

**En studie om de nationella skolutvecklings-  
programmen**

Ramböll

Dokumentdatum: 2018-04-13

Diarienummer: 5.1.3-2017:251

Avsedd för  
**Skolverket**

Dokumenttyp  
**Rapport**

Datum  
**Februari 2018**

# RAPPORT

## EN STUDIE OM DE NATIONELLA SKOLUTVECKLINGSPROGRAMMEN



# EN STUDIE OM DE NATIONELLA SKOLUTVECKLINGSPROGRAMMEN

Ramböll  
Krukmakargatan 21  
Box 17009  
SE-104 62 Stockholm  
T +46 (0)10 615 60 00  
[www.ramboll.se](http://www.ramboll.se)

## INNEHÅLL

### SAMMANFATTNING

<b>1.</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund till Skolverkets uppdrag att ta fram och genomföra nationella skolutvecklingsprogram	1
1.2	Syftet med studien	2
1.3	Rapportens disposition och läsanvisning	4
<b>2.</b>	<b>STUDIENS RESULTATDEL</b>	<b>6</b>
2.1	Fallstudie A: en kommunal huvudman i en storstad i södra Sverige – grundskolor	6
2.2	Fallstudie B: en kommunal huvudman i en pendlingskommun nära storstad i södra Sverige – grundskolor	8
2.3	Fallstudie C: en kommunal huvudman i en större stad i mellersta Sverige – grundskolor	11
2.4	Fallstudie D: en kommunal huvudman i en landsbygdskommun i norra Sverige – grundskolor	13
2.5	Fallstudie E: en kommunal huvudman i en mindre stad/tätort i mellersta Sverige – grundskolor	15
2.6	Fallstudie F: en kommunal huvudman i en större stad i norra Sverige – gymnasieskolor	18
2.7	Fallstudie G: en kommunal huvudman i en mindre stad/tätort i södra Sverige – gymnasieskolor	21
2.8	Fallstudie H: en kommunal huvudman i en pendlingskommun nära storstad i mellersta Sverige – gymnasieskolor	23
2.9	Fallstudie I: en enskild huvudman i en större stad i norra Sverige – grundskolor	25
2.10	Fallstudie J: en enskild huvudman i en pendlingskommun nära storstad i mellersta Sverige och i en mindre stad/tätort i södra Sverige – grundskolor	27
2.11	Fallstudie K: en enskild huvudman i större städer i mellersta och södra Sverige – grundskolor	29
2.12	Fallstudie L: en enskild huvudman i större stad och mindre stad/tätort i södra Sverige – gymnasieskolor	32
<b>3.</b>	<b>ANALYS AV CENTRALA TEMAN FRÅN FALLSTUDIERNA</b>	<b>35</b>
3.1	Roll- och ansvarsfördelningen mellan huvudmän och rektorer i skolutvecklingsarbetet	35
3.2	Kännedom och information om NSP och Skolverkets skolutvecklingsinsatser	38
3.3	Bedömning av Skolverkets insatser med avseende på deras relevans och avtryck	39
3.4	Summering av framtida behov av skolutveckling	40
<b>4.</b>	<b>RAMBÖLLS SLUTSATSER</b>	<b>41</b>
4.1	De tolv fallstudierna visar att lokala behov på skolnivå har stor inverkan på vilka insatser som prioriteras	41
4.2	Besluten i elva fallstudier baseras på systematiskt insamlad data	41
4.3	Skolverkets insatser är enligt fallstudiernas resultat relevanta och bidrar i flera fall till att utveckla verksamheten	41
4.4	Studien indikerar att NSP har potential att göra det lättare att orientera sig bland Skolverkets insatser	42

## TABELLER OCH FIGURER

Tabell 1. Urvalet i studien .....	3
Tabell 2. Antal intervjuade funktioner per fallstudie.....	4

## BILAGOR

### **Bilaga 1**

Källförteckning

### **Bilaga 2**

Intervjuguider

### **Bilaga 3**

Missiv

## SAMMANFATTNING

Skolverket har gett Ramböll i uppdrag att studera huvudmäns och rektorers deltagande i och uppfattningar om de nationella skolutvecklingsprogrammen (NSP) under åren 2016 och 2017. NSP består av åtta program som, vid tidpunkten för skrivandet av denna rapport, sammantaget innehåller ett 60-tal skolutvecklingsinsatser.

Rambölls studie har genomförts genom fallstudier i tolv huvudmannorganisationer. Urvalet av huvudmän till fallstudierna har skett med hänsyn till geografi, huvudmannaskap, skolform och skolstorlek. I varje fallstudie har en företrädare för huvudmannen och rektorer, vid minst två skolor, intervjuats.

Syftet med studien är att bidra till en fördjupad förståelse för huvudmäns och rektorers uppfattning om programmen och insatserna samt förutsättningarna för att ta del av insatserna. Andra aspekter som undersökts har varit hur insatserna ingår i huvudmännens respektive skolornas systematiska kvalitetsarbete, hur beslut om deltagande i insatserna fattas, hur förankringen av beslutet ser ut och hur samarbetet mellan huvudmän och rektorer fungerar under deltagandet i insatserna.

Studiens huvudsakliga resultat sammanfattas nedan. Eftersom studien är begränsad och handlar om hur 12 huvudmän med tillhörande skolor arbetar, är resultaten ej möjliga att generalisera.

### **De tolv fallstudierna visar att kompetensutvecklingsbehoven på skolnivå har inverkan på vilka insatser som prioriteras**

Rambölls analys av de 12 fallstudierna indikerar att en viktig orsak till att skolutveckling efterfrågas, planeras in och genomförs, tycks vara lokala behov i skolorna. Såväl intervjuade rektorer som huvudmän identifierar behoven med utgångspunkt från kartläggningar av respektive skolas kompetensutvecklingsbehov. Dessa behovskartläggningar aggregeras upp på huvudmannnivå för att senare analyseras i syfte att identifiera utvecklingsbehov som är gemensamma för flera eller för alla skolor.

Roll- och ansvarsfördelningen mellan studiens huvudmän och rektorer kan huvudsakligen beskrivas som att rektorerna har ett självständigt ansvar för beslut om och genomförande av skolutvecklingsinsatser som har identifierats i respektive skola. I vissa av fallstudierna är rektorernas beslutsmandat uttalat och huvudmannens roll är främst att stödja rektorerna i processen från kartläggning till genomförande av insatser. Men också huvudmännen kan besluta att skolor ska genomföra skolutvecklingsinsatser. Studien ger exempel på att de kommunala huvudmännen har beslutat om deltagande i bland annat Skolverkets insatser Leda digitalisering, Matematiklyftet och Läsllyftet, där de två sistnämnda är statsbidragsfinansierade och därmed kräver att huvudmännen involveras. Studien ger också exempel på att enskilda huvudmän har beslutat att alla skolor ska genomföra insatser som är utvecklade av huvudmannens utvecklingsavdelning.

### **Elva av tolv huvudmän i fallstudierna anser att deras kartläggning av utvecklingsbehoven sker tillräckligt systematiskt**

I fallstudiernas skolor görs lokala kartläggningar av bland annat elevers resultat och medarbetarnas utvecklingsbehov som därefter rapporteras till huvudmannen. Också resultaten av olika trygghets- och trivselsundersökningar rapporteras in. Med ett undantag anser alla studiens huvudmän att de arbetar systematiskt med att kartlägga skolutvecklingsbehov och skaffa sig en god grund för dialogerna med sina rektorer innan de tar ställning till vilka insatser som bör prioriteras från huvudmannens sida. Alla huvudmän i fallstudierna redovisar dock att de återkommande analyserar resultat, behov och genomförda insatser och deras eventuella avtryck. Det gäller också den huvudman som har pekat ut systematisk behovskartläggning som ett utvecklingsområde.

### **Flera av studiens fall ser avtryck på verksamhetsnivå efter att ha deltagit i insatser**

Uppfattningarna från huvudmännen och rektorerna som deltagit i studien är att Skolverkets skolutvecklingsinsatser är relevanta och i flera fall har gett avtryck i skolorna. Intervjuade rektorer hänvisar främst till avtryck från insatser genom arbetsformen kollegialt lärande, där det går att se positiva förändringar på både individ- och verksamhetsnivå. Rektorerna bedömer att arbetsformen befästs och att personalen fortsätter med strukturerade kollegiala träffar, genom den befintliga arbets- och ämneslagsstrukturen, även efter att insatser har avslutats.

### **Fallstudierna indikerar att rektorer och huvudmän behöver detaljerad kännedom om insatserna för sina beslut**

Studien indikerar att det för huvudmän och rektorer är viktigt att kunna få information om skolutvecklingsinsatsernas innehåll, syfte, resursbehov och form på ett enkelt och överskådligt sätt. Det är framför allt rektorerna som ställs inför att välja insatser som korresponderar med sina skolors utvecklingsbehov och ta ställning till insatser från olika aktörer. Rektorerna behöver därför kännedom om insatserna på en så detaljerad nivå att de kan fatta beslut om vilka insatser som är relevanta för respektive skola.

### **NSP har potential att göra det lättare att orientera sig om Skolverkets utbud**

Flera av huvudmännen och rektorerna som intervjuats i studien har begränsad kännedom om NSP på programnivå. Samtidigt gav flera uttryck för att NSP kan göra det lättare för dem att orientera sig i det samlade utbudet.

Tillkomsten av NSP torde sålunda kunna underlätta för såväl huvudmän som rektorer att orientera sig bland Skolverkets skolutvecklingsinsatser. Den begränsade kännedomen om programnivån som framkommit i fallstudierna indikerar att Skolverket behöver förstärka sin information om NSP.

## 1. INLEDNING

Skolverket har sedan 2015 haft i uppdrag att ta fram och genomföra nationella skolutvecklingsprogram, (NSP). Ramböll Management Consulting (Ramböll) har fått i uppdrag att genomföra en studie om programmen. I detta kapitel beskrivs programmen samt Skolverkets och Rambölls uppdrag.

### 1.1 Bakgrund till Skolverkets uppdrag att ta fram och genomföra nationella skolutvecklingsprogram

Under år 2015 fick Statens skolverk (Skolverket) i uppdrag av regeringen att ta fram och genomföra nationella skolutvecklingsprogram (NSP). Målgrupper för insatserna är skolpersonal i grund- och gymnasieskolan och i grund- och gymnasiesärskolan. Genom ett tilläggsuppdrag från regeringen ingår även förskolans personal från och med december 2016. Programmen ska enligt regeringsbeslutet bestå av kompetensutvecklings- och stödinsatser till huvudmän och skolor<sup>1</sup>. Enligt Skolverket kan detta ske genom att ett helhetsperspektiv anläggs på utbildning och undervisning, med utgångspunkt i forskningsbaserade kompetens- och stödinsatser som riktar sig till hela skolsystemet, dvs. från huvudmannanivå till skolnivå.<sup>2</sup>

Mot bakgrund av regeringsuppdraget har Skolverket utvecklat åtta program inom NSP som idag omfattar ca 60 skolutvecklingsinsatser. De åtta programmen är följande:

- Bedömning och betygssättning
- Digitalisering
- Elevhälsa och barns omsorg
- Kunskaper och värden
- Nyanlända och flerspråkliga barns och elevers lärande
- Skola och arbetsliv samt vidare studier
- Styrning och ledning
- Systematiskt kvalitetsarbete

Programmen ska även utgå från följande fyra vägledande principer: stärka likvärdigheten i utbildningen, stärka skolors och huvudmäns systematiska kvalitetsarbete, stärka hela skolans uppdrag och slutligen, stärka professionen.<sup>3</sup>

#### Skolverkets insatser i NSP

I de Nationella skolutvecklingsprogrammen ingår idag ett 60-tal skolutvecklingsinsatser. Insatserna innehåller stöd- och kompetensutvecklingsmaterial för huvudmän, rektorer, lärare och förskolelärare samt annan skolpersonal såsom skolbibliotekarier och personal inom elevhälsan. Antalet insatser är föränderligt eftersom Skolverket bedriver ett kontinuerligt arbete med att vidareutveckla befintliga och utveckla nya insatser inom ramen för programmen. Insatserna ska bidra till förbättrad undervisning och pedagogisk verksamhet samt till att utveckla skolverksamheter och stärka undervisningens kvalitet med fokus på elevers kunskaper och utveckling.

De olika insatserna som idag erbjuds skiljer sig i form, omfattning och innehåll. Exempelvis förutsätter ett antal nu aktuella insatser ett strukturerat arbetsätt med kollegialt lärande inklusive handledarledda träffar. Andra insatser består idag av ett webbaserat kursmaterial som skolpersonalen kan ladda ner och ta del av. Insatserna kan även rikta sig till olika målgrupper.

<sup>1</sup> Regeringsbeslut om Uppdrag om nationella skolutvecklingsprogram, 2015-07-09, U2015/03844/S

<sup>2</sup> Skolverkets Delredovisning av uppdraget om nationella skolutvecklingsprogram, 2015-10-14

<sup>3</sup> Skolverkets Delredovisning av uppdraget om nationella skolutvecklingsprogram, 2015-10-14



### Statsbidrag finansierar en del av insatserna

En del insatser kan finansieras via särskilda riktade statsbidrag för att utveckla skolverksamheter och fortbilda skolpersonal. Huvudmännen ansvarar för att besluta om deltagande i insatser som finansieras genom riktade statsbidrag. Exempel på insatser i NSP som kan beviljas bidrag är Läsllyftet, Matematiklyftet och insatser för att förstärka elevhälsan.

## 1.2 Syftet med studien

Regeringsuppdraget att ta fram och genomföra NSP omfattar även krav på att de nationella skolutvecklingsprogrammen ska utvärderas. Skolverket har gett Ramböll i uppdrag att studera huvudmäns och rektorers deltagande i och uppfattning om NSP under 2016 och 2017. Syftet med studien är att bidra till en fördjupad förståelse för huvudmäns och rektorers uppfattning om programmen och förutsättningarna för att ta del av insatserna. Andra aspekter som undersöks är hur insatserna ingår i huvudmännens respektive skolornas systematiska kvalitetsarbete, hur beslut om deltagande i insatserna fattas, hur förankringen av beslutet ser ut och hur samarbetet mellan huvudmän och rektorer fungerar i deltagandet i insatserna. Följande frågeställningar ska besvaras:

- Hur får huvudmän och rektorer kännedom och information om Skolverkets skolutvecklingsinsatser?
- Hur identifierar huvudmän och rektorer behov av skolutvecklingsinsatser?
- Vilka förutsättningar skapar huvudmän och rektorer för att delta i Skolverkets skolutvecklingsinsatser?
- Hur prioriterar huvudmän och rektorer mellan Skolverkets skolutvecklingsinsatser?
- Vilka avtryck bedömer huvudmän och rektorer att Skolverkets skolutvecklingsinsatser ger?
- Hur bedömer huvudmän och rektorer Skolverkets skolutvecklingsinsatser?
- Bedömer huvudmän och rektorer att det finns behov av skolutvecklingsinsatser som Skolverket inte tillhandahåller idag?

### Tolv fallstudier har genomförts

Studien har genomförts genom fallstudier i tolv huvudmannaorganisationer. Varje fallstudie motsvarar en huvudmannaorganisation med minst en tillhörande skola. I varje fallstudie har minst en representant från huvudmannen (ansvarig handläggare/chef i kommunal utbildningsförvaltning alternativt vd/styrelseledamot eller chef med kvalitetsutvecklingsansvar hos en enskild huvudman) och en rektor och/eller biträdande rektor intervjuats. Målet med fallstudierna har varit att få fördjupad förståelse för huvudmäns och rektorers uppfattning om NSP och förutsättningar för att ta del av insatser samt få information om deras faktiska deltagande i insatserna under de senaste två åren.

Studien är en urvalsundersökning där tolv fallstudier har genomförts. Urvalet är inte representativt, utan fallstudierna ska istället läsas som exempel på erfarenheter och kunskaper från tolv huvudmannaorganisationer.

### Metoderna för datainsamling

Följande metoder har använts i studien:

- **Explorativ intervju med Skolverket:** En explorativ intervju har genomförts med två undervisningsråd på Skolverket. Syftet med intervjun var att få en överblick över Skolverkets arbete med NSP. Genom intervjun fick Ramböll en bakgrundsbeskrivning av arbetet med programmen och underlag om insatserna.
- **Pilotintervjuer:** I inledande fasen av projektet genomfördes tre pilotintervjuer, i syfte att testa studiens intervjuguide. Pilotintervjuerna ledde enbart till en mindre justering av frågeguiden. Pilotintervjuerna har därför inkluderats i studiens totala underlag och redovisas som en del av studiens samlade intervjumaterial.

- **Semistrukturerade intervjuer:** Studien har genomförts genom semistrukturerade djupintervjuer med huvudmän och rektorer. Med semistrukturerade intervjuer avses att en framtagen intervjuguide används som ramverk för intervjun. Respondenten får möjlighet att tala fritt utifrån särskilda frågor som intervjuaren ställer. Enskilda intervjuer har genomförts med representanter för huvudmannorganisationen och med rektorer och/eller biträdande rektorer. I enstaka fall har fler personer än en deltagit vid intervjutillfället. Intervjuguiden har använts vid samtliga genomförda intervjuer.

### Urvalet i studien

I samråd med Skolverket har ett antal principer för urvalet av huvudmannorganisationer och skolor tagits fram. Dessa principer är:

- geografiskt läge: för att inkludera huvudmän och skolor från olika delar av Sverige
- kommunstorlek: för att inkludera huvudmän och skolor från kommuner med varierad storlek<sup>4</sup>
- huvudmannaskap: för att inkludera kommunala och enskilda huvudmän
- skolform: för att inkludera både grund- och gymnasieskolor
- skolstorlek: för att inkludera skolor med ett elevantal under respektive över medianantalet elever på skolor i Sverige. Medianen på antalet elever per skola i grundskolan är 181<sup>5</sup>, 235 elever på kommunala gymnasieskolor och 138 elever på fristående gymnasieskolor.<sup>6</sup>

Det slutliga urvalet av huvudmannorganisationer i studien sammanställs i tabellen nedan.

