det systematiska kvalitetsarbetet hos de två huvudmännen använder vi de sex indikatorerna på ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete som vi presenterade ovan. För var och en av huvudmännen gör vi i utvärderingen en avslutande bedömning av det systematiska kvalitetsarbetet i förhållande till indikatorerna.

Datinsamling från skolchefer, rektorer och lärare genom webbenkäter

För att få en bredare bild av huvudmännens och skolenheternas utveckling inom Samverkan för bästa skola har vi också genomfört en enkätundersökning som omfattat samtliga huvudmän och skolenheter i de två aktuella urvalsomgångarna. Resultaten har framför allt använts för att besvara vår första frågeställning om förändringar till följd av Samverkan för bästa skola och utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet. Några av enkätfrågorna har även bidragit med information till de andra två frågeställningarna.

Enkätundersökningen omfattade en enkät till skolchefer för de ingående huvudmännen, en enkät till rektorer för samtliga skolenheter i urvalsomgångarna och en lärarenkät till lärare på de ingående skolorna. Datinsamlingen skedde genom webbenkäter som skickades ut under mars–april 2021.

Enkät till skolchefer

Enkäten till huvudmannen gick till skolchefen. Vi bad denne att vid behov ta hjälp av andra personer i sin organisation för att besvara enkäten. Enkäten skickades till 16 skolchefer varav 13 svarade. Svarsfrekvensen var därmed 81 procent.

Enkät till rektorer

Enkäten gick till 63 rektorer för de sammanlagt 72 skolenheter som ingick i de två urvalsomgångarna. Skillnaden mellan antalet rektorer som fick enkäten och antalet skolenheter beror på att en del av skolenheterna i praktiken var organiserade som skolor och hade ett integrerat arbete. I dessa fall kunde rektorerna lämna ett gemensamt svar för de aktuella skolenheterna. Vi anpassade därmed utskicket till hur skolorna som organisationer fungerade i praktiken. Enkäten besvarades av 47 av de 63 rektorerna. Svarsfrekvensen var därmed 75 procent.

Enkät till lärare

För att få kontaktuppgifter till lärare på de aktuella skolenheterna skickade vi först ett mejl till rektorerna och bad om namn och e-postadress till lärare. I första hand frågade vi efter kontaktuppgifter till lärare som arbetat på skolan sedan Samverkan för bästa skola startade. Lärarna skulle också ha deltagit på något sätt i samverkan med Skolverket (antingen i arbetet med nulägesanalys och/eller i lärosätetsinsatser). Vi bad även rektorerna om att få kontaktuppgifter till lärare i olika funktioner (exempelvis förstelärare, lärare och specialpedagoger). Rektorerna fick uppge kontaktuppgifter till valfritt antal lärare (högst tio stycken).

Av lärarna som sedan besvarade enkäten var cirka 60 procent förstelärare och resterande andra lärare och specialpedagoger. De lärare som besvarade enkäten har deltagit i Samverkan för bästa skola på något sätt.¹² I och med att antalet lärare per skolenhet som har besvarat enkäten varierar och att det även har varit en skillnad mellan lärare när det gäller deras funktion och hur de har deltagit i Samverkan för bästa skola så är representativiteten i lärarnas svar osäker. Svaren får tolkas med viss försiktighet.

Enkäten gick ut till 346 lärare och besvarades av 223. Svarsfrekvensen för lärarenkäten var därmed 64 procent.

Så redovisar vi enkätsvaren

I rapporten redovisar vi svaren från skolcheferna i antal svar eftersom det endast handlar om 13 respondenter. Rektorers och lärares svar redovisar vi i procentandelar. För rektorerna som endast är 47 personer innebär detta att varje enskilt svar påverkar procentfördelningen i varje fråga mycket. Detta är något som kan vara bra att tänka på vid tolkningen av rektorernas svar.

Läsanvisningar

I kapitel 2 redovisar vi enkätsvaren från utvärderingens enkäter och avslutar kapitlet med en sammanfattande diskussion. Kapitel 3 innehåller en sammanfattande diskussion av de viktigaste resultaten från våra fallstudier hos nio huvudmän inklusive resultaten av de fördjupade fallstudierna hos två av huvudmännen. I kapitel 4 redogör vi för utvärderingens slutsatser.

Rapportens bilaga 1 innehåller resultaten från fallstudierna presenterat per huvudman och skolenhet för de nio huvudmännen. För de första två huvudmännen (huvudman 1 och 2) i bilagan redovisar vi våra bedömningar av det systematiska kvalitetsarbetet utifrån ett mer utvidgat underlag från intervjuerna och med hjälp av de sex indikatorerna som vi presenterade ovan.

¹² Ungefär en tredjedel av lärarna hade deltagit i arbetet med nulägesanalysen på sin skolenhet, ungefär hälften ingick i en grupp som följde Samverkan för bästa skola under insatsfasen och drygt hälften av lärarna hade deltagit i en eller flera insatser som skolenheten hade genomfört med stöd av insatsutförare.

2. Förändringar efter Samverkan för bästa skola – enkätsvar

I detta kapitel redovisar vi resultaten från utvärderingens tre enkäter. Vi skickade enkäterna till representanter för huvudmännen (skolchefer) och skolenheterna (rektorer och lärare) i de två urvalsomgångarna i utvärderingen. Syftet med enkätundersökningen var att få en bredare bild från samtliga huvudmän och skolenheter i de två urvalsomgångarna när det gäller upplevelserna av förändringar till följd av Samverkan för bästa skola och utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet. Enkäterna har även bidragit med underlag för att besvara vilken variation som finns i utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet enligt representanterna för huvudmän och skolenheter.

Det inledande avsnittet handlar om respondenternas uppfattning om måluppfyllelsen för de insatser som de genomfört med stöd av olika insatsutförare inom Samverkan för bästa skola. I det andra avsnittet redogör vi för respondenternas uppfattning om eventuella förändringar i olika delar i det systematiska kvalitetsarbetet till följd av deltagandet i Samverkan för bästa skola.

Har huvudmän och skolenheter nått målen för sina insatser?

En majoritet av huvudmännen och rektorerna anser att de har uppnått målen för de flesta insatser

I enkäten fick skolcheferna bedöma för hur många av insatserna på huvudmannanivå som de nådde de mål som de hade satt upp i sina åtgärdsplaner. Två av de tolv skolchefer för förvaltningar som hade tagit fram en åtgärdsplan på huvudmannanivå svarade att de uppnått målen för ”samtliga insatser”, hälften av dem svarade att de uppnått målen ”för de flesta insatser” medan tre av skolcheferna uppgav att de uppnått målen för ”några insatser”. En av respondenterna kunde inte ta ställning. Gemensamt för de representanter som svarade att de enbart uppnått målen för ”några insatser” var att de även rapporterade att det funnits insatser i sin åtgärdsplan som de aldrig fullföljde (se nedan). Detta kan vara en av förklaringarna till att huvudmännen svarade att de inte hade uppnått målen för alla sina insatser.

Rektorerna fick bedöma måluppfyllelsen för insatserna på skolnivå i förhållande till sina åtgärdsplaner. Rektorerna svar framgår i diagram 1.

Upplevda förändringar av Samverkan för bästa skola

Huvudmän, rektorer och lärare uppger att de har stärkt sin förmåga i olika aspekter av det systematiska kvalitetsarbetet

Inom ramen för Samverkan för bästa skola har Skolverket och de olika insatsutförarna genomfört olika aktiviteter för att stödja huvudmännen och skolenheterna i utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet. Syftet har varit att detta arbete ska vara hållbart och leda till ytterligare utveckling av utbildningen framöver. I enkäten fick skolchefer, rektorer och lärare bedöma i vilken utsträckning deltagandet i Samverkan för bästa skola har stärkt den egna förmågan när det gäller olika delar av det systematiska kvalitetsarbetet.

Skolchefers svar

För var och en av aspekterna bedömde de flesta av de tretton skolcheferna att deltagandet i Samverkan för bästa skola har stärkt huvudmannens förmåga ”i ganska stor utsträckning”:

- Att sammanställa resultaten (kunskapsresultat och andra resultat) av utbildningen (sju av tretton)
- Att göra fördjupade analyser av utbildningen (sju av tretton)
- Att sätta upp mål för utvecklingen av utbildningen (tio av tretton)
- Att planera och genomföra olika utvecklingsinsatser (åtta av tretton)
- Att följa upp utvecklingen av utbildningen mot de mål som ni har satt upp (nio av tretton)
- Att stödja rektorerna i att leda utvecklingen av skolenheterna (nio av tretton)

För samtliga aspekter bedömer några respondenter att insatsen bidragit ”varken i stor eller liten utsträckning”. För två av aspekterna (Att sammanställa resultaten av utbildningen samt Att genomföra fördjupade analyser av utbildningen) har några av respondenterna svarat att insatsen har bidragit ”i mycket stor utsträckning”. En respondent för varje aspekt anser att insatsen bidragit ”i ganska liten utsträckning”.

Rektorers svar

Även rektorerna fick bedöma i vilken utsträckning som deltagandet i Samverkan för bästa skola har stärkt förmågan när det gäller samma aspekter av det systematiska kvalitetsarbetet som ovan, se diagram 3.

utbildning”, ”Att göra fördjupade analyser av undervisningen” och ”Att följa upp utvecklingen av undervisningen mot era mål”).

Samverkan för bästa skola uppges ha förbättrat underlagen för och genomförandet av analys

I den inledande fasen i Samverkan för bästa skola syftade stödet från Skolverket i stor utsträckning till att stödja huvudmännen och skolenheterna i analysen av utbildningen. Det handlade om att stödja deltagarna i att ta fram och efterfråga alla relevanta underlag för att kunna analysera verksamheten. Därefter syftade stödet även till att stödja representanter för huvudmannen och skolpersonal i att genomföra analyser av det insamlade underlaget i några olika steg (beskrivning, problem, orsaker). Huvudmän och skolenheter har även fått stöd i sitt analysarbete i olika insatser från lärosäten och andra insatsutförare.

I enkäten fick skolchefer, rektorer och lärare en fråga om i vilken utsträckning de bedömer att deras deltagande i Samverkan för bästa skola har förbättrat underlagen för respektive genomförandet av analyserna av utbildningen/undervisningen.

Skolchefers svar

De flesta skolchefer, tio av tretton, bedömer att Samverkan för bästa skola ”i ganska hög utsträckning” har förbättrat underlagen för analyserna av utbildningen medan en av skolcheferna anser detsamma ”i mycket hög utsträckning”. En skolchef har svarat att underlagen för analyserna ”varken i hög eller låg utsträckning” har förbättrats medan en av skolcheferna har ansett att insatsen ”inte alls” har förbättrat underlagen för analyserna. När det gäller huvudmannens genomförande av sina analyser av utbildningen bedömer sju av de tretton skolcheferna att insatsen ”i ganska stor utsträckning” har förbättrat detta medan två svarar ”i mycket hög utsträckning”. Två skolchefer har svarat att genomförandet av analyserna ”i varken hög eller låg utsträckning” har förbättrats medan en svarade att Samverkan för bästa skola ”i ganska låg utsträckning” har förbättrat genomförandet av huvudmannens analyser av sin utbildning.

Rektorers svar

I diagram 4 framgår rektorernas svar på motsvarande frågor som ovan men med fokus på skolenheten.

svarat att de antingen ”i ganska liten utsträckning” eller ”inte alls” anser att dialogerna har förbättrats som en följd av Skolverkets insats.

Lärares svar

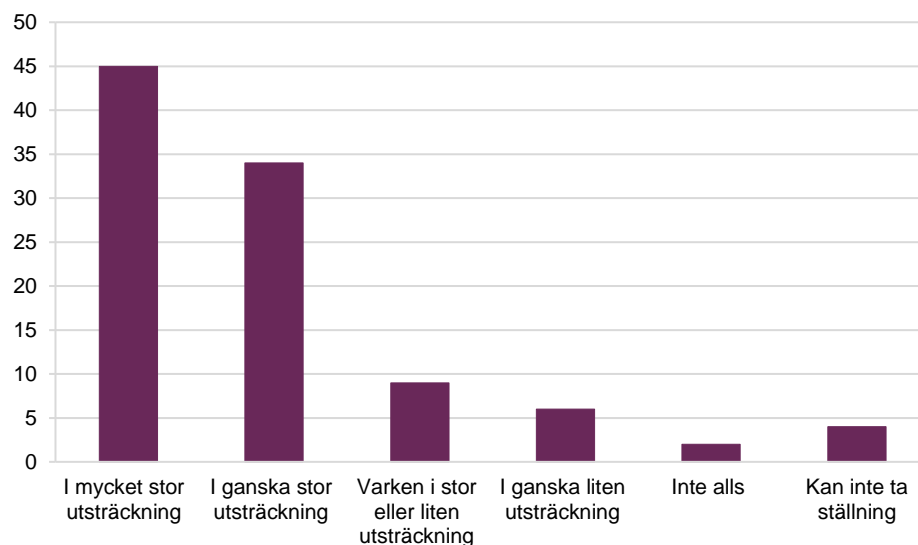
Lärarna fick ett par frågor om dialogen när det gäller utvecklingen av undervisningen. En majoritet av lärarna i undersökningen, åtta av tio, ansåg att skolenhetens deltagande i Samverkan för bästa skola har förbättrat dialogerna om utvecklingen av undervisning inom lärarkollegiet antingen ”i mycket stor utsträckning” (cirka en fjärdedel) eller ”i ganska stor utsträckning” (knappt sex av tio). Det var också en majoritet av lärarna, sju av tio, som uppgav att dialogerna om utvecklingen av undervisningen mellan lärare och rektor/skolledning hade förbättrats ”i mycket stor utsträckning” (cirka en fjärdedel) eller ”i ganska stor utsträckning” (drygt fyra av tio). Lärarna såg därmed att dialogen om utvecklingen av undervisningen hade förbättrats mellan lärare och rektor/skolledning men i ännu högre grad inom lärarkollegiet.

Rektorerna bedömer att Samverkan för bästa skola har förbättrat organiseringen av utvecklingsarbetet

Huvudmän och skolenheter som har deltagit i Samverkan för bästa skola har även fått stöd av Skolverket och insatsutförarna i att leda och organisera utvecklingsarbetet på olika nivåer. Exempelvis har detta handlat om att stödja förvaltningar och skolenheter i att skapa forum för att arbeta med utvecklingsfrågor inom de egna organisationerna.

Rektorerna fick i sin enkät bedöma i vilken utsträckning som skolenhetens deltagande i Samverkan för bästa skola har förbättrat skolenhetens organisering av utvecklingsarbetet, se diagram 7.

Diagram 7. Fråga till rektor: I vilken utsträckning bedömer du att ert deltagande i Samverkan för bästa skola har förbättrat skolenhetens organisering av utvecklingsarbetet? Andel (%)



n=46

Nästan åtta av tio rektorer bedömer att deltagandet i Samverkan för bästa skola har förbättrat skolenhetens organisering av utvecklingsarbetet antingen ”i mycket stor utsträckning” (fyra till fem av tio) eller ”i ganska stor utsträckning” (cirka en tredjedel). Det är därmed ungefär en femtedel av rektorerna sammanlagt som inte uppfattar att deltagandet i Samverkan för bästa skola har förbättrat organiseringen av utvecklingsarbetet i någon större utsträckning.

Bedömning av förutsättningarna för att nå de långsiktiga målen för Samverkan för bästa skola

I enkäterna fick skolchefer och rektorer ange i vilken utsträckning de bedömer att utvecklingsarbetet inom Samverkan för bästa skola har lett till bättre förutsättningar för förbättrade kunskapsresultat hos eleverna respektive minskade skillnader i elevers kunskapsresultat.

Varierade bedömningar av om förutsättningarna för höjda resultat och minskade skillnader har förbättrats

De tretton skolchefernas svar varierar när det gäller om utvecklingsarbetet har lett till bättre förutsättningar för förbättrade kunskapsresultat på de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. Här har skolcheferna fått göra en sammantagen bedömning för dessa skolenheter även om utvecklingen kan ha sett olika ut på dem. Svaren varierar mellan respondenterna. Fyra av skolcheferna uppgav att Samverkan för bästa skola ”i ganska stor utsträckning” har lett till bättre förutsättningar för förbättrade kunskapsresultat på sina skolenheter. En av skolcheferna svarade ”i mycket stor utsträckning”. Samtidigt uppgav fem av skolcheferna att utvecklingsarbetet inom Samverkan för bästa skola ”varken i stor eller liten utsträckning” har lett till bättre förutsättningar för förbättrade resultat. En skolchef vardera menade att utvecklingsarbetet ”i ganska liten utsträckning”

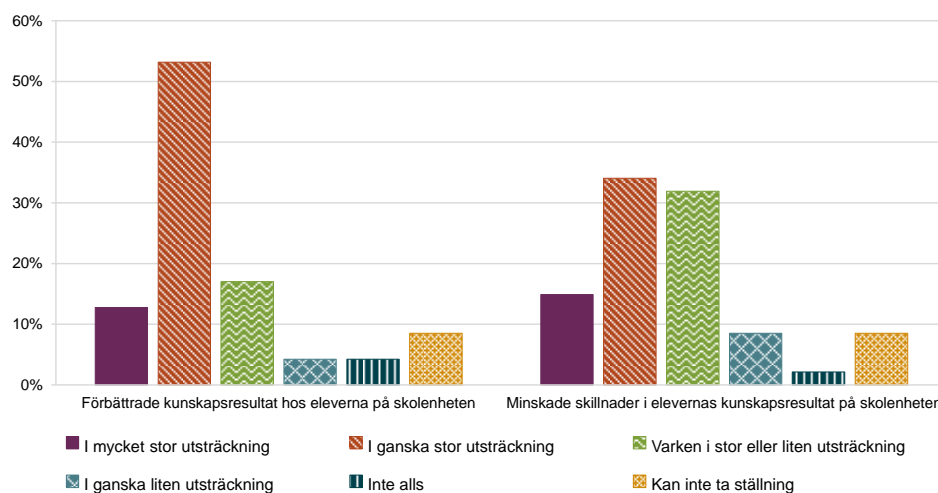
respektive ”inte alls” har lett till bättre förutsättningar för förbättrade kunskapsresultat för eleverna på de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola.

När det gäller frågan om ifall utvecklingsarbetet inom ramen för Samverkan för bästa skola lett till bättre förutsättningar för minskade skillnader i resultat mellan huvudmannens skolenheter har många av skolcheferna lämnat neutrala svar, det vill säga svarat ”varken i stor eller liten utsträckning”, nio av de tretton skolcheferna. En skolchef bedömde dock att utvecklingsarbetet inom insatsen ”i ganska stor utsträckning” och två av dem att det ”i mycket stor utsträckning” har lett till bättre förutsättningar för minskade resultatskillnader. En respondent kunde inte ta ställning i frågan.

Rektorerna ser förutsättningar för förbättrade kunskapsresultat men är mer tveksamma om minskade skillnader i resultat

I diagram 8 har vi sammanställt rektorernas svar på motsvarande frågor gällande elevresultaten på de egna skolenheterna.

Diagram 8. Fråga till rektor: I vilken utsträckning bedömer du att ert utvecklingsarbete inom Samverkan för bästa skola har lett till bättre förutsättningar för följande?



n=47

Ungefär två tredjedelar av rektorerna uppgav att utvecklingsarbetet inom insatsen antingen ”i mycket stor utsträckning” (drygt en av tio) eller ”i ganska stor utsträckning” (ungefär hälften) har lett till bättre förutsättningar för förbättrade kunskapsresultat hos eleverna på den egna skolenheten. Nästan två av tio rektorer svarade att utvecklingsarbetet ”varken i stor eller liten utsträckning” har lett till bättre förutsättningar. Knappt en av tio av rektorerna svarade att utvecklingsarbetet inom Samverkan för bästa skola antingen ”i liten utsträckning” eller ”inte alls” har lett till bättre förutsättningar för förbättrade kunskapsresultat hos eleverna på den egna skolenheten. En mindre andel av rektorerna kunde inte ta ställning till frågan.

När det gäller rektorernas bedömning av i vilken utsträckning utvecklingsarbetet inom Samverkan för bästa skola har lett till bättre förutsättningar för minskade skillnader i elevernas kunskapsresultat på skolenheten är det en större variation i svaren. Ungefär hälften av rektorerna har dock uppfattat att utvecklingsarbetet antingen ”i mycket stor utsträckning” (en till två av tio) eller ”i ganska stor utsträckning” (ungefär en tredjedel) har lett till förbättrade förutsättningar för minskade skillnader i resultat. På denna fråga svarade dock även en stor andel av rektorerna, cirka en tredjedel, att utvecklingsarbetet ”varken i stor eller liten utsträckning” har lett till bättre förutsättningar för minskade resultatskillnader. Liksom på förra frågan var det ungefär en av tio rektorer som angav att Samverkan för bästa skola antingen ”i ganska liten utsträckning” eller ”inte alls” har lett till förbättrade förutsättningar för minskade skillnader i elevernas kunskapsresultat. Även här var det en mindre andel av rektorerna som inte kunde ta ställning till frågan.

Sammanfattande diskussion enkätsvar

I detta kapitel sammanfattar och diskuterar vi resultaten från utvärderingens enkäter.