**Tabell 1. Urvalet i studien**

Fallstudie	Geografi	Kommunstorlek	Huvudmannaskap	Skolform	Antal skolor	Antal elever
A	Södra Sverige <sup>7</sup>	Storstad	Kommunal	Grundskola	4	Fler än 181
						Fler än 181
						Fler än 181
						Fler än 181
B	Södra Sverige	Pendlingskommun nära Storstad	Kommunal	Grundskola	2	Fler än 181
						Fler än 181
C	Mellersta Sverige	Större stad	Kommunal	Grundskola	3	Fler än 181
						Fler än 181
						Färre än 181
D	Norra Sverige	Landsbygdskommun	Kommunal	Grundskola	2	Färre än 181
						Färre än 181
E	Mellersta Sverige	Mindre stad/tätort	Kommunal	Grundskola	2	Fler än 181
						Fler än 181
F	Norra Sverige	Större stad	Kommunal	Gymnasieskola	3	Fler än 235
						Fler än 235
						Färre än 235
G	Södra Sverige	Mindre stad/tätort	Kommunal	Gymnasieskola	2	Fler än 235
						Fler än 235
H	Mellersta Sverige	Pendlingskommun nära storstad	Kommunal	Gymnasieskola	2	Färre än 235
						Färre än 235
I	Norra Sverige	Större stad	Enskild	Grundskola	2	Fler än 181
						Färre än 181
J	Mellersta och södra Sverige	Pendlingskommun nära storstad och mindre stad/tätort	Enskild	Grundskola	2	Färre än 181
						Färre än 181
K	Mellersta och södra Sverige	Större stad	Enskild	Grundskola	2	Fler än 181
						Färre än 181

<sup>4</sup> Definitionen av kommunstorleken utgår från SKL:s kommungruppsindelning 2017

<sup>5</sup> <https://www.skolverket.se/statistik-och-utvardering/statistik-i-tabeller/grundskola/skolor-och-elever>. Skolverket har inte gjort samma skärning mellan kommunala och enskilda huvudmän för grundskolan.

<sup>6</sup> <https://www.skolverket.se/statistik-och-utvardering/statistik-i-tabeller/gymnasieskola/skolor-och-elever/skolor-och-elever-i-gymnasieskolan-lasar-2016-17-1.258325>

<sup>7</sup> I denna rapport ingår länen Norrbottens län, Jämtlands län, Västerbottens län och Västernorrlands län i norra Sverige. Södra Sverige utgörs här av länen Skåne, Blekinge, Kronoberg och Halland. Mellersta Sverige består av länen Gävleborg, Dalarna, Uppsala, Värmland, Örebro, Västmanland, Södermanland, Stockholm, Gotland, Östergötland, Jönköping, Kalmar och Västra Götaland.

L	Södra Sverige	Större stad och mindre stad/tätort	Enskild	Gymnasieskola	3	Fler än 138
						Fler än 138
						Fler än 138

Skolstorleken har baserats på medianen på antal elever för grundskolan respektive gymnasieskolan. Utifrån medianen har grundskolor med färre elever än medianen (181) bedömts som små medan grundskolor med fler än 181 elever bedömts som stora skolor. På samma sätt har bedömningen gjorts för små respektive stora gymnasieskolor utifrån huvudmannaskap.

Antalet intervjuer per huvudmannorganisation har varierat. I samtliga fallstudier har minst två rektorer intervjuats. I fallstudien som gjorts i en storstad (A) har fyra rektorer intervjuats. I tabellen nedan framgår hur många skolor som har deltagit per fallstudie och antalet intervjupersoner per funktion och fallstudie.

**Tabell 2. Antal intervjuade funktioner per fallstudie**

Fallstudie	Huvudman	Rektorer
A	1	4
B	1	4
C	1	3
D	1	2
E	1	2
F	1	4
G	1	2
H	1	3
I	*	2
J	*	2
K	1	2
L	1	3
<b>Totalt</b>		<b>43</b>

\* I dessa fallstudier är en av de intervjuade rektorerna också en representant för huvudmannen. Detta förklaras av den organisationstyp som huvudmannen utgörs av.

Totalt har 43 personer intervjuats i fallstudierna, och därutöver har två undervisningsråd på Skolverket intervjuats. Sammanlagt har 45 respondenter intervjuats i studien.

### 1.3 Rapportens disposition och läsanvisning

Efter detta inledande kapitel följer ett kapitel där studiens resultatdel presenteras. Resultatet i kapitel två redovisas per fallstudie. I kapitel tre redovisas studiens analysdel. Rapporten avslutas därefter med kapitel fyra som består av Rambölls slutsatser. I rapportens bilagor återfinns källförteckning och intervjuguiderna samt det missiv som skickats ut till huvudmän och rektorer inför intervjuerna.

#### Begreppsdefinition

Nedan följer definitioner av vissa begrepp som förekommer i rapporten och som kan behöva tydliggöras.

- Skolledning: Med skolledning avses i denna rapport företrädare för en ledning vid en skola. Exempel på funktioner som företräder en skolledning är rektor, biträdande rektor och även förstelärare.
- Kollegialt lärande: Kollegialt lärande används för att sammanfatta olika former av kompetensutveckling där kollegor genom strukturerat samarbete lär av varandra. Kollegialt lärande bygger på att en grupp kollegor har uppgifter att lösa, diskutera och reflektera över med stöd av en handledare.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> [https://larportalen.skolverket.se/#/4\\_Kollegialtlarande](https://larportalen.skolverket.se/#/4_Kollegialtlarande)

- Skolpersonal: Med skolpersonal avses i denna rapport personal vid en skola utöver lärare. Yrkeskategorier som omfattas av begreppet är bland annat personal i fritidshem, skolbibliotekarier och personal från skolors elevhälsa. Skolpersonal används i denna rapport när fler yrkeskategorier, exempelvis personal i fritidshem och skolbibliotekarier, ska beskrivas. När det endast hänvisas till en yrkeskategori benämns den specifikt.
- Skolverkets webbplats: Med Skolverkets webbplats avses i denna rapport plattformen med adressen [www.Skolverket.se](http://www.Skolverket.se) som också kan inbegripa plattformsportalen [www.larportalen.skolverket.se](http://www.larportalen.skolverket.se).

## 2. STUDIENS RESULTATDEL

I detta kapitel presenteras resultatet av intervjuerna i de tolv fallstudierna. Respektive fallstudie presenteras i enskilda avsnitt där resultatet redovisas i enlighet med studiens frågeställningar. Fallstudierna presenteras utifrån dispositionen: huvudmännens och rektorernas generella arbete med skolutveckling, huvudmännens och rektorernas information och kännedom om Skolverkets insatser, hur kartläggning av behov och beslutsgången från behov till beslut om insatser genomförs i de tolv fallstudierna, huvudmännens och rektorernas ansvar för att ge förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser, hur insatser prioriteras och slutligen huvudmännens och rektorernas bedömning av insatsernas relevans och avtryck i verksamheterna. I detta kapitel kan omfattningen av resultatet i respektive fallstudie variera, framförallt mellan studiens frågeställningar. Detta är ett resultat av att huvudmän och rektorer arbetar olika och att detta genomsyrat i vilken omfattning de även beskrivit sitt arbete.

### 2.1 Fallstudie A: en kommunal huvudman i en storstad i södra Sverige – grundskolor

Denna huvudmannorganisation utgörs av en kommunal huvudman i en storstad i södra Sverige. I fallstudien har en huvudmannarepresentant, fyra rektorer och biträdande rektorer intervjuats och den skolform som ingått utgörs av grundskolor. Huvudmannen och skolorna har bland annat deltagit i insatserna Matematiklyftet, Läsllyftet, Undervisning och lärande med digitala verktyg, Rektorsutbildningen, BRUK – ett analysverktyg för självskattning av kvaliteten, Bedömning och betygssättning samt Specialpedagogik för lärare.

#### Det generella arbetet med skolutveckling

I fallstudie A har huvudmannen gett rektorerna ett uttalat ansvar för att säkerställa att lärare och annan skolpersonal<sup>9</sup> har den kompetens som krävs för ändamålet. Huvudmannen gör på basis av skolornas kartläggningar analyser av de kommunala grundskolornas samlade skolutvecklingsbehov.

I huvudmannens arbete med skolutveckling ingår att tillhandahålla digitala stödverktyg för att skolorna ska kunna identifiera behov av skolutveckling som huvudmannen därefter analyserar. Stödverktyget används av skolorna för att kartlägga måluppfyllelse och resultat, med syfte att identifiera styrkeområden och utmaningar. Huvudmannen använder stödverktyget för att få en samlad bild av utvecklingsbehov i kommunen.

Huvudmannen utvecklar också egna skolutvecklingsinsatser som skolor kan ta del av. Det gäller framför allt om man identifierat behov som gäller för alla kommunens skolor. Huvudmannens skolutvecklingsinsatser kan vara framtagna av huvudmannens utvecklingsenhet eller utgå från insatser som Skolverket tillhandahåller. Till exempel har huvudmannen tagit fram en skolutvecklingsinsats inom matematik som i hög grad byggde på Matematiklyftet. Huvudmannen köper också skolutvecklingsinsatser från högskolor i regionen.

Rektorerna ansvarar för att identifiera behoven och genomföra den skolutveckling som krävs för att säkerställa relevant kompetens bland personalen och god måluppfyllelse bland elever. En rektor som intervjuats bekräftar att huvudmannen är aktiv och är nöjd med hur den också påverkar skolor att ta del av relevanta insatser. Skolorna som deltagit i studien bedömer att de insatser som erbjuds av huvudmannen är relevanta utifrån deras behov.

#### Information och kännedom om Skolverkets insatser

På frågor om kännedom och information om NSP och Skolverkets skolutvecklingsinsatser, bedömer huvudmannen att det är enkelt att hålla sig informerad om insatserna. Huvudmannen känner dock inte till alla Skolverkets insatser eller att Skolverket har organiserat sina skolutvecklings-

---

<sup>9</sup> Annan skolpersonal är till exempel personal i fritidshem och elevhälsopersonal.

ingsinsatser i olika program och under rubriken NSP. De intervjuade rektorerna har begränsad inblick i programnivån. De har inte reflekterat över hur insatserna organiseras och ingen av rektorerna säger sig ha god kännedom om att Skolverket har organiserat sina skolutvecklingsinsatser i åtta olika program.

Huvudmannen uppskattar Skolverkets webbplats som bedöms vara enkel och överblickbar. De intervjuade rektorerna använder Skolverkets webbplats ofta för att uppdatera sig om nyheter och erbjudanden.

### **Behovskartläggning och beslutsgången från behov till beslut om insatser**

Kartläggningen av skolutvecklingsbehov sker på den enskilda skolan. Även beslut om skolutvecklingsinsatser fattas vanligen lokalt, eftersom ansvaret för kompetensförsörjning och kompetensutveckling av skolpersonal är delegerat till rektorerna.

Skolorna utvärderar varje termin sin verksamhet genom enkäter och använder också statistik om betyg, måluppfyllelse och andra uppgifter som del av sitt beslutsunderlag. Rektorerna uppger också att de under studiedagar på respektive skola gemensamt diskuterar och identifierar skolutvecklingsbehov. Varje skola analyserar därefter sina lokala uppgifter och jämför sig med den aggregerade bilden som framkommer från huvudmannens statistik från alla skolor. Därefter identifieras vilken kompetensutveckling respektive skola har behov av och en utvecklingsplan tas fram. Åtagandeplanerna ska vara klara i augusti och bygger på nationella prov, utvärderingar av elevresultat, data om kränkingsärenden med mera.

Huvudmannen gör en egen analys av resultaten från varje skola och i de fall analysen visar att det finns övergripande brister som är relevanta för hela kommunen, kan huvudmannen avgöra att alla skolor ska delta i en viss insats. Ett exempel är huvudmannens satsning på att utveckla matematikundervisningen, där det på huvudmannanivå beslutades att samtliga skolor skulle delta.

### **Huvudmäns och rektorers ansvar för att ge förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser**

Från huvudmannens sida görs inga särskilda insatser för att skapa förutsättningar för skolor att delta i Skolverkets insatser. Huvudmannen påtalar att det är rektorernas ansvar att skapa de förutsättningar som krävs. Däremot arbetar huvudmannen aktivt med att utveckla skraddarsydd utbildningspaket både för rektorer och för skolpersonal som kan användas i kompetensutvecklingssyfte.

Rektorerna anser att det är deras ansvar att, tillsammans med sina biträdande rektorer, ta fram ett tydligt schema över vad som ska ske och när aktiviteter ska genomföras, framför allt i de fall man arbetar med moduler. Moduler inbegriper arbetssättet kollegialt lärande med momenten A-D i en återkommande cykel, vilket kräver mer noggrann planering och schemaläggning. Rektorerna ger information om vad personalen ska göra och varför.

### **Prioritering mellan insatser**

Från huvudmannens sida är huvudprincipen att ekonomiska resurser tilldelas skolor och rektorer som i sin tur beslutar vilka prioriteringar som ska göras. Samtliga rektorer bekräftar att det är deras uppgift att prioritera mellan skolutvecklingsinsatser i sina skolor och besluten tas efter diskussioner i skolornas ledningsgrupper där rektorer och biträdande rektorer ingår. Utgångspunkt för prioriteringarna är i alla skolorna det systematiska kvalitetsarbetet och elevernas måluppfyllelse, vilka har styrt valet av insatser. Rektorerna betonar att prioritering mellan insatser är nödvändigt och sker kontinuerligt. En rektor förklarar det som att "man vill mer än vad som är rimligt" och att "så är det varje år, skoluppdraget är för stort". De understryker dock att tiden för utvecklingsarbetet inte är förhandlingsbar och att skolorna prioriterar att arbeta med

utveckling. För två av skolorna har arbetet med att utveckla det kollegiala lärandet varit styrande för prioritering och val av insatser.

Möjligheterna att få statsbidrag för att genomföra en viss skolutvecklingsinsats påverkar i mycket liten grad prioriteringen. Huvudmannen beskriver att rektorerna inte är "så glada för statsbidraget" och att "hela hanteringen är problematisk". Från huvudmannens håll framhålls dock att statsbidraget ändå fyller en viktig funktion eftersom det ger staten möjlighet att parera de stora skillnader som finns mellan olika kommuner. De intervjuade rektorernas bedömning är att möjligheten att ansöka om statsbidrag inte utgör skäl till prioritering av en viss insats utan snarare en möjlighet och "ett bra tillskott, särskilt om det är material som ska köpas in eller en utbildning som ska ges".

### **Insatsernas relevans och avtryck i verksamheten**

Vad gäller relevansen av Skolverkets insatser bedöms de av huvudmannen som goda. Huvudmannen är mycket nöjd med insatsen BRUK som de frekvent använder sig av. Däremot uttrycker huvudmannen att de saknar underlag för att kunna bedöma vilka avtryck deltagandet i insatserna har bidragit till på skolorna. Huvudmannen anser även att insatser som ges av Skolverket i föreläsningsformat kan och bör utvecklas för att på ett bättre sätt motsvara målgruppens behov. Föreläsningsformen beskrivs av huvudmannen som föråldrad och med liten utgångspunkt i målgruppens behov av framförallt flexibilitet. Webbaserade material med film och ljudklipp beskrivs av huvudmannen vara ett mer anpassat och även ett mer uppskattat format för målgruppen.

Från rektorernas håll bedöms Skolverkets insatser som relevanta och hålla god kvalitet. En rektor beskriver insatserna som "väldigt bra, de ligger i framkant med forskning om elevers lärande". Arbetssättet med kollegialt lärande beskrivs av samtliga rektorer som en viktig framgångsfaktor i insatserna, och sättet som det kollegiala lärandet har utvecklats på i skolorna ses av rektorerna som insatserna främsta avtryck. Hälften av rektorerna bedömer dock att insatserna kan vara mycket krävande då de ställer höga krav på resurser i form av tid och kompetens.

### **Andra aktörers insatser**

Skolorna använder till viss del även andra aktörer för skolutvecklingsinsatser. Framförallt tar skolor stöd från en avdelning hos huvudmannen som arbetar med skolutveckling och forskning. Andra aktörer som omnämns är Specialpedagogiska skolmyndigheten och en närbelägen högskola som båda har anlitats för att kompetensutveckla skolpersonalen.

### **Framtida skolutvecklingsbehov**

Huvudmannen skulle gärna se att Skolverket publicerade underlag och prognoser med framåtblickande syfte, exempelvis prognoser för hur arbetsmarknaden prognosticeras att se ut om 10–15 år, så att skolor på ett bättre sätt kan börja anpassa verksamheten efter det. Denna typ av underlag är enligt huvudmannen något som saknas sedan Myndigheten för skolutveckling (MSU) lades ner.

## **2.2 Fallstudie B: en kommunal huvudman i en pendlingskommun nära storstad i södra Sverige – grundskolor**

Denna huvudmannorganisation utgörs av en kommunal huvudman i en pendlingskommun nära en storstad i södra Sverige. I fallstudien har en huvudmannarepresentant samt fyra rektorer och en biträdande rektor från två av kommunens grundskolor intervjuats. Huvudmannen och skolorna har bland annat deltagit i insatserna Matematiklyftet, Läslyftet, Undervisning och lärande med digitala verktyg, Rektorsutbildningen, BRUK och utbildningspaketet Skola arbetsliv.

### Det generella arbetet med skolutveckling

Huvudmannens generella arbete med skolutveckling sker i huvudsak på två olika sätt: övergripande där alla skolor involverats, och skolspecifikt där insatser endast bedrivs lokalt vid en skola. När det gäller deltagande i Matematiklyftet och Läslyftet, som är beroende av beslut på huvudmannanivå för att statsbidrag ska erhållas, har huvudmannen avgjort att alla skolor ska delta. Även insatser inom digitalisering har initierats på huvudmannanivå och där deltar alla skolor i kommunen. Huvudmannen tillhandahåller verktyg som används i skolornas kartläggningar av sina utvecklingsbehov, däribland digitala enkätundersökningar och resultatuppföljningar.

Rektorerna i fallstudie B bekräftar att insatser som initierats på huvudmannanivå prioriteras i rektorernas planering av arbetet med skolutveckling. Skolorna bedriver dock även annan skolutveckling som leds av respektive rektor och som grundar sig på behoven som identifierats vid den enskilda skolan.

### Information och kännedom om Skolverkets insatser

Huvudmannaföreträdaren som intervjuats känner till NSP, och anser sig känna till Skolverkets insatser relativt väl. Ingen av de intervjuade rektorerna säger sig ha kunskap om NSP, men de har kännedom om insatser inom flera olika programområden.

När det gäller vilka som utgör deras huvudsakliga informationskällor om Skolverkets insatser, uppger samtliga intervjupersoner att de använder Skolverkets webbplats för att uppdatera sig om skolutveckling. Huvudmannens bild är att rektorerna också håller sig informerade om aktuella skolutvecklingsinsatser genom Skolverkets sida på Facebook och genom huvudmannens spridning av den skriftliga information om skolutveckling som kommer till förvaltningen.

### Behovskartläggning och beslutsgången från behov till beslut om insatser

Huvudmannen beskriver att processen från kartläggning av behov till beslut om insatser organiseras med utgångspunkt från ett årshjul<sup>10</sup>, som preciserar vilka underlag som skolorna samlar in och till vilken tid. I detta fall rapporterar skolorna in resultat om betyg och trivsel från olika elev- och lärarenkäter. Uppföljningar av stödinsatser till elever rapporteras också in från varje skola. Huvudmannen sammanställer skolornas inspel till en gemensam rapport två gånger per år. I huvudmannens rapport identifieras även olika utvecklingsområden av gemensam karaktär. Huvudmannen beslutar om deltagande i vissa insatser, men det mesta av arbetet med prioritering delegeras till skolornas rektorer.