Huvudmän och rektorer bedömer att insatserna i regel har nått sina mål men alla insatser har inte kunnat fullföljas

Enkätundersökningen visar sammanfattningsvis att skolchefer och rektorer bedömer att de insatser som de har genomfört med stöd av insatsutförare inom Samverkan för bästa skola i de flesta fall har nått sina målsättningar. Svaren från några av huvudmännen och skolenheterna tyder dock på att det inte har varit så i samtliga fall. En orsak till detta, vilket framgår av fritextsvaren, är att en del av de planerade insatserna inte har kunnat fullföljas.

Hälften av skolcheferna och drygt en tredjedel av rektorerna har uppgett att de har haft insatser som inte fullföljts. De huvudmän som angett en orsak skriver att insatsen inte har fullföljts på grund av förändrade behov i verksamheten. Enligt flera av rektorerna är covid-19-pandemin en orsak till att insatser inte har kunnat fullföljas. Det finns också exempel från fritextsvaren på att insatser har avbrutits på grund av att huvudmannen eller skolenheten upplevde att stödet från insatsutföraren (till exempel ett lärosäte) inte motsvarade behoven eller uppfyllde förväntningarna på stödet.

Huvudmän, rektorer och lärare uppger att de har stärkt sin förmåga i olika delar av det systematiska kvalitetsarbetet

Både skolchefer, rektorer och lärare uppfattar i regel att Samverkan för bästa skola har stärkt den egna förmågan i olika delar av det systematiska kvalitetsarbetet. En liten grupp rektorer uppfattar dock inte att Samverkan för bästa skola har stärkt den egna förmågan i de olika delarna i lika hög grad, eller i några fall, inte alls. Det kan handla om rektorer som inte är nöjda med det stöd

som de har fått från Skolverket och insatsutförare. I vissa fall har insatser avbrutits vilket troligen påverkat utvecklingen negativt. Det kan också handla om rektorer som menar att de har utvecklat den egna skolenheten men att det inte är Samverkan för bästa skola i första hand som är anledning till utvecklingen, något som vi ser exempel på senare i våra fallstudier.

Respondenterna uppger flera förbättringar till följd av Samverkan för bästa skola – viss variation mellan skolenheter enligt skolcheferna

Svaren från både skolchefer, rektorer och lärare angående eventuella förbättringar av underlagen för analysen av utbildningen, respektive genomförandet av analysen är också till övervägande del positiva. Majoriteten av de svarande på alla nivåer uppger att dessa aspekter har förbättrats i någon omfattning som en följd av Samverkan för bästa skola. Några av skolcheferna rapporterar dock att analysförmågan bara har blivit stärkt på en del av de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. När det gäller dialogerna om utvecklingen av utbildningen, respektive undervisningen, uppger de flesta respondenter på olika nivåer att dessa dialoger har förbättrats. Rektorer upplever i hög grad att dialogen på den egna skolenheten om utbildningen har förbättrats. Vi kan notera att både rektorer och lärare framför allt upplever förbättringar av dialogen inom den egna skolenheten (rektorer) respektive inom lärarkollegiet (lärarna). Varken rektorer eller lärare ser riktigt lika stora förbättringar i dialogen om utvecklingen med nivån ovanför dem i styrkedjan, med förvaltningen för rektorernas del eller med skolledningen för lärarnas, där flera lämnar mer neutrala svar.

Åtta av tio rektorer svarar i enkäten att Samverkan för bästa skola ”i mycket stor” eller ”i ganska stor” utsträckning har förbättrat skolenhetens organisering av utvecklingsarbetet. Detta är något som vi också ser återspegla sig i våra fallstudier och som vi återkommer till senare i rapporten.

Skolchefernas svar om ifall stödet i Samverkan för bästa skola har stärkt skolledningarna i att leda utvecklingsarbetet på de skolor som deltagit i Samverkan för bästa skola visar på en viss variation, precis som när det gällde analysförmågan. Några skolchefer menar att endast en del av skolenheterna till följd av stödet i Samverkan för bästa skola har blivit stärkta i ledningen av utvecklingsarbetet. Det kan finnas flera orsaker till variationen såsom graden av behov av insatser till rektor/skolledning och om skolenheterna har prioriterat sådana insatser i sin åtgärdsplan och därmed kunnat få stöd i styrning och ledning av en insatsutförare eller inte.

Rektorerna bedömer att förutsättningarna för att nå de långsiktiga målen förbättrats – skolcheferna är mer tveksamma

Enkäten visar att de tretton skolcheferna har en varierad bild av om förutsättningarna för bättre kunskapsresultat hos deltagande skolenheter har

förbättrats eller inte som en följd av Samverkan för bästa skola. Rektorerne är till övervägande del positiva gällande förutsättningarna för förbättrade kunskapsresultat.

När det gäller om Samverkan för bästa skola har förbättrat förutsättningarna för minskade skillnader i kunskapsresultat mellan huvudmannens skolenheter svarar de flesta skolchefer ”Varken i stor eller liten utsträckning”. Detta mitt emellan-svar kan indikera att skolcheferna har svårt att bedöma i vilken mån Samverkan för bästa skola har påverkat förutsättningarna. Även rektorernas svar tyder på tveksamhet i denna fråga. Ungefär hälften av rektorerne bedömer dock att förutsättningarna för minskade skillnader i elevresultaten inom skolenheterna har förbättrats.

3. Fallstudier hos nio huvudmän

I detta kapitel sammanfattar och diskuterar vi resultaten från våra fallstudier hos nio huvudmän och nio skolenheter (för alla fallstudier i sin helhet se bilaga 1). Fallstudierna har gett oss en mer detaljerad bild av vilka förändringar som huvudmännen och skolenheterna upplever till följd av Samverkan för bästa skola och av utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet. För två av huvudmännen har vi i en mer fördjupad analys beskrivit utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet i dessa fall.

Fallstudierna har även bidragit till att ge oss en bild av variationen i utvecklingen mellan olika huvudmän och skolenheter och har gett oss viss information om vad variationen kan bero på. Kapitlet omfattar även en diskussion utifrån fallstudiernas underlag när det gäller respondenternas uppfattningar om sina förutsättningar för att fortsätta utvecklingsarbetet på egen hand framöver. De fördjupade fallstudierna ger också en bild av förutsättningarna för en fortsatt utveckling utifrån undersökningen av det systematiska kvalitetsarbetet i dessa två fall.

Förändringar på huvudmannanivå enligt intervjuade

På huvudmannanivå finns en variation i uppfattningar om graden av utveckling som har skett till följd av Samverkan för bästa skola. Förändringarna uppfattas ha varit olika omfattande och ha skett på olika nivåer.

Förändringar i huvudmännens egen organisation och i det systematiska kvalitetsarbetet

Några av representanterna för förvaltningarna hos de nio huvudmännen beskriver ganska omfattande förändringar i sitt arbete och i utbildningen till följd av deltagandet i Samverkan för bästa skola. De intervjuade beskriver hur deltagandet i Samverkan för bästa skola på flera sätt har påverkat den egna förvaltningens styrning och förvaltningens och förvaltningsledningens interna arbete och organisation. Hos en huvudman har det till exempel handlat om förtydliganden av roller inom förvaltningen och tydligare syften och mål för olika möten. Några av huvudmannarepresentanterna beskriver också att de som en följd av Samverkan för bästa skola har skapat mer tid för utvecklingsfrågor inom förvaltningen eller säger att de nu har en ”utvecklingsorganisation”. Representanter för flera av huvudmännen berättar att de har förbättrat strukturer och processer i sitt systematiska kvalitetsarbete, till exempel uppdaterat sin årsplanering och sin kvalitetsrapportering från skolorna. Hos en huvudman ledde genomgången av förvaltningens arbete inom Samverkan för bästa skola till att huvudmannen såg behov av personell förstärkning på förvaltningen för att kunna hinna med sina uppgifter.

För två av huvudmännen beskriver de intervjuade representanterna att utvecklingen på huvudmannanivå inom Samverkan för bästa skola har varit begränsad. I det ena fallet anges det bero på att förvaltningen inte genomförde en nulägesanalys på förvaltningsnivå och därmed inte heller genomförde insatser på denna nivå.¹⁴ Trots detta uppger intervjuade på förvaltningen att sitt arbete i viss mån har påverkats åtminstone på idéplanet till följd av de egna skolenheternas deltagande i insatsen. I det andra fallet menar representanten för huvudmannen att analysen av förvaltningens systematiska kvalitetsarbete visade att mycket redan var på plats och att det inte fanns behov av att göra större förändringar i verksamheten.

Flera av huvudmännen har anammat analysstödet från Samverkan för bästa skola

Intervjuade från flertalet av de nio huvudmännen berättar att de i arbetet med Samverkan för bästa skola har fått insikter när det gäller analysen av utbildningen. De beskriver på olika sätt att den egna organisationen genom deltagandet i Samverkan för bästa skola har utvecklat analysförmågan och/eller att de har fått ökad förståelse för behovet av en fördjupad analys som grund för beslut om olika åtgärder. Hos nästan alla huvudmän beskriver de intervjuade representanterna för huvudmannen att de använder eller åtminstone har tagit starkt intryck av Skolverkets metoder för analysarbetet. De praktiserade detta under nulägesanalysfasen och nu fortsätter flera av förvaltningarna att använda metoderna från Samverkan för bästa skola, bland annat genomföra nya nulägesanalyser. Flera av representanterna för huvudmannen berättar också att de nu använder metoderna för att stödja sina skolenheter i analysen. I flera fall har huvudmännen också spridit nulägesanalysmodellen till skolenheter som inte var utvalda i Samverkan för bästa skola.

Intervjuade hos några av huvudmännen menar att det kvarstår utmaningar i den del av det systematiska kvalitetsarbetet som handlar om analysen och att de behöver fortsätta utveckla sitt arbete när det gäller denna del.

Förvaltningarnas stöd till skolenheterna har förbättrats enligt intervjuade

Intervjuade på flera olika förvaltningar beskriver också att de har gjort förändringar och förbättrat arbetet och stödet till sina skolenheter till följd av deltagandet i Samverkan för bästa skola. Ibland har det handlat om ett ökat stöd i arbetet med analys som vi beskrev ovan. Men det handlar också om förändringar i vilka underlag som huvudmännen efterfrågar från skolenheterna i form av kvalitetsrapporter eller motsvarande och innehållet i dessa. I några fall har förvaltningarna valt att ersätta eller komplettera den skriftliga rapporteringen som de efterfrågar från skolenheterna med fler dialogtillfällen mellan förvaltning och rektorer. Intervjuade hos flera av huvudmännen beskriver att de idag har dialoger

¹⁴ I senare omgångar av Samverkan för bästa skola har det varit obligatoriskt för deltagande huvudmän att genomföra en nulägesanalys även på huvudmannanivå.

mellan förvaltning och skolenheter som ger skolenheterna en bättre återkoppling än tidigare. En intervjuad representant för huvudmannen menar att samtalen nu leder till en större förståelse för skolenheternas utmaningar från förvaltningens sida. En representant för en annan huvudman beskriver att de idag har en mer strukturerad dialog om skolornas specifika utmaningar, något som de anser ger skolenheterna en bättre återkoppling. Representanter hos ett par av huvudmännen beskriver också att de inom Samverkan för bästa skola har blivit mer medvetna om vilket stöd de ger till de skolenheter som har störst behov och hur detta stöd kan förbättras.

Hos ett par huvudmän har politikerna justerat sina mål

De politiska nämndernas involvering i Samverkan för bästa skola hos de aktuella huvudmännen verkar ha varierat mycket och har hos de flesta av huvudmännen varit i det närmaste obefintlig (eller i alla fall inte kommit till vår kännedom). Hos ett par av huvudmännen framkommer det att Samverkan för bästa skola-arbetet även har omfattat och involverat den politiska nivån. I dessa fall har arbetet lett till att huvudmännen har sett över de mål som de har för sin utbildningsverksamhet. Förvaltningarna där detta har varit aktuellt har rapporterat att antal mål från nämnderna då har minskat och blivit mer i linje med de nationella styrdokumentet.

Processtödjare har i vissa fall en annorlunda bild av utvecklingen

I några fall har intervjuade processtödjares bild av resultatet av deltagandet i Samverkan för bästa skola på huvudmannanivå skiljt sig en del från huvudmännens egna utsagor om detta. Processtödjarna har i dessa fall uppfattat att det har funnits möjligheter och behov av mycket mer utveckling hos huvudmännen än vad de uppfattar har kommit till stånd under samverkansperioden. Det har till exempel handlat om att huvudmännen, enligt processtödjarna, inte har granskat sitt eget interna arbete i så hög grad och inte velat ha så mycket stöd från Skolverket för att göra det. I ett fall har det bland annat handlat om en otydlig ansvarsfördelning och dålig arbetsmiljö inom en förvaltning som har hindrat utvecklingen enligt processtödjaren. Processtödjarnas farhåga i dessa fall är att huvudmännens förutsättningar för att stödja skolorna framöver inte kommer att vara optimala.

Förändringar på skolnivå enligt intervjuade

Den utveckling som respondenterna på skolenheterna beskriver visar på en viss variation när det gäller graden av utveckling som har skett som en följd av deltagandet i Samverkan för bästa skola. I några fall beskrivs utvecklingen på skolenheterna har varit mer omfattande och att förändringar har påbörjats (och skett) i olika delar av arbetet. En vanlig synpunkt är att det är många faktorer som har påverkat utvecklingen på skolan och att det är svårt att härleda vilket resultat som beror på Samverkan för bästa skola. Nedan beskrivs närmare det resultat som

respondenterna identifierar som kopplat till medverkan i Samverkan för bästa skola på skolnivå.

Tydligare struktur för utvecklingsarbetet

Ett område som respondenter hos nästan alla skolenheter tar upp är att Samverkan för bästa skola har lett till att skolorna har fått en tydligare ”struktur” för utvecklingsarbetet. Detta kan till exempel innebära att det finns en tydlig plan för när utvecklingsfrågor ska diskuteras och vilka frågor som man då ska ta upp. Några uttrycker det som att utvecklingsarbetet har blivit mer prioriterat på skolan nu än vad det varit tidigare. Det är också tydligare var ansvaret för utvecklingsfrågor ligger. Att det finns en struktur kan också innebära att det finns ett gemensamt sätt på vilket skolan tar sig an de olika stegen i det systematiska kvalitetsarbetet, snarare än att lärarna arbetar på olika sätt. För lärare kan det betyda att de analyserar och följer upp undervisningen på ett mer strukturerat sätt än tidigare.

En del av den förbättrade strukturen för utvecklingsarbetet som respondenterna lyfter är att skolorna har fått tydligare ”drifts- och utvecklingsorganisationer”. Samverkan för bästa skola har till exempel medfört att skolor har infört särskild tid för att behandla utvecklingsfrågor respektive driftsfrågor, när dessa frågor tidigare behandlades exempelvis vid ett och samma möte.

En annan sak som respondenter lyfter när de talar om en bättre struktur är att olika roller inom skolan har förtydligats. På en skola har exempelvis en insats lett till att skolan har förtydligat roller och mandat på skolan och klargjort bland annat förväntningar, arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter för respektive roll och funktion.

Stärkt kollegialt lärande

Ytterligare något som respondenterna lyfter fram som ett resultat av Samverkan för bästa skola är att de har stärkt sitt kollegiala lärande, eller utvecklat ett om ett sådant inte fanns. De lärare som lyfter fram detta område menar att de kollegiala diskussioner som har förts inom Samverkan för bästa skola har varit så givande att värdet av att fortsätta med ett kollegialt lärande har blivit tydligt.

Diskussionerna med kollegor har möjliggjort för lärarna att ta del av kollegornas bra och dåliga erfarenheter och de har genom kollegiala diskussioner fått nya insikter kring lösningar på utmaningar i klassrummet. En lärare uttrycker att värdet av att diskutera undervisningen i grupp är att skapa gemenskap i skolan kring frågan: ”Hur tycker vi att bra undervisning ser ut?”

Det framkommer även i intervjuerna att det kan finnas motstånd mot och en ovana hos lärare att diskutera sin undervisning tillsammans med andra. Att ha provat på kollegialt lärande i olika former under Samverkan för bästa skola-tiden har dock gjort att det nu finns en större öppenhet för att fortsätta med detta. På flera av skolenheterna finns det efter Samverkan för bästa skola också

upparbetade former för det kollegiala lärandet och lärare som fått utbildning i att leda sina kollegor i utvecklingsarbetet.

Lärdomar från analysarbetet i Samverkan för bästa skola

Ett stärkt analysarbete är ett annat område som respondenter lyfter som ett resultat av Samverkan för bästa skola. Respondenterna berättar om det analysarbete som de har gjort tillsammans med processtödjarna från Skolverket och med insatsutförarna och om de lärdomar de har fått med sig därifrån. Vikten av att göra en djupare och mer välgrundad analys inför att insatser ska sättas in eller att andra förändringar ska genomföras är en sådan lärdom. En verksamhetschef hos en huvudman uttrycker det som att skolans analys tidigare var mer ett "beskrivande av aktiviteter" och menar att Samverkan för bästa skola har stärkt skolans analysprocess. Flera respondenter berättar om att nulägesanalysen har utgjort en grund för det fortsatta utvecklingsarbetet och diskussionerna kring hur skolan kan komma till rätta med de utmaningar som framkom i analysen. En lärare berättar att de har utgått från de orsaker till problemen i undervisningen som de fann under nulägesanalysen och tittat på lösningar, som att skapa en likartad struktur på lektionerna samt att få till meningsfulla rastaktiviteter för eleverna.

Ett exempel på en förmåga inom området analys som respondenter tycker har stärkts är förmågan att prioritera i utvecklingsarbetet. En rektor säger att det finns oerhört mycket som potentiellt skulle vara bra för skolan men att de nu har ett större mod att välja bort insatser. De utgår från sin analys och plan för verksamheten och planerar i stället in nya insatser längre fram.

Även på skolnivå pratar respondenterna om analysarbetet inom Samverkan för bästa skola som en "mall" som de nu själva kan fortsätta att använda. En rektor menar att de kan använda sig av sina lärdomar nu när de återigen är i ett läge då det är dags att göra en djupgående analys.

Utveckling av undervisningen och strukturen för lektionerna

På flera av skolenheterna tar intervjuade upp att Samverkan för bästa skola har lett till att de i någon utsträckning har förbättrat undervisningen eller strukturen för lektionerna. Exempelen som respondenterna tar upp är av olika karaktär. Vad gäller utvecklingen av undervisningen kopplar respondenterna ofta detta till det kollegiala lärandet och att det är därigenom som de har fått nya idéer till hur undervisningen kan utvecklas. Lärare berättar om insikter och verktyg som de har fått genom insatserna i Samverkan för bästa skola och om nya sätt att lägga upp undervisningen på. De ger exempel på att de har provat på auskultering och att använda digitala verktyg.

Framtagandet av en gemensam lektionsstruktur är ett annat resultat av Samverkan för bästa skola på några av de deltagande skolorna. På en skola har lärarna tillsammans med insatsutförare arbetat fram en modell för en lektionsstruktur som är kopplad till skolans arbete med trygghet och studiero. Intervjuade från skolan

och hos huvudmannen ser i uppföljningar med eleverna att det finns en större tydlighet i lektionernas upplägg och start och slut sedan de implementerade modellen.

Fokusförskjutning från elevernas bakgrund till hur undervisningen kan utvecklas

Respondenter från ungefär hälften av fallstudieskolorna tar upp att Samverkan för bästa skola har lett till ett skifte i fokus hos dem. Från att ha fokuserat på eleverna och elevernas bakgrund och förutsättningar till ett fokus på hur lärarna kan arbeta med att utveckla undervisningen för eleverna. Respondenterna tror att diskussionerna inom Samverkan för bästa skola som har kretsat kring utvecklingen av undervisningen har lett till denna fokusförskjutning. De har haft sådana diskussioner både med Skolverkets processtödjare och tillsammans med olika insatsutförare. En lärare säger till exempel att de under nulägesanalysen pratade om att det är de som lärare som måste tänka på hur de ska lägga upp undervisningen, det är inte eleverna som ska ändra sig.

Olika syn på vad Samverkan för bästa skola har gett

På några av skolenheterna anser de intervjuade rektorerna att Samverkan för bästa skola inte har gett så stora effekter i verksamheten. Samtidigt rapporterar lärarna på samma skolenheter om förändringar till följd av insatser som de själva har deltagit i. På två av skolenheterna menar rektorerna att de redan hade en plan för utvecklingsarbetet när Samverkan för bästa skola startade. Rektorernas uppfattning är att den utveckling som har skett på skolan inte främst har med Samverkan för bästa skola att göra. Från de intervjuade lärarnas perspektiv har dock stödet från lärosätets insatser till skolan varit mycket betydelsefullt.

Bedömning av de fördjupade fallstudierna

Vi har genomfört fördjupade analyser av utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet hos två av huvudmännen och två av skolenheterna inom dessa huvudmän. Dessa analyser visar att huvudmännen och skolenheterna i stor utsträckning har grundläggande strukturer och processer i det systematiska kvalitetsarbetet på plats vid avslut i Samverkan för bästa skola. Vi ser till exempel att huvudmännen och skolenheterna grundar sitt utvecklingsarbete i en resultatanalys och att det sker en dialog i styr- och stödkedjan hos de aktuella huvudmännen kring analyser och åtgärdsförslag. Det senare ser vi särskilt på skolnivå och mellan rektorer och förvaltning. Vi bedömer att det i stor utsträckning finns fokus på undervisningens kvalitet och elevernas kunskapsresultat i dialogerna hos huvudmännen och på skolenheterna. Vi ser också att skolenheterna har utvecklat sina organisationer och att de har gett utvecklingsfrågor större utrymme i sina verksamheter. Det finns även en utvecklingsorganisation inom förvaltningen, åtminstone hos huvudman 2. Förvaltningens representant hos huvudman 1 knyter den utveckling som har skett hos huvudman och skola till Samverkan för bästa skola i hög grad.

Intervjuade på skolenheten hos huvudman 2 kopplar också sin utveckling till arbetet i Samverkan för bästa skola i stor utsträckning. På huvudmannanivå hos huvudman 2 är Samverkan för bästa skolas bidrag till det systematiska kvalitetsarbetet mer oklart. Enligt representanten för huvudmannen hade förvaltningen redan mycket av strukturerna på plats.

Även om vi i dessa fördjupade analyser ser att huvudmän och skolenheter har utvecklat strukturer och processer i sitt systematiska kvalitetsarbete är det utifrån underlaget svårt att bedöma kvaliteten och beständigheten i det som de har byggt upp. Hur pass hållbara strukturer som huvudmän och skolenheter har byggt upp skulle behöva undersökas över tid.

För bedömningarna av fallstudierna i sin helhet, se fallstudie 1 och 2 i bilaga 1.

Genomförandet av Samverkan för bästa skola

De nio fallstudierna visar att genomförandet av Samverkan för bästa skola och de olika faser och moment som ingår i utvecklingsinsatsen har sett olika ut och har upplevts på olika sätt hos varje huvudman och skolenhet. Samtidigt finns det upplevelser som återkommer hos representanter för flera av huvudmännen och skolenheterna. Nedan har vi sammanställt det som respondenterna i våra fallstudier framför allt tar upp när det gäller genomförandet av Samverkan för bästa skola.

Intervjuade lyfter fram värdet av nulägesanalysen

Hos flera av huvudmännen och skolenheterna lyfter de intervjuade på olika nivåer fram genomförandet av nulägesanalysen som en mycket värdefull (ibland den värdefullaste) del av Samverkan för bästa skola. Att denna fas i utvecklingsinsatsen uppskattades av många var även ett resultat i vår första delrapport från utvärderingen. Det finns dock även undantag från detta. Ett par rektorer i fallstudierna anser att nulägesanalysarbetet inte var nödvändigt för dem och en av dem säger att nulägesanalysarbetet i stället gav en ökad arbetsbelastning. Gemensamt för dessa rektorer var att de sade sig redan ha analyserat sin verksamhet och fått en bild av sina skolenheters svagheter och behov. I några fall har Skolverkets processtödjare uppgett att de inte tycker att nulägesanalysen blev tillräckligt fördjupad hos en skola eller en huvudman. De har då ändå gått vidare i processen och låtit insatsutförare ta över och inleda sitt stöd i olika insatser. Bland de nio huvudmännen som ingått i intervjustudien var det två som inte gjorde en nulägesanalys på förvaltningsnivå tillsammans med Skolverket. I det ena fallet har både huvudmannen själv och processtödjaren i efterhand sett att det funnits ett värde av att göra en nulägesanalys. Även i det andra fallet tror processtödjaren att det hade varit bra för huvudmannen om förvaltningen också hade granskat sig själva.

Exempel på missnöje med någon insats hos de flesta av huvudmännen

Hos flera av de nio huvudmännen och skolenheterna lyfter intervjuade fram exempel på utvecklingsinsatser som de har genomfört med stöd av lärosäten eller andra utförare, som de inte har varit nöjda med av olika anledningar. Lärare och i ett fall en rektor har uppfattat en del insatser och syftena med dem som ”diffusa” eller ”luddiga”. I något fall kom förståelsen för en insats efter hand. I flera fall menar intervjuade att stödet som de har fått från aktuella lärosäten inte har varit på rätt nivå eller motsvarat huvudmannens eller skolans behov eller förväntningar fullt ut. På åtminstone en skola och hos en huvudman hänvisade intervjuade till att missnöjet med insatserna bottnade i en otillräcklig kommunikation mellan dem och insatsutföraren om de åtgärdsplaner som huvudmannen respektive skolan hade tagit fram.¹⁵ Parterna hade därmed inte samma bild av vad stödet i insatsen skulle innehålla och leda till. När stödet från insatsutförare inte har levt upp till skolornas eller huvudmännens förväntningar visar fallstudierna att detta ibland påverkat deltagandet i insatserna och motivationen till arbetet från de involverades sida. Ibland har diskussioner mellan huvudmän/skolor och lärosäten lett till att insatsutförarna har justerat i sina insatser och att stödet sedan har kunnat fullföljas. Det finns dock hos de nio huvudmännen flera exempel på att insatser har avbrutits i förtid, ibland då till följd av missnöje. Att det inte har varit helt ovanligt att huvudmän eller skolenheter har avbrutit insatser framgick även av enkätundersökningen. Enkäten visar att covid-19-pandemin ibland också har varit ett skäl till att insatser avbrutits eller skjutits fram hos de aktuella huvudmännen och skolenheterna.

Personalomsättning har påverkat utvecklingsarbetet

Utifrån intervjusvaren blir det även tydligt att personalomsättning har påverkat genomförandet av Samverkan för bästa skola negativt på en del av skolorna. Det har varit svårare att få en kontinuitet i arbetet när personal som var med från början i arbetet slutade och nya personer kom in. En representant för en av huvudmännen berättar också att det i deras fall var svårt att få personer på förvaltningen som inte själva deltagit i nulägesanalysen att sedan vilja ingå i insatsen till förvaltningen. Några av huvudmännen och skolenheterna lyfter också att det varit en ganska stor omsättning av processtödjare från Skolverket under samverkansperioden vilket de har sett som ett problem.

Covid-19-pandemin påverkade arbetet

Flera av de vi intervjuat har lyft utmaningar som arbetet inom Samverkan för bästa skola har ställts inför på grund av covid-19-pandemin. De aktuella huvudmännen påverkades av pandemin under det sista halvåret eller året beroende vilken urvalsomgång de tillhör. I perioder har pandemin och frågor kring det varit i fokus och utvecklingsfrågor har satts på paus eller fortsatt i ett

¹⁵ Denna problematik lyfte Skolverket även i en tidigare delrapport från utvärderingen: Skolverket 2020. Utvärdering av Samverkan för bästa skola. Delrapport – Insatsfasen. Intern rapport, Dnr: 2017:00053.

långsammare tempo. Att olika möten inom ramen för utvecklingsarbetet har varit digitala har medfört både utmaningar och nya möjligheter och kunskaper enligt de intervjuade. Flera intervjuade tror att de hade kommit längre i sitt utvecklingsarbete inom samverkansperioden om det inte vore för pandemin.

Respondenternas bedömningar av förutsättningarna framåt

Nästan samtliga intervjuade representanter för både huvudmanna- och skolenhetsnivån uttrycker sig i positiva ordalag om sina förutsättningar för att fortsätta utvecklingsarbetet på egen hand efter deltagandet i Samverkan för bästa skola. Skolverkets processtödjare är för några av huvudmännen lite mer tveksamma kring förutsättningarna för en fortsatt utveckling.

Intervjuade ser stabilitet i sina personalgrupper som en viktig förutsättning framåt

Många av de intervjuade på olika nivåer lyfter betydelsen av en fortsatt eller förbättrad stabilitet i sina personalgrupper och i olika funktioner både på skol- och förvaltningsnivå, för det fortsatta utvecklingsarbetet. I några fall har det enligt intervjuade varit en bättre stabilitet i personalgruppen och/eller i skolledningen under Samverkan för bästa skola – tiden vilket de i dessa fall har uppfattat som positiva förutsättning för arbetet. Många respondenter (särskilt på skolnivå) befarar dock att eventuell personalomsättning i framtiden kan riskera det utvecklingsarbete och de strukturer och rutiner som de har byggt upp under de senaste åren. Det finns samtidigt exempel på att intervjuade personer tvärtom tror att aktuella skolenheter kommer att klara olika personalförändringar just på grund av det arbete som de har byggt upp inom Samverkan för bästa skola. Även några av processtödjarna lyfter att stabiliteten i ledningsfunktioner och bland personal troligtvis kommer att ha stor betydelse för utvecklingen framåt. Ett par processtödjare lyfter också att huvudmannen har ett ansvar att stödja skolenheterna att fortsätta enligt planen för utvecklingsarbetet ifall personalomsättning sker.

Arbetsätt och strukturer från Samverkan för bästa skola ger goda förutsättningar

I fallstudierna finns också flera exempel på sådant som de intervjuade ser som goda förutsättningar för att de ska kunna fortsätta utvecklingsarbetet på egen hand framöver. På några av skolorna tror intervjuade till exempel att erfarenheterna av det kollegiala arbetsättet och strukturerna för det arbetet kommer att leva kvar och leda till fortsatt utveckling. Några lärare tror att förändringar i skolledningarnas arbetsätt kommer att gynna det fortsatta arbetet. På huvudmannanivå nämner en del intervjuade att utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet och samsynen i förvaltningen är goda förutsättningar för en fortsatt utveckling. En representant för en huvudman menar att huvudmannens arbete med analys med Samverkan för bästa skola som förebild är en bra

förutsättning för fortsatt utveckling även i andra skolformer hos huvudmannen framöver.

Ekonomiska besparingar i kommunerna är en farhåga

Intervjuade på en del av skolenheterna tar även upp ekonomiska besparingar som ett hot mot utvecklingen av verksamheten. Minskade resurser skulle kunna leda till att utvecklingsarbetet får bantas ner eller skjutas på framtiden. Exempelvis om lärare som har ansvar för att leda utvecklingsarbetet inte får tid för detta utan måste undervisa mer i stället, som en av rektorerna tar upp.

4. Utvärderingens slutsatser

I detta avsnitt presenterar vi slutsatserna från utvärderingen utifrån våra övergripande frågeställningar:

1. Vilka förändringar upplever huvudmännen och skolenheterna till följd av deltagandet i Samverkan för bästa skola? Har huvudmännen och skolenheterna utvecklat sitt systematiska kvalitetsarbete i linje med Skolverkets förväntningar?
2. Vilken variation finns i utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet hos huvudmännen och skolenheterna? Vilka faktorer har påverkat denna variation?
3. Hur ser huvudmännens och skolenheternas förutsättningar för att fortsätta att utveckla sin verksamhet på egen hand ut vid avslut i Samverkan för bästa skola?

Huvudmän och skolenheter har utvecklat sitt systematiska kvalitetsarbete

Representanterna för huvudmännen och skolenheterna beskriver i utvärderingens fallstudier den utveckling som de upplever i sina verksamheter som en följd av deltagandet i Samverkan för bästa skola. De uppger att de har utvecklat kunskaper och insikter om det systematiska kvalitetsarbetet exempelvis om betydelsen av att göra grundliga analyser för att komma fram till åtgärder. Både på huvudmannan- och skolenivå beskriver intervjuade ofta en utveckling av olika strukturer och processer i sitt systematiska kvalitetsarbete. Lärare ger exempel på hur de i kollegiala former har börjat att analysera och diskutera utvecklingen av undervisningen. Enkäten visar också att huvudmän, rektorer och lärare i de två urvalsomgångarna i regel upplever att de har stärkt sin förmåga i olika delar av det systematiska kvalitetsarbetet. Den utveckling som huvudmännen och skolenheterna beskriver motsvarar det som Skolverket förväntar sig att Samverkan för bästa skola ska leda till på kort sikt enligt verksamhetslogiken för insatsen (Effekt 1).

Huvudmän och skolenheter beskriver förbättrade strukturer och bättre organisering av utvecklingsarbetet

I våra intervjuer ger representanter för huvudmännen exempel på hur de har förbättrat strukturerna för sitt systematiska kvalitetsarbete såsom att definiera ansvar och roller i sina organisationer och förbättra planering och organisation. Intervjuade på skolenheterna berättar på motsvarande sätt om hur de har utvecklat sin planering, tagit fram årsplaneringar i form av årshjul och utvecklat mer strukturerade sätt att arbeta på.

En vanlig utsaga i intervjuerna är att Samverkan för bästa skola har hjälpt till att skapa bättre förutsättningar för att arbeta med utvecklingsfrågor i de egna organisationerna. Vidare uppger åtta av tio rektorer i enkäten att Samverkan för

bästa skola i mycket stor eller i ganska stor utsträckning har förbättrat den egna skolenhetens organisering av utvecklingsarbetet. I intervjuerna beskriver rektorer och lärare att detta arbete exempelvis har handlat om att planera för och avsätta särskild tid för utvecklingsarbetet så att detta inte nedprioriteras i konkurrensen med andra mer akuta frågor.

Skolverkets stöd i analysen verkar ha gjort avtryck

Den första delrapporten från utvärderingen visade att arbetet med nulägesanalysen uppskattades i hög grad och att huvudmännen och skolenheterna ansåg att arbetet med nulägesanalysen var lärorikt.¹⁶ Svaren från denna utvärderings enkät visar att skolchefer, rektorer och lärare efter avslutad samverkan ser förbättringar både i sina underlag för att analysera sin verksamhet och i genomförandet av analysen.

Även från intervjuerna framgår att Skolverkets stöd när det gäller analysen har påverkat huvudmännens och skolenheternas arbete på detta område. De intervjuade på skolnivå beskriver att analysförmågan har förbättrats, framför allt som en följd av det tidigare arbetet med nulägesanalysen. De betonar ofta att de fått en insikt om behovet av att göra fördjupade analyser av utbildningen och undervisningen utifrån gedigna underlag – för att därefter kunna sätta in och prioritera rätt åtgärder. Det finns flera exempel på huvudmän som efter Samverkan för bästa skola genomför egna nulägesanalyser på förvaltningsnivå. Flera huvudmän stödjer och uppmuntrar också skolenheter till att göra nulägesanalyser på skolnivå.

Även om de intervjuade i många fall beskriver att de har förbättrat förmågan till analys i sin verksamhet så uppger de i en del fall att de också behöver fortsätta att utveckla sin analysförmåga. Enkäten till skolchefer visar också att huvudmännen inte uppfattar att analysen har förbättrats på alla av de egna skolenheterna som har deltagit i Samverkan för bästa skola.

Huvudmännen uppger att de har förbättrat stödet till sina skolenheter

I intervjuerna beskriver representanter från flera av huvudmännen att de på olika sätt har förbättrat stödet till sina skolenheter. Detta har exempelvis handlat om att ge ett bättre stöd till skolorna i deras analysarbete. Men många utsagor handlar också om att förvaltningarna nu i högre grad planerar in regelbundna dialogtillfällen med skolenheterna. Vid sådana mötestillfällen ges utrymme för förvaltningen att ge skolenheterna återkoppling på deras arbete och resultat. De flesta skolchefer uppfattar enligt enkäten att dialogen om utvecklingen av utbildningen har förbättrats i hela skolorganisationen. Rektorerna har i vissa fall lyft i intervjuerna att de ser ett ökat stöd från förvaltningen som ett resultat av Samverkan för bästa skola. Enligt enkäten tycker ungefär hälften av rektorerna att dialogen med förvaltningen har förbättrats efter Samverkan för bästa skola.

¹⁶ Skolverket 2019. Utvärdering av Samverkan för bästa skola. Delrapport – Nulägesanalysfasen. Intern rapport, Dnr: 2017:00053.

Lärare och rektorer upplever att det kollegiala lärandet har stärkts

Fallstudierna tyder på att Samverkan för bästa skola i många fall även har lett till förändringar för lärarna i form av exempelvis ett stärkt kollegialt lärande. Intervjuade lärare och rektorer på flertalet av de nio skolenheterna betonar värdet av det kollegiala lärandet som har varit en del av insatserna inom Samverkan för bästa skola. Det finns också flera exempel, bland annat från våra fördjupade fallstudier, på att lärarna efter insatsernas slut fortsätter att diskutera och arbeta systematiskt med utvecklingen av undervisningen. Detta exempelvis inom ramen för de kollegiala arbetsformer som de har byggt upp inom Samverkan för bästa skola där också en del lärare har lärt sig att leda sina kollegor i utvecklingsarbetet. Av enkäten till lärarna framgår också att en stor andel av dem upplever att dialogen inom lärarkollegiet har förbättrats till följd av Samverkan för bästa skola. Dessutom upplever rektorerna att dialogerna om utveckling har förbättrats på skolenheten totalt sett. På flera skolenheter tar intervjuade också upp att de genom det kollegiala lärandet har fått idéer till hur undervisningen kan förbättras.

Graden av utveckling varierar hos huvudmännen och på skolenheterna

Även om det utifrån fallstudierna finns många exempel på att utveckling har skett i flera aspekter hos deltagande huvudmän och skolenheter visar utvärderingen även på en variation i graden av utveckling vid avslut i Samverkan för bästa skola. Det är till exempel en viss variation i enkätsvaren när det gäller vad Samverkan för bästa skola har gett. I fallstudierna finns det både huvudmän och skolenheter som beskriver en mer omfattande utveckling där förändringar har skett i flera delar av det systematiska kvalitetsarbetet till följd av Samverkan för bästa skola. I andra verksamheter beskriver intervjuade en mer begränsad utveckling och att de inte har kommit så långt i sitt arbete. I en del fall när representanter för huvudmän och skolenheter har rapporterat en lägre grad av utveckling till följd av Samverkan för bästa skola har de också uppfattat att de haft ett mer begränsat behov av stöd från början. Det finns exempel på rektorer som anser att det framför allt har varit de själva som har drivit utvecklingsarbetet och att Samverkan för bästa skola inte har gjort så stor skillnad. Lärare på samma skolor har dock uppfattat att stödet från exempelvis lärosätena har haft stor betydelse. Enkäten visar också att ett litet antal rektorer inte anser att Samverkan för bästa skola har bidragit så mycket till utvecklingen av de egna skolenheterna. Respondenterna har ibland haft svårt att avgöra om förändringar som de ser i verksamheten beror på Samverkan för bästa skola eller något annat. I några fall har Skolverkets processtödare uppfattat att det har funnits möjligheter till och behov av mer utveckling på förvaltningsnivå än vad som har kommit till stånd under samverkansperioden. Huvudmännen har då inte velat ha så mycket stöd från Skolverket för att granska sitt eget arbete, enligt processtödarna.

Det har också varierat i vilken utsträckning som den politiska nivån har omfattats av insatser i Samverkan för bästa skola och i vilken utsträckning de intervjuade upplever utveckling i stöd- och styrkedjan på denna nivå. När den politiska nivån, som i några exempel, har sett över huvudmannens mål för skolverksamheten uppger intervjuade att detta har underlättat förvaltningens styrning av skolenheterna. Hos några av de nio huvudmännen har däremot den politiska nivån inte alls varit involverad i insatserna.

Upplevelserna av stödet från insatsutförare har påverkat utvecklingen

En faktor som vi bedömer har påverkat genomförandet av Samverkan för bästa skola hos flera av huvudmännen och skolenheterna i fallstudierna är hur de har upplevt stödet från insatsutförarna. Enkäten visar att en majoritet av huvudmännen och rektorerna anser att de har uppfyllt målen för de flesta insatser som de har genomfört utifrån sina åtgärdsplaner. De flesta lärare anser också att de insatser som de har deltagit i har varit till nytta för dem. Hos nästan alla nio huvudmän och skolor i vår intervjustudie har det dock funnits insatser med stöd av olika insatsutförare som huvudmän eller skolenheter inte har varit nöjda med. Det har exempelvis handlat om lärare som har uppfattat att syftet med olika insatser inte har varit tydligt. Det har också handlat om att rektorer och lärare inte har upplevt att stödet från en aktuell insatsutförare har stämt överens med de egna behoven och inte motsvarat förväntningarna. I dessa fall bedömer vi att förutsättningarna för utveckling har blivit sämre. Enkäten visar också att hälften av huvudmännen och en tredjedel av skolenheterna rapporterar om att de har insatser som inte har fullföljts. Utvärderingen visar att anledningen då ibland har varit ett missnöje med insatsanordnares stöd. En orsak till att stödet från exempelvis lärosäten inte kunde fullföljas under slutet av huvudmännens samverkansperiod har enligt både intervjuade och enkäten också varit covid-19-pandemin. Utvärderingen visar också att en stor personalomsättning har påverkat genomförandet av Samverkan för bästa skola negativt på en del av skolorna.

Stärkta förutsättningar men farhågor finns

Vi konstaterade ovan att en utveckling av strukturer och processer i det systematiska kvalitetsarbetet har skett hos huvudmän och skolenheter i Samverkan för bästa skola. Även om graden av utveckling har varierat ser vi genom detta stärkta förutsättningar för det fortsatta utvecklingsarbetet. Utvärderingens fördjupade fallstudier visar på ett mer detaljerat sätt att de två huvudmännen och skolenheterna vid avslut i Samverkan för bästa skola har grundläggande strukturer i sitt systematiska kvalitetsarbete. De har exempelvis ett systematiskt sätt att utgå från resultatanalys i sitt utvecklingsarbete, de för dialoger om utvecklingsarbetet i styr- och stödkedjan och har skapat utvecklingsorganisationer. Särskilt på skolnivå uppger de intervjuade att Samverkan för bästa skola har bidragit till utvecklingen av de strukturer och processer som de beskriver. I dessa två fall bedömer vi att det finns goda

förutsättningar för att fortsätta utvecklingsarbetet på egen hand framöver. Det är dock svårt att utifrån de aktuella underlagen bedöma kvaliteten i de strukturer och processer som har utvecklats.