Rektorer som intervjuats bekräftar att de strukturerade kartläggningarna enligt årshjulet är styrande för vilka kompetensutvecklingsinsatser som genomförs. Skolledningen får därtill underlag om vilka behov som finns på skolan genom medarbetarsamtal och andra systematiska kartläggningar i ämnes- och arbetslag. Vid beslut om insatser är en styrande princip att insatser ska relatera till skolornas mål och vision, och varje rektor ska tydliggöra för huvudmannen hur insatser och mål hänger samman.

### Huvudmäns och rektorers ansvar för att ge förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser

Huvudmannen beskriver sitt ansvar som att man ska säkerställa att skolorna får de tidsmässiga och praktiska förutsättningarna för att delta i Skolverkets insatser. Huvudmannen kan också ge annat stöd inför genomförandet, till exempel det som sker i insatsen Leda digitalisering. Under

---

<sup>10</sup> Ett årshjul är ett hjälpmedel som många huvudmän använder i syfte att tydliggöra för både ledning, personal, föräldrar, elever och övrig omgivning när olika aktiviteter/händelser görs/sker under året för att stärka respektive verksamhet. <http://skolutveckling.alvdalen.se/systematiskt-kvalitetsarbete-forskolan/> Sidan hämtad 2018-01-21



läsåret 2017/2018 arbetar alla skolor med denna insats och huvudmannen stödjer skolorna genom att tillhandahålla IKT-utvecklare som leder utvecklingsarbetet på skolorna.<sup>11</sup>

Från rektorernas håll framhålls att deras arbete med att skapa förutsättningar för att genomföra insatser sker löpande och kontinuerligt men att särskilt Skolverkets insatser är omfattande. För rektorerna är det därför viktigt att säkerställa att de tidsmässiga förutsättningarna ges till deltagande skolpersonal. Arbetet med att skapa tidsmässiga förutsättningar görs enligt rektorerna tillsammans med förstelärarna vid respektive skola. Eftersom insatserna kan vara krävande för skolpersonal att delta i har rektorerna också upplevt det som viktigt att kontinuerligt inspirera och uppmuntra skolpersonalen under deltagandet.

### **Prioritering mellan insatser**

Enligt huvudmannen rör frågan om prioritering mellan insatser hur rektorer prioriterar de av huvudmannen beslutade insatser som alla skolor ska delta i, och de insatser som svarar mot lokalt identifierade behov. Huvudmannen betonar att besluten om genomförandet tas efter tät dialog med skolorna och att arbetet har skett smidigt. Ur huvudmannens perspektiv är det viktigt att respektive skola enskilt ska bedöma när ett deltagande i en insats passar. Även när huvudmannen har beslutat om ett obligatoriskt deltagande i insatser såsom Matematiklyftet och Läslyftet har skolorna själva fått besluta när insatsen ska genomföras och anpassat starttiden till annat utvecklingsarbete eller praktiska förhållanden såsom lokalreivering.

Från rektorernas sida prioriteras deltagande i insatser som huvudmannen beslutat om. Utöver det fattas beslut om deltagande i insatser i respektive skolas skolledningsgrupp bestående av rektor och biträdande rektor. I dessa skolor påtalar rektorerna som intervjuats att det är de behov som framkommer i det systematiska kvalitetsarbetet som är styrande för prioritering av insatser.

Möjligheten att söka statsbidrag beskrivs inte av någon rektor som grund för beslut att delta i en insats. De understryker att det kan vara betungande att söka statsbidrag. Två rektorer nämner att de har dragit nytta av att tidigare fått bidrag till att utbilda handledare och att de fortfarande drar nytta av kompetensen eftersom handledarna finns kvar i skolan.

### **Insatsernas relevans och avtryck i verksamheten**

Enligt huvudmannen är uppfattningen att de insatser som Skolverket tillhandahåller håller en god kvalitet och täcker in många olika områden. Insatserna är relevanta utifrån de behov av skolutveckling som identifierats i kommunen. Under pågående läsår fokuserar utbildningsförvaltningen i kommunen på skolutveckling inom digitalisering och flera av skolorna deltar i Skolverkets insatser inom Digital kompetens. Huvudmannens intryck är att insatsen har en hög relevans. Materialet upplevs av huvudmannen som strukturerat och tydligt med tydliga syften.

Även från rektorernas håll bedöms insatserna från Skolverket som relevanta med hög kvalitet. Däremot beskriver samtliga rektorer att det är viktigt att de även får möjlighet att fortsätta utveckla den kompetens som redan erhållits från deltagande i tidigare insatser. Därför har en skola valt att fortsätta arbete med Läslyftet i ytterligare ett läsår utöver vad de inledningsvis beslutat. Arbetet med Matematiklyftet och Läslyftet beskrivs av rektorerna ha bidragit till att utveckla en struktur för ett kollegialt lärande som i stor utsträckning uppskattas av skolpersonalen. Rektorerna ser därför ett behov av att fortsatt få utveckla och uppmuntra detta arbete. Rektorerna betonar att det inte är prioriterat att utvecklingsarbetet sker ämnesspecifikt utan att det istället är viktigt att utveckla en struktur för kompetensutveckling där all skolpersonal kan delta. Detta är en anledning till att arbetet med att utveckla skolpersonalens digitala kompetens har prioriterats. Även i det arbetet har rektorerna identifierat en positiv förändring bland skolpersonalen, framför-

---

<sup>11</sup> IKT-utvecklare har ett ansvar för att stödja en ökad användning av information – och kommunikationsteknologi som pedagogisk verktyg i skolan.

allt genom att skolpersonalen i större utsträckning vågat använda sig av flera digitala verktyg. En rektor beskriver det som att "vi har sett att fler vågar testa, det är ett genombrott att alla – även de mest försiktiga – vågar prova och motiverar andra". Detta är ett avtryck som rektorerna vill ska bli bestående genom att de – även efter att deltagandet i insatsen avslutats – återkommer till materialet från Skolverket. Rektorerna hoppas att Skolverket även framgent kontinuerligt utvecklar nytt material inom digital kompetens.

#### **Andra aktörers insatser**

Varken huvudmannen eller någon av skolorna har använt eller använder insatser från andra aktörer än Skolverket i skolutvecklingsarbetet.

### **2.3 Fallstudie C: en kommunal huvudman i en större stad i mellersta Sverige – grundskolor**

Fallstudie C gäller en kommunal huvudman i mellersta Sverige. Fallet representerar en större stad. I fallstudien har en huvudmannarepresentant och tre rektorer intervjuats och den skolform som ingått utgörs av grundskolor. Huvudmannen och skolorna i fallstudien har bland annat deltagit i Bedömning och betygssättning, Digitalisering, Leda digitalisering, Rektorsprogrammet, Läraryftet, APL (osäkert vilken av insatserna), Utveckla undervisningen för nyanlända elever, Läsllyftet, Matematiklyftet, Specialpedagogik för lärande, Förstärkning av elevhälsa och Entreprenörskap i skolan.

#### **Det generella arbetet med skolutveckling**

En styrande princip för skolutveckling i denna kommun är att den måste grundas i skolans systematiska kvalitetsarbete. I annat fall ska insatsen inte genomföras. På en övergripande nivå definierar huvudmannen vilka områden som ska prioriteras av samtliga skolor under kommande läsår. Huvudmannen arbetar även för att identifiera behov av skolutveckling på en övergripande nivå, vilket sker genom regelbundna träffar med alla rektorer. Det finns stora olikheter mellan skolor inom kommunen, vilket gör det utmanande att identifiera behov som är gemensamma för majoriteten av skolorna. Huvudmannen har prioriterat att ta fram stödstrukturer för skolor så att de lokalt kan identifiera och bedriva arbete med skolutveckling. I de fall det är aktuellt att alla skolor ska genomföra en viss skolutvecklingsinsats, fattas beslutet efter dialog mellan skolchef och rektorer.

#### **Information och kännedom om Skolverkets insatser**

Huvudmannen känner till NSP och uppfattar NSP som en förbättring av informationen från Skolverkets sida. Insatserna behöver enligt huvudmannen hänga samman, något som NSP har skapat bättre förutsättningar för. Däremot menar huvudmannen att Skolverket kan bli bättre på att synliggöra hur insatserna hänger ihop med varandra. I fallstudie C finns två personer på utbildningsförvaltningen med uppdrag att bevaka utbudet av skolutvecklingsinsatser, så kallade utvecklingscoacher. Dessa säkerställer att huvudmannen informeras om det samlade utbudet och andra relevanta nyheter. Utvecklingscoacherna sammanställer och sorterar information om skol- och kompetensutveckling från Skolverket och andra aktörer, och har ett särskilt uppdrag att stödja rektorernas utvecklingsprocess.

De intervjuade rektorerna har god inblick i vilka skolutvecklingsinsatser som Skolverket tillhandahåller. En av de intervjuade rektorerna följer Skolverket, Skolinspektionen och Specialpedagogiska skolmyndigheten på sociala medier. En annan rektor uppger att den har kännedom om insatserna i sig, men inte hur de har organiserats eller att de är en del av NSP. Rektorn har känt till Skolverkets regeringsuppdrag och uppskattar tanken bakom, men menar att det är viktigare för rektorer att känna till insatserna än den överordnade programnivån. Inte heller en tredje rektor har full kännedom om NSP.

### Behovskartläggning och beslutgången från behov till beslut om insatser

I fallstudie C tar huvudmannen beslut om skolutvecklingsinsatser som svarar mot behov som har identifierats i flera skolor. Alla andra beslut om deltagande i skolutvecklingsinsatser beslutas av respektive rektor. Huvudmannen uppger att beslut om deltagande i skolutvecklingsinsatser baseras på utbildningsförvaltningens prioriterade områden och återkommande lägesanalyser av resultat och prestationer.

Enligt de rektorer som intervjuats är grunden för behovsanalysen och beslut om kompetensutvecklingsinsatser för personalen de underlag som regelbundet samlas in under året som del av skolornas systematiska kvalitetsarbete. Rektorerna beskriver de kontinuerliga avstämningarna som de har med huvudmannen och sin personal samt medarbetarsamtal, elev- och medarbetarenkäter och insamlade statistiska data om bland annat elevresultat och omfattningen av stödsatser, såsom centrala underlag för deras behovskartläggning och påföljande beslut om deltagande i skolutvecklingsinsatser.

### Huvudmäns och rektorers ansvar för att ge förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser

Huvudmannen tar stöd i behovskartläggningen och de regelbundna avstämningarna med rektorerna i det som enligt intervjupersonen är huvudmannens ansvar: att stödja rektorer och skolor i deras utvecklingsarbete. Huvudmannen ansvarar dessutom för den övergripande planeringen av insatser som alla skolor ska delta i samt för uppföljningen, vilket bidrar till att stärka förutsättningarna för att erfarenheterna ska leva kvar. Detta illustreras med exempel från Matematiklyftet, där förstalärarna inom matematik från grund- och gymnasieskola ges utrymme att samverka och utgöra en motor för det fortsatta arbetet. På så vis skapar huvudmannen förutsättningar för att arbetet ska fortleva. Något liknande görs inom Läsllyftet, där språk-, läs- och skrivutvecklare med huvudmannens stöd har bildat en motsvarande grupp.

Rektorerna skapar förutsättningar i skolorna lokalt. De utser personer som ska leda utbildningsinsatserna, beskriver önskat utfall och resonerar kring innehåll, tid och resurser för genomförandet. Rektorerna sköter detaljplanering, tillsammans med den ansvariga läraren (som ofta är en förstelärare), och kommunicerar till lärare och annan skolpersonal vilka förväntningar som finns på hur arbetet ska bedrivas.

### Prioritering mellan insatser

Huvudmannen leder en stor organisation och har resurser att bedriva flera insatser parallellt. I de fall huvudmannen fattar beslut om insatser som alla skolor ska arbeta med, sker det med utgångspunkt i de behov som kartläggningen har visat är mest angelägna för skolorna som helhet.

Huvudmannen beskriver att de har strukturerat arbetet så att statsbidragen inte ska påverka behovsanalysen och prioriteringen mellan insatser. Insatsernas form har viss inverkan på vilka insatser som prioriteras. Enligt huvudmannen är formen kollegialt lärande lättare att få gehör för att skolorna ska genomföra. Formen är känd och rektorerna vet att den är effektiv.

Rektorerna gör samma bedömning som huvudmannen av insatser som är utformade med kollegialt lärande som arbetssätt. Arbetssättet ses som tydligt och översiktligt. Statsbidrag är inte styrande för prioriteringen mellan insatser, men en insats som finansieras från statligt håll, skapar möjlighet att finansiera vikarier och frigöra lärare från deras undervisning.

En av de intervjuade rektorerna beskriver att skolans behov styr prioriteringarna mellan insatser. I denna skola fattas beslut i samråd med lärarna, vilket rektorn motiverar med att lärarna ska känna att deltagande i en viss insats är meningsfullt för dem.

### Insatsernas relevans och avtryck i verksamheten

Huvudmannen är kluven i sin bedömning av skolutvecklingsinsatsernas relevans. De insatser som skolorna inom huvudmannanorganisationen har deltagit i har varit relevanta, men det finns skolor inom huvudmannans organisation som inte har kapacitet att nyttja de skolutvecklingsinsatser som i dagsläget erbjuds. Utmaningarna inom dessa skolor har varit för omfattande och för dessa behövs andra åtgärder. Huvudmannen efterlyser mer stöd för att kunna identifiera vilka kompensatoriska åtgärder som kan användas för att bemöta de strukturella problemen som konstaterats (till exempel elever med svaga kunskaper i svenska, brist på behöriga lärare eller stor personalomsättning).

Huvudmannen uppger att det är svårt att bedöma vilka avtryck de genomförda insatserna gör på skolorna. Rektorens bedömning är att avtrycket är positivt. De menar att arbetssättet från Matematiklyftet och Läsluftet har skapat bestående effekter för skolorna. Den didaktiska delen har skapat ett genomslag i sättet att diskutera och planera undervisningen, och problemlösning ges som exempel. Lärarnas förståelse för händelser i klassituationen har utvecklats och de har även fortsatt att träffas kollegialt, enligt de intervjuade rektorerna.

Rektorerna bedömer vidare att Skolverkets insatser är relevanta. Utbudet är brett och rektorerna kan välja insatser som är relevanta för just dem. Skolverket ses som garant för att insatserna som erbjuds uppfyller kraven på vetenskap och beprövad erfarenhet. På frågan om rektorerna behöver stöd i att välja ser rektorerna inget behov av rådgivning från myndighetshåll. De vill kunna välja fritt och fatta sina beslut utifrån lokala behov.

### Andra aktörers insatser

Flera rektorer nämner insatser från Specialpedagogiska skolmyndigheten som något de har använt sig av. Huvudmannen har haft avtal med privata utbildningsanordnare men använder sig numera av Skolverkets utbud i större omfattning än tidigare. Det förklaras främst med att Skolverket erbjuder fler insatser idag.

### Framtida skolutvecklingsbehov

På huvudmannanivå har man konstaterat ett behov av att jobba med svenska som andraspråk och insatser för nyanlända. Rektorerna nämner behov av att genomföra insatser inom digitalisering, och arbeta mer med social hållbarhet.

## 2.4 Fallstudie D: en kommunal huvudman i en landsbygdskommun i norra Sverige – grundskolor

Denna huvudmannanorganisation utgörs av en kommunal huvudman i en landsbygdskommun i norra Sverige. I fallstudien har en huvudmannarepresentant och två rektorer från två av kommunens grundskolor intervjuats. Huvudmannen och skolorna har bland annat deltagit i insatserna Entreprenörskap i skolan, Matematiklyftet, Leda digitalisering, Fortbildning för förskolechefer, Utveckla undervisningen för nyanlända elever och Utveckla undervisningen i naturvetenskap och teknik (NT-satsningen).

### Det generella arbetet med skolutveckling

Det generella arbetet med skolutveckling beskrivs av huvudmannen och rektorerna som en ständigt pågående process. Samtliga intervjuade betonar att det systematiska kvalitetsarbetet utgör grunden för arbetet med skolutveckling. Även underlag om kommande läroplansförändringar är viktiga verktyg för det generella arbetet med skolutveckling. I vissa insatser har huvudmannen beslutat att alla skolor ska delta.

### Information och kännedom om Skolverkets insatser

Huvudmannen håller sig informerad om Skolverkets insatser genom Skolverkets webbplats samt genom deltagande på informationsdagar och konferenser som Skolverket arrangerar. Huvudmannen har bland annat fått information om NSP vid en konferens arrangerad av Skolverket. De rektorer som intervjuats har begränsad kännedom om NSP; de uppger att de känner till insatserna men inte hur de har organiserats eller att de är en del av NSP. Kännedom om insatserna har rektorerna fått genom sin huvudman, genom Skolverkets webbplats och genom Skolverkets nyhetsbrev.

### Behovskartläggning och beslutsgången från behov till beslut om insatser

Enligt huvudmannen är det systematiska kvalitetsarbetet den huvudsakliga källan till skolornas utvecklingsarbete och behovskartläggning. Den behovsanalys som rektorerna årligen tar fram utgör en viktig grund för huvudmannens bedömning av kommungemensamma behov av deltagande i skolutvecklingsinsatser. Huvudmannen träffar också regelbundet förskolechefer och rektorer och har en aktiv bevakning av ändringar i läroplaner. Vidare bidrar elevhälsans specialpedagoger med underlag om elever i behov av särskilt stöd.

Enligt rektorerna görs ett analysarbete löpande från mentorsnivå via grupp- och skolnivå till kommunnivå. Kvalitetsrapporter tas fram per skola och rektorerna förmedlar identifierade utvecklingsbehov till förvaltningschefer och politiker. Denna process möjliggör upptäckt av gemensamma utvecklingsområden på huvudmannanivå. I skolorna använder rektorerna sig av medarbetarenkäter och medarbetarsamtal för att identifiera personalens utvecklingsbehov.

### Huvudmäns och rektors ansvar för att ge förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser

Huvudmannens huvudsakliga ansvar är att skapa goda förutsättningar för rektorernas planering, enligt huvudmannens uppfattning. Huvudmannen poängterar att det är centralt att rektorerna motiveras att avsätta och prioritera tid för en viss insats för att den ska bli av. En framgångsfaktor för genomförandet är att ha god framförhållning och vara tydlig med när och hur insatserna ska genomföras. En stor del av ansvaret för insatsernas genomförande delegeras dock i fallstudie D till rektorerna.