Rektorer och lärare i våra fallstudier ser utvecklade former för ett kollegialt lärande som gynnande för arbetet framåt; finns det en struktur för arbetet är det troligare att detta fortsätter oavsett eventuella personalförändringar. Intervjuade på flera av våra fallstudieskolor beskriver att de har gjort en fokusförskjutning från fokus på elevernas bakgrund och förutsättningar till hur de kan arbeta med att utveckla undervisningen. Detta bedömer vi också är en gynnsam förutsättning framåt.

Vissa farhågor inför det fortsatta utvecklingsarbetet lyfts i intervjuerna. Här finns farhågor såväl om ekonomiska åtstramningar som om tvära politiska kast som kan ändra förutsättningarna för arbetet. En vanlig farhåga är också att det blir personalomsättning eller omsättning i ledarskapet vilket många ser som ett hot mot ett fortsatt fungerande utvecklingsarbete. Skolverket har i arbetet med Samverkan för bästa skola uppmärksammat behovet av att bygga organisationer som inte är personberoende och som håller även om personal byts ut. Det verkar dock finnas en tveksamhet hos intervjuade, särskilt på skolenheterna, om hur pass stabila strukturerna och hur hållbara förändringarna till följd av Samverkan för bästa skola är. Om uppbyggda strukturer och arbetsformer försvinner när nyckelpersoner i arbetet hos huvudmän eller på skolor flyttar på sig är mycket arbete ogjort.

Av våra fallstudier framgår att intervjuade på olika nivåer tror att Samverkan för bästa skola kan bidra till att nå de långsiktiga målen om höjda kunskapsresultat och ökad likvärdighet framöver. De menar dock att det är många faktorer som påverkar ifall målen nås. Respondenterna säger ofta att målen behöver följas över tid och att de inte kan uppnås med någon form av stabilitet inom samverkansperioden. Utvärderingens enkäter visar dock att framför allt rektorerna har en positiv bild när det gäller förutsättningarna för förbättrade kunskapsresultat på sina skolenheter framöver.

Referenser

Regeringsbeslut 2015-06-04. *Uppdrag om samverkan för bästa skola* (U2015/3357/S).

Regeringsbeslut 2017-01-26. *Tilläggsuppdrag om samverkan för bästa skola* (U2017/00301/S).

Regeringsbeslut 2019-11-14. *Uppdrag till Statens skolverk om samverkan för bästa skola*. (U2019/01553/S (delvis), U2019/03786/S).

Skolverket 2019. Utvärdering av Samverkan för bästa skola. Delrapport – Nulägesanalysfasen. Intern rapport, Dnr: 2017:00053.

Skolverket 2020. Utvärdering av Samverkan för bästa skola. Delrapport – Insatsfasen. Intern rapport, Dnr: 2017:53.

Skolverket 2021. Statistikuppföljning av skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. Skolenheter som ingått i urvalen som genomfördes i november 2016 och maj 2017 och avslutade deltagandet senast den 31 december 2020, Dnr 2020:1567.

Skolverket 2021. Verksamhetslogik för regeringsuppdraget Samverkan för bästa skola, Dnr 2021:1205.

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/artiklar-om-forskning/forbattningskapacitet-och-utbildningskvalitet-som-skolledares-angelagenhet> Hämtad 2022-01-31

Bilaga 1 Fallstudier hos nio huvudmän

I denna bilaga presenterar vi i nio fallstudier resultatet av Samverkan för bästa skola för de nio huvudmän och skolenheter som vi har följt under deras deltagande i insatsen. Dessutom redogör vi för de intervjuades uppfattningar om hur de efter avslut i Samverkan för bästa skola ser på sina förutsättningar för att fortsätta att utveckla utbildningen och undervisningen på egen hand. Fallstudierna utgår från de beskrivningar av utvecklingen som intervjuade huvudmannarepresentanter, rektorer och lärare samt skolverksmedarbetare har gett i intervjuer efter att samverkan mellan Skolverket och huvudmannen/skolenheten avslutades.

För två av huvudmännen, huvudman 1 och 2, gör vi fördjupade analyser av det systematiska kvalitetsarbetet och hur intervjuade har uppfattat att detta har utvecklats inom ramen för insatsen. Fallen utgörs av två huvudmän med skilda förutsättningar när det gäller kommuntyp och storlek. För att bedöma utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet hos de två huvudmännen använder vi de indikatorer på ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete som vi presenterade i avsnittet Upplägg och metod.

Huvudman 1

Resultat av Samverkan för bästa skola på huvudmanna- och skolnivå

Förvaltningen har förbättrat strukturen på kvalitetsarbetet

Resultatet av Samverkan för bästa skola på huvudmannanivå är framför allt en bättre struktur för det systematiska kvalitetsarbetet och skolornas kvalitetsrapportering. Förvaltningen arbetade om sin mall och sitt årshjul för kvalitetsarbetet inom Samverkan för bästa skola. De kommunala målen till skolverksamheten är också färre och mer koncisa idag.

Modell för lektionsstruktur och studiero på skolan

De intervjuade respondenterna menar att situationen på den grundskoleenhet vi fokuserar på i utvärderingen ser mycket annorlunda ut idag än när Samverkan för bästa skola startade. Skolan fick innan Samverkan för bästa skola skarp kritik från Skolinspektionen kring bland annat bristande trygghet och studiero. Skolan hade också en historik med många och täta rektorsbyten. Resultatet av Samverkan för bästa skola på skolnivå är bland annat att en modell för lektionsstruktur och trygghet och studiero som har skapats på skolan. Grunden var att hitta vägar för att nå ett större lugn på lektionerna, skapa struktur och tydlighet för eleverna och att öka tillgängligheten och anpassningen av undervisningen. Rektor menar att det idag finns ett annat lugn på skolan än innan Samverkan för bästa skola. En lärare menar också att uppföljningar visar att eleverna tycker att det finns en större tydlighet i lektionernas upplägg och start och slut sedan de implementerade modellen. Representanten för huvudmannen tycker också att det har skett en stor förbättring på skolan vad gäller trygghet och studiero. Detta märks i de enkäter som huvudmannen skickar ut.

Fördjupad analys av det systematiska kvalitetsarbetet hos huvudman 1

I detta avsnitt undersöker och bedömer vi vilka tecken på ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete som vi kan identifiera hos huvudman 1 på huvudmanna- och skolenhetsnivå.

Förvaltningen har förbättrat strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet

Representanten för huvudmannen beskriver att kvalitetsarbetet gentemot skolorna består av att alla rektorer lämnar in kvalitetsrapporter. Kvalitetsrapporterna sammanställs sedan i förvaltningsövergripande rapporter; en för förskolan och en för grundskolan. Förvaltningen har därefter träffar med rektorsgruppen där den ger återkoppling kring resultatet i kvalitetsrapporterna. Rektorererna får också ge återkoppling till varandra i grupper. Rektorererna tar sedan med sig återkopplingen till sina verksamheter. Rektorererna kan i den övergripande rapporten jämföra sin

skola med andra skolor och se vad de behöver fokusera på.

Förvaltningsrepresentanten säger att det kan finnas specifika saker i kvalitetsrapporterna där något resultat sticker ut i någon skola, till exempel pojkars resultat. Då kan nämnden sätta mål och mått för att följa upp likvärdigheten mellan pojkar och flickor och då måste rektor lägga upp det som en aktivitet i sitt kvalitetsarbete. Förvaltningen har också veckovisa möten med rektorerna och då delas mötet upp för att hantera drift- respektive utvecklingsfrågor separat.

Representanten för huvudmannen menar att förvaltningen efter Samverkan för bästa skola har en mycket bättre förståelse för det systematiska kvalitetsarbetet och det finns en syn på det systematiska kvalitetsarbetet som något viktigt. Under Samverkan för bästa skola arbetade förvaltningen om kvalitetsrapporten och årshjulet för kvalitetsarbetet. De arbetade också med ett verktyg (SKUtA, systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete) via lärosätet som de fick en insats från vilket representanten menar hjälper dem att både analysera sina resultat bättre och också få fram vad utvecklingsarbetet ska innehålla.

Representanten för förvaltningen säger att upplägget med kvalitetsrapporter och diskussion mellan rektorerna fanns där även innan Samverkan för bästa skola, men att arbetsprocesserna nu har förtydligats. Tidigare om förvaltningen hade haft en dialog med rektorerna utifrån kvalitetsrapporten så fick de inte alltid ut det till skolorna vilket de i högre grad får nu.

När vi byggde om den här mallen för systematiskt kvalitetsarbete, kvalitetsrapporten och årshjulet så byggde vi också om huvudmannens systematiska kvalitetsarbete, och där har vi avstämningar enligt årshjulet på huvudmannanivå precis som vi har med rektorerna och precis som rektorerna ska ha med arbetslagen och lärarna. Så den byggde vi om så att vi har med analysstödsfrågor, så det har också blivit mycket bättre.

Mycket av förändringarna vad gäller det systematiska kvalitetsarbetet säger representanten att de skulle gjort ändå men att det fick mer fart tack vare Samverkan för bästa skola.

Den intervjuade processtödjaren upplevde att det vid Samverkan för bästa skolas start fanns många skriftliga rapporteringar som rektorerna förväntades skicka in till förvaltningen, men att inte alla gjorde det. Efter insatsen i Samverkan för bästa skola fick de in rapporteringen från fler rektorer och kvaliteten i rapporteringen ökade. Det fanns med två rektorer i huvudmannens nulägesanalysgrupp vilket möjliggjorde att synpunkter från rektorerna blev tydliga för förvaltningen. Detta på initiativ av skolchefen för att skapa delaktighet. Fördelen var att huvudmannarepresentanten fick direkt inblick i vad rektorerna såg för utmaningar. Rektor tar också upp att rapporteringen till förvaltningen nu har förenklats.

Organisatoriska förändringar som huvudmannen har gjort för att stärka kvalitetsarbetet är att de har satt in extra rektorsresurser, lagt statsbidrag på att ha en grundskolechef och även förstärkt med en kvalitetsstrateg. De har även under Samverkan för bästa skola-tiden förstärkt med en resurs på 7–9-skolorna som de

kallar för studiepedagoger för att avlasta lärarna så att lärarna ska kunna lägga mer tid på undervisningen.

Representanten för huvudmannen menar också att analyserna inom förvaltningen sakta håller på att förbättras. Hen trycker på att arbetet med nulägesanalysen i Samverkan för bästa skola verkligen var till nytta för dem.

Ja, men där i början att det är bra att lägga så stor tyngd på analysdelen, att man verkligen får brottas med frågorna, lägga tiden på att faktiskt fundera över vad är det som är problemet?

Bedömning utifrån indikatorerna:

Vi bedömer att följande indikatorer (som presenterades i avsnittet Upplägg och metod) har uppnåtts:

- Huvudmannens utvecklingsarbete tar sin utgångspunkt i den aggregerade analysen av enheternas resultatanalyser.
- Det sker en dialog i styr- och stödkedjan kring de analyser och åtgärdsförslag som huvudmannen och skolorna tar fram.
- Inom huvudmannen finns det en tydlig utvecklingsorganisation som utvecklas och förändras i takt med utvecklingsarbetet och verksamhetens behov. *Vi ser att det finns särskild tid för att hantera drift- respektive utvecklingsfrågor i förvaltningens dialoger med rektorerna. Vi kan dock inte bedöma ifall det finns en utvecklingsorganisation inom huvudmannen.*
- Det finns ett uttalat fokus på undervisningens kvalitet och elevernas kunskapsresultat i samtal genom hela styr- och stödkedjan. *Vi har dock svårt att bedöma omfattningen av detta.*

Färre och tydligare kommunala mål

Både rektor och representanten för huvudmannen menar att Samverkan för bästa skola-insatsen på huvudmannanivå hjälpte till att snäva till de kommunala målen för utbildningen så att dessa blev färre och mer koncisa. Vad gäller mål från nämnden så menar rektor att när hen började fanns det 27 mål från den politiska nämnden. Nu har dessa minskats ner och de har sju mål varav fem stämmer precis med de nationella styrdokumenterna. Övriga två mål är mål som var viktiga för den lokala politiken. Representanten för huvudmannen säger också att det varit positivt att få ner antalet kommunala mål och berättar varför:

Det är viktigt att ha lugn och ro, att inte få så många inspel, att ha fokus på de nationella målen, att i stället kunna få mål som står fast över tid.

En stor fördel i kommunen som den intervjuade processtödaren ser är att den politiska nivån genom sin involvering i Samverkan för bästa skola har haft förståelse för att de under Samverkan för bästa skola inte skulle lägga till andra utvecklingsarbeten eller lägga till nya mål.

Förvaltningsrepresentanten menar dock att den politiska nivån kunde ha varit ännu mer involverad i Samverkan för bästa skola och att de borde ha gjort mer bestående insatser på denna nivå.

Bedömning utifrån indikatorerna:

Vi bedömer att följande indikatorer har uppnåtts:

- Utvecklingsarbetet inom en huvudman initieras med utgångspunkt från målen i styrdokumentet för skolan. Vi ser att det finns en utveckling mot att utvecklingsarbetet initieras med utgångspunkt från målen i styrdokumentet för skolan, även om det är svårt att bedöma beständigheten i denna förändring.

Utvecklingsarbete i grupper för att stärka undervisningen

Rektor och lärare beskriver att utvecklingsarbetet idag sker i olika ämnesgrupper på skolan. Elevhälsan deltar ibland, i vissa insatser eller om de håller i ett pass för övrig personal. En lärare berättar att diskussionerna i ämnesgrupperna handlar om vad som fungerar för olika klasser och hur de kan anpassa undervisningen för att nå fler elever. Lärarna delar med sig av tips till varandra; hur man kan tänka för att utveckla undervisningen och nå eleverna. Läraren berättar om fokuset i diskussionerna:

Alltså, då var det inte mer diskussioner kring enskilda individer som Pelle eller så, det var inte det, utan: "Hur gör jag för att det ska funka just i denna klassen?" [...] Så jag tyckte det var bra, man fick ändå: "Ja, men det kanske jag ska testa."

Vad gäller uppdelningen i olika ämnesgrupper menar rektor att det fanns bristande likvärdighet i undervisningen mellan olika lärare, därav fokuset på det området. Även vad gäller betyg och bedömning behövde lärarna arbeta mer likvärdigt.

Stärkt kollegialt lärande

Lärarna menar att det var mycket kollegialt lärande under Samverkan för bästa skola-tiden och det har fått dem att se värdet av detta och därmed fortsätta med det. Lärarna har fortsatt att diskutera kollegor emellan, till exempel arbetslagsledarna som samlas med rektor för att diskutera lösningar på problem. Det finns också ett större fokus på hur undervisningen kan göras tillgänglig för alla i klassrummet nu tycker lärarna. Det finns en annan medvetenhet om att lärare behöver anpassa sin undervisning utifrån elevernas förutsättningar.

Representanten för huvudmannen säger dock att det fortfarande är en variation i hur ledarskapet i klassrummet fungerar på skolan, att de "inte är i hamn där". Representanten har fått reda på att denna variation finns i dialogerna med sina rektorer och även från enkäter som skickas ut. Förvaltningsledningen har dock inte varit ute i skolorna under covid-19-pandemin vilket de annars normalt sett är.

Uppföljning och analys av elevernas kunskapsresultat

Rektor menar att elevernas kunskapsresultat följs upp och att det arbetet har förbättrats och att de nu gör det med fokus på färre data. Tidigare har mycket data

samlats in och redovisats, inklusive enkäter. Rektor upplever att de nu har blivit mer modiga kring vad för data de kan välja bort för att den inte är relevant eller inte har tillräckligt hög kvalitet, och vilken data man i stället vill styra på och analysera. Rektorn ser dock att de behöver bli ännu bättre på att analysera data. Rektor och lärare berättar att de jämför resultaten mellan pojkar och flickor, mellan årskurser och olika ämnen och analyserar skillnaderna. Detta sker årligen på särskild avsatt tid för detta. En lärare säger att de vid dessa tillfällen också analyserar till exempel sin egen betygsättning i jämförelse med de andra lärarnas. Lärarna reflekterar även över vad som ligger bakom skillnader i betyg mellan olika grupper, som pojkar och flickor. Läraren berättar:

Där har vi då diskuterat kring det, varför är det så? Vad är det vi kan göra? Vad är det jag gör för att inte de [pojkar] når högre? Så att säga, än flickorna.

Det som följer efter diskussionerna om betygen är att varje lärare tar med sig sina insikter kring hur de kan/bör utveckla sin undervisning menar läraren.

Bedömning utifrån indikatorerna:

Vi bedömer att följande indikatorer har uppnåtts:

- Skolans utvecklingsarbete utgår från en resultatanalys.
- Det sker en dialog i styr- och stödkedjan kring de analyser och åtgärdsförslag som huvudmannen och skolorna tar fram. *Vi ser att det sker en dialog mellan rektor och lärare om analyserna av elevernas resultat.*
- Det finns ett uttalat fokus på undervisningens kvalitet och elevernas kunskapsresultat i samtal genom hela styr- och stödkedjan. *Vi ser att det finns ett uttalat fokus på undervisningens kvalitet och elevernas kunskapsresultat i samtal mellan rektor och lärare. Vi kan inte utifrån ovan bedöma samtalen i resterande styr- och stödkedja.*
- Alla funktioner på skolan har en vana att ansvara för utvecklingsarbetet på. *Vi ser att det finns ett utbrett deltagande i utvecklingsarbetet och i ett kollegialt lärande, men kan inte bedöma om detta gäller alla funktioner.*

Drifts- och utvecklingstid

Rektor på skolan menar att det finns en struktur för både drift- (planering, administration etc.) och utvecklingstid på skolan. Särskiljandet av drift- respektive utvecklingstid genomfördes med stöd av lärosätet som gav insatser inom Samverkan för bästa skola. Nu har skolan vissa möten då driftsfrågor avhandlas och andra möten för utvecklingsfrågor. Rektor pekar på vikten av att freda tid för utveckling, men säger också att det är viktigt att driften av verksamheten fungerar för att kunna arbeta med utveckling.

De är ibland sammankopplade, drift och utveckling, och framför allt är det att man måste freda utvecklingen för att driften ska bli bättre. Men är inte driften tillräckligt bra, då kommer ingen vilja pyssla med utveckling, så att det där är alltid ett vågspel som är knepigt att få till, men man måste vara ganska sträng ibland kring utvecklingstiden.

Rektor har också infört att förstelärare och arbetslagsledare har fått en klass mindre att undervisa och att de i stället har en dag i veckan att driva utvecklingsarbete och fokusera på driftsfrågor. Detta menar rektor har varit en framgångsfaktor för att växla upp utvecklingsarbetet. Detta genomfördes inte under Samverkan för bästa skola utan efteråt.

Bedömning utifrån indikatorerna:

Vi bedömer att följande indikator har uppnåtts:

- På skolan finns det en tydlig utvecklingsorganisation som utvecklas och förändras i takt med utvecklingsarbetet och verksamhetens behov. *Vi kan inte bedöma ifall utvecklingsorganisationen ”utvecklas och förändras i takt med utvecklingsarbetet och verksamhetens behov”.*

Förmågan att prioritera i utvecklingsarbetet har stärkts – även om åsikterna skiljer sig åt

Rektor tyckte under tiden för nulägesanalysen och även i samarbetet med insatsutförarna att det var betungande att arbeta så mycket med analys. Rektor ser dock i efterhand värdet av att insatsutförarna insisterade på mer analys och belägg för att genomföra förändringar. Detta har hjälpt rektor att prioritera i utvecklingsarbetet och genomföra en förändring i taget. Rektor säger att det finns oerhört mycket som potentiellt skulle vara bra för skolan men att de nu har ett större mod att välja bort och inte hoppa på olika trender. Just förmågan att fokusera på en förändring i taget i utvecklingsarbetet ser rektor som ett av de främsta resultaten av deltagandet i Samverkan för bästa skola.

De två intervjuade lärarna på skolan har dock olika syn på skolans förmåga i dagsläget att fokusera på en insats i taget och avgränsa sig. En av lärarna tycker att ledningen på skolan nu har en tydligare struktur för vad som behöver prioriteras i skolans utveckling och att man slutför en sak i taget. Läraren säger:

Nu upplever jag sen ledningen som är nu att: ”Nej, men okej. Vad är det vi behöver prioritera? Vad är det vi behöver utveckla? Nu tar vi en sak i taget.”

Den andra läraren tycker tvärtom att skolan inte fullföljde sin plan enligt nulägesanalysen och åtgärdsplanen i och med att en insats avslutades och en annan inleddes. I stället startades Specialpedagogik för lärande, inte inom ramen för Samverkan för bästa skola utan på initiativ av skolchefen i kommunen som en insats för alla kommunens skolor. Rektor menar att hade de gjort en ny analys efter att den första insatsen avslutades hade de kanske landat i något annat än Specialpedagogik för lärande.