Från rektorernas håll betonas att de i huvudsak försöker ge skolpersonalen de tidsmässiga förutsättningarna för att delta i insatser. Detta är dock beroende av insatsernas omfattning. Vid insatser som pågår under en större del av läsåret betonar rektorerna att det också är viktigt att tydliggöra syftet med deltagandet och vilka resultat skolpersonalen förväntas uppnå genom sitt deltagande. En grundlig planering av deltagandet beskrivs av rektorerna som det viktigaste arbetet de kan göra när insatser ska genomföras på skolorna.

### Prioritering mellan insatser

Enligt huvudmannen söker kommunen "mycket" statsbidrag då det bedöms som resurskrävande att delta i en skolutvecklingsinsats. Bland annat beskriver huvudmannen att det är viktigt att det finns resurser för att exempelvis utbilda handledare när en insats startar. En utmaning för huvudmannen är att attrahera behöriga lärare. Kompetensutveckling ökar möjligheterna att locka arbetskraft och huvudmannen bedömer att statsbidragen är viktiga av den anledningen. Kommunen har i övrigt små möjligheter att finansiera utvecklingsinsatser.

Rektorerna bedömer att elevernas måluppfyllelse alltid är den styrande faktorn för prioritering och val av skolutveckling. En rektor beskriver det som att "insatser som kan bidra till en högre måluppfyllelse prioriteras". Rektorerna beskriver att det är självklart för skolorna att beslutet baseras på det behov som bedöms som viktigast. Varken huvudmannen eller rektorerna har ännu behövt prioritera en insats framför en annan som bedömts som lika relevant.

Rektorerna bekräftar att statsbidragen är viktiga för att bland annat kunna genomföra mer resurskrävande insatser och aktiviteter. Eftersom kommunen är en landsbygdskommun kan det exempelvis bli väldigt dyrt med omfattande resor för skolpersonalen, och statsbidrag ger en möjlighet att finansiera detta. Dock påtalas att det med statsbidragen tillkommer administration som rektorer upplever vara betungande.

### **Insatsernas relevans och avtryck i verksamheten**

Samtliga intervjuade bedömer att Skolverkets insatser är relevanta för de behov som identifierats i kommunen. Huvudmannen beskriver det som att "det märks att de [Skolverkets insatser] är utformade utifrån där vi idag är i Skolsverige". Även en rektor ger uttryck för en liknande bedömning: "Skolverket har koll på vad Skolsverige behöver – vi är en del av det". De intervjuade bedömer att insatserna som erbjuds från Skolverket täcker in många olika områden där de lokalt eller på huvudmannanivå har konstaterat att det finns utvecklingsbehov.

I arbetet med att säkerställa att skolutvecklingen ger avtryck i verksamheterna betonar samtliga intervjuade att Skolverkets insatser bidragit till ett arbetssätt som stärker arbetslagen i skolorna. Rektorerna tycker sig höra att de pedagogiska diskussionerna utvecklats och att det nu finns en systematik i hur skolorna ska arbeta med skolutveckling. En rektor beskriver det som att "lärarna utbyter erfarenheter mellan sig – det har blivit en kvalitetshöjning i diskussionerna". Att ett kollegialt arbetssätt utvecklats har enligt rektorerna bidragit till att skapa en gemensam målbild bland lärarna och ett starkare kollegium. En rektor uttrycker det så här: "Synen på pedagogik och metodik har slagit igenom i både matematik och i svenska – diskussionerna och kunskaperna lever kvar och påverkar fortfarande undervisningen. Lärarna arbetar mer öppet nu, de pratar om våra barn nu istället för mina barn, klassrummet är mer öppet för [...] lärarna att ta del av varandras undervisning. Man både pratar och arbetar mer kollegialt nu än tidigare."

Även arbetet med förstelärartjänsterna ska ha bidragit till att tydliggöra roller på skolorna och lett till att det finns utpekade personer som ska leda utvecklingsarbetet.

### **Andra aktörers insatser**

Skolorna använder till viss del även andra aktörer för skolutvecklingsinsatser, framförallt genom en högskola inom samma region och Gleerups för digitala läromedel. Huvudmannen och skolorna saknar dock skolutvecklingsmaterial som aktivt inkluderar och involverar både elever och föräldrar i skolutvecklingsarbetet.

## **2.5 Fallstudie E: en kommunal huvudman i en mindre stad/tätort i mellersta Sverige – grundskolor**

Fallstudie E gäller en kommunal huvudman i mellersta Sverige. Fallet representerar en mindre stad eller tätort och den skolform som ingår är grundskolan. I fallstudien deltog två företrädare från huvudmannen vid intervjufället och två rektorer har intervjuats. Huvudmannen och skolorna har bland annat deltagit i insatserna Bedömning och betygssättning, Utveckla undervisningen för nyanlända elever, Specialpedagogik för lärande, Matematiklyftet, Läslyftet, Rektorsutbildningen och BRUK inom systematiskt kvalitetsarbete.

### **Det generella arbetet med skolutveckling**

Från fallstudie E framkommer att arbetet med att kartlägga behovet av skolutveckling är en systematisk och löpande process. Från huvudmannens sida genomförs kvalitetsmätningar utifrån läroplanens rubriker vid fyra tillfällen under året. Genom de regelbundna uppföljningarna ser huvudmannen mönster i resultaten, som sedan kan ligga till grund för beslut om skolutveckling. Huvudmannen använder systematiskt också BRUK-kriterier och väger in elevers måluppfyllelse för varje kvalitetsmätningsområde.

Matematiklyftet och Läsllyftet är två insatser som huvudmannen har beslutat att alla ska delta i. Alla skolor har också arbetat med BRUK.

### **Information och kännedom om Skolverkets insatser**

Huvudmannen uppger att de hittills fått kännedom om Skolverkets utvecklingsinsatser genom myndighetens informationsutskick och statsbidragskalendern. Framöver kommer de att använda sig av NSP utifrån de behov som identifieras i det systematiska kvalitetsarbetet.

Rektorerna uppger att de har fått information om NSP, men kan inte redovisa hur de fått informationen. När det gäller information om insatser inom olika programområden får rektorerna regelbundet information både från huvudmannen och från elevhälsan.

### **Behovskartläggning och beslutsgången från behov till beslut om insatser**

Kartläggningar av utvecklingsbehov och elevresultat sker systematiskt och regelbundet från huvudmannens sida. Enskilda skolor gör egna bedömningar av vad de behöver bli bättre på och redovisar det till huvudmannen. Huvudmannen har ett utvecklingsteam som hjälper till med omvärldsbevakning och information. Utvecklingsteamet följer även upp skolledarnas inrapporterade behov och föreslår relevanta insatser som skolorna kan delta i.

I fallstudie E uttrycks ansvarsdelningen mellan huvudmannen och rektorerna som att huvudmannen beslutar om skolutvecklingsinsatser som svarar mot behov som är gemensamma för flera skolor.

Rektorerna avgör deltagande i övriga skolutvecklingsinsatser, det vill säga insatser som är relevanta för den enskilda skolan. Rektorerna tar stöd av kartläggningarna som görs löpande under året och kompletterar det med det som kommer fram i medarbetarsamtal och från användandet av BRUK innan besluten fattas.

### **Huvudmäns och rektorers ansvar för att ge förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser**

Huvudmannen beskriver sitt bidrag för att skapa förutsättningar för skolornas deltagande i Matematiklyftet och Läsllyftet som att man utser samordnare för insatserna. Samordnaren styrde planeringen av det operativa genomförandet. Bland annat organiserades fördelning av handledarresurser på kommunnivå. Huvudmannen har också bidragit till att förstärka skolornas förutsättningar för att bibehålla lärdomar och arbetsätt efter att ha genomfört insatserna. Huvudmannen ger exemplet att frågan om hur skolorna bäst skulle kunna använda den utökade lektionstiden i matematik diskuterades med alla kommunens rektorer.

De intervjuade rektorerna sammanfattar sitt ansvar för att skapa förutsättningar för genomförande som att de ska se till att skolpersonal ges praktiska möjligheter att delta. Insatserna kräver, enligt rektorerna, i de flesta fall gemensam tid och måste genomföras under lärarnas arbetstid. Detta sker genom att rektorerna schemalägger tid för inläsning, gemensam reflektion och diskussion. De betonar vidare sitt ansvar för att möjliggöra för all berörd personal att delta. Merparten av rektorernas arbete med att säkra förutsättningar infaller således innan en insats startar. När arbetet är igång är deras ansvar att följa upp och vid behov medverka i avstämningar.

Enligt en av rektorerna behövs mer än ett läsår för att nya arbetsätt ska sätta sig och rektorn anser att en del i rektorsansvaret därmed handlar om "att vara uthållig". Rektorn ska se till att arbetet fortsätter över tid och understödja att nyförvärvade kunskaper inte tappas bort. I det ligger också att skjuta upp deltagande i nya insatser tills kompetenserna från de insatser man redan har deltagit i, har blivit del av "skolans vardag".



### Prioritering mellan insatser

Enligt huvudmannen är en utmaning att välja mellan alla erbjudande som kommer från Skolverket. Eftersom huvudmannens uppfattning är att Skolverkets skolutvecklingsinsatser speglar faktiska utvecklingsbehov som har identifierats på nationell nivå, beskrivs det breda utbudet från Skolverket som en stressfaktor. Huvudmannen behöver prioritera och prioritera rätt: "Den stora utmaningen är att bli trygg i att välja bort." Deras systematiska kvalitetsarbete har därför stor praktisk betydelse genom att det ger beslutsunderlag för de prioriteringar som görs.

Vilken form de olika insatserna har, spelar mindre roll för prioriteringen. Skolorna som deltagit i insatser där arbetssättet varit kollegialt lärande är enligt huvudmannen nöjda. Uppfattningen på huvudmannanivå är att också webbaserat kursmaterial som skolpersonalen har laddat ner uppskattas.

Möjlighet till statsbidrag spelar viss roll för val av skolutvecklingsinsats, men har inte varit avgörande för huvudmannens beslut. De prioriterar det som de behöver bli bättre på. Enligt intervjupersonerna som företräder huvudmannen är statsbidrag viktigt för likvärdigheten (mellan kommuner med olika förutsättningar) och kan bidra till att kvaliteten på insatserna som genomförs kan höjas. Huvudmannen efterfrågar dock bättre information om hur länge en skolutvecklingsinsats kommer att erbjudas. Det underlättar planeringen att veta hur länge möjligheten att ta del av en viss insats finns, så att arbetet inte forceras, men ändå genomförs utifrån de lokala behoven.

Rektorerna har erfarenhet av att ha behövt prioritera mellan skolutvecklingsinsatser som främst har rört avvägningen mellan att delta i insatser som är initierade av huvudmannen och insatser som motiveras av lokalt identifierade behov. Huvudmannen har till exempel beslutat att alla skolor ska genomföra Läslyftet. Respektive rektor behöver då fördela tid och resurser på ett sätt som möjliggör deltagande både i insatser som är beslutade av huvudmannen och insatser som relaterar till rent lokala behov. Enligt rektorerna går det att få till, eftersom huvudmannen har erbjudit flexibilitet och gett rektorerna möjlighet att planera in deltagande på den tid som passar skolans arbete, till exempel under nästa läsår.

Rektorerna jobbar för att personalen ska vilja delta i skolutvecklingsinsatser. De lyssnar in vilka idéer och behov som personalen för fram, men personalens inspel utgör bara en del i det samlade underlag som skolornas behovsinventering baseras på. En av rektorerna illustrerar hur beslutet om deltagande i insatser tidvis har fattats mot personalens önskan, om rektor har bedömt att insatsen är relevant att genomföra.

### Insatsernas relevans och avtryck i verksamheten

De som intervjuats i denna fallstudie, både huvudmannaföreträdare och rektorer, anser att Skolverkets skolutvecklingsinsatser håller hög kvalitet. Att Skolverket står bakom en insats uppfattas vara en garanti för att materialet är genomarbetat och tryggt att använda. Huvudmannen bedömer att insatserna är relevanta: "Det som kommer till oss är bra och vi förstår alltid varför satsningen kommer."

Huvudmannens bedömning är att insatserna har varit effektiva och gett avtryck på lärarnas sätt att arbeta på flera sätt. Ett exempel är insatsen Bedömning och betygssättning, som enligt huvudmannen har utvecklat lärarnas förmågor att bedöma elevernas prestationer. Huvudmannens uppfattning är att lärarskickligheten har ökat och att lärarna blivit säkrare när de sätter betygen. Det går också att se avtryck från deltagandet i Matematiklyftet och Läslyftet, där betygsstatistiken visar att elevernas resultat i matematik och svenska förbättrats. Enligt huvudmannen minskar nu också skillnaden mellan pojkars och flickors resultat. Deltagande i insatsen Utveckla undervisningen för nyanlända elever har också utvecklat huvudmannens arbete. Den uppger att



utbildningsförvaltningen och rektorerna i kommunen gemensamt har utvecklat sin rutin för mottagande och tagit fram en utvecklingsplan för arbetet med nyanlända elevers lärande.

En rektor som intervjuats beskriver att man inom kommunen arbetar systematiskt för att säkerställa att deltagandet i insatser leder till bestående resultat. De har ingen direkt plan för detta men uttalade mål om vad insatsen ska åstadkomma. Målet med deltagandet i Läslyftet är till exempel att stimulera läsintresset bland eleverna. När det gäller Matematiklyftet har insatsen förlängts med ett läsår efter det första årets deltagande, just i syftet att långsiktigt stärka det kollegiala lärandet. Beslutet om förlängning togs på huvudmannanivå.

#### **Andra aktörers insatser**

Huvudmannen uppger att de har använt skolutvecklingsmaterial från olika företag, bland annat för att utveckla lärarnas och fritidspersonalens kunskaper inom IT och digitalt lärande.

#### **Framtida skolutvecklingsbehov**

Huvudmannen efterfrågar mer forskningsbaserat stöd om hur Skolsverige ska bli bättre på att möta pojkar och flickor i skolan. Vidare behövs mer kunskap om barn som utmanar på olika sätt – där både huvudmän och lärare kan ha behov av mer stöd. Lärares ledarskap, särskilt när det gäller att säkra en lugn arbetsmiljö i klassrummen, är något som är angeläget för huvudmannen att ta tag i. Huvudmannen skulle också vilja se skolutvecklingsinsatser i engelska motsvarande Läslyftet och Matematiklyftet.

Från rektorshåll efterfrågas verktyg för att bättre hantera barn och unga som går utanför ramen: hemmasittare och barn i utanförskap.

## **2.6 Fallstudie F: en kommunal huvudman i en större stad i norra Sverige – gymnasieskolor**

Fallstudie F gäller en kommunal huvudman i norra Sverige. Fallet representerar en större stad och den skolform som ingår är gymnasieskolan. Inom ramen för denna fallstudie har en huvudmannaföreträdare och fyra rektorer intervjuats. Alla intervjuade rektorer företräder gymnasieskolans yrkesprogram. Huvudmannen och skolorna har bland annat genomfört insatserna Läslyftet, Matematiklyftet, APL-insatser, Bedömning och betygssättning, Stöd för kartläggning av nyanländas kompetens, Specialpedagogik för lärande, Entreprenörskap i skolan, BRUK och Leda digitalisering.

#### **Det generella arbetet med skolutveckling**

I fallstudie F är en av huvudmannens högt prioriterade frågor att utveckla ett mer systematiskt underlag för besluten om kompetensutveckling för gymnasieskolans skolpersonal. Det handlar bland annat om att utveckla ett system med kartläggningar av personalens kompetensutvecklingsbehov. Huvudmannen för dock regelbundna diskussioner med sina rektorer om skolornas strategiska utvecklingsbehov. Om något utvecklingsbehov visar sig vara gemensamt för flera skolor kan det leda till att huvudmannen tar förslagen vidare och i vissa fall till att huvudmannen fattar beslut om att alla skolor ska delta i en viss insats, vilket har skett vid genomförandet av Matematiklyftet, Läslyftet, APL-insatserna och det pågående arbetet med insatsen Leda digitalisering.

#### **Information och kännedom om Skolverkets insatser**

Huvudmannen har kännedom om NSP men är osäker på varifrån informationen om NSP har kommit. När det gäller Skolverkets olika skolutvecklingsinsatser får huvudmannen oftast information via Statsbidragskalendern och från skolornas förstelärare och rektorer. Huvudmannen anser sig ha god kunskap om insatserna och kan nämna flera olika insatser utöver de som huvudmannen själv eller kommunens gymnasieskolor har medverkat i. Huvudmannen har initierat obligatoriskt deltagande i Läslyftet, Matematiklyftet och APL, Arbetsplatsförlagd lärande. Skolverkets

insats om systematiskt kvalitetsarbete, insatsen BRUK, har också genomförts på huvudmannanivå.

Alla rektorer som intervjuats i fallstudie F säger sig ha dåliga kunskaper om NSP, men desto bättre kännedom om olika skolutvecklingsinsatser. Rektorererna kan ge flera exempel på insatser från Skolverket, inklusive andra insatser än de som skolpersonalen eller de själva deltagit i.

Rektorererna som intervjuats uppger Skolverket, huvudmannen och rektorskollegor som sina huvudsakliga källor för information om skolutvecklingsinsatser. Rektorererna får också kännedom om aktuella skolutvecklingsinsatser från lärare som kommer med önskemål om att delta i specifika insatser, och både Skolverkets och andra utbildningsanordnares kurser kan då nämnas. En av rektorererna säger sig sakna tid för att regelbundet ta del av Skolverkets nyhetsbrev, och hänvisar till huvudmannen och dennas skriftliga information om skolutveckling som sin primära informationskälla.

### **Behovskartläggning och beslutsgången från behov till beslut om insatser**

Huvudmannen i fallstudie F saknar en övergripande plan för kompetensutvecklingsinsatserna. Det samlas dock in utbildningsstatistik och huvudmannen har regelbundet möten med rektorererna där skolornas strategiska utvecklingsbehov är en återkommande punkt.

När huvudmannen beslutat om obligatoriskt deltagande i insatser har det grundat sig på olika underlag. Deltagandet i Matematiklyftet har varit högt prioriterat nationellt och huvudmannen bedömde att kommunens behov av att stärka undervisningen i matematik inte skiljde sig väsentligt från behoven som Skolverket identifierat på nationell nivå: "Vi kände att vi behövde hänga på." Också deltagande i insatser inom digitalisering var ett huvudmannabeslut som grundade sig på huvudmannens digitaliseringsstrategi. I denna var det uttryckt att skolorna ska utveckla sin digitala kompetens. Deltagandet i Läslyftet motiverades av forskningsrön om elevers minskade förmågor till textutveckling. Utvecklingsarbetet gällande APL grundade sig på en rapport från Skolinspektionen.

Enligt rektorererna styrs deras beslut om kompetensutveckling av behoven på den enskilda skolan. De tre viktigaste faktorerna när det på skolnivå beslutas om skolutvecklingsinsatser är krav som följer av huvudmannens mål, kompetenskrav som följer av läroplanen och andra externa krav, till exempel beslut i utbildningsnämnden.

Skolorna tar årligen fram planer om satsningar som behöver göras. Eventuella brister i skolpersonalens nuvarande kompetens identifieras och analysen skrivs fram i skolornas planer för kompetensutveckling.

### **Huvudmäns och rektorers ansvar för att ge förutsättningar för att genomföra Skolverket skolutvecklingsinsatser**

Huvudmannen säkrar förutsättningarna för genomförandet av beslutade insatser på olika sätt, men det enskilt viktigaste bidraget är att "bromsa andra insatser". Beträffande de insatser som huvudmannen initierar, ansvarar utbildningsförvaltningen för att de identifierade behoven förankras med rektorsgruppen innan beslut om deltagande fattas. Nästa steg är att skapa konsensus om deltagande, och slutligen har huvudmannen ett visst ansvar för själva genomförandet. Huvudmannen har till exempel rekryterat och organiserat handledare för vissa av insatserna eller utsett samordnare inom utbildningsförvaltningens centrala stab som administrerar ansökningar och rapporter om statsbidragsfinansierade insatser. Huvudmannen har också säkerställt att det etableras likvärdiga förutsättningar för personalen vid alla skolor genom att samordna diskussionerna mellan rektorer och fackliga företrädare, och genom att förankra att all kompetensutvecklingstid ska användas till insatsen.

Rektorerna å sin sida säkerställer att skolpersonalen får praktiska förutsättningar för att medverka i de olika skolutvecklingsinsatserna. Insatsens form påverkar vad rektorerna rent faktiskt behöver göra. Inför deltagande i Matematiklyftet beskriver de att de tillsammans med huvudmannen och fackliga företrädare fastställde riktlinjer för hur inläsningen kompenseras. Rektorerna har också planerat och organiserat genomförandet genom att schemalägga tid för återkommande aktiviteter såsom inläsning och handledarledda träffar.

### Prioritering mellan insatser

Enligt huvudmannen diskuteras alltid hur förutsättningarna för genomförandet kan se ut och kommer att påverka skolornas verksamhet under det aktuella läsåret. En princip som styr prioriteringen är att de insatser som huvudmannen initierar måste kunna genomföras i sin helhet under ett läsår. Detta är särskilt angeläget för insatser som har det kollegiala lärandet som arbets sätt och där arbetsmaterialet tillhandahålls i moduler.

Rektorerna betonar att insatser som de beslutar om på skolnivå måste möta lokalt identifierade behov. Skolans ekonomi och möjligheterna till statsbidrag är inte avgörande för prioriteringen. Statsbidrag kan vara viktigt, men rektorerna låter inte bidragsmöjligheten styra deltagandet i insatser. Däremot ser de positivt på statsbidragsfinansierade insatser där man utbildar handledare, eftersom man då utvecklar kompetens som kan återanvändas.

Rektorerna i fallstudien beskriver sig ha stora utmaningar med personalförsörjningen och det är ofta svårt att hitta vikarier till gymnasieskolans yrkesprogram. Rektorerna strävar därför efter att minimera behovet av vikarier så mycket som möjligt och uppmuntrar deltagande i insatser som kan genomföras på plats i skolan eller som erbjuds av den lokala högskolan. Insatser som går att genomföra lokalt och kollegialt kan således prioriteras framför insatser i annan form, såsom konferenser eller sådana insatser som innehåller återkommande träffar på annan ort.

### Insatsernas relevans och avtryck i verksamheten

Huvudmannen bedömer att Skolverkets insatser som de varit involverade i bidragit till en ökad professionalitet hos lärare och rektorer. Insatserna fokuserar på verktyg, språk och metoder som är väl genomtänkta och arbetsbesparande för rektorer och lärare. Enligt huvudmannen har deltagandet i insatserna lett till en ökad professionalitet i skolutvecklingsarbetet.

Rektorerna bedömer Skolverkets insatser på olika sätt. En av rektorerna karakteriserar Skolverkets insatser som skarpa, genomtänkta och kvalitetssäkrade. Särskilt uppskattar denna rektor insatser som baseras på kollegialt lärande, eftersom de ger utrymme för diskussioner om skolutveckling bland deltagarna. Två exempel är att Matematiklyftet har lett till att de deltagande matematiklärarna har utvecklat undervisningen och att Läslyftet har bidragit till att ett helt kollegium numera arbetar forskningsbaserat. Rektorn värdesätter särskilt att lärandet sker i skolmiljön. Övriga rektorer pekar på formella krav för deltagande som försvårar planering och genomförande och efterfrågar mer stöd för att välja mellan insatser.

### Andra aktörers insatser

I fallstudie F används, utöver Skolverket, kurser och program vid högskolor för kompetensutveckling av lärare.

### Framtida skolutvecklingsbehov

Huvudmannen definierar nyanlända som får gymnasiebehörighet och kan börja på nationella program som ett särskilt område att satsa på. Enligt huvudmannen kommer det sannolikt att bli en stor utmaning för dessa elever att klara gymnasiekurserna Engelska 5 och 6. Huvudmannen ser ett behov av att utveckla strategier för att hjälpa dessa elever till examen, och efterlyser stöd för att klara det.

Rektorerna efterfrågar insatser med inriktning på olika brister och behov inom gymnasieskolans yrkesprogram. Deras främsta utmaning är bristen på behöriga yrkeslärare, och de skulle gärna sett flera insatser som hjälper erfarna med yrkesutbildning att fortbilda sig till behöriga lärare. Rektorerna ser också utmaningar i att yrkesprogrammen är förhållandevis små och att undervisningsmaterialet är föråldrat. De efterlyser därför en satsning på yrkesutbildning från flera håll, både från lärosäten, från Skolverket och från andra myndigheter.

## **2.7 Fallstudie G: en kommunal huvudman i en mindre stad/tätort i södra Sverige – gymnasieskolor**

Denna huvudmannorganisation utgörs av en kommunal huvudman i en mindre stad/tätort i södra Sverige. I fallstudien har en huvudmannarepresentant och två rektorer från två av kommunens gymnasieskolor intervjuats. Huvudmannen och skolorna har bland annat deltagit i insatserna Matematiklyftet och Läsllyftet.

### **Det generella arbetet med skolutveckling**

I fall G uppger huvudmannen att det generella arbetet med skolutveckling är nära kopplat till huvudmannens systematiska kvalitetsarbete. Detta har tidigare kritiserats av Skolinspektionen och huvudmannen har prioriterat att utveckla kvalitetsarbetet och göra det mer systematiskt. Huvudmannen och rektorerna använder numera ett årshjul som verktyg när skolors kompetensutvecklingsbehov kartläggs och analyseras. Huvudmannen ser till att skolorna tar fram och med stöd av huvudmannen analyserar betygsstatistik, examensstatistik och data som insamlats genom elev- och medarbetarenkäter (bland annat om trivsel och trygghet i skolan). Vidare träffar huvudmannen sina rektorer i enskilda strategisamtal, där rektorerna påtalar behov av olika insatser som grundas på elevers eller skolans behov. Det kan också gälla brist på kompetenser som behöver finnas bland personalen, och där huvudman och rektor analyserar om lösningen ska sökas genom kompetensutveckling eller nyrekrytering.

Huvudmannen kan bestämma att alla skolor ska medverka i utvecklingsinsatser som relaterar till behov som har identifierats vid flera skolor. Huvudmannen har till exempel beslutat att alla skolor ska delta i Matematiklyftet och Läsllyftet och ser nu behov av ett kommungemensamt skolutvecklingsarbete inom digitalisering.

### **Information och kännedom om Skolverkets insatser**

Huvudmannen känner till Lärportalen och anger den som källa för sin kunskap om Skolverkets skolutvecklingsinsatser. Bäst inblick tycker sig huvudmannen ha i insatser som riktar sig till rektors- och huvudmannanivån, såsom Leda digitalisering. Huvudmannen har översiktlig kunskap om NSP och bedömer att NSP har goda förutsättningar att göra det enklare att identifiera insatser som huvudmannen är intresserad av genom att insatserna nu presenteras samlat i programmet Styrning och ledning.

Rektorerna har hört talas om NSP men känner inte till att Skolverkets insatser är en del av NSP eller hur det är organiserat. En av rektorerna tycker att presentationen av NSP på Skolverkets webbplats underlättar och insatserna bedöms vara anpassade till den allmänna diskursen om vad skolor i Sverige generellt är i behov av.

### **Behovskartläggning och beslutgången från behov till beslut om insatser**

Huvudmannen betonar att kartläggningen utgår från den lokala skolans behov. Som nämndes i avsnittet om skolornas generella arbete med skolutveckling identifieras behovet i fallstudie G framförallt utifrån det systematiska kvalitetsarbetet. Med stöd av det verktyg som huvudmannen tagit fram för detta arbete kan rektorer kontinuerligt följa skolans utveckling och identifiera behoven av utveckling vid respektive skola. Rektorerna kompletterar huvudmannens beskrivning av hur kartläggningen av skolutvecklingsbehoven sker, med att hänvisa till lärares analyser av ele-

vernas samlade resultat. Till exempel upplevde gymnasielärarna vid en av skolorna att elevernas läskompetens hade försämrats. Lärarna efterfrågade stöd för att motivera eleverna i att läsa mer och rektor förde fram behovet till huvudmannen. I detta fall initierade huvudmannen deltagande i Läslyftet för alla gymnasieskolorna.

Rektorerna fattar beslut om insatser som är relevanta för deras skola. Med hjälp av förestelärarysreformen har rollfördelningen vad gäller att både identifiera behov och genomföra skolutveckling tydliggjorts enligt rektorerna. En rektor beskriver det som att " [förstelärarna] har fått en framträdande roll som länken mellan skolledning och övriga lärare." I dialog med förstelärarna och skolkuratorerna pågår kontinuerliga diskussioner i syfte att identifiera behov av skolutveckling. Genom förstelärarna och skolkuratorerna menar rektorerna att de också fångar in alla anställdas önskemål och behov.

### **Huvudmäns och rektorers ansvar för att ge förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser**

Huvudmannen beskriver sitt ansvar som att man ska skapa en struktur för arbetet. Med stöd av systematiken i årshjulet erbjuder huvudmannen en tydlighet med hänsyn till avstämningar mellan rektorer och huvudman som underlättar rektorernas behovskartläggning, beslut och planering av skolutveckling.

Rektorerna menar att de har skapat förutsättningar för de enskilda förstelärarna att driva det lokala arbetet med skolutveckling. Eftersom förstelärarna har ett uttalat ansvar för att driva detta arbete anser rektorerna att deras huvudsakliga ansvar är att stötta och säkerställa att förestelärarna har rätt förutsättningar för att genomföra uppdraget. Rektorerna stöttar förstelärarna i planeringen av deltagandet i en insats. Under deltagandet kan rektorerna även sprida information om arbetets gång och uppmuntra skolpersonalen genom e-post och på annat sätt.

### **Prioritering mellan insatser**

Enligt huvudmannen är dennas huvudsakliga bidrag att hjälpa rektorerna att sovra mellan olika behov. Huvudmannens uppgift beskrivs som att man delvis ska "stärka rektorerna i att välja bort".

Rektorerna poängterar att det systematiska kvalitetsarbetet utgör grunden för prioriteringarna mellan olika skolutvecklingsinsatser. Ingen av rektorerna har i praktiken ställts inför en situation där de behövt prioritera mellan insatser utan framhåller att behoven av skolutveckling tydligt går att identifiera genom deras process. Processen pågår löpande och behoven som behöver åtgärdas är i regel sådana som växt fram under en längre tid.

Insatsernas form spelar liten roll för vilka insatser som väljs. Vad gäller statsbidragen kan dessa utgöra en grund för prioritering men alltid utifrån vilket behov av skolutveckling som är mest presserande i respektive skola. Det är med andra ord alltid behovsstyrt men statsbidragen kan vara en faktor som påverkar beslutet. Enligt huvudmannen är statsbidrag för skolutvecklingsinsatser något som kommer i andra hand. Rektorerna som intervjuats bekräftar detta och understryker att behoven styr: "Om vi bedömer att något behöver utvecklas, gör vi det ändå." I arbetet med Läslyftet har en av skolorna för avsikt att fortsätta arbetet även utan statsbidraget. Behovet är mer styrande än den ekonomiska ersättningen. Rektorerna framhåller dock att bidragen är välkomna men har viss negativ effekt, framförallt därför att de uppfattas vara administrativt betungande. Huvudmannen har avsatt resurser för att bistå rektorerna med det administrativa arbetet med statsbidragen och erbjuder således rektorerna viss avlastning.

### **Insatsernas relevans och avtryck i verksamheten**

Huvudmannen bedömer att Skolverkets insatser som ingår i huvudmannens särskilda fokusområde Styrning och ledning är relevanta. Huvudmannen kan inte bedöma andra insatserns relevans. Rektorernas bedömning är att insatserna är relevanta utifrån deras identifierade behov. En rektor

beskriver det som att "Skolverket har utvecklat sin verktygslåda och har många utmärkta moduler".

Vad gäller avtryck hänvisar huvudmannen till gymnasieskolornas förbättrade resultat. Andelen elever som uppnått gymnasieexamen inom 3 år har utvecklats positivt och ligger högt eller mycket högt i alla kommunens gymnasieskolor.

Även rektorerna betonar att de tidigare haft svårigheter med låg måluppfyllelse hos elever och en hög personalomsättning bland skolpersonal. Detta har förändrats i positiv riktning, delvis till följd av deltagande i Skolverkets insatser och delvis som ett resultat av skolans arbete med att utveckla stödjande strukturer som är riktade till eleverna. Där har Skolverkets insatser som uppmuntrar samarbete mellan lärare bidragit till att utveckla en samsyn i kompetensutvecklingen.

#### **Andra aktörers insatser**

Skolorna använder till viss del även andra aktörer för skolutvecklingsinsatser. Rektorerna uppger att Specialpedagogiska skolmyndigheten och en högskola på samma ort har använts för att kompetensutveckla skolpersonalen.

#### **Framtida skolutvecklingsbehov**

Enligt huvudmannen behöver skolorna arbeta mer med digitalisering och programmering. Det behövs också utvecklingsarbete inom värdegrund och elevhälsa. Även insatser för nyanlända behövs till följd av att denna elevgrupp successivt börjar gå från introduktionsklasser till ordinarie program. Huvudmannen konstaterar ett ökande behov av insatser inom språkutveckling.

Rektorerna å sin sida anser att Skolverket i större utsträckning bör tydliggöra vad som förväntas av eleverna och bistå skolor med att utveckla en struktur som stödjer eleverna i att arbeta målinriktat i sin inläring. I övrigt är rektorerna nöjda med att Skolverket bidrar till att utveckla verktyg som syftar till att höja kvaliteten i undervisningen.

## **2.8 Fallstudie H: en kommunal huvudman i en pendlingskommun nära storstad i mellersta Sverige – gymnasieskolor**

Denna huvudmannorganisation utgörs av en kommunal huvudman i en pendlingskommun nära en storstad i mellersta Sverige. I fallstudien har en huvudmannarepresentant och tre rektorer och biträdande rektorer från två av kommunens gymnasieskolor intervjuats. Huvudmannen och skolorna har bland annat deltagit i insatserna Matematiklyftet, Läsllyftet, APL-handledarutbildning, APL-utvecklarutbildning och Rektorsutbildning.

### **Det generella arbetet med skolutveckling**

I denna fallstudie beskrivs huvudmannen vara mycket aktiv i arbetet med att identifiera behov av skolutveckling från samtliga skolor. Huvudmannen har regelbundna möten med rektorer och biträdande rektorer där skolornas utvecklingsbehov diskuteras. Besluten baserar sig på underlag som huvudmannen tillhandahåller och som rektorer använder i behovskartläggningen lokalt. Huvudmannen har frekvent kontakt med rektorer och genomför regelbundet skolbesök.

Huvudmannen har även etablerat direktkontakt med lärare i form av flera olika lärarnätverk med uppgift att bistå i arbetet med att identifiera utvecklingsbehov och aktuella utvecklingsinsatser. Huvudmannen säkerställer att skolorna får tid avsatt för utvecklingsarbete. Det är huvudmannen som identifierar vad den gemensamma kompetensutvecklingstiden ska innehålla, dvs. vad det gemensamma behovet är. Huvudmannen fattar beslut om insatser som alla skolor ska delta i, och bland annat ska samtliga gymnasieskolor delta i Matematiklyftet och Läsllyftet.

### Information och kännedom om Skolverkets insatser

Huvudmannen i fallstudie H disponerar flera tjänster som omvärldsbevakar utbudet av skolutvecklingsinsatser från bland annat Skolverket. Rektorerne bekräftar denna bild av en aktiv huvudman och menar att de framförallt får information och kännedom om Skolverkets insatser genom underlag som huvudmannen skickar ut. Rektorerne använder även Skolverkets webbplats, Lärportalen och Skolverkets nyhetsbrev som informationskälla om Skolverkets insatser.

Både huvudmannen och rektorerne känner till NSP men rektorerne har liten kännedom om att det utgörs av flera programområden och att insatserna är en del av NSP. Samtliga bedömer att de har god kännedom om Skolverkets insatser.

### Behovskartläggning och beslutsgången från behov till beslut om insatser

Huvudmannen arbetar strukturerat med att hitta de utvecklingsbehov som är gemensamma för alla kommunens gymnasieskolor. Rektorerne behovsinventering fokuserar på utvecklingsbehov hos personalen vid den enskilda skolan.

De intervjuade rektorerne beskriver ett långsiktigt arbete med kompetensutveckling. De använder sig av ett årshjul för sina systematiska kartläggningar av skolresultat, elevers trygghet och trivsel och medarbetarnas utvecklingsbehov. En rektor organiserar ett eller ett par tillfällen varje läsår där skolpersonalen samlas för att diskutera kompetensbehov och kommande skolutvecklingsarbete. Diskussionerna ligger till grund för nästkommande års arbete med skolutveckling.

Beslut om insatser kan fattas av huvudmannen, om det är behov som gäller alla kommunens skolor, eller av rektorn, om behoven identifierats lokalt.

### Huvudmäns och rektorers ansvar för att ge förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser

Från huvudmannens sida beskrivs ansvaret vara att ge rektorerne aktuell information om underlag och säkerställa att de har förutsättningar för att erbjuda sin skolpersonal skolutveckling. Huvudmannen ansvarar även för två hela studiedagar där kompetensutveckling prioriteras och även 25 timmars nätverkstid per läsår på huvudmannanivå. Det har hänt att huvudmannen gett skolorna möjlighet att använda denna nätverkstid till kompetensutveckling.