Bedömning utifrån indikatorerna:

Vi bedömer att följande indikator har uppnåtts:

- Skolans utvecklingsarbete utgår från en resultatanalys. *Vi bedömer dock att detta inte verkar fungera fullt ut i och med att en insats initierades från förvaltningsnivå utan, vad vi vet, utgångspunkt i skolornas resultatanalyser.*

Skolenhetens upplevelse av förvaltningens stöd

Rektor menar att huvudmannen ger ett bra stöd vad gäller det systematiska kvalitetsarbetet. Det finns en struktur med mallar och stöd. Mallarna som skolchefen använder kan även sedan rektor använda till sin personal, till exempel personalenkäter till rektorer som rektorerna i sin tur kan använda till skolans personal. Det finns en struktur i vilka resultat som ska analyseras och när, vilket då först görs i ledningsgruppen på skolan, även tillsammans med andra skolor, och sedan analyserar ledningen även tillsammans med skolans lärare. Det finns nu möjlighet att styra utvecklingen av verksamheten mer efter kunskapsresultaten.

Styrningen från huvudmannen gör att det blir högre kvalitet i uppföljningarna tycker rektor men mindre frihet för rektor att genomföra sitt arbete. Rektor tycker också att diskussionen behöver fortsätta kring vilka underlag som är de bästa att samla in för att kunna analysera verksamheten. Ibland tycker rektor att det är för mycket underlag som förvaltningen efterfrågar.

Förut var det lite mer en lösare rekommendation och en större flora av data, men då blir det väldigt mycket upp till varje rektor. Nu är det lite mindre upp till varje rektor och mer centralstyrt, men med bättre kvalitet.

Bedömning utifrån indikatorerna:

Vi bedömer att följande indikator har uppnåtts:

- Det sker en dialog i styr- och stödkedjan kring de analyser och åtgärdsförslag som huvudmannen och skolorna tar fram.

Sammanfattning kommentarer

Vår bedömning ifall skolenheten och huvudmannen har uppnått innehållet i förhållande till analysgrundens indikatorer är följande:

1. Skolornas och huvudmännens utvecklingsarbete utgår från en resultatanalys. Huvudmannens utvecklingsarbete tar sin utgångspunkt i den aggregerade analysen av enheternas resultatanalyser.

Ja. Vi ser dock att detta inte verkar fungera fullt ut i och med att en insats initierades från förvaltningsnivå utan, vad vi vet, en utgångspunkt i kommunens skolors resultatanalyser.

2. Utvecklingsarbetet på skolor och inom huvudmannen initieras med utgångspunkt från målen i styrdokumentet för skolan.

Ja på huvudmannanivå även om det är svårt att bedöma beständigheten i denna förändring. Vi kan inte bedöma denna indikator på skolnivå.

3. Det sker en dialog i stöd- och styrkedjan kring de analyser och åtgärdsförslag som skolorna och huvudmannen tar fram.

Ja, med reservation för att vi inte har kunnat bedöma om detta gäller även på högre nivå i styrkedjan (mellan förvaltning och den politiska nämnden).

4. Det finns en tydlig drift- och utvecklingsorganisation på skolan och inom huvudmannen som utvecklas och förändras i takt med utvecklingsarbetet och verksamhetens behov.

Ja. Vad gäller förvaltningen har vi inte kunnat bedöma förvaltningens interna arbete, bara hur de arbetar mot rektorerna. Vi kan inte heller bedöma hur skolenhetens och huvudmannens utvecklingsorganisation utvecklas och förändras i takt med utvecklingsarbetet och verksamhetens behov.

5. Alla funktioner på skolan har en vana att ansvara för utvecklingsarbetet på skolan.

Ja, vi ser tecken på en utbredd delaktighet i analyser av resultat och utvecklingsarbetet på skolan och ett kollegialt lärande, men det är svårt att bedöma ifall alla funktioner på skolan deltar i utvecklingsarbetet.

6. Det finns ett uttalat fokus på undervisningens kvalitet och elevernas kunskapsresultat i samtal genom hela styr- och stödkedjan?

Ja, vi ser tecken på detta men det är svårt att bedöma dess omfattning.

Förutsättningar framåt

Skolenhetsnivå

Rektor tycker förutsättningarna är ganska goda och att de är på rätt väg. Rektor lägger till att hen hade hoppats att de hunnit längre än vad de har. En lärare tycker att förutsättningarna för skolan är goda och att det finns ett stort engagemang för att fortsätta utveckla skolan. Mycket beror på att ledningen är stabil och att samma rektor har varit kvar efter att de haft väldigt frekventa rektorsbyten under en lång tid, menar läraren. Läraren tycker däremot att en utmaning framåt är att få utveckling att prägla skolan, att det inte ska bero på enskilda lärares initiativ. Läraren tycker inte att analysmetoderna som initierades under analysfasen har stannat kvar på skolan i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Analysbiten, jag tycker den var bra i början, men att vi kanske aldrig förstod att det var ett verktyg att jobba vidare med. Jag tror att vi kanske var för mycket inriktade på att: "Nu har vi fått det här klagomålet på oss. Nu måste vi lösa den", i stället för: "Nu får vi verktyget", så kanske skulle man varit mer rädd om det.

En av lärarna ser också att det är viktigt att information om modellen för lektionsstruktur och studiero återges framöver, både för nyanställda och för all personal för att hålla det aktuellt. Uppföljningar har visat att lärarna har släppt på användningen av delar i modellen.

Rektor menar att det faktum att skolledningen har varit kvar i sina roller har gett en annan struktur på skolans utvecklingsarbete. Att skolan lyckats anställa behörig personal i en annan utsträckning än när Samverkan för bästa skola började ger också skolan andra förutsättningar framåt menar rektor. En lärare lyfter också att det påverkar utvecklingsarbetet mycket när personal byter arbetsplats, och hen ser hur bra det är när ledningen nu är stabil och drivande.

Det känns som att det är driv mer nu att utveckla skolan i rätt riktning än tidigare, men jag kan inte heller säga att det enbart beror på Samverkan för bästa skola. Jag menar, en ledning, en stabil ledning och lärare som är lite på och engagerade. Det gör fantastiskt mycket, så kan jag säga.

Huvudmannanivå

Huvudmannarepresentanten ser ”jättepositivt” på förutsättningarna på förvaltningsnivå att fortsätta driva det systematiska kvalitetsarbetet. Hen menar att det som kan ”stöka till det” är om de tappar personer på nyckelpositioner. Representanten pekar också på vikten av att fortsatt ha ett fåtal mål från politiken och att de håller kvar vid de mål som är satta.

Huvudman 2

Resultat av Samverkan för bästa skola på huvudmanna- och skolnivå

Upplevda förbättringar i förvaltningens arbete inom elevhälsa, justeringar i det systematiska kvalitetsarbetet

Förvaltningen har genomfört insatser med stöd av olika insatsanordnare inom områdena systematiskt kvalitetsarbete, elevhälsa och ledarskap. Den intervjuade representanten för huvudmannen berättar att de endast gjorde mindre justeringar och förbättringar i strukturen för sitt systematiska kvalitetsarbete inom Samverkan för bästa skola då de inte såg behov av att göra mer omfattande förändringar. Skolverkets processtödjare delar bilden av att förändringarna på förvaltningsnivå har varit begränsade men tror att ytterligare förbättringar hade varit möjliga och önskvärda. Både huvudmannen och processtödjarna lyfter fram att en insats som förvaltningen fick inom elevhälsoområdet har haft goda effekter. Insatsen bidrog till exempel till förbättrade arbetsmetoder och förbättrade rutiner i förvaltningens arbete med särskilt stöd, enligt representanten.

Skolan har ett mer strukturerat arbete och en modell för utvecklingsarbetet

Den grundskoleenhet som vi har följt hos huvudman 2 har fått insatser inom områdena systematiskt kvalitetsarbete och språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt. Den aktuella skolan är en av de skolor som verksamhetschefen menar har gjort mest förändringar i förhållande till sitt utgångsläge. Rektor och lärare vittnar om att skolenhetens arbete inom Samverkan för bästa skola har lett till bättre strukturer och rutiner på skolan generellt. Det handlar både om strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet i stort och strukturen för analys av resultat. Verksamhetschefen tycker också att skolenheten har fått en mycket mer professionell organisation i sitt systematiska kvalitetsarbete. Hen tycker att det finns en mycket större medvetenhet i personalgruppen om ”vart man ska” och att personalen i högre utsträckning än tidigare jobbar tillsammans och har professionella samtal om sin undervisning. Inom Samverkan för bästa skola arbetade skolan kollegialt med att utveckla undervisningen och med att skapa en gemensam struktur för den för att eleverna skulle tillgodogöra sig undervisningen

på ett bättre sätt. Representanten menar att de på förvaltningen ser att förändringarna ger effekt i undervisningens kvalitet på skolan.

Fördjupad analys av det systematiska kvalitetsarbetet hos huvudman 2

I detta avsnitt undersöker och bedömer vi vilka tecken på ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete som vi kan identifiera hos huvudman 2 på huvudmanna- och skolenhetsnivå.

Förvaltningen har en tydlig struktur för insamling och analys av resultaten i verksamheten

Enligt en av de intervjuade representanterna för förvaltningen innebär huvudmannens systematiska kvalitetsarbete att förvaltningen samlar in data från skolenheterna inom flera olika områden (såsom till exempel Undervisning och resultat och Värdegrund) vid särskilda tillfällen under året. Vidare träffar representanterna på förvaltningen samtliga grundskole-rektorer för att diskutera de insamlade underlagen vid särskilda konferenser där rektorerna också kan berätta om sina erfarenheter av ett aktuellt område. Förvaltningen tar utifrån konferenserna och samtalen fram kvalitetsrapporter inom respektive område som de sedan överlämnar till kommunfullmäktige. Utifrån kvalitetsrapporterna inom olika områden, konferenserna och en del annat tar förvaltningsledningen varje år även fram en ”sammanfattande nulägesanalys” som utgör utgångspunkten för förvaltningen när denna ska formulera sina utvecklingsområden.

Förvaltningen vill att skolenheterna identifierar behoven men initierar även generella utvecklingsinsatser

Representanten för förvaltningen säger att deras idé är att förbättringsarbetet ska bygga på de behov som skolenheterna själva identifierar. Samtidigt framkommer det i olika intervjuer både på huvudmanna- och skolnivå att förvaltningen driver många olika typer av insatser och aktiviteter för hela skolverksamheten inom olika utvecklingsområden. Den intervjuade rektorn säger att det finns många representanter för förvaltningen som driver en särskild fråga eller jobbar med en specifik uppgift. Uppdragen kan innebära att förvaltningen behöver ha in olika underlag från rektorerna eller att skolorna får rådgivning av olika slag. Detta underlättar inte för rektorerna, säger rektor. Samtidigt bekräftar rektor att förvaltningen inte sätter upp gemensamma mål för skolornas utvecklingsarbete utan att de har en ganska stor frihet att bestämma sina områden själva. När det gäller förvaltningens utvecklingsområden för hela skolverksamheten menar representanten att förvaltningen främst jobbar med att stödja rektorerna med att förbättra organisationen kring undervisningen när de exempelvis vill utveckla matematikundervisningen. De sätter aldrig ”direkta mål” för skolenheterna eller pekar ut att dessa ska välja specifika utvecklingsområden, enligt representanten. Det handlar också i mindre utsträckning om att rikta specifika insatser till *samtliga* lärare i organisationen, enligt representanten.

Bedömning utifrån indikatorerna:

Vi bedömer att följande indikatorer har uppnåtts:

- Huvudmannens utvecklingsarbete utgår från en resultatanalys. Huvudmannens utvecklingsarbete tar sin utgångspunkt i den aggregerade analysen av enheternas resultatanalyser. *Detta fångas till exempel upp i de olika konferenserna med förvaltning och skolenheter. Det finns en utsaga som skulle kunna tyda på att förvaltningen även initierar generella insatser som inte alltid motsvarar enskilda skolenheters behov men vi har för litet underlag för att kunna bedöma detta.*

”Kvalitativa konferenser” är forum för att diskutera utvecklingsfrågor

Intervjuade på förvaltningen ger i sina beskrivningar av sitt arbete exempel på forum för utvecklingsarbetet som de har på olika nivåer. Som nämndes ovan handlar det om konferenser och andra regelbundna träffar mellan rektorer, verksamhetschefer och andra chefer inom den pedagogiska delen av verksamheten. Mötena beskrivs av en av de intervjuade representanterna för huvudmannen som ”kvalitativa konferenser” och att tillfällena inte bara är ”informationsmöten”. Verksamhetschefen beskriver mötena som ”kollegiala lärotillfällen” då de behandlar teman som är kopplade till förvaltningens utvecklingsområden. Vid vissa tillfällen bjuder förvaltningen även in lärare och andra nyckelpersoner på skolorna.

Förvaltningens ledningsgrupp har också en årlig synteskonferens då de gör en ”sammanfattande nulägesanalys” av sin verksamhet. Den intervjuade representanten för huvudmannen beskriver detta som ett tillfälle för dialog med tyngdpunkten på elevernas måluppfyllelse och på hur det går i ”kärnprocesserna” (de pedagogiska processerna). De följer också upp sina utvecklingsprocesser. Utifrån analysen fastställer de en utvecklingsplan för förvaltningen för kommande period.

Bedömning utifrån indikatorerna:

Vi bedömer att följande indikator har uppnåtts:

- Inom huvudmannen finns det en tydlig utvecklingsorganisation som utvecklas och förändras i takt med utvecklingsarbetet och verksamhetens behov. *Vi har inom ramen för utvärderingen svårare att bedöma om organisationen utvecklas och förändras i takt med utvecklingsarbetet och verksamhetens behov.*

Strukturer finns för dialog mellan förvaltning och skolenheter

Förvaltningens inställning är (vilket nämndes ovan) att skolenheterna själva behöver göra sina analyser och komma fram till sina utvecklingsområden. Förvaltningen ska stödja skolorna i sina processer men inte intervensera alltför mycket i dem, enligt intervjuade på förvaltningen. Representanterna för förvaltningen berättar att stödet till rektorerna och dialogen mellan skolenheter

och förvaltning sker på regelbundna uppföljningsmöten inom det verksamhetsområde där skolorna finns. Det är framför allt vid dessa mötestillfällen som skolenheters behov av stöd kommer fram enligt representanterna för huvudmannen. De har dialog om systematiskt kvalitetsarbete och om skolornas nuläge både när det gäller organisation, personal, elever och skolornas utvecklingsinsatser. Verksamhetschefen för den skolenhet som ingår i utvärderingen anser därmed att hen har rätt bra kunskap om var skolorna ”befinner sig”. Om det finns behov av stöd hos skolorna så finns det flera olika resurser att tillgå på förvaltningen, förutom verksamhetsutvecklare även personal från elevhälsan och utredare. Verksamhetschefen beskriver förvaltningens roll i dialogen med skolenheterna och vad samtalen kan leda till så här:

Då är ju huvudmannen med som ett stöd och en utmanare och en kritisk vän i det arbetet. Då får vi också syn på om det är flera skolor som har liknande utmaningar som man då också kan hitta synergier [med]. Och ibland kan vi också identifiera att det är någonting vi behöver ta upp på förvaltningsnivå och göra något gemensamt kring och så, så att det är en bra struktur i huvudmannens systematiska kvalitetsarbete tycker jag.

Skolenheterna inom varje verksamhetsområde genomför också årligen en ”sammanfattande nulägesanalys” av hur det har gått med utvecklingsarbetet på respektive skolenhet. Skolorna får stöd av verksamhetschefen och dennes medarbetare i den processen genom möten och samtal och de tittar också på vissa gemensamma skriftliga underlag. Arbetet utmynnar sedan i nya utvecklingsplaner för skolenheterna där de ska beskriva vilka utvecklingsområden de har prioriterat och hur de jobbar med dem och vilka effekter de förväntar sig av arbetet. Verksamhetschefen berättar att de även har vissa insatser på verksamhetsområdesnivå exempelvis om systematiskt kvalitetsarbete och att de kan ha ett kollegialt lärande om detta inom verksamhetsområdet.

Bedömning utifrån indikatorerna:

Vi bedömer att följande indikator har uppnåtts:

- Det sker en dialog i styr- och stödkedjan kring de analyser och åtgärdsförslag som huvudmannen och skolorna tar fram. *Vi bedömer här dialogen mellan förvaltnings- och skolnivån.*

Skolenheten arbetar systematiskt och fördjupat med sin analys

Skolenhetens arbete med att analysera sina resultat är framför allt fokuserat till terminsstarten berättar en intervjuad lärare. Då sitter de och analyserar betyg och kunskapskrav och ser vad eleverna behöver och vad de som lärare behöver jobba med. De genomför även olika typer av screeningar (till exempel i matematik) under terminen för att se var eleverna befinner sig kunskapsmässigt och tittar även på de nationella proven. När det gäller proven går lärarna tillbaka i tid och tittar på hur de har arbetat och funderar över om det är något de behöver ändra i undervisningen för att elever ska lyckas bättre på nationella proven framöver, berättar läraren. I analysarbetet deltar oftast klasslärare och specialpedagogen stöttar ofta i arbetet.

Utsagor från skolnivån tyder på att strukturen och systematiken i skolans analys har förbättrats. En lärare menar att Samverkan för bästa skola har hjälpt skolan att få in en struktur och gett dem verktyg för analysarbetet. Läraren säger också att Samverkan för bästa skola gav dem på skolan en insikt om behovet av att ”grotta ner sig” ordentligt i resultaten för att komma fram till vad som är ”problemet” och för att göra rätt insats utifrån det. Läraren säger att det har hjälpt dem att få möjlighet att ”sitta och analysera”, detta arbete kan inte gå för snabbt menar läraren. Hen säger också att de har försökt hålla fast vid den fördjupade analysen i sina processgrupper:

Så ska man prata om någonting som vi har utvecklat där också [i processgrupperna], det är väl egentligen att man har utvecklat kvalitén i att hålla kvar i frågeställningar faktiskt [...] vi har grottat ner oss ganska mycket i saker så att när vi väl gör förändringar så har de varit ganska förankrade. Och det är verkligen någonting som också Samverkan för bästa skola tror jag har hjälpt skolan med.

Även den representant för huvudmannen som ansvarar för skolan uppfattar att skolan har hittat en mycket bättre systematik i analysarbetet över året och har lärt sig att ta hand om sina resultat och att göra justeringar i sin organisation. När skolenheten gör en screening i ett ämne så måste personalen till exempel också avsätta tid för att titta på resultaten av screeningen tillsammans. Även Skolverkets processtödjare uppfattar att skolenheten har utvecklats i sin analys.

Bedömning utifrån indikatorerna:

Vi bedömer att följande indikator har uppnåtts:

- Skolans utvecklingsarbete utgår från en resultatanalys. *Det finns ett fokus på skolan på att förstå orsakerna till låg måluppfyllelse och beslut om åtgärder tas utifrån det.*

Rektor har en regelbunden dialog med sina processledare

Rektor har regelbundna möten med de lärare som (inom Samverkan för bästa skola) utbildades till processledare för sina kollegor i arbetet med att utveckla undervisningen. Den intervjuade läraren/processledaren som också har huvudansvaret i processledargruppen stämmer dessutom av vid ytterligare tillfällen med rektor. Rektor säger att hen lägger upp riktlinjerna och strukturen för utvecklingsarbetet men att hen sedan litar på att processledarna leder arbetet i sina processgrupper. Läraren bekräftar rektors beskrivning och säger att rektorns roll framför allt är att finnas som ett bollplank till processledarna men att rektor också ser till att vara med på större analysarbeten. Läraren uppfattar att rektor stöttar och ger återkoppling till dem som processledare när de har behov av det.

Rektor säger också att den handledning som de fått på skolan inom ramen för en av insatserna i Samverkan för bästa skola har lett till framsteg i ”hur man resonerar och hur man för samtal i personalgruppen, pedagogiska samtal”. Rektor vet inte om dessa förändringar har med Samverkan för bästa skola att göra eller om det handlar om ”den väg som de själva har valt att gå”. Läraren uppfattar

också att de nu har ett klimat i kollegiet där de har många och värdefulla pedagogiska diskussioner.

Bedömning utifrån indikatorerna:

Vi bedömer att följande indikatorer har uppnåtts:

- Det sker en dialog i styr- och stödkedjan kring de analyser och åtgärdsförslag som huvudmannen och skolorna tar fram. *Vi bedömer här dialogen mellan rektor och lärare och inom lärarkollegiet.*
- Skolenhetens utvecklingsarbete utgår från en resultatanalys. *Det finns ett fokus på skolan att förstå orsakerna till låg måluppfyllelse och beslut om åtgärder tas utifrån det.*

Lärarna har ett forum för sitt utvecklingsarbete

Det är i de så kallade ”processgrupperna” som de framför allt arbetar med sina utvecklingsområden på skolan, säger läraren. Strukturen för det arbetet byggdes upp i Samverkan för bästa skola-insatsen. I processgrupperna deltar alla pedagoger och även lärarassistenter på skolan i blandade grupper och träffas regelbundet. Rektor berättar att de nu har lagt in processledarskapet i tjänsterna hos de lärare som är processledare på ett tydligare sätt än tidigare. Den intervjuade läraren/processledaren säger att hen tycker att de nu har fått in ”ett system där de träffas”.