För rektorerne del handlar det om att också skapa tidsmässiga förutsättningar. Skolorna beskriver en situation där de har mycket begränsad tid att använda för att ta del av Skolverkets insatser, som även bedöms som mycket omfattande. En rektor beskriver det som att "det är alltid brist på tid för dessa kompetensutvecklingsinsatser". Oberoende av att även huvudmannen bidrar till att skapa tidsmässiga förutsättningar för deltagandet anser rektorerne att det är svårt att i praktiken skapa tillräckligt tidsmässigt utrymme. En av skolorna har, trots att beslut om deltagande togs på huvudmannanivå, avstått från att delta i Läsluftet eftersom det bedömdes som alltför resurskrävande, framförallt sett till tid. Andra viktiga förutsättningar som rektorerne fokuserar på är planeringen av insatser i form av förankringsarbete på respektive skola samt att tydliggöra mål och syfte med ett deltagande och att motivera och uppmuntra lärarna under genomförandet av insatsen.

### Prioritering mellan insatser

Både av huvudmannen och från rektorerne uppges att insatser endast prioriteras utifrån identifierade behov. Ingen av respondenterna upplever att detta är problematiskt eller någon större utmaning utan menar att det är tydligt för samtliga involverade parter vad som behöver göras.

Intervjupersonerna bedömer att statsbidraget inte påverkar hur prioritering mellan Skolverkets insatser görs.



### Insatsernas relevans och avtryck i verksamheten

De insatser som erbjuds av Skolverket bedöms vara relevanta. Huvudmannen bedömer att också insatsernas kvalitet och innehåll är mycket goda. Rektorer uttrycker att deltagarna i Matematiklyftet och Läsllyftet vid deras skolor särskilt har uppskattat formen som dessa insatser har. En viktig framgångsfaktor har varit det kollegiala lärandet där arbetsättet kollegiala träffar och samtal uppges ha "satt sig" i en av skolorna. Däremot är rektorerna inte lika positiva till innehållet i insatserna där framförallt Läsllyftet kritiserats för att vara otillräckligt genomarbetat och ojämnt i kvaliteten. Av en av rektorerna beskrivs Läsllyftet även som ett "överambitiöst projekt" med omfattande och även tungt material som kräver omfattande tid vid inläsning. Rektorn uttrycker besvikelse över att lärarnas problem inte uppmärksammas mer. Enligt rektorn är gymnasielärares största problem att de inte har tillräckligt med tid för att bedriva sitt grunduppdrag – och att det därför är fel prioritering från Skolverket att bidra till att skolor tar tid från kärnverksamheten till att bedriva skolutveckling. Rektorn uttrycker det så här: "Det viktigaste vi kan göra är att vara här när våra elever är här, men enormt mycket lärartid går åt till att utbilda lärare i olika projekt, jag tror inte det är lönt. Vikarier är svårare att hitta än guld, i praktiken betyder det inställda lektioner – vad spelar det för roll att lärarna kompetensutvecklas om de inte ens får tid med eleverna?"

Ett tydligt avtryck från deltagandet har dock, från bägge skolor, varit att det kollegiala arbetsättet har utvecklats. Detta är även något som skolpersonalen uttryckt att de vill fortsätta arbeta med. Att enstaka lärare vid en av skolorna även erhållit handledarutbildning har varit ett positivt inslag i skolans strukturella arbete med skolutveckling. Vid den aktuella skolan upplever rektorn att de, genom handledaren, idag arbetar mer strukturerat med kompetensutveckling.

### Andra aktörers insatser

Skolorna använder andra aktörer för skolutvecklingsinsatser, framförallt genom Specialpedagogiska skolmyndigheten. En av skolorna arbetar med ett program från denna gällande elevhälsa. Skolorna har även erfarenhet av att använda externa konsultfirmor för att arbeta med skolutveckling, dels genom utbildningar till skolledningar, dels genom utbildningar till undervisande skolpersonal. Huvudmannen och skolorna saknar dock skolutvecklingsmaterial som aktivt inkluderar och involverar både elever och föräldrar i skolutvecklingsarbetet.

### Framtida skolutvecklingsbehov

Huvudmannen ser ett behov av fler kompletterande utbildningar och efterfrågar kompetensutvecklingsinsatser för just gymnasiesärskolan. Andra aktuella områden att utveckla är enligt huvudmannen svenska som andraspråk, specialpedagogik och insatser som är riktade till speciallärare med inriktning mot funktionshindrade.

De intervjuade rektorerna skulle gärna se att Skolverkets webbplats var mer tillgänglig, så att det vore enklare att ta del av de insatser som finns idag. Rektorerna uttrycker ett behov av stöd för att kunna orientera sig bland Skolverkets insatser.

## 2.9 Fallstudie I: en enskild huvudman i en större stad i norra Sverige – grundskolor

Denna huvudmannorganisation är en enskild huvudman i en större stad i norra Sverige. Fallstudie I utgörs av en organisation bestående av två skolor. Huvudmannaföreträdaren har en dubbel roll som rektor i en av skolorna. Huvudmannen och rektorn har intervjuats. Huvudmannen och skolorna har bland annat deltagit i Skolverkets insatser Utveckla undervisningen i naturvetenskap och teknik (NT-satsningen) och Rektorsutbildningen.



### Det generella arbetet med skolutveckling

Huvudmannen i fallstudie I uppger att beslut om skolutveckling i stor utsträckning utgår från skolpersonalens önskemål om fortbildning. Det tas också hänsyn till skolornas naturvetenskapliga inriktning när skolutvecklingsbehovet diskuteras och beslutas.

Huvudmannen uppger att skriftliga underlag såsom elevenkäter om trygghet och trivsel samt medarbetarenkäter om arbetssituationen används vid kartläggning av utvecklingsbehoven. Lärarna fyller årligen i önskemål om vad man vill jobba med nästa läsår och vilka kompetensutvecklingsbehov den enskilde har. Nyligen har lärarna fått bedöma sina ledaregenskaper i klassrummet i syfte att undersöka om lärarnas ledarroll är ett generellt utvecklingsområde.

Rektorn vid den andra skolan uppger sig arbeta nära huvudmannen när behoven av skolutveckling kartläggs. Huvudmannens beskrivning bekräftas av rektorn.

### Information och kännedom om Skolverkets insatser

Huvudmannen har en begränsad kunskap om NSP. I samband med intervjun har huvudmannen uppdaterat sig genom att gå in på Skolverkets webbplats och säger att det verkar vara ett bra sätt att organisera insatserna på och att det är tydligt vad de syftar till att bidra med.

Rektorn har kännedom om Skolverkets skolutvecklingsinsatser men mycket begränsad kännedom om NSP och hur Skolverkets insatser är organiserade i NSP.

### Behovskartläggning och beslutgången från behov till beslut om insatser

I arbetet med att kartlägga behov av skolutveckling får skolornas personal inför varje läsår till huvudman och rektor ange vilka mål de har med sin undervisning samt eventuella mål för fortbildning. Vidare analyseras elevresultat och elevernas problemlösningsförmågor. Elevernas uttryckta intresse för naturvetenskap, upplevda trygghet och trivsel följs upp. Som del av kartläggningen av skolutveckling använder huvudmannen även relevanta nyheter från forskningsinstitutioner, skolmyndigheter och medier. Resultaten av kartläggningen sammanställs i en samlad kompetensutvecklingsplan för all personal och huvudmannens skolor.

### Huvudmäns och rektorers ansvar för att ge förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser

Enligt huvudmannen har det varit svårt att ta del av vissa skolutvecklingsinsatser från Skolverket. Skolorna har enligt intervjupersonerna varit för få och med ett för litet antal lärare för att kunna delta i vissa insatser. Av huvudmannen beskrivs detta som ett hinder som de har haft svårt att komma förbi. I de fall där skolpersonal deltagit i Skolverkets insatser har huvudmannen underlättat för deltagandet genom att säkerställa att lärarna har vad de behöver för att kunna delta, såsom att ge tid på vissa studiedagar eller ordna vikarier i de fall detta har behövts.

### Prioritering mellan insatser

I arbetet med att prioritera mellan insatser beskriver både huvudmannen och rektorn att det systematiska kvalitetsarbetet i form av underlag från skolpersonal och elever utgör grunden för prioritering. Dock har ingen av intervjupersonerna i praktiken ställts inför en sådan situation. Båda bedömer att det inför läsåren är tydligt vilken form av skolutveckling som skolorna är i behov av.

I fallstudie I uppfattas statsbidragen utgöra en viktig förutsättning för att satsningar på skolorna ska genomföras. Intervjupersonerna anser att statsbidragen även är styrande för beslut om att delta i en insats. Rektorn uttrycker att "det är inte bara ekonomi men det är en viktig faktor" och att "det [statsbidraget] är styrande, det är alltid bra att få ekonomiska medel om man ska satsa på något". Intervjupersonerna är dock tydliga med att utvecklingsbehovet är det som i första

hand styr men att också möjligheten till ekonomisk ersättning utgör en viktig faktor som påverkar besluten om att delta.

#### **Insatsernas relevans och avtryck i verksamheten**

Skolorna i följande fallstudie har endast deltagit i två insatser från Skolverket. De två insatsernas relevans och kvalitet bedöms som god. Materialet är enligt de två intervjupersonerna genomarbetat och håller en god kvalitet. Utifrån deltagandet i NT-satsningen har handledaren från satsningen, som finns kvar i organisationen, ett utpekat ansvar för att bedriva skolutveckling, bland annat genom fortsatt arbete med kollegiala träffar i ämneslag.

#### **Andra aktörers insatser**

Intervjupersonerna har begränsad erfarenhet av att använda insatser från andra aktörer än Skolverket i arbetet med skolutveckling. Dock uppger rektorn att de har köpt enstaka kurser från kommunen.

#### **Framtida skolutvecklingsbehov**

När det gäller de behov av skolutveckling som skolorna identifierat ser de att Skolverket tillfredsställt dessa. Dock påpekas av båda respondenter att det varit svårt för skolorna att få information om insatserna då Skolverkets webbplats bedöms som undermålig. Skolverket bör enligt huvudmannen upphöra med att ställa krav på antal deltagare i insatserna då det för de två skolorna inneburit att de inte kunnat delta.

### **2.10 Fallstudie J: en enskild huvudman i en pendlingskommun nära storstad i mellersta Sverige och i en mindre stad/tätort i södra Sverige – grundskolor**

Denna huvudmannorganisation utgörs av en enskild huvudman med skolor belägna i mellersta och södra Sverige. I fallstudien har två rektorer intervjuats varav den ena också är huvudman. Skolorna är lokaliserade i en pendlingskommun nära storstad och i en mindre stad/tätort. Skolorna är grundskolor och huvudmannen och skolorna har deltagit eller deltar detta läsår i insatserna Läsluft, Bedömning och betygssättning, Matematiklyftet och Rektorsutbildningen.

#### **Det generella arbetet med skolutveckling**

Huvudmannen prioriterar främst att ge personal som saknar behörighet kompetensutveckling. Uppgifter om skolpersonalens utvecklingsbehov samlas in från många olika källor. Hjulet för systematiskt kvalitetsarbete anpassas enligt huvudmannen till den faktiska situationen i skolan och information om skolornas kompetensutvecklingsbehov får huvudmannen bland annat genom regelbundna uppföljningar av elevernas resultat. Resultatuppföljningen kompletteras med annat underlag, bland annat elevhälsans rapporter om det förebyggande elevhälsoarbetet och lärares kompetensutvecklingsbehov så som detta uttrycks i årliga medarbetarsamtal. Även observationer av undervisningssituationer och skolledningens tolkningar av lärarnas diskussioner kring komplicerade lärsituationer ingår i det samlade underlag som utgör grund för beslut om kompetensutveckling.

Till följd av begränsade resurser beskriver huvudmannen att endast en insats i taget kan genomföras på skolnivå. Undantagsvis kan enskilda personer (både lärare och elevhälsopersonal) tillåtas att delta i insatser som de har behov av, parallellt med att en insats pågår för all personal vid skolan.

#### **Information och kännedom om Skolverkets insatser**

Huvudmannen (som i fallstudien har en dubbel roll som huvudman och rektor) uppger sig ha begränsad kännedom om NSP. Sökvägen till materialet på Skolverkets webbplats går för intervjupersonen via Skolutvecklingsfliken, där huvudmannen söker fram nyheter och information om

skolutveckling, kompetensutveckling och fortbildning. Huvudmannen avsätter tid varje vecka för att hålla sig informerad.

Den intervjuade rektorn hänvisar till sitt rektorsnätverk (utvecklat genom rektorsutbildningen) som ett sätt för rektorn att hålla sig informerad om skolutvecklingsinsatser. Även information från huvudmannen och egna besök på Skolverkets webbplats uppges vara viktiga informationskällor för rektorn vad gäller Skolverkets skolutvecklingsinsatser. När det gäller NSP känner rektorn till begreppet men har inte satt sig in i vad det innebär.

### **Behovskartläggning och beslutsgången från behov till beslut om insatser**

Huvudmannen hänvisar till behovsinventeringen som beskrivits ovan som grund för beslut om att delta i kompetensutvecklingsinsatser. Det genomförs också medarbetarsamtal årligen. Enskilda lärare kan också lyfta sitt individuella behov direkt till sin rektor. Organisationens storlek ("litenhet") ger närhet till personalen och god inblick i elevernas resultat, vilket huvudmannen drar nytta av. När beslut fattas om deltagande i en viss insats, styrs valet av behov och av skolans begränsade resurser. Insatsen måste vara relevant och angelägen utifrån skolpersonalens behov och möjlig att genomföra givet skolans organisatoriska ramar.

Rektorn bekräftar att den samlade analysen av läget i skolan, både bland elever och bland personal, är grunden för beslut om skolutveckling.

### **Huvudmäns och rektorers ansvar för att ge förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser**

Huvudmannen beskriver att det viktigaste för att säkerställa att skolutveckling äger rum är att frigöra tid för genomförandet, men även att sköta administrationen av insatserna. Alla lärare måste vara fria från undervisning för att kunna ta del av kollegialt lärande.

Rektorn som intervjuats delar huvudmannens uppfattning och anser att skolledarens ansvar innefattar den praktiska planeringen och organiseringen som krävs för att lärare ska kunna träffas kollegialt. Även att ge lärare tid för inläsning av material är rektors ansvar. I insatser som även omfattar handledning säkerställer rektorn att handledaren får tid för handledaruppdraget och planerar in genomförandet.

### **Prioritering mellan insatser**

I fallstudie J beskriver huvudmannen sitt ansvar för att göra avvägningar mellan alla de utvecklingsbehov som har identifierats. Prioriteringen av insatser styrs efter de behov som är störst och med en klar uppfattning om vilka behov som då inte prioriteras.

Möjligheten till statsbidrag påverkar i liten grad. Den intervjuade rektorn konstaterar att statsbidragen är uppskattade, men att de inte är styrande för vilka insatser som prioriteras. Huvudmannen uttrycker förståelse för att statsbidrag erbjuds och uppskattar möjligheten till att kunna få bidrag, men är av två skäl ändå kritisk: För det första kan statsbidraget påverka skolornas organisering av arbetet med insatsen, framför allt avseende tempot i frågan om insatser med kollegialt lärande som arbetsform. För det andra är ansökning och rapportering av bidraget administrativt betungande och bidrag utgår bara under en begränsad tid. Deras nästkommande insats, specialpedagogik för lärare, kommer därför att genomföras utan statsbidrag. Detta motiveras med att huvudmannen ser behov av att genomföra modulerna på halvfart, under två läsår.

Erfarenheten från andra statsbidragsfinansierade insatser har lett till att huvudmannen också har avstått från att söka bidrag, även då innehållet och arbetet varit i linje med de behov som identifierats. I ett fall saknade huvudmannen möjlighet att etablera kontakt med forskare eller med ett lärosäte, vilket uppfattades vara ett krav för att kunna delta i en specifik insats.

Insatsernas form påverkar däremot mycket. Två insatser där arbetssättet varit kollegialt lärande har genomförts. Erfarenheterna av detta arbetssätt har varit goda. Huvudmannen ser fördelar med att kunna använda arbetssättet i nya skolutvecklingsinsatser, därför att ett redan etablerat arbetssätt kan korta startsräckan väsentligt. Webbaserade insatser hindras i den ena av skolorna av brist på fibernät, och insatser som äger rum på annan ort kräver restid och vikarier. Rektorn vid den andra skolan uppskattar formen kollegialt lärande och webb utbildningar, något som i denna skola genomförts genom insatsen Bedömning och betygssättning.

Lärarnas önskemål om kompetensutveckling samlas in systematiskt, men när det handlar om beslut om vilka insatser som prioriteras, är det andra hänsyn som väger tyngre. Bland annat betonar huvudmannen målet om att öka antalet behöriga lärare och ett generellt behov av att erbjuda elevhälsopersonalen möjlighet till kompetensutveckling.

### **Insatsernas relevans och avtryck i verksamheten**

De intervjuade i denna fallstudie är positiva till Skolverkets insatser. Besluten om vilka insatser som ska genomföras skulle enligt intervjupersonerna underlättas om Skolverket tydligare informerade om hur olika insatser hänger samman och om det är viktigt att de genomförs i en viss följd.

När det gäller insatsernas avtryck på verksamheten menar huvudmannen att Läslyftet har börjat ge det. Läslyftets moduler och tydliga struktur gör att kunskapen påverkar pedagogernas planering och hur undervisningen bedrivs. Huvudmannen anser att ett gott arbetssätt har visat sig där hänsynen till elevernas måluppfyllelse är mer uttalat i planeringen av undervisningen. Det är dock för tidigt att dra säkra slutsatser om hur långsiktiga dessa förändringar är. Några avtryck från andra insatser nämner inte huvudmannen. Rektorn nämner rektorsutbildningen som en värdefull insats för rektorn personligen och som också gynnar skolan och dess personal, framför allt utbildningens juridiska del.

### **Andra aktörers insatser**

Intervjupersonerna har använt andra utbildningsanordnares insatser. Det är framför allt seminarier vid en högskola som anställda har tagit del av. Både huvudmannen och rektorn föredrar dock att skolutvecklingsinsatser äger rum lokalt, i skolan, och motiverar det med ett större genomslag och ett mer resurseffektivt genomförande. Rektorn uppskattar dessutom webbaserade föreläsningar som kan användas på ett flexibelt sätt av skolans personal i deras individuella utvecklingsarbete.

### **Framtida skolutvecklingsbehov**

Specialpedagogik är prioriterat och bägge intervjupersoner bedömer att lärare har behov av verktyg för att möta en enskild elev med svårigheter. Många lärare anser sig få för litet av detta i utbildningen men innan lärosäten anpassar lärarutbildningarna till nämnda behov, är Skolverkets specialpedagogiska insatser viktiga.

## **2.11 Fallstudie K: en enskild huvudman i större städer i mellersta och södra Sverige – grundskolor**

Denna huvudmannorganisation utgörs av en enskild huvudman med verksamhet i flera kommuner. I fallstudien har två rektorer vid grundskolor i större städer i södra Sverige intervjuats. Huvudmannen och skolorna i fallstudien har bland annat deltagit i insatserna Matematiklyftet, Läslyftet, Rektorsutbildningen, Bedömning och betygssättning och Leda digitalisering.