Läraren berättar att de inom Samverkan för bästa skola arbetade i sina processgrupper med en insats om språkutvecklande arbetssätt, medan de nu har gått vidare till andra områden. Lärarna kan även prata om aktuella forskningsartiklar till exempel. Processgruppen är själva forumet och vägen ut till att kunna arbeta med olika delar, menar läraren, men sedan sker arbete ute i klasserna också. Rektor berättar också att lärarna får med sig uppgifter som de ska göra i klassrummet, från sina processgrupper, och att de sen går de tillbaka till grupperna igen och diskuterar.

Bedömning utifrån indikatorerna:

Vi bedömer att följande indikatorer har uppnåtts:

- På skolan finns det en tydlig utvecklingsorganisation som utvecklas och förändras i takt med utvecklingsarbetet och verksamhetens behov.
- Alla funktioner på skolan har en vana att ansvara för utvecklingsarbetet på. *Det verkar finnas en stor delaktighet i utvecklingsarbetet och många funktioner som deltar.*

Lärarna har fokus på att anpassa undervisningen och provar olika metoder

Utsagor från de lärare som intervjuats ger en bild av att lärarna i stor utsträckning diskuterar och utvecklar undervisningen på olika sätt. Lärarna kopplar också detta arbete till möjligheten att förbättra elevernas

kunskapsutveckling och resultat. Inom Samverkan för bästa skola arbetade lärarna bland annat med att skapa en gemensam struktur för undervisningen för att eleverna skulle kunna tillgodogöra sig den på ett bättre sätt. Verksamhetschefen på förvaltningen säger också att lärarna på skolan arbetar mycket mer systematiskt och att ”alla är med på något vis”, något som hen menar också ger effekt i undervisningens kvalitet.

Bedömning utifrån indikatorerna:

Vi bedömer att följande indikator har uppnåtts:

- Det finns ett uttalat fokus på undervisningens kvalitet och elevernas kunskapsresultat i samtal genom hela styr- och stödkedjan. *Vi ser att det finns ett uttalat fokus på undervisningens kvalitet och elevernas kunskapsresultat i samtalen mellan lärare på skolan och mellan rektor och lärare.*

Sammanfattning kommentarer

Vår bedömning ifall skolenheten och huvudmannen har uppnått innehållet i förhållande till analysgrundens indikatorer är följande:

1. Skolornas och huvudmännens utvecklingsarbete utgår från en resultatanalys. Huvudmannens utvecklingsarbete tar sin utgångspunkt i den aggregerade analysen av enheternas resultatanalyser.

Ja.

2. Utvecklingsarbetet på skolor och inom huvudmannen initieras med utgångspunkt från målen i styrdokumentet för skolan.

Underlag saknas.

3. Det sker en dialog i stöd- och styrkedjan kring de analyser och åtgärdsförslag som skolorna och huvudmannen tar fram.

Ja, med reservation för att vi inte har kunnat bedöma om detta gäller även på högre nivå i styrkedjan (mellan förvaltning och den politiska nämnden).

4. Det finns en utvecklingsorganisation på skolan och inom huvudmannen som utvecklas och förändras i takt med utvecklingsarbetet och verksamhetens behov.

Ja. Vi kan dock inte bedöma hur huvudmannens utvecklingsorganisation utvecklas och förändras i takt med utvecklingsarbetet och verksamhetens behov men ser däremot tecken på att detta sker för skolenheten.

5. Alla funktioner på skolan har en vana att ansvara för utvecklingsarbetet på skolan.

Ja, med reservation för att vi inte kan bedöma detta för alla funktioner på skolan. Vi uppfattar dock att många av skolans funktioner är delaktiga i skolenhetens utvecklingsarbete.

6. Det finns ett uttalat fokus på undervisningens kvalitet och elevernas kunskapsresultat i samtal genom hela styr- och stödkedjan

Ja, med reservation för att vi inte har kunnat bedöma om detta gäller även på högre nivå i styrkedjan (mellan förvaltningen och den politiska nämnden).

Hur ser deltagarna på förutsättningarna för att fortsätta utvecklingsarbetet på egen hand?

Vad gäller huvudmannanivån säger de intervjuade representanterna för huvudmannen att huvudmannens förutsättningar framåt ser goda ut. Representanterna tar upp några saker som de uppfattar som svårt. En representant tar upp att det fortfarande är en utmaning i sin skolverksamhet att undervisningen ska kunna möta alla barns behov när de har väldigt olika förutsättningar, hen beskriver:

[---] så att det är väl fortfarande ett utvecklingsområde att vår undervisning ska ju möta alla de här barnens olika behov, och det är ju ingen lätt ekvation, det inser ju alla. Så att det måste vi verkligen stå rustade och så. [---] Men det är klart, vi är ju inte i hamn än.

Hen tycker dock att de har fått en bra grund att stå på utifrån Samverkan för bästa skola. Processtödjarna tycker att förutsättningarna för huvudmannens skolenheter generellt ser bra ut även om de uppfattar att förutsättningarna varierar mellan både skolenheter och verksamhetsområden i kommunen. Processtödjarnas uppfattning är också att förvaltningen hade kunnat ta emot mer stöd inom ramen för Samverkan för bästa skola och då kunnat utvecklas mer.

Vad gäller skolnivån tycker rektor att förutsättningarna ser ganska goda ut och menar att de nu har lagt en organisation som de tror på och som ska vara hållbar över tid. Rektor menar dock att skolan får en allt tajtare budget år efter år och ser en risk för utvecklingsarbetet om hen behöver skära ner. Då måste kanske de lärare på skolan som nu driver olika processer undervisa i stället, säger rektor. Läraren tycker att skolan har bättre förutsättningar nu när lärarna har en större öppenhet för att ta emot hjälp utifrån och erfarenhet av att jobba kollegialt. Läraren tar också upp att en god förutsättning är att de har ett fortsatt stöd av en av de insatsutförare som de hade i Samverkan för bästa skola.

Huvudman 3

Resultat av Samverkan för bästa skola på huvudmanna- och skolnivå

Förvaltningen har fått nya insikter även utan en egen nulägesanalys

Huvudman 3 genomförde aldrig någon nulägesanalys på huvudmannanivå och har därmed inte heller fått insatser riktade till denna nivå. De intervjuade representanterna på förvaltningen anser trots det att deltagandet i Samverkan för

bästa skola har lett till insikter även hos förvaltningen. De har till exempel tagit med sig Samverkan för bästa skolas budskap om betydelsen av ett ordentligt analysarbete i inledningen av ett utvecklingsarbete för att få till optimala åtgärder. En av representanterna berättar att de har anammat Skolverkets ”modeller, texter och policy” i sina kvalitetsdialoger med skolenheter och utvecklat dessa. Enligt representanten har de pratat om ifall de skulle arbeta mer riktat till vissa prioriterade skolenheter inom sina verksamhetsområden på liknande sätt som inom Samverkan för bästa skola. Den andra representanten för huvudmannen menar att de har sett ett behov av att i sina processer bli ännu bättre på att hjälpa och utmana skolorna utifrån de data och resultat de ser. Förvaltningen säger sig även ha fått insikter om nyttan av att samarbeta med utomstående partners när så är möjligt.

Skolan har utvecklat sin organisation och förtydligat ledarskapet

I intervjun med den aktuella grundskolans rektor menar hen att skolan redan när de kom med i Samverkan för bästa skola hade en plan för hur de skulle arbeta. De justerade därmed i denna plan så att Samverkan för bästa skola skulle passa in i den, enligt rektor. I skolans slutredovisning av Samverkan för bästa skola framgår att skolan bland annat bedömer att lärosätetsinsatserna har bidragit till att arbetsorganisationen och utvecklingsorganisationen har förtydligats på skolan. De har tagit fram en karta över innehåll och struktur för olika möten för att det ska bli tydligt vilken typ av möte det är. Rektors pedagogiska ledarskap har också förtydligats och det delegerade ledarskapet har fått en organisation. De lärare som fått processledarutbildning tar nu, enligt redovisningen, ett stort ansvar för att driva skolutveckling i processgrupper. Det framgår även att insatsen har lett till tydligare rutiner kring det systematiska kvalitetsarbetet då de kopplat ihop detta med processgruppernas innehåll. En av lärarna på skolan uppfattar att ledarskapet av skolan har förändrats sedan 2016 (före Samverkan för bästa skola men även före nuvarande skolledning). Rektorerna är nu mer ”ledare” än ”chefer”, menar läraren. Nuförtiden är rektorerna med och diskuterar skolans utmaningar på samma sätt som lärarna i jämförelse med tidigare när de mer ”bestämde” och ”styrde upp saker”, säger läraren.

Ett större fokus på elevernas behov och utveckling av lektionernas struktur

Av redovisningen framgår även att utvecklingsarbetet på skolan har fått ett tydligt fokus på att identifiera elevernas behov och därefter vad pedagogerna behöver utveckla för att möta detta behov. En intervjuad lärare anser att det idag är en större medvetenhet bland kollegor om ”vad de gör och varför”. Hen säger även att de har nya aktiviteter för att utveckla undervisningen och läraren uppfattar också att det är eleverna som är i fokus hos dem på ett annat sätt än förut. Lärarna har gjort ett arbete kring upplägget på sina lektioner. Enligt redovisningen har de utvecklat undervisningen bland annat genom att förtydliga lektionsstrukturer, lektionsinnehåll och lärandemål. Läraren berättar att de har skapat gemensamma strukturer för sina lektioner och att lärarna nu pratar samma språk ”kring att tydliggöra undervisningen”. Representanten på förvaltningen säger att skolan har

processat fram vad de menar med ”undervisningskvalitet” och vad som ska gälla i varje klass oavsett lärare.

Ökat fokus på elevers progression i lärandet

Av skolans slutredovisning framgår att både pedagoger och elever genom insatser har fått en tydligare syn på progressionen i lärandet genom att göra för- och eftertester i undervisningen. Läraren uppfattar också att det är ett mycket större fokus på elevernas progression på skolan idag, vad eleven behöver utveckla för att nå ett högre betygssteg. I redovisningen uppger skolan även att en av insatserna har lett till mer strukturerade samtal på skolan där fokus på effekterna på elevernas lärande har problematiserats i högre grad. Rektor berättar också i intervjun att de arbetar med före- och eftermätningar generellt för att utvärdera sina utvecklingsinsatser.

Hur ser deltagarna på förutsättningarna för att fortsätta utvecklingsarbetet på egen hand?

Rektor tycker att de har mycket goda förutsättningar på skolan för att fortsätta med sitt utvecklingsarbete och att de har ett bra stöd från förvaltningen och ett bra uppföljningssystem. Processtödjaren ser också den aktuella skolans förmåga att fortsätta utveckla sin utbildning som mycket god att det finns ramar och strukturer för detta. Den intervjuade försteläraren säger att en förutsättning för att hålla i arbetet framöver är att alla på skolan kan ha en ”öppen dialog” om utvecklingsarbetet och att det också är viktigt att alla medarbetare är delaktiga i arbetet. Läraren ser en utmaning i att fortsatt få med sig all personal, även de som inte varit med från början och inte ligger lika långt framme, i utvecklingsarbetet. I sin senaste kvalitetsdialog bedömde förvaltningen att kapaciteten hos de skolor som deltagit i Samverkan för bästa skola hos dem nu ligger på en mycket hög nivå. En av representanterna på förvaltningen tror att skolorna nu har en struktur som fungerar och som nya personer som kommer in i verksamheten bara kan ansluta sig till. Processtödjaren tycker att huvudmannen har en utmaning när det gäller att fundera på vad de behöver göra för förändringar på sin nivå när skolorna nu är på väg att få till ett bra systematiskt kvalitetsarbete (till exempel förbättrad analys) på sin nivå.

Huvudman 4

Resultat av Samverkan för bästa skola på huvudmanna- och skolnivå

Förvaltningsledningen har utvecklat sitt arbete i flera delar

Enligt kvalitetschefen är det mer av systematik, ordning och reda och uppföljning av tidigare beslut på den aktuella förvaltningen nu. De har arbetat med att komma bort från ad-hoc-styrning och är mer målmedvetna och mindre rädda för att fatta

beslut. Det har att göra med stödet från Samverkan för bästa skola enligt kvalitetschefen:

Sen den handledning vi har fått i ledningsgruppen, vi har haft ganska mycket betoning på att, bort från ad hoc och mot en tydlig målmedvetenhet om vad vi ska åstadkomma och så. Och det tycker jag nog Samverkan för bästa skola har bidragit till. Och återigen, när jag ställer ad hoc mot målmedveten styrning, så är det inte det att vi gick från ena ändpunkten på en skala till den andra, utan att vi har rört oss utifrån ett "continue" eller hur jag ska säga.

Kvalitetschefen lägger också till att hen upplever en större samsyn i förvaltningen om vilka områden de behöver jobba med och vilka strukturer de behöver ta tag i. De har också tydliggjort roller och mandat för representanterna på förvaltningen. Exempelvis har verksamhetschefens roll som ansvarig för sin verksamhet förtydligats. Processtödjarna ser också att förvaltningen har en ökad medvetenhet om ansvarsfördelningen mellan olika funktioner och om hur dessa ska kommunicera sinsemellan. Kvalitetschefen tror även att Samverkan för bästa skola har spelat en viktig roll för att förvaltningen nu har satt i gång ett arbete med att ta fram en ny långsiktig vision för organisationen, tillsammans med rektorerna och framöver även annan personal på skolorna.

Förvaltningen har mer utrymme för utvecklingsfrågor

Kvalitetschefen ser en tydlig "glidning" mot att förvaltningens ledningsgrupp idag i högre grad tar upp och diskuterar frågor om utvecklingen av verksamheterna. Tidigare tog andra frågor en stor del av utrymmet på mötena. Förvaltningens ledningsgrupp har nu regelbundna möten då de försöker tränga in lite djupare i olika frågor för att ta nya steg, berättar kvalitetschefen. Processtödjarna ser också mer systematik från förvaltningens sida när det gäller vilket innehåll som ska behandlas i vilket forum.

Utveckling av systematiskt kvalitetsarbete och fortsatt arbete med analys

Förvaltningen har uppdaterat sitt årshjul för det systematiska kvalitetsarbetet och följer nu upp olika saker vid olika tillfällen under året. Förvaltningen säger sig ha sett värdet av den fördjupade analysen och har tagit med sig Skolverkets modell för nulägesanalysen i sitt fortsatta analysarbete. Representanten för huvudmannen säger:

[---] men vi utgick från nulägesanalys som gjordes i samband med starten då i Samverkan för bästa skola. Och jag tycker att vi fick syn på saker som inte hade varit helt tydliga för oss tidigare och så vi nu har placerat in en sådan nulägesanalys på förvaltningsledningsnivå i vårt kvalitetshjul.

De uppger även att de har börjat att mer aktivt stötta rektorerna bland annat i sina analyser av sin verksamhet. Förmågan till analys är däremot fortfarande ett tydligt utvecklingsområde generellt för skolverksamheten, enligt kvalitetschefen.

Skolan har fått en modell för sitt utvecklingsarbete

Den aktuella gymnasieskolans rektor uppger att lärarna har fått processledarroller och bättre verktyg och modeller för att leda kollegorna i grupper på skolan. Även

den intervjuade specialpedagogen tycker att skolan har fått en tydlig modell för sitt utvecklingsarbete. Arbetet med att utveckla undervisningen på skolan delegeras nu i högre grad från skolledningen till specialpedagogerna i arbetslagen. Både Samverkan för bästa skola och ett tidigare arbete inom Läslyftet anses ha bidragit till utvecklingen av den kollegiala modellen. Processtödjarna uppfattar att ett antal lärare har fått ett ”ägarskap” i utvecklingsarbetet. Rektor upplever också att lärarnas samtal har ändrat karaktär och idag fokuserar mer på pedagogiska frågor än till exempel administrativa. och rektor anser även att det inom skolledningen nu finns större förståelse för vikten av pedagogiska samtal. Skolledningen har fått tid för sådana i sina tjänster.

Skolledningen tar ett större ansvar i utvecklingsarbetet

Både den intervjuade specialpedagogen och läraren upplever en del förändringar i skolledningens arbete när det gäller styrningen och engagemanget i utvecklingsarbetet. Specialpedagogen uppfattar att skolledningen tar mer ansvar för utvecklingsarbetet. Både Samverkan för bästa skola och en omorganisation kan ha påverkat detta. Lärarna har nu fått särskild tid och ett innehåll från skolledningen, att jobba med i utvecklingen av undervisningen. Specialpedagogen anser också att skolledningen nu i högre grad än tidigare ställer frågor och ger input i samtal om utvecklingsarbetet. De biträdande rektorernas ansvar för olika arbetslag har också förtydligats.

En större samsyn hos lärarna på skolan enligt förvaltningen

Verksamhetschefen på förvaltningen upplever att det efter Samverkan för bästa skola finns en bättre samsyn i lärarkollegiet på skolan. Verksamhetschefen ser att lärarna har utvecklat gemensamma strategier och verktyg som de jobbar med och att de därmed har blivit mer samstämmiga i sin kommunikation med eleverna. Lärarna har också fått bättre verktyg för att nå, stötta och handleda elever i studierna enligt verksamhetschefen.

Förändrat fokus för åtgärder utifrån analys

Specialpedagogen menar att arbetet med nulägesanalysen inom Samverkan för bästa skola hjälpte skolan att få bort allt ”tyckande och tänkande” i sin analys och i stället titta på statistik och andra konkreta underlag. Om skolan i övrigt har utvecklat sitt arbete med analysen av sina resultat är mer oklart. Den intervjuade läraren ser till exempel inte att de jobbar på något förändrat sätt med analysen av resultaten idag men tror att skolledningen eventuellt gör större ”genomlysningar” av resultaten nu. Läraren uppfattar också att fokus i lärarkollegiet (när det gäller åtgärder utifrån analysen) nu är mer på hur de som lärare kan utveckla undervisningen i stället för på elevernas förutsättningar. Denna fokusförskjutning hos lärarna bekräftas även av representanten på förvaltningen och av Skolverkets processtödjare.

Förbättrad trygghet och studiero enligt intervjuade

Flera av de intervjuade lyfter fram att det har blivit lugnare på skolan och att tryggheten och studieron blivit bättre. De uppfattar att detta åtminstone delvis är

ett resultat av Samverkan för bästa skola. Arbetet med trygghet och studiero på skolan verkar ha gått hand i hand med processen (i nulägesanalysen) att skapa förståelse och samsyn hos personalen på skolan.

Hur ser deltagarna på förutsättningarna för att fortsätta utvecklingsarbetet på egen hand?

Verksamhetschefen anser att det finns en bra grund för att fortsätta utvecklingsarbetet på den deltagande skolan till följd ett stabilt och duktigt ledarskap. Intervjuade på skolan lyfter fram det kollegiala arbetssättet med lärare som processledare som något som kommer att fortsätta framöver. Specialpedagogen tror att det finns en ökad medvetenhet på skolan om förutsättningarna för ett gott utvecklingsarbete och hen tror även att skolledningens nuvarande sätt att styra och genomföra utvecklingsarbetet kommer att kvarstå. Ekonomiska villkor med besparingskrav ses som riskfaktorer av intervjuade liksom effekterna av den pågående pandemin. Dessa faktorer riskerar att göra att utvecklingsarbetet får bantas ner eller sättas på vänt. De intervjuade på förvaltningen anser att huvudmannen är bättre rustad än tidigare för att fortsätta sitt utvecklingsarbete. De ”rör sig mer målmedvetet nu än tidigare” enligt kvalitetschefen. En för närvarande stabil bemanning i förvaltningen nämns också som en god förutsättning. Trots detta menar kvalitetschefen att förvaltningsledningen anser att det finns mycket kvar för dem att förändra och lära och att de inte utesluter behov av stöd i framtiden.

Huvudman 5

Resultat av Samverkan för bästa skola på huvudmanna- och skolnivå

Förvaltningens kvalitetsarbete bygger på Samverkan för bästa skola

Representanten för huvudmannen berättar att förvaltningens kvalitetsarbete har förändrats i och med Samverkan för bästa skola. I den nya strukturen för kvalitetsarbete har förvaltningen ett årshjul där de ska jobba med ett gemensamt arbetssätt för analys med alla de pedagogiska verksamheterna; förskola, grundskola, grundsärskola, fritids, gymnasium, gymnasiesärskola och vuxenutbildningen. Analysen ska resultera i en kvalitetsredovisning för förvaltningen. Från detta underlag ska förvaltningen ta fram utvecklingsområden på samma sätt som i Samverkan för bästa skola. Tanken är att rektorerna sedan kan ta med sig analysmetoderna vidare på sina enheter. Representanten tror att förvaltningens analysarbete kommer att stärkas framöver i och med de metoder som de fått med sig genom Samverkan för bästa skola. Representanten tycker att metoderna är viktiga för att bibehålla fokus på hur de kan utveckla undervisningen, snarare än att falla tillbaka på att fokusera på elevernas förutsättningar. Förvaltningen utgår också från underlag från Skolverket såsom Kvalitetsverkstaden.

Fokus på undervisningen snarare än elevers förutsättningar på skolan

Skolledningen och en av de intervjuade lärarna menar att den största förändringen av Samverkan för bästa skola på den aktuella grundskolan handlar om hur de samtalar. Fokus är idag på hur pedagogerna kan anpassa sin undervisning efter de behov som finns, medan det tidigare fanns ett stort fokus på elevernas förutsättningar och utmaningar. Rektor tror att detta fokus på att förändra undervisningen kommer från de tillfällen de haft under Samverkan för bästa skola att öva på att just analysera undervisningen för att bemöta utmaningar. Rektor säger:

Man pratar mer om att: ”Min undervisning påverkar, jag kan som lärare ro det här, ta tag i tyglarna och på något sätt påverka.”