### **Det generella arbetet med skolutveckling**

Denna huvudman leder en organisation med flera skolor som är spridda över landet. Huvudmannen har ett utvecklat system med kvalitetsplaner på skol- och huvudmannanivå. Rektorerna

identifierar systematiskt och regelbundet kompetensutvecklingsbehoven vid respektive skola och utarbetar årligen en kvalitetsplan. Huvudmannen gör en samlad analys av skolornas resultat och behov baserat på skolornas planer och utvärderingar av elevresultat och olika enkäter.

Kartläggning av behov och beslut om skolutveckling är i fallstudie K i huvudsak enskilda rektorers ansvar, och huvudmannen beskriver sin roll främst som att man ska hjälpa rektorer att identifiera nya eller gemensamma utvecklingsbehov. Huvudmannens beskriver sig ha ett nära samarbete med rektorerna. Huvudmannen bedömer identifierade behov i förhållande till långsiktiga behov på koncernnivå. Utifrån sin samlade analys av alla skolors kompetensutvecklingsplaner identifierar huvudmannen områden som skolorna kan behöva prioritera, både enskilt och gemensamt. Nyligen har huvudmannen till exempel identifierat att flera av skolorna skulle behöva höja sina samlade kompetenser vad gäller nyanlända, digitalisering och programmering.

En central pedagogik- och utvecklingsavdelning stödjer huvudmannens analys- och utvecklingsarbete. En av avdelningens uppgifter är att ta fram stöd för kartläggning av behov och samordning av insatser. Avdelningen jobbar således nära rektorer och skolor när insatser genomförs av flera skolor samtidigt. Huvudmannen samverkar med skolornas förstelärare i ett nätverk, som utgör huvudmannens operativa länk till skolorna i frågor om skolutveckling.

#### **Information och kännedom om Skolverkets insatser**

Huvudmannen bevakar systematiskt Skolverkets och övriga skolmyndigheters webbplatser och ser som sin uppgift att sprida material och information som är relevant för olika personalkategorier och för organisationen som helhet. Enligt företrädarna för huvudmannen är NSP ett logiskt sätt att organisera insatserna.

Rektorerna som intervjuats inom denna huvudmannorganisation har dock inte kännedom om NSP. De känner till flera av Skolverkets skolutvecklingsinsatser, men har mindre inblick i insatser som de inte har arbetat med.

#### **Behovskartläggning och beslutsgången från behov till beslut om insatser**

Rektorerna i fallstudie K har fullt ansvar för kompetensförsörjningen och utvecklingen i den egna skolan. Rektorerna ger sålunda samma bild som huvudmannen av organiseringen och ansvarsfördelningen för skolutveckling. I organisationen bedrivs ett omfattande uppföljningsarbete av elevers resultat, trivsel och hälsa, och varje lärare och kurs utvärderas systematiskt. Även vårdnadshavares och medarbetares synpunkter samlas in regelbundet. Den samlade informationen utgör grund för en årlig kvalitetsplan per skola. Målsättningar för skolan fastställs och omvandlas till ett strategidokument där också personalens behov av kompetensutveckling beskrivs. Mot denna bakgrund fattar rektorerna beslut om vilka skolutvecklingsinsatser som skolan behöver delta i.

#### **Huvudmäns och rektorers ansvar för att ge förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser**

Enligt huvudmannen är det rektorerna som måste skapa tidsmässigt utrymme för att lärarna ska kunna delta i skolutvecklingsinsatser. Huvudmannen bistår med att skapa förutsättningar på övergripande nivå för alla skolor att genomföra nödvändig skolutveckling. Huvudmannens bidrag är till exempel att stötta rektorerna och vara bollplank för praktiska lösningar, men även att bistå med information om vilka statsbidrag som finns att söka. Huvudmannen stödjer rektorerna och i slutändan är det skolledningen som prioriterar och beslutar vad de vill genomföra.

Rektorerna samverkar i rektorsnätverk, inspirerar och delger varandra goda exempel på hur utvecklingsarbete kan bedrivas och organiseras. De framhåller att det i deras uppdrag ingår att skapa tidsmässiga förutsättningar för att genomföra inläsning och kollegiala diskussioner. Rektorerna tar ansvar för att insatser planeras in i god tid och att lärare och annan personal har kän-

nedom om förutsättningarna. Rektorerna bistår också med att ordna fram vikarier där det behövs.

Rektorerna anser att deltagandet i skolutvecklingsinsatser är en del av lärarnas arbete, även om det utgör ett merarbete för enskilda individer. De understryker vikten av att personalen utvecklas som individer och som grupp.

### **Prioritering mellan insatser**

Frågan om prioritering mellan insatser är inte helt relevant för huvudmannen i fallstudie K. Huvudmannen kan bestämma att hela eller delar av organisationen ska delta i huvudmannens kurser, seminarier eller konferenser, men fattar inga beslut om att skolor ska delta i Skolverkets skolutvecklingsinsatser. Dock har huvudmannan en initiativrätt som inbegriper att ge tydliga rekommendationer utifrån sin bedömning av skolornas behov. Men skolornas behov väger tungt och alla beslut om att delta i skolutvecklingsinsatser kan härledas från skolornas kvalitetsplaner.

Rektorerna ger uttryck för att de prioriterar skolutvecklingsbehov och deltagande i insatser med utgångspunkt i lokala behov. Det kan inbegripa att prioritera mellan huvudmannens och Skolverkets insatser och mellan olika insatser som erbjuds av Skolverket. Det förekommer dock att mål på huvudmannanivå och skolnivå går isär. I dessa fall prioriterar rektorerna målen och de tillhörande insatserna från huvudmannen. Båda rektorer betonar vikten av att driva på genomförandet av skolutvecklingsinsatserna när de väl har startat. De beskriver sin roll som att de ska visa att utvecklingsarbetet är prioriterat, förklara varför just ett visst arbete pågår och motivera personalen att delta.

Statsbidragen som går att söka för vissa skolutvecklingsinsatser välkomnas av huvudmannen; de uppfattas ge förutsättningar för att en skola ska kunna frigöra tid och utrymme för deltagande. Intervjupersonerna<sup>12</sup> ger dock exempel på att statsbidrag kan vara utformade på ett för huvudmannen ofördelaktigt sätt: Statsbidraget för förstärkning av elevhälsoteamet beräknas med utgångspunkt i antalet skolor i hela huvudmannanorganisationen. Enligt huvudmannen har det inte varit relevant att ansöka om detta bidrag för alla skolor. Ansökningsprocessen blev i detta fall för omfattande sett i relation till storleken på det bidrag som var och en av skolorna hade kunnat få.

Rektorerna är överens om att statsbidrag inte är styrande för de insatser som de väljer att delta i. Ett bidrag är, enligt den ena rektorn, "bara positivt, men det styr inte".

### **Insatsernas relevans och avtryck i verksamheten**

Huvudmannens uppfattning är att skolorna är särskilt nöjda med Skolverkets insatser som inbegriper ett kollegialt lärande. De är även intresserade av att fortsätta med det kollegiala lärandet eftersom formen är bra och igenkänningen hög, men vill göra det i lägre tempo. Huvudmannen anser att det också ur huvudmannaperspektiv finns mycket att vinna på att använda ett inarbetat koncept. Skolorna gör enligt huvudmannen kloka bedömningar och rimliga prioriteringar mellan insatser. Huvudmannen anser att Skolverkets erbjudna skolutvecklingsinsatser är aktuella och håller hög relevans: "Skolverket följer med bra".

Rektorerna bedömer att Skolverkets insatser är relevanta. Avtryck från deltagandet märks på många sätt. Särskilt framhålls insatser med kollegialt lärande som arbetsform. Dessa har, enligt rektorerna, bidragit till att utveckla en gemensam och tydlig målbild. Det kollegiala arbetet har utvecklats. Skolpersonalen uttrycker sig på ett nytt sätt om sitt jobb och sina mål. Personalen har fått ett gemensamt språk, läser samma litteratur och är "med på tåget" på ett annat sätt än innan.

---

<sup>12</sup> Två företrädare för huvudmannen medverkade i denna intervju.

### **Andra aktörers insatser**

Huvudmannen utvecklar en hel del egna skolutvecklingsinsatser och det kommer att fortsätta.

### **Framtida skolutvecklingsbehov**

Huvudmannen pekar på programmering, digitalisering, nyanlända och elevhälsa som områden att utveckla. Enligt huvudmannen erbjuder Specialpedagogiska skolmyndigheten stöd i att utveckla elevhälsoarbetet, och huvudmannen är öppen för att använda myndighetens underlag när ett utvecklingsarbete om dessa frågor börjar utformas. Rektorn som intervjuats ser behov av att uppmärksamma lärarens ledarskap i klassrummet.

## **2.12 Fallstudie L: en enskild huvudman i större stad och mindre stad/tätort i södra Sverige – gymnasieskolor**

Fallstudie L består av en enskild huvudman som är lokaliserad i södra Sverige, med verksamhet i en större stad och en mindre stad/tätort. Huvudmannaföreträdaren och tre rektorer i gymnasieskolor har intervjuats, och huvudmannen och skolorna har genomfört följande skolutvecklingsinsatser: Matematiklyftet, Läslyftet, Leda digitalisering, Rektorsprogrammet, Bedömning och betygssättning, APL-utvecklingsutbildning och APL-handledarutbildning.

### **Det generella arbetet med skolutveckling**

Huvudmannen i fallstudie K har en central kompetensutvecklingsenhet. Vissa satsningar styrs från denna, men stort ansvar för att identifiera utvecklingsbehov och besluta om deltagande i skolutvecklingsinsatser ligger på skolornas rektorer. Huvudmannen följer med och ser till att insatserna som prioriteras stämmer med huvudmannens inriktning och skolornas planer. Huvudmannen kan i vissa fall besluta att en specifik insats ska genomföras i alla skolor, t.ex. när nya verktyg ska testas. Huvudmannen kan också ge råd och stöd till rektorer om specifika kompetensutvecklingsinsatser som skolpersonal önskar att delta i. Huvudmannens utgångspunkt i dialogen med rektorerna är att de insatser som ska genomföras inom ramen för skolornas kompetensutvecklingsarbete måste korrespondera med skolornas behov och fastlagda utvecklingsplaner.

Huvudmannen får del av skolornas kvalitetsresultat, trygghetskartläggningar och inspektionsrapporter. Dessa underlag lägger grunden för huvudmannens verksamhetsplan där organisationens samlade utvecklingsbehov presenteras.

### **Information och kännedom om Skolverkets insatser**

Huvudmannen har begränsad kännedom om NSP. Enligt intervjupersonen uppfattas tillkomsten av programnivån som logisk och det underlättar att Skolverket använder en gemensam terminologi för att beskriva sitt utbud. Däremot är huvudmannen inte insatt i att existerande insatser såsom Matematiklyftet numera är en insats inom NSP.

Rektorerna som intervjuats i denna fallstudie uppger att de före intervjun inte alls hade kännedom om att Skolverket har organiserat sina insatser under rubriken NSP. När insatserna presenterades kände de dock igen de flesta insatser men visste inte att de numera är en del av NSP.

### **Behovskartläggning och beslutsgången från behov till beslut om insatser**

Merparten av processen från behovskartläggning och fram till beslut om insatser är delegerad till rektorerna. Rektorerna som intervjuats hänvisar till ett kontinuerligt kvalitetsarbete som grund för att identifiera behov och brister. Inför varje läsår utarbetar skolorna verksamhetsplaner som baseras på trygghetskartläggningar, inspektioner och egna interna granskningar.

Medarbetarsamtal och enskilda lärares önskemål om kompetensutveckling används också som underlag i rektorernas bedömning av skolornas utvecklingsbehov. I slutet av varje läsår görs en



kvalitetsrapport som visar hur kompetensutvecklingsbehoven har utvecklats. Kvalitetsrapporterna baseras på olika enkäter som huvudmannen tillhandahåller, bl.a. om den totala nöjdheten med skolan, en årlig medarbetarenkät och undervisningsutvärderingar för varje lärare och kurs.

### Huvudmäns och rektorers ansvar för att ge förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser

Huvudmannen betonar hur viktigt det är för ett lyckat genomförande av skolutveckling att huvudmän och rektorer ges realistiska förutsättningar för att planera sitt deltagande. Deltagande baseras på tid. Redan i januari måste rektor informeras om aktuella insatser för nästkommande läsår, eftersom skolan har en lång planeringshorisont. Det är för sent att informera om läroplansförändringar eller erbjuda nya insatser i mars-april.

Förutsättningarna för deltagande påverkas till viss del av vilken form en insats har. Insatser där inläsningsmaterialet tillhandahålls genom moduler ger skolorna möjlighet att genomföra modulerna när de önskar, men förutsätter tillgång till en ansvarig person vid respektive skola som driver arbetet. Webbaserad fortbildning är mer oberoende av tid. Webbinarier är en annan mer interaktiv form för att bedriva fortbildning. Huvudmannen och rektorerna är helt överens om att tid för utvecklingsarbete behöver schemaläggas för ett lyckat genomförande. De är också överens om att det är skolledningens ansvar att frigöra tid så att lärarna kan genomföra insatsen.

### Prioritering mellan insatser

Prioriteringen styrs av vilket behov som finns. Det förekommer att huvudmannen gör andra bedömningar av vilka behoven är än vad rektorn gör. I sådana fall tar huvudmannen hänsyn till rektorns uppfattning, men om huvudmannen menar att deras bedömning av behov ger bättre förutsättningar för organisationen som helhet att fullgöra sitt uppdrag, kan de lokala utvecklingsbehoven prioriteras ner.

Huvudmannens prioritering styrs inte av möjligheten till statlig finansiering. Statsbidrag uppfattas som en bonus, och det är behovet av kompetensutveckling som styr prioriteringarna. Huvudmannen anser att det är fördelaktigt att staten erbjuder ekonomisk hjälp för att genomföra vissa insatser, men att det vore bättre med ett enklare system, t.ex. bättre grundfinansiering.

Rektorerna uttalar samstämmigt att i frågan om statsbidragens betydelse är det behoven i skolan som avgör besluten om deltagandet i skolutvecklingsinsatserna. Möjligheterna att få statsbidrag för vissa insatser beskrivs som positivt och kan öka intresset för att ta del av en statsbidragsfinansierad insats. Det avgör inte om skolpersonalen ska delta. Det slutgiltiga beslutet om deltagande baseras på behoven som dokumenterats genom kartläggningsarbetet.

### Insatsernas relevans och avtryck i verksamheten

Huvudmannen uppfattar Skolverkets insatser som kvalitetssäkrade och beskriver dem som "byggda på styrdokument som skolan har att förhålla sig till". Det samlade utbudet är relevant men utbudet som specifikt riktar sig till gymnasieskolan är begränsat. Rektorerna är också positiva till Skolverkets skolutvecklingsinsatser, som enligt dem håller hög kvalitet. Deras bedömning är att insatser med kollegialt lärande som arbetsform kräver mycket personella resurser och tid samtidigt som dessa insatser har visat sig effektiva genom att ge avtryck i skolorna. En av rektorerna beskriver till exempel att lärarna använder begrepp från genomförandet av lyften och har fortsatt med regelbundna kollegiala träffar.

### Andra aktörers insatser

Huvudmannen har en utvecklingsenhet som tar fram underlag och utvecklar egna insatser. Rektorerna förväntas använda detta i vissa sammanhang, och gör så. De använder också material från Skolinspektionen.



### **Framtida skolutvecklingsbehov**

Elevhälsopersonal behöver stärkas, men det är svårt att hitta relevanta utbildningsinsatser för denna personalgrupp enligt huvudmannen. Från rektorshåll efterfrågas insatser som kan få deras elever mer engagerade och drivna i skolan.

### 3. ANALYS AV CENTRALA TEMAN FRÅN FALLSTUDIERN

I detta kapitel analyseras den samlade bilden som fallstudierna gett med avseende på studiens övergripande frågeställningar. Analysen tar utgångspunkt i roll- och ansvarsfördelningen mellan huvudmän och rektorer när det gäller kartläggning, beslut och genomförande av skolutveckling. Gemensamma drag mellan de enskilda fallstudierna lyfts fram, och om insatsens form och möjligheten till statsbidrag har olika betydelse för olika huvudmän diskuteras därefter. Kännedomen om insatserna och om NSP sammanfattas, och huruvida kännedom om program- respektive insatsnivån spelar roll för val mellan insatser diskuteras. Därefter följer en analys av hur huvudmän och rektorer uppfattar Skolverkets skolutvecklingsinsatser med avseende på deras relevans och potential att ge bestående avtryck i verksamheterna, innan kapitlet avslutas med en summering av framtida behov av skolutveckling så som det kommit till uttryck i fallstudierna.

#### 3.1 Roll- och ansvarsfördelningen mellan huvudmän och rektorer i skolutvecklingsarbetet

Huvudmännen i fallstudierna beskriver sitt ansvar för skolutvecklingen som att de ska stödja rektorerna genom att säkra att det ges tid och praktiska förutsättningarna för att genomföra skolutveckling. Deras ansvar inkluderar också att stödja rektorerna i att göra relevanta val mellan insatser för skolutveckling. I de flesta fallstudier i denna studie har rektorerna ansvar för att prioritera mellan insatser, skapa praktiska förutsättningar för deltagandet och se till att genomförandet kan organiseras på bästa sätt. Rektorerna ser också som en del av sitt ansvar att informera och motivera personalen samt säkerställa personalens praktiska möjligheter att delta. Praktiska möjligheter handlar främst om avsatt tid för deltagande. Samtliga rektorer som uttalat sig i fallstudierna har påtalat vikten av schemalagd tid för genomförandet av utvecklingsarbetet.

Ansvarsuppdelningen mellan huvudmän och rektorer präglar hela processen från inventering av behov till praktiskt genomförande av insatserna, och i följande avsnitt beskrivs arbetet med skolutvecklingen närmare.

##### Rektorernas mandat att besluta om insatser är olika stort i de tolv fallstudierna

Enligt intervjuade rektorer och huvudmän fattas beslut om deltagande i skolutvecklingsinsatser i de flesta fall på skolnivå. Detta gäller först och främst behov för skolutveckling som uppkommit eller identifierats på skolnivå.

I de fall huvudmännen beslutar om deltagande i skolutvecklingsinsatser, gäller det antingen deltagande i statsbidragsfinansierade insatser, insatser som initierats av huvudmannen eller insatser som har lyfts till huvudmannanivå av rektorerna och visar sig vara gemensamma för flera skolor. Här visar studien att det finns skillnader mellan kommunala och enskilda huvudmän.