En lärare säger också att de under nulägesanalysen pratade om att det är de som personal som måste ”ändra sig” och tänka på hur de ska lägga upp undervisningen, det är inte eleverna som ska ändra sig. Läraren upplever att detta synsätt lever kvar på skolan efter Samverkan för bästa skola, även om det är en utmaning att både personal och elever ofta byts ut på skolan.

Strukturer för att arbeta med skolutveckling

Skolledningen och lärarna tar upp att särskild avsatt utvecklingstid har införts på skolan i och med Samverkan för bästa skola. Under samverkansperioden har utvecklingstiden varit kopplad till insatserna men rektor menar att tiden kommer att finnas kvar på skolan även framöver. Utvecklingstiden har haft olika fokus. Exempelvis har lärarna samtalat kring sin undervisning och vad som fungerat bra/mindre bra under en lektion. Diskussioner under insatserna inom Samverkan för bästa skola har gett nya insikter kring sätt att undervisa och vilka hjälpmedel som finns idag, till exempel digitala. En av de intervjuade lärarna ser också att de har arbetat med ett synsätt som handlar om att skapa förutsättningar som är gynnsamma för alla elever, utan att behöva peka ut en särskild grupp.

En av de intervjuade lärarna berättar också att de på sin utvecklingstid har utgått från vilka synpunkter de fick under nulägesanalysen och utifrån det tittat på lösningar, som att skapa en likartad struktur på lektionerna samt med att få meningsfulla rastaktiviteter för eleverna.

Vi har ju alltid på hösten, tagit upp de här: ”Vad var det vi fick för påpekningar i Samverkan för bästa skola, och hur ska vi kunna tänka? Hur ska vi kunna tänka utifrån det?”

Under utvecklingstiden har lärarna också observerat varandra. Rektor menar att under insatsen från ett lärosäte fick lärarna prova att auskultera. Tanken är att fortsätta och auskultera minst en gång per termin. Utvecklingstiden har också innefattat att lärarna har intervjuat eleverna om sin skolsituation.

Andra resultat på skolan från Samverkan för bästa skola

Rektor upplever också att skolans elevhälsoarbete har förbättrats i och med Samverkan för bästa skola. Rektor säger att de har mer fokus idag på det

förebyggande och främjande än enbart på elevvården. Rektor menar också att de på skolan har lärt sig vikten av att analysera sitt arbete och att hålla sig uppdaterad med aktuell forskning. Dessutom värdet av att fokusera på en sak i taget i utvecklingsarbetet. Rektor har också under sin handledning diskuterat skolans möten och syften och uppdaterat mötesstrukturen därefter. Rektor och en av lärarna säger att ett resultat av Samverkan för bästa skola är också att de har diskuterat hur rasterna kan göras mer meningsfulla för eleverna. Lärarna är ute på rasterna i olika roller och det har anställts en fritidsledare som är ansvarig för rasterna. Rektor säger också att betygsresultaten har höjts på skolan. Rektor kopplar bland annat förbättringen i resultat till den utveckling som skolan har gjort inom insatserna i Samverkan för bästa skola.

Ibland handlar det om elevunderlaget, men det handlar också jättemycket om vad du som pedagog gör i klassrummet och det tycker jag att vi har utvecklat. Och även hur vi jobbar med eleverna resten av tiden, resten av dagen. [...] Dels har jag haft turen att också lyckas locka hit skickliga pedagoger, men också att alla inser vikten av att betrakta sin undervisning.

Hur ser deltagarna på förutsättningarna för att fortsätta utvecklingsarbetet på egen hand?

Representanten för huvudmannen menar att frågan om kvalitetsarbete och Samverkan för bästa skola i högsta grad lever kvar på huvudmannanivå efter samverkansperioden är avslutad. Processtödjaren tycker att de på huvudmannanivå har goda förutsättningar att arbeta med utveckling framöver. Processtödjaren tycker att den struktur med årshjul och så vidare som man har lagt ger goda förutsättningar.

Skolledningen och lärarna tror att skolans förutsättningar att fortsätta driva utvecklingsarbetet på egen hand är goda. Dock säger respondenterna det med förbehåll för att de får behålla den personal som de har nu. Rektor säger att kontinuitet bland personalen blir särskilt viktigt på en skola som denna som är så liten. Rektor menar också att det utvecklingsarbete de har planerat framöver bidrar till att förutsättningarna är goda.

Representanten för huvudmannen menar däremot att utmaningarna för den utvalda skolan kvarstår och är inget som Samverkan för bästa skola kan råda bot på. Det är en skola som ligger avsidet och därmed har svårt att rekrytera behörig personal som stannar kvar över tid. Personalomsättningen gör att skolan kontinuerligt får börja om i sitt utvecklingsarbete.

Huvudman 6

Resultat av Samverkan för bästa skola på huvudmanna- och skolnivå

Lokalt Samverkan för bästa skola – arbete i kommunen

De intervjuade representanterna för huvudmannen tar upp att ett resultat av deltagandet i Samverkan för bästa skola är att de har skapat ett lokalt arbete med liknande upplägg och metoder som i Samverkan för bästa skola, men i mindre skala. Anställda inom förvaltningen driver arbetet och genomför nulägesanalyser samt leder dialogmöten med kommunens skolor. Insatserna kommer sedan från olika delar av kommunens förvaltning. Syftet är att förbättra kvalitetsarbetet, fördjupa analyser och öka resultaten på skolenheterna i kommunen.

En verksamhetschef inom en huvudman berättar om de skolor i kommunen som har deltagit i Samverkan för bästa skola och att de nu levererar bättre analyser:

Det som är nytta med Samverkan för bästa skola är ju att de tre skolorna som har varit med sen 2017 i det här, de har ju mycket mer djupgående analyser än de andra [antal] skolorna. Det är väldigt välgrundade analyser och har ju stöd och bevis i analys på ett tydligare sätt.

Kvalitetsrapporter och utvecklingsplaner

Ett annat resultat av Samverkan för bästa skola enligt representanterna för huvudmannen är att skolorna numera dokumenterar dels en kvalitetsrapport från det läsår som gått och tar också fram en utvecklingsplan för skolan.

Utvecklingsplanerna används kontinuerligt på verksamhetsmötena mellan verksamhetschefer och rektorer. En representant för huvudmannen säger att det fanns sådana processer på gång i kommunens förskolor, men att Samverkan för bästa skola bidrog till att de även utvecklade detta i grundskolan. Representanten menar att det blir en bättre kvalitet och tydligare riktning på utvecklingsarbetet i och med utvecklingsplanerna:

Vi kan också se att våra skolor har bättre underlag för sina ställningstaganden tycker jag, även om vi självklart vill se ännu bättre underlag och ännu bättre kvalitet.

Förbättrad återkoppling till skolenheterna i kommunen

Verksamhetschefen tycker att Samverkan för bästa skola har förbättrat förvaltningens återkoppling till skolenheterna. Chefen menar att tidigare gick de igenom hela verksamheten vid sina uppföljningar med skolan vilket var tidskrävande. Idag sker samtalen på ett mer strukturerat sätt, de utgår från underlag som handlar om de utmaningar den specifika skolan behöver lyfta.

Mindre resultat än väntat på skolnivå

Rektor menar att utfallet av Samverkan för bästa skola inte blev så stort på den aktuella grundskolan. Målsättningarna i åtgärdsplanen har inte uppfyllts utan det resulterade i ett betydligt mer blygsamt resultat. Rektorn har inte arbetat på skolan under hela samverkansperioden. Rektorn kom från en skola som också deltog i

Samverkan för bästa skola och tog med sig mycket erfarenheter om skolutveckling därifrån. Verksamhetschefen på förvaltningen säger också att utfallet av Samverkan för bästa skola blev mindre på den här skolan jämfört med de andra skolorna i kommunen som deltog i Samverkan för bästa skola. Verksamhetschefen och övriga intervjuade tar upp att personalomsättningen är en faktor som har gjort att de tappat fart i utvecklingsarbetet.

Elevhälsoarbetet har förbättrats

Det resultat som Samverkan för bästa skola har gett är enligt rektor framför allt att en elevhälsoplan och beskrivningar av olika yrkesroller har utarbetats på skolan. Rektor samt representanterna för huvudmannen tar också upp att elevhälsoarbetet på skolan har förbättrats. Respondenterna menar att elevhälsan idag arbetar mer kontinuerligt i klassrummen med eleverna, i stället för att bara bli påkopplade vid särskilda elevärenden.

Omorganisering av arbetsgrupperna på skolan

Rektor, samt även läraren och en av representanterna för huvudmannen säger att skolan har skalat ner antalet arbetsgrupper eftersom det fanns många grupper som fokuserade på samma saker. Rektor menar att det nu är större delaktighet i arbetsgrupperna vilket minskar sårbarheten om någon skulle sluta på skolan. En lärare på skolan menar att detta diskuterades under en av insatserna under Samverkan för bästa skola; grupperns fokus och syfte och ifall antal grupper kan reduceras. Rektorn på skolan berättar hur de nu har särskilt grupper som arbetar med drift- respektive utvecklingsfrågor:

Så vi skalade av saker och ting, så vi gjorde då en driftgrupp som då jobbade med det vardagliga arbetet, alltså hur löser vi rastiderna och den biten, utflykter och så. Och så hade vi en utvecklingsgrupp som gör allt ifrån då, vi hade säkert åtta, nio, tio grupper, så landade det i två grupper som gör samma sak, som de åtta, nio, tio grupperna.

Lektionsstruktur och påverkan på undervisningen

Den intervjuade läraren tycker att det finns en tydligare lektionsstruktur som används gemensamt av lärarna efter Samverkan för bästa skola. Läraren upplever också att de diskuterar utveckling av undervisningen tillsammans i lärarkollegiet mer idag. Läraren tycker att det har varit till stor nytta att inom Samverkan för bästa skola på djupet analysera undervisningen och vilka justeringar som läraren kan göra för att komma åt problemen som finns. Däremot upplever läraren att det skulle varit bra med tid för att kunskapen från insatsen inom Samverkan för bästa skola skulle sätta sig. Lärarna har inte följt upp och diskuterat den vidare efter avslut.

Hur ser deltagarna på förutsättningarna för att fortsätta utvecklingsarbetet på egen hand?

En av representanterna för huvudmannen tycker att de har väldigt goda förutsättningar att driva arbetet vidare på huvudmannanivå. Representanten tar upp att de har sitt lokala Samverkan för bästa skola – arbete vilket de på sikt hoppas kommer innefatta förskola, grundskola och gymnasieskola.

Rektor, lärare och representanterna för huvudmannen är ense om att förutsättningarna framåt för skolan att driva sitt utvecklingsarbete på egen hand är goda. Rektor menar att förutsättningarna är mycket goda i och med att de förändringar som har gjorts på skolan i huvudsak är gjorda av dem själva och inte någon extern part. Rektor poängterar att de måste fortsätta ”hålla i och hålla ut” och sätta in insatser i enlighet med behoven framöver. Flera respondenter poängterar dock att det beror på personalfrågan och ifall de som arbetar på skolan idag kommer att arbeta kvar. Processtödjaren menar att förutsättningarna framåt är ganska goda men att det ändå finns mycket kvar att göra vad gäller skolans utvecklingsarbete. Processtödjaren håller med övriga om att en förutsättning framåt är att skolan får en stabilitet i ledningsfunktioner och bland personalen. Annars behöver huvudmannen vara en garant för att se till att arbetet fortsätter och enligt plan, menar processtödjaren.

Huvudman 7

Resultat av Samverkan för bästa skola på huvudmanna- och skolnivå

Utvecklat stöd och dialog mellan förvaltningen och rektorer

Både rektor och representanten för huvudmannen tar upp att de sedan Samverkan för bästa skola har resultatdialoger mellan förvaltningen och kommunens rektorer. Rektor menar att det är en form av Samverkan för bästa skola i mikroformat. I början av verksamhetsåret görs en nulägesanalys som sedan följs upp varje tertiäl i dialog mellan rektor och närmsta chef inom förvaltningen. I resultatdialogen följs genomförda insatser upp. Rektor berättar att tidigare hade de inte den typen av tät dialog med förvaltningen, utan då lämnade rektor en verksamhetsrapport en gång om året till förvaltningen. Rektor menar att det nya arbetssättet är ”mycket bättre och mer kvalitativt”. Tidigare sammanställdes verksamhetsrapporterna på grundskolenivå till en aggregerad rapport, men varje rektor fick inte återkoppling på sin rapport.

Representanten för huvudmannen menar att resultatdialogerna gör att hen på djupet förstår skolorna och deras problematik på ett annat sätt. Det blir också lättare att förmedla kontakter mellan rektorerna när representanten vet vilka som arbetar med en liknande problematik. Resultatdialogerna bidrar också till att underlätta rektorernas arbetsbelastning vilket representanten menar behövs. Med det nya upplägget med resultatdialoger är tanken att rektorerna ytterligare ska kunna dra nytta av varandras erfarenheter.

Djupare analyser inom förvaltningen

Representanten för huvudmannen menar att nulägesanalysen i Samverkan för bästa skola också har hjälpt förvaltningen att genomföra djupare analyser, i stället för att snabbt gå på åtgärder. Representanten tycker att nulägesanalysen har varit den mest givande delen av Samverkan för bästa skola, även om den då var

tidskrävande och jobbig att göra. Representanten är självkritisk kring vissa insatser förvaltningen genomfört gentemot skolor tidigare. Den djupare analysen som genomfördes i Samverkan för bästa skola gjorde att grundproblemen på skolorna framkom och därmed blev det tydligt att helt andra insatser behövdes:

I Skolinspektionen krävde man svar: "Vad gör ni då?" fast vi hade inte riktigt förstått problemet och då blir det ju det här quick fix så någonstans blir det ju helt kontraproduktivt i de grejerna.

Förbättrat kollegialt lärande på skolan

Rektor menar att det stora som Samverkan för bästa skola har medfört på den aktuella grundskolan är att det finns ett kollegialt lärande och en organisation för det. Detta fanns inte alls före Samverkan för bästa skola. Rektor berättar att de hade utvecklingsgrupper på skolan redan före Samverkan för bästa skola. Det har dock skett vissa förändringar, som att utvecklingsfrågorna drivs i skolans ämnesgrupper och att grupperna är inriktade mot språk- och kunskapsutveckling. Rektor menar att diskussion av utvecklingsfrågor i ämnesgrupperna gör att de kommer närmare undervisningen. Både rektor och representanten för huvudmannen säger att en förändring också är att fler personer är involverade i utvecklingsarbetet. Rektor menar att alla lärare är involverade i utvecklingsarbetet och att ansvaret för att leda ämnesgruppen är delegerat till en lärare per grupp.

Lärarna har arbetat med auskultering inom insatserna och det menar rektor har gett fördelar både för läraren som besöker och läraren vars lektion blir besökt. Rektor ser också att det har skett ett skifte i fokus för det kollegiala lärandet, från vad läraren gör till hur inläringen fungerar hos eleven. Detta utifrån insatser inom Samverkan för bästa skola.

Rektor säger sig också ha märkt en skillnad vad gäller samtalen mellan lärare och att de pratar mer om undervisning nu, än om problem med eleverna. Rektorn säger:

Så när jag går in i personalrummet så hör jag att folk sitter och pratar språk- och kunskapsutvecklande undervisning med varandra. Det är ett jättetydligt tecken på att då är någonting på gång, än om man sitter och pratar om hur besvärliga eleverna är, eller om man sitter och pratar om vilket väder det är ute.

Processtödjaren tycker också att skolan genom insatserna har börjat få upp ögonen för förgivettagna sanningar om elevernas förmåga. Processtödjaren menar att det behövdes en kulturförändring på skolan. Skolan ligger i ett utanförskapsområde och personalen har tidigare haft låga förväntningar på elevernas resultat på grund av elevernas bakgrund.

Rektor ser också en förändring i hur lärarna samtalar kring och planerar undervisningen. Exempelvis SVA-lärarna har gått från att prata om särskilt stöd eller extra anpassningar till att ha ett generellt tänk när de till exempel jobbar med läs- och skrivfrågor. Processtödjaren menar att det har varit positivt att genomföra en undervisningsnära insats på skolan. Insatsen sattes in mot slutet av

samverkansperioden, men processtödjaren tror inte skolan var öppen för att ta emot den tidigare.

Andra förändringar på skolan efter Samverkan för bästa skola

Rektor menar också att de i och med nulägesanalysen i Samverkan för bästa skola har fått med sig en modell som de återkommande kan använda sig av på skolan. Rektor tar med sig upplägget att utse en grupp lärare som tittar på resultaten tillsammans och utifrån det gör en analys. Dessutom att fokusera på de grundläggande problemen och komma fram till om det finns någon gemensam nämnare för enheten vad gäller svårigheter i undervisningen så att de kan utveckla det gemensamt. Rektor säger:

Modellen tror jag blir bra att använda på nytt. Att utse en grupp lärare som sitter och tittar på resultaten nu tillsammans, och utifrån det gör analysen. Och fokusera på: "Vad är problemet, egentligen?" Det riktiga problemet. [...] Finns det någon gemensam nämnare för hela enheten så behöver alla jobba med det, det här svåra, och utveckla det.

Rektor säger sig ha haft stor nytta av handledningen inom Samverkan för bästa skola. Ett exempel är att få hjälp i kommunikationen och att vara tydlig med vilka roller som vissa lärare har och vilket ansvar det innebär. Processtödjaren tycker också att rektor genom handledning har en annan insikt i uppdraget och ansvaret som rektor att driva skolutveckling och förbättra undervisningen. Rektor och representanten för huvudmannen menar också att elevernas betygsresultat har ökat i vissa ämnen, vilket de tror att Samverkan för bästa skola har bidragit till.

Hur ser deltagarna på förutsättningarna för att fortsätta utvecklingsarbetet på egen hand?

Representanten för huvudmannen tycker att förutsättningarna på huvudmannanivå för att fortsätta utvecklingsarbetet är goda och bättre nu efter deltagandet i Samverkan för bästa skola. Representanten säger sig dock inte ha varit så nära involverad i Samverkan för bästa skola – processen. Skolverkets processtödjare tycker däremot att det finns mycket kvar att göra på huvudmannanivå. En bristande arbetsmiljö inom förvaltningen ser processtödjaren som hinder för att utveckling ska kunna ske.

Rektor och representanten för huvudmannen tycker att skolans förutsättningar framåt är goda. Rektor hänvisar till exempel till att strukturerna för kollegialt lärande kommer att vara kvar på skolan. Processtödjaren menar också att skolenhetens förmåga att bedriva skolutveckling är mycket bättre än före Samverkan för bästa skola. Processtödjaren poängterar att skolenhetens förutsättningar framåt också har att göra med den politiska nivåns och förvaltningens arbete. De mål som huvudmannanivån sätter upp för skolan framöver behöver utgå från en analys av skolans behov, säger processtödjaren.

Huvudman 8

Resultat av Samverkan för bästa skola på huvudmanna- och skolnivå

Nämnden har minskat ner och utvecklat sina mål

En insats som inneburit en utbildning av nämnden har enligt slutredovisningen varit framgångsrik och kommer att genomföras kontinuerligt under början av varje mandatperiod. Till följd av insatsen har nämnden omarbetat sina mål så att de är färre och har en tydlig koppling till de statliga styrdokumenterna, rapporterar huvudmannen. Det finns nu också en tydligare koppling mellan målen på huvudmannanivå och verksamheternas utvecklingsbehov, enligt slutredovisningen. Förvaltningschefen berättar att de har blivit bättre på att vara noggranna med att de mål de sätter upp för verksamheten också präglar utvecklingsarbetet som pågår under året.

Bättre struktur och uppdelning i utvecklings- och driftorganisation på förvaltningen

En representant för förvaltningsledningen berättar att de nu har lagt in särskilda utvecklingsdagar med regelbundenhet för att utvecklingsarbetet inte ska ätas upp av arbetsorganisationen och alla möten. De har ett årshjul för när de ska ta upp olika typer av frågor. Det kan röra allt från budget till sammanställning av mål och analys av kvalitetsarbetet.

Mer efterfrågan, återkoppling och stöd i styrkedjan

Verksamhetschefen för gymnasieskolan anser att de har "höjt sig i nivå" i hela styrkedjan när det gäller kravet på analys av de insatser som de gör i verksamheten. Representanten för huvudmannen berättar:

Det jag menar är att vi nöjer oss inte med beskrivningar av mer allmän karaktär [om hur verksamheten utvecklas], utan de är specifika, det finns en analys, det finns någon form av reflektion utifrån de insatser som har gjorts eller görs. Man säger att man är på rätt väg eller [man säger]: "Nej, men det här har inte givit någonting, vi får hitta ett annat angreppssätt."

Representanten säger att hen idag inte nöjer sig med generaliserade beskrivningar i kvalitetsredovisningen från skolenheterna utan vill ha mer specifik information om vad de har gjort och om de kan se någon förbättring. Representanten återkopplar och kan ifrågasätta beskrivningarna utifrån hur kunskapsresultaten ser ut berättar hen. Verksamhetschefens roll och uppgifter gentemot rektorerna har också förtydligats. Representanten säger att hen nu ser som sitt ansvar att följa upp arbetet med rektorerna och att vara tydlig med förvaltningens vilja om vad rektorerna ska åstadkomma och om vilken kvalitet som de behöver ha på kvalitetsarbetet. Den intervjuade rektorn uppfattar att de nu har fått ett helt annat stöd på skolan när det gäller "hela processen i kvalitetsarbetet". Rektor berättar:

[---] men vi har haft ett helt annat stöd när det gäller kvalitetsarbetet. Och både när det gäller resultatinsamling och hjälp med analys och hjälp med, ja, till exempel programvara, även hjälp med att få in programlagsledarna i det här arbetet har vi också haft hjälp och stöd av

från förvaltningshåll. Och jag är tveksam till om vi hade hamnat här om vi inte hade varit med nu [i Samverkan för bästa skola] det tror jag inte.

Systematiskt kvalitetsarbete i flera skolformer och inom elevhälsan

Hela förvaltningsledningen deltog i insatsen inom ramen för Samverkan för bästa skola (även om endast en skolform ingick i insatsen). En av verksamhetscheferna tror att de strukturerade samtal som förvaltningsledningen hade inom ramen för insatsen om kvalitetsarbete, ledningsarbete och elevhälsa har gett ”ringar på vattnet” i förvaltningen. Bland annat bestämde de sig för att genomföra en insats med handledning i kvalitetsarbete till rektorerna även i övriga skolformer i kommunen (som inte ingick i Samverkan för bästa skola). Denna insats har också fått flera positiva effekter, enligt representanten. Enligt slutredovisningen har insatserna inom Samverkan för bästa skola också lett till att huvudmannen har förbättrat uppföljningen av elevhälsoarbetet på skolorna, tydliggjort rutiner och förbättrat stödet till skolorna. Samtidigt framgår det av både slutredovisningen och utsagorna från intervjuerna att både representanterna för förvaltningen och skolan anser att mycket arbete kvarstår inom elevhälsoområdet.

Analysförmågan har förbättrats men behöver utvecklas mer

Enligt huvudmannens slutredovisning sker dialoger och analyser idag på en helt annan nivå än tidigare inom huvudmannen. Detta till följd av utbildningsinsatsen inom Samverkan för bästa skola samt att det idag finns ett gemensamt analysstöd. Men huvudmannen skriver också att arbetet kring analyskompetensen behöver fortsätta då det fortfarande är mycket beskrivande av vilka insatser som genomförs i verksamheten men mindre av slutsatser om vilka effekter som insatserna ger i förhållande till målen. De behöver träna på att mäta effekterna i verksamheten och effekterna på barnen/eleverna. De behövs också arbeta med feedback mellan förvaltning och rektorer, enligt slutredovisningen.

Förtydligade roller och ett förändrat arbete i skolans ledningsgrupp

Ett resultat av Samverkan för bästa skola är att de har förtydligat rollerna för nästan alla som arbetar i organisationen när det gäller exempelvis arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter. Verksamhetschefen med ansvar för gymnasieskolan tycker att rektorernas roll på den aktuella gymnasieskolan är tydligare nu. Rektor berättar att mötena i skolans ledningsgrupp är uppstyrda på ett helt annat sätt och har en annan dagordning än tidigare. Nytt är också att de får ansvar för olika frågor individuellt och rapporterar till de andra och att rektorerna också är mycket mer delaktiga än tidigare i mötena med verksamhetschefen, menar rektorn. Ett resultat av Samverkan för bästa skola som rektor ser det är att skolans ledningsgrupp har blivit bättre på att hålla isär sitt arbete med driften av verksamheten med arbetet med att utveckla den. Skolverkets processtödjare bekräftar att skolan har skapat en väldigt tydlig drift- och utvecklingsorganisation.

Det systematiska kvalitetsarbetet har fördjupats

Förvaltningschefen menar att kvalitetsarbetet i gymnasieskolan har ”flyttat ner” från ledningsnivå och nu i högre grad även förekommer på programlagnivå.

Rektor beskriver på liknande sätt att Samverkan för bästa skola har inneburit att de har engagerat de lärare som leder programlagen mycket mer i utvecklings- och kvalitetsarbetet och att rektor nu har en mycket tätare kontakt i regelbundna möten med dessa lärare. Här sker nu en del av utvecklingsarbetet, enligt rektor. Vid mötena tittar de också på resultaten programvis och hjälper varandra med analysen av dem mellan programmen. Den intervjuade läraren/programlagnsledaren upplever i sin tur att det efter Samverkan för bästa skola är högre förväntningar på att lärarna ska arbeta med kvalitetsarbetet och att detta efterfrågas och följs upp kontinuerligt till skillnad mot tidigare, och en bättre planering och framförhållning. Enligt läraren var det bristen på denna typ av struktur som många på skolan tyckte var problematisk förut. Läraren beskriver:

Så att det är någon sorts känsla av att saker har förändrats och vi får andra direktiv nu, och jag i alla fall känner att det följs upp lite mer, att jag faktiskt gör någonting. För tidigare kunde jag säga att jag kunde skriva nästan vad som helst i de där målen för det var ingen som läste dem, det spelade ingen roll.

Förbättringar i analysarbetet men en del kvarstår

Den representant för huvudmannen som har närmast ansvar för skolenheten menar att gymnasieskolan har förstärkt sin analysprocess som en följd av Samverkan för bästa skola. I nulägesanalysen tog de fram alla sina resultat och insåg att de hade otroligt mycket "att utvärdera", menar representanten. Hen uppfattar att analysen på skolan tidigare var mer av ett beskrivande av aktiviteter än en analys och att analysen var för övergripande och generaliserande. Idag tror hen att skolan tittar på "rätt saker" och att de ser över "orsakssambandet" och inte drar slutsatser innan de har "borrat" färdigt. Den intervjuade rektorn säger dock att de fortfarande inte är så vana vid att göra analyser på ett djupare plan men däremot är duktiga på att samla resultat och komma på aktiviteter. Det brister ofta när det gäller att koppla en aktivitet till analysen, menar rektorn och tycker inte att de är "framme där" ännu på skolenheten. En av de intervjuade lärarna tycker inte heller att "resultatdelen" i sitt arbete (hur de arbetar med och analyserar sina resultat) har förändrats så mycket efter Samverkan för bästa skola. Det har blivit mer förändring i det systematiska kvalitetsarbetet i övrigt, menar läraren.

Det kollegiala lärandet har utvecklats men organisationen för arbetet är inte klar

Rektor säger att ett direkt resultat av en av insatserna i Samverkan för bästa skola är att skolan nu har ett flertal lärare som är utbildade till processledare för att leda sina kollegor i utvecklingsarbete. När vi intervjuar på skolan är det dock lite oklart hur denna resurs ska användas framöver. Rektor säger att de har resonerat mycket kring hur de ska kunna utnyttja processledarna som tillgång men dessa personer har inte något uppdrag just nu. De har också andra forum för kollegialt arbete som arbetslag och programlag. Rektor berättar att de planerar att låta lärarna auskultera hos varandra regelbundet framöver i syfte att reflektera över extraanpassningar. Rektor säger att de försöker att komma närmare och närmare lärarnas egen praktik på skolan men att detta är känsligt fortfarande.

Hur ser deltagarna på förutsättningarna för att fortsätta utvecklingsarbetet på egen hand?

En av verksamhetscheferna menar att de nu har kommit längre i sitt kvalitetsarbete men att de fortfarande behöver arbeta och utveckla det. När det gäller elevhälsan så finns också mycket kvar att utveckla, enligt representanten.

Rektor tror att förutsättningarna på skolan för att fortsätta utveckla verksamheten på egen hand har förbättrats och att det handlar mycket om det arbete som de gjorde i sina kollegiegrupper på skolan som leddes av lärare som fick en processledarutbildning. Rektor hade hoppats mycket mer på den avslutande insatsen om anpassningar/särskilt stöd. Inom detta område har de mycket jobb kvar att göra själva, menar rektor.

En av lärarna menar att det ser mer positivt ut idag när det gäller att fortsätta utvecklingsarbetet. Detta särskilt med tanke på det arbete som har gjorts i ”lednings- och organisationskorridoren”, säger läraren. En lärare tycker också att en god förutsättning är att medvetenheten har ökat hos lärarna om att man kan lyfta olika saker inom kollegiet och att man mer vågar ta det steget. Ytterligare en lärare lyfter att bristen på tid är en utmaning när det gäller ”samarbete” med andra lärare. Lärarna sitter i många olika grupper nu, programlag, ämneslag och så vidare och för att kunna samarbeta måste de också ha tid för detta, menar läraren.

En god förutsättning för skolan är enligt rektor att de har låg personalomsättning bland lärarna. De allra flesta lärare har varit med hela vägen i Samverkan för skola – processen och har förståelse för det arbete som har genomförts.

Huvudman 9

Resultat av Samverkan för bästa skola på huvudmanna- och skolnivå

Förvaltningens stöd till skolorna har stärkts efter insats

Den intervjuade representanten för huvudmannen arbetade inte för denna när nulägesanalysen genomfördes så hen menar att det är svårt att uttala sig om förändringar som har skett. Representanten menar att förvaltningen hade börjat förändra sitt kvalitetsarbete när Samverkan för bästa skola startade och att insatsen från lärosätet passade perfekt i det arbetet. Representanten tycker att insatsen tydliggjorde att de som förvaltning inte hade haft ett fullgott stöd till de skolenheter som har behövt det. Representanten berättar att lärosätet ställde utmanande frågor om hur förvaltningens stöd till skolorna faktiskt såg ut. Detta stöd tycker representanten nu har förbättrats. Representanten för huvudmannen tycker att insatsen från lärosätet har stärkt förvaltningen i att analysera på ett djupare sätt och att inte starta insatser innan en grundlig analys är gjord. Dessutom att stötta och kräva av skolenheterna att de ska utgå från en analys innan insatser sätts in.

Från Samverkan för bästa skola så tycker jag att jag har fått med mig mycket kring den där delen av själva kvalitetsarbetet av att analysera innan man börjar i åtgärdsringen.

Insatsutförarna hjälpte också förvaltningen att exempelvis uppdatera formuleringarna i sina enkäter. I detta fall var det samma personer från lärosätet som arbetade både med insatser på huvudmannanivå och skolnivå. En fördel med det var att de kunde ställa frågor om vad de sett på skolorna och fråga hur förvaltningen tänkt stödja skolan där det behövdes. Processtödjaren menar också att huvudmannens utvecklingsarbete idag har en gemensam struktur och det är kopplat till ett årshjul och är accepterat av medarbetarna.

Kollegialt lärande och struktur på utvecklingsarbetet på skolan

Den intervjuade rektorn menar att Samverkan för bästa skola totalt sett inte gav så mycket.

Jag tycker att det är väldigt lite man får ut av ett otroligt omfattande jobb både från Skolverkets sida och från de här olika anordnarna som är inne och från vår sida.

Det rektor ser har hänt på den aktuella grundskolan tack vare Samverkan för bästa skola är att de har börjat arbeta med kollegialt lärande. Under ledning av förstelärarna arbetar lärarna med olika moduler och med diskussioner, klassrumsbesök och utvärdering. Innehållet i modulerna har varierat, hittills har de arbetat med nyanländas lärande, klassrumsanpassning för olika elever och språkutvecklande arbetssätt.

De två intervjuade lärarna säger också att det efter Samverkan för bästa skola finns ett kollegialt lärande på skolan och de berättar mer utförligt om vilka förändringar de tycker sig se. En lärare exemplifierar genom sitt svar att Samverkan för bästa skola har lett till ett förbättrat kollegialt lärande:

Det kollegiala samarbetet som vi har nu är uppstyrt och det är observationer till exempel, och i de observationerna så är det styrt vad vi ska titta på hos varandra och vilken typ av feedback man kan ge. [...] Vi har alltid jobbat kollegialt, men det finns ju olika kvaliteter av det.

Lärarna menar att idag finns utvecklingstid återkommande i kalendariet, medan det inte var lika strukturerat tidigare. En av lärarna säger:

Ja, och schematid finns avsatt och schemalagd tid för de här mötena också, så att de rinner aldrig ut i sanden. Och det är heller inte baserat på att: "Ja, men vi ses innan det här", utan det sker var fjärde vecka.

Det finns en nyckelpersonsgrupp med förstelärare och arbetslagsledare som arbetar kontinuerligt med skolutveckling och driver frågor utifrån de behov som framkom i nulägesanalysen. Rektor, en av lärarna och processtödjaren menar att nyckelpersonerna på skolan i och med Samverkan för bästa skola har blivit stärkta i sitt uppdrag och fått ett större mandat hos övriga lärare. Det är också tydligare för övriga lärare idag vad nyckelpersonernas uppdrag är.

De två intervjuade lärarna säger att de idag jobbar mer strukturerat kring att få bättre resultatanalyser, och generellt kring uppföljningen av elevernas utveckling.

Lärarna träffas kontinuerligt och utvärderar hur de ligger till utifrån uppsatta handlingsplaner och planerar hur de bör arbeta framåt. En av lärarna menar att de analyserar mer på djupet hur de kan göra skillnad och arbeta annorlunda gentemot eleverna. Efter Samverkan för bästa skola arbetar de också mer med fokus på gruppnivå än individnivå. Lärarna har avsatt tid där de samtalar kring grupper av elever där det finns en oro innan betygen har satts och där resurstid sätts in från lärare för att eleverna ska kunna komma i kapp. De försöker jobba med helheten i stället för ”med de elever som är väldigt utmärkande och sticker ut”. Vid analys av kunskapsresultaten tittar de också efter goda exempel från arbetssättet i de ämnen där eleverna har högre betyg.

En av de intervjuade lärarna menar att alla lärare på skolan är mer involverade i utvecklingsarbetet efter Samverkan för bästa skola. Nyckelpersonsgruppen får uppdrag från ledningen och för vidare diskussionen i arbetslagen. Den andra intervjuade läraren berättar också att elevhälsan deltar mer i utvecklingsarbetet idag. Läraren menar att det är mycket givande med elevhälsans perspektiv kring hur de kan ”jobba med relationella och sociala biten” gentemot eleverna.

Rektor och en av lärarna berättar att lärare på skolan har börjat samla in elevers synpunkter när utvärderingar genomförs. Detta har skett efter de diskussioner som genomförts tillsammans med lärosätet under Samverkan för bästa skola, att lärarna såg vikten av att ta in elevernas synpunkter. Rektor menar dock att det inte är alla lärare som gör dessa utvärderingar.

En av lärarna säger också att de avgränsar sig i utvecklingsarbetet nu på ett annat sätt och arbetar med några saker i taget.

Och också att vi på ett mer strukturerat sätt benar ut det, för det är så många olika saker. Det är sociala problem, det är språksvårigheter. Och då försöker vi jobba med en eller max två saker i taget.

Fokus på utveckling av undervisning snarare än elevernas bakgrund

Lärarna tycker att Samverkan för bästa skola har lett till insikt i att fokusera på att utveckla undervisningen, snarare än att fokusera på elevernas bakgrund. Nulägesanalysen gjorde att det blev tydligt vad för orsaker till den låga måluppfyllelsen på skolan som de kunde förändra.

Jag tycker att vi är bättre på att se: ”Vad kan jag göra för att möta det här?” I stället för att: ”Skulle den här eleven bara kunna ha det här och det här och det här?” Utan det handlar mycket mer: ”Okej, hur jag kan förändra, kan jag testa något annat?”

Representanten för huvudmannen ser också en förändring i hur personalen pratar på skolan. Representanten tror att insatserna från lärosätet hjälpte till att vända perspektivet från att fokusera på elevernas bakgrund och utmaningar till att fokusera på undervisningen och hur lärarna kan göra skillnad för eleverna. Rektor ser också en förändring i samtalen på skolan men härleder inte detta till Samverkan för bästa skola utan till eget arbete som skolledningen, lärare och övrig personal har genomfört.

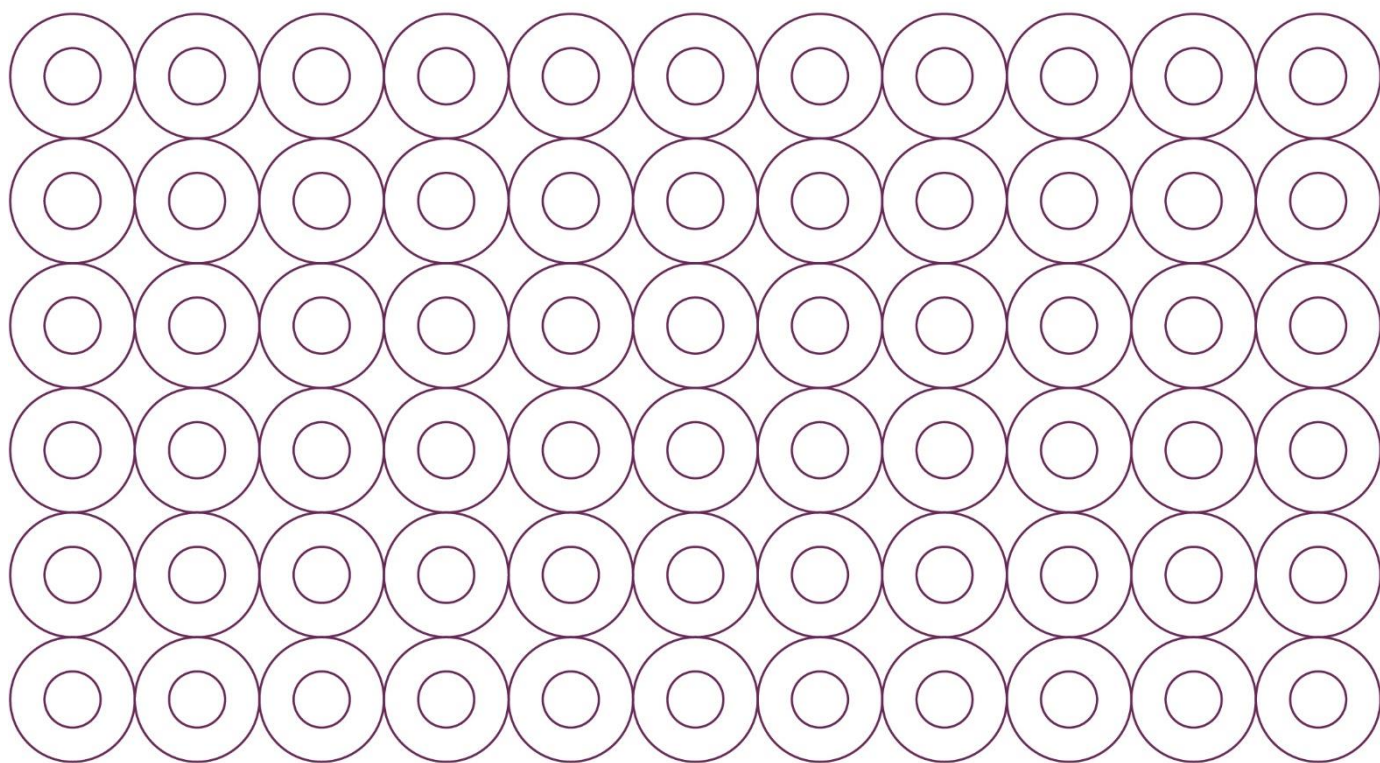
Hur ser deltagarna på förutsättningarna för att fortsätta utvecklingsarbetet på egen hand?

Representanten för huvudmannen tycker att förutsättningarna framåt på huvudmannanivå är mycket goda. Hen menar att det finns flera personer inom ledningsgruppen som är mycket intresserade av kvalitetsfrågor och systematiskt kvalitetsarbete. Det finns också ett tydligt årshjul att följa. Processtödjaren ser däremot utmaningar för huvudmannen framöver. Förvaltningen har strukturen för sitt utvecklingsarbete men de behöver hålla i processer för uppföljning och återkoppling så att utvecklingsarbetet verkligen genomförs med kvalitet, menar processtödjaren.

Rektor menar att skolans förutsättningar blir bättre och bättre till följd av stabiliteten i rektorsfunktionen. Skolan har haft en historia av återkommande rektorsbyten. Rektorn skapar nu relationer med personalen och det blir tydligt för alla vad som gäller på skolan och personalen vågar nu komma med förslag, enligt rektor. Lärarna menar att förutsättningarna för att fortsätta utvecklingsarbetet är goda i och med att de nu har schemalagd tid för att arbeta med skolutveckling och kollegialt lärande. Att utvecklingsarbetet är långsiktigt ger också goda förutsättningar framåt. En av de intervjuade lärarna menar också att det bidrar till goda förutsättningar att de har samma rektor som är väl insatt i arbetet och har en plan för hur det ska fortsätta framåt. Representanten för huvudmannen tror att förutsättningarna på skolnivå är goda. Representanten menar att skolan måste fortsätta driva sitt kvalitetsarbete eftersom det är inriktningen från huvudmannens sida, och att det kommer att följas upp av denna.

Ja, de måste fortsätta driva sitt kvalitetsarbete. [...] Det ska alla enheter jobba med och vi tar in våra rapporter och vi stödjer och gör mallar och vi håller på och följer upp och tittar på målen och delmål och allt vad det är.

Processtödjaren tycker att det finns goda förutsättningar framåt för skolan och att den ”verkligen har utvecklats”.



Skolverket

www.skolverket.se