Studiens kommunala huvudmän uppger att de i flera fall har bestämt att alla skolor ska delta i Skolverkets insatser som varit statsbidragsfinansierade och/eller löpt över ett helt läsår, till exempel Läslifftet, Matematiklifftet, Leda digitalisering och APL-insatser. Gemensamt för dessa insatser är att de har krävt omfattande planering inom hela styrkedjan, från huvudmannanivå till skolnivå. Dessa huvudmän har i flera fall utsett samordnare som administrerat och organiserat utbildningen av handledare. De har också, till följd av sitt uppdrag, administrerat ansökningar och åiterrapporteringar om statsbidraget.

I intervjuerna med de fyra enskilda huvudmannaföreträdarna i studien (också de två som samtidigt är rektorer) understryks att behoven som identifieras på skolnivå är styrande för beslut om deltagande. Ingen av de enskilda huvudmännen beskriver att det från huvudmannanivå fattas tvingande beslut om deltagande i Skolverkets skolutvecklingsinsatser. Däremot kan dessa huvudmän kräva att alla skolor ska delta i utbildningsinsatser som huvudmannen utvecklat.

I två av de enskilda huvudmannorganisationerna sägs det explicit att rektor bär ansvaret för att nå skolans verksamhetsmål och även är den som har bäst kännedom om skolans, elevernas och lärarnas behov. Det innebär att rektorerna har mandat att både planera för och besluta om skolutveckling. En företrädare för den ena av dessa huvudmän beskriver det som att huvudmannen har initiativrätt, det vill säga mandat att föreslå skolutvecklingsinsatser, men saknar rätt att besluta att skolor ska delta. Ett undantag gäller insatser som huvudmannen själv har utvecklat, för här är det vanligt förekommande att huvudmannen kräver att alla rektorer och skolor ska genomföra insatserna.

De andra två enskilda huvudmannorganisationerna är små, och består av få och små skolor. I båda fallen har huvudmannen också rollen som rektor. I dessa två fallstudier är därmed distinktionen mellan huvudman och rektor angående beslut om insatser mindre relevant.

### **Studiens huvudmän och rektorer beslutar om skolutveckling efter att ha analyserat skolornas utvecklingsbehov**

En tydlig grund för att rektorer och i vissa fall huvudmän beslutar om deltagande i skolutvecklingsinsatser är deras regelbundna uppföljningar av vilka utvecklingsbehov som respektive skola har.

Fallstudierna visar att huvudmän och rektorer arbetar förhållandevis lika när de kartlägger behov och samlar underlag för att ta ställning till vilken form av skolutveckling som är mest angelägen. Visserligen finns det variationer i omfattning och innehåll i det som rapporteras från rektorernas kartläggningar till huvudmannnivån, men det speglar främst att huvudmännen som utgör fallstudierna också är olika med avseende på storlek, lokalisering, huvudmannaskap och skolform. Samtliga huvudmän i studien stödjer rektorer och skolor i kartläggningen av skolornas utvecklingsbehov och gör senare behovsanalyser på övergripande nivå, utifrån de behov som rektorerna identifierat och rapporterat in.

I skolorna görs systematiska uppföljningar av bland annat elevers resultat och medarbetares utvecklingsbehov som rapporteras till huvudmannen. Även resultaten av olika trygghets- och trivselsundersökningar rapporteras in. Men bland skolorna i urvalet ser vi att de mindre huvudmännen har något färre årliga uppföljningar jämfört med övriga. Bland annat samlar studiens två mindre enskilda huvudmän in en årlig elevenkät och genomför årliga medarbetarsamtal, men saknar en årlig medarbetarenkät. Deras verksamhets- eller kvalitetsplaner utvecklas inte per skola och behandlar uteslutande huvudmannnivån. De mindre huvudmännen i urvalet samlar alltså in färre årligen återkommande strukturerade dokument i behovskartläggningen jämfört med huvudmän som består av flera skolor.

Ofta tillhandahåller huvudmannen olika slags verktyg för kartläggningen av skolutvecklingsbehov som underlättar jämförelse över tid och mellan skolor. Flera av huvudmännen har utformat kartlägningsarbetet enligt ett årshjul, med återkommande kvalitetsmätningar under skolåret. Hjulet är ett planeringsverktyg, manuellt eller digitalt, som strukturerar aktiviteter, deras syfte, när i tiden aktiviteten görs och vad utfallet blev.<sup>13</sup> Av fallstudierna ser man vidare att kartläggningarna som inventeringen av skolutvecklingsbehov baserar sig på, ger information om olika slags utvecklingsbehov. Det kan handla om ämnesrelaterade utvecklingsbehov och behov som gäller vissa elevgrupper eller bestämda personalkategorier. Återkommande uppföljning och analys av elevresultat visar till exempel om skolan behöver vidta åtgärder för att stärka lärarnas kompetens inom vissa ämnen, medan andra utvecklingsbehov bland lärare och annan skolpersonal identifieras genom medarbetarundersökningar.

<sup>13</sup> Exempel på ett årshjul för gymnasieverksamhet, <https://medarbetare.academedia.se/for-ditt-arbete/kvalitet-2/kvalitetsare/gymnasiets-kvalitetsar/>

Elva av huvudmännen i studien anser sig ha goda strukturerade, årliga processer där resultat, behov, genomförda insatser och eventuella effekter följs upp över tid. Dessa huvudmän anser att deras behovskartläggningar är tillräckligt systematiska för att utgöra underlag för beslut om skolutveckling. Den sista huvudmannen har identifierat behov av att utveckla systematiken i sin behovskartläggning.

Sammantaget visar fallstudierna ingen större skillnad mellan kommunala och enskilda huvudmäns sätt att kartlägga skolutvecklingsbehoven. Vilka data som inhämtas varierar dock mellan huvudmannorganisationerna; likaså varierar tidpunkten och med vilken frekvens olika underlag tas fram. I vilken form insamlingen sker varierar också något.

### **Studiens huvudmän och rektorer väger in insatsens innehåll, form och resursbehov när de tar ställning till deltagande**

En viktig orsak till att skolutveckling genomförs tycks enligt studiens samtliga fallstudier vara de utvecklingsbehov som framkommer i de systematiska kartläggningarna som görs. Det är alltså skolornas behov som utgör grunden, och i alla fallstudierna har såväl intervjuade huvudmannaföreträdare som rektorer understrukit att behoven är styrande när de prioriterar mellan och beslutar om genomförande av skolutvecklingsinsatser.

Dock framkommer att huvudmän och rektorer tar hänsyn till andra faktorer i sina analyser innan de fattar beslut. Både insatsens resurskrav och dess eventuella administrativa merarbete påverkar till viss del huvudmännens och rektorernas prioritering mellan insatser. De väger dock också in sina erfarenheter av insatsernas potential att ge avtryck. Som en av rektorerna i en av fallstudierna beskriver det, kan deltagande i insatser med arbetsformen kollegialt lärande fylla flera syften. Rektorns erfarenhet är att insatser i denna form har effekt och bidrar till att utveckla undervisningen inom ett visst område eller ämne. Men lika viktigt är det för rektorn att insatser med arbetssättet kollegialt lärande utvecklar skolans lärandekultur genom att strukturerna för kollegiala samtal förstärks och befästs.

Lärarnas generella arbetssituation är enligt rektorerna i många fall pressad, och rektorerna drar sig för att öka deras arbetsbelastning ytterligare. Detta är mest uttalat från rektorer vid de mindre skolorna i studien. Även skolornas generella resursläge kan påverka val av insats. Rektorer vid mindre skolor eller skolor i glesbygd som intervjuats i fallstudierna har pekat på praktiska utmaningar som är kopplade till att genomföra skolutvecklingsinsatser som förutsätter att den fasta skolpersonalen behöver friställas från undervisning. De säger sig därför vara intresserade av insatser som inte kräver att vikarier sätts in.

Studien visar att det också finns en viss skepsis till insatser med kollegialt lärande som arbetsform. En rektor på en fristående skola ger exempel på hur deltagande i skolutvecklingsinsatser innebär ett merarbete och förutsätter tid utöver vanlig arbetstid. Omfattande skolutvecklingsinsatser ryms inte i det ordinarie schemat. Enligt rektorns uppfattning är det framför allt insatser med kollegialt lärande som arbetsform som kräver mer gemensam tid från deltagarna och leder till att andra skolutvecklingsinsatser måste skjutas upp. Rektorn efterfrågar större förståelse för att dessa skolutvecklingsinsatser kräver både möda och nytänkande att genomföra. De är resurskrävande eftersom de ska planeras in under ett helt läsår och utgör ett stort åtagande för rektor och deltagande lärare.

### **Möjligheten till statsbidrag är viktig för vissa av studiens huvudmän och rektorer**

Både rektorer och huvudmän har gett exempel på att statsbidrag gjort det möjligt att sätta in vikarier då ordinarie personal deltog i en utbildningsinsats. Även bidrag för att utbilda handledare har nämnts som värdefulla tillskott till de intervjuade huvudmännens och rektorernas förberedelser för deltagande i skolutvecklingsinsatser. Statsbidrag uppges ibland utgöra den avgörande faktorn för att en skolutvecklingsinsats genomförs, genom att tid och utrymme kan frigöras för

genomförandet. I fallstudierna framkommer minst två exempel från rektorer som anser att statsbidraget varit utslagsgivande för deras beslut om att delta i en viss insats. Genom bidraget har vikarier kunnat finansieras och ordinarie lärare har fått tid till inläsning. Enligt rektor har det påverkat bedömningen av arbetsbelastningen och rektor kom fram till att deltagande då var för-svarligt.

Men övriga fallstudier visar att möjligheten till statsbidrag för skolutvecklingsinsatser är positiv men inte avgörande för deltagande. Det samlade intrycket är att möjligheten till statsbidrag kommer i andra hand och att det är behoven som styr. Det gäller också enskilda huvudmän i studien, där tre av fyra har uttryckt att statsbidrag spelar in men inte på något avgörande sätt.

Från intervjuerna har det även framkommit kritik mot statsbidragsfinansiering av skolutvecklingsinsatser. Det har lyfts fram att administrationen av bidragen upplevs som omfattande. Exempel finns på att rektorer har genomfört insatser utan statsbidrag, även om insatsen ger möjlighet att få det, för att undvika en betungande administration. Något annat som nämnts är att det ställts krav på genomförandetakten för vissa statsbidragsfinansierade insatser, som deltagarna (både skolpersonal och rektorer) i efterhand bedömt varit onödigt hög. Rektorerna säger sig ha justerat genomförandetempot i fall då de fortsatt att arbeta med samma insats under kommande år. Statsbidrag bedöms också hypotetiskt kunna innebära en risk för att de lokala behoven åsidosätts och inte blir styrande för val av insatser. I intervjuerna ges dock inget exempel på att så har skett.

Sammanfattningsvis förefaller studiens huvudmän och rektorer basera sina val mellan insatser på en sammanvägd bedömning av vilka resurser som insatsen ställer krav på, möjligheterna till att genomföra insatsen på ett resurseffektivt sätt och möjligheten att få ett ekonomiskt tillskott för genomförandet. Inför beslutet tar de flesta huvudmän och rektorer som uttalat sig också hänsyn till kostnaderna som är förknippade med att administrera statsbidraget och kraven på genomförandetakt som är fastställda för vissa av de statsbidragsfinansierade insatserna. Men framför allt prioriteras insatser som korresponderar med de faktiska behoven som identifierats i deras skolor.

### 3.2 Kännedom och information om NSP och Skolverkets skolutvecklingsinsatser

Redovisningen per fall i föregående kapitel visar att kännedomen om NSP och Skolverkets skolutvecklingsinsatser varierar. Kännedomen om NSP på programnivå visar sig vara något bättre bland huvudmännen jämfört med studiens intervjuade rektorer. Åtta av fallstudiens huvudmän uppger att de känner till NSP. Övriga huvudmannaföreträdare, varav en kommunal och tre enskilda, har begränsad kännedom om NSP. De huvudmän som kan bedöma NSP uppfattar programnivån främst som ett sätt att organisera och samla befintliga insatser. Deras förhoppning är att det nu ska bli lättare att få en överblick över de samlade skolutvecklingsinsatser som erbjuds.

Även de intervjuade rektorerna uppger sig ha varierande kännedom om NSP. Rektorernas kännedom om NSP uppges variera mellan att vara "begränsad" till "ingen alls". Detta gäller alla intervjuade rektorer i samtliga fall. Ingen av fallstudiernas rektorer tycker sig ha god kännedom om programnivån.

#### Studiens huvudmän och rektorer känner bäst till skolutvecklingsinsatser som skolorna deltagit i

Huvudmännen har dock god insikt i vissa av Skolverkets insatser. Till exempel har kommunala huvudmän fattat beslut om att skolor ska delta i Matematiklyftet respektive Läsllyftet. Även de huvudmannaföreträdare vars skolor inte deltagit i dessa insatser har god kännedom om dem. En möjlig förklaring är att nämnda insatser varit medialt uppmärksammade och dessutom mycket omtalade i olika forum där huvudmän möts.

Andra förklaringar till huvudmännens kännedom om vissa av Skolverkets insatser kan vara att insatserna gett möjlighet till statsbidrag, och att huvudmännen bistått med ansökningar och

återrapportering eller också organiserat användningen av handledare. I andra fall har arbetet med att planera och säkerställa genomförandet tagit stora resurser i anspråk också för huvudmannen. Det har även förekommit att flera av huvudmannens skolor deltagit i samma insats, som har pågått under ett helt läsår eller organiserats så att någon av huvudmannens alla skolor deltagit enstaka år under flera år i följd. Skolorna har i flera år återrapporterat till huvudmannen om de samlade erfarenheter från insatserna, och det har sannolikt bidragit till att fördjupa huvudmannens kännedom om just dessa insatser.

Även rektorerna förefaller ha bäst kännedom om insatser som de själva initierat. Ingen anser sig ha djup kännedom om alla Skolverkets insatser. Vanligast är att rektorerna nämner Matematiklyftet, Läsllyftet, Bedömning och betygssättning, Specialpedagogik för lärande, Leda digitalisering och Rektorsprogrammet, där samtliga är insatser som intervjupersonerna uppger att de arbetade med under åren 2016 och 2017.

### Rektorerna i studien anser sig behöva detaljerad kunskap om Skolverkets insatser

Rektorerna i fallstudierna betonar att de behöver detaljerad information om insatserna för att kunna bedöma insatsernas relevans. De behöver relevansbedömningen för att kunna prioritera mellan olika insatser och kunna förklara för sin personal varför de ska delta i en viss insats. Även om de har en tydlig bild av skolans samlade behov behöver de också veta att de insatser som kan vara aktuella svarar mot de behov som de har identifierat.

Det framkommer i fallstudierna att både skolor och huvudmän använder material och underlag från andra aktörer än Skolverket i sitt arbete med skolutveckling. Bara i ett fall uppges att de uteslutande använt sig av Skolverkets skolutvecklingsinsatser. Till exempel har två av de enskilda huvudmännen egna utvecklingsenheter och stödjer sina skolor med egenutvecklat material. Kommunala huvudmän har gett exempel på att de samarbetar med en närliggande högskola eller ett universitet, och låter skolpersonal delta i deras kurser om de kan fylla ett identifierat utvecklingsbehov. Slutligen använder fallstudiens huvudmän utbildningsmaterial från andra myndigheter, såsom Specialpedagogiska skolmyndigheten och Skolinspektionen. Det förekommer också att kommersiella utbildningsanordnare anlitas, antingen för att sprida ett material eller för att leda en specifik kurs inom ett ämne eller med tematisk inriktning. Rektorerna behöver därmed ha kännedom om ett stort utbud av olika skolutvecklingsinsatser, där Skolverkets insatser utgör en del.

Huvudmän och rektorer som intervjuats efterfrågar mer information om enskilda insatser och om hur länge insatserna kommer att finnas tillgängliga. Deras långsiktiga planering av deltagande i insatser underlättas om Skolverket i god tid berättar om eventuella förändringar av utbudet kommer att göras.

### 3.3 Bedömning av Skolverkets insatser med avseende på deras relevans och avtryck

När det gäller enskilda insatser och insatsnivån som sådan, har intervjuade rektorer och huvudmän ett positivt intryck av insatsernas innehåll, tematiska bredd och omfattning vad gäller tid och resursbehov. De värdesätter att Skolverket erbjuder så olika insatser, mot bakgrund av att skolornas behov är olika och varierar över tid.

### Majoriteten av de intervjuade bedömer att Skolverkets skolutvecklingsinsatser är relevanta

Intervjupersonerna i fallstudien har varierande erfarenhet av att arbeta med Skolverkets skolutvecklingsinsatser. Deras uppfattningar av insatsernas relevans ska dock värderas i förhållande till vilka insatser de har kännedom om. Kännedomen om insatser baserar sig på intervjupersonernas erfarenhet av att själv ha deltagit i, initierat eller också lett genomförandet av olika skolutvecklingsinsatser. Huvudmännen hänvisar därutöver till sina rektors erfarenheter som grund för sin bedömning av relevans. Den sammantagna bilden från fallstudierna är att Skolverkets skolutvecklingsinsatser uppfattas som relevanta.

Två av huvudmännen ger en nyanserad bedömning av insatsernas relevans. Skolverkets insatser är, menar de, relevanta för majoriteten skolor och skolpersonal. Men de konstaterar också att det finns skolor inom deras huvudmannaorganisationer som har begränsade förutsättningar att delta i insatserna. Skolorna behöver minska personalomsättningen och höja andelen behöriga lärare innan de med full kraft kan initiera och genomföra andra utvecklingsinsatser. Huvudmännen efterlyser utvecklingsinsatser som har relevans också för dessa skolor.

#### **Intervjuade rektorer bedömer att insatserna har skapat ett positivt avtryck på skolnivån**

När det handlar om insatsernas avtryck, är det framförallt rektorerna som ger exempel på positiva förändringar till följd av arbetet med skolutveckling. De har sett de tydligaste effekterna av insatser där arbetsformen är kollegialt lärande. Rektorerna beskriver det som att dessa insatser gett märkbara förändringar på såväl enskilda lärares kompetens som skolornas arbetssätt. Vad gäller avtryck på individnivå bedömer rektorerna att lärarna uppvisar ett ökat intresse för att diskutera och gemensamt planera undervisningen. På skolnivå noteras bestående förändringar i form av att lärarna fortsätter att träffas i ämnes- eller arbetslag för reflektionsträffar och fortsatt kollegialt lärande. Rektorerna tycker sig också se att personalen blivit mer öppen för att diskutera och ta lärdom från sina kolleger. När man först har genomfört insatser där arbetssättet är kollegialt lärande, är tröskeln låg för att senare delta i nya insatser i samma form. Strukturen och processen har satt sig och är redo att användas om nya insatser i samma form skulle bli aktuella.

Från rektorshåll har det även nämnts att det är bra att vissa av insatserna har inkluderat utbildning av handledare. Det har representerat en förstärkning av skolornas resurser för skolutveckling på så sätt att handledaren har kunnat avlasta rektor vid planering och genomförande av nya satsningar och kunnat leda grupper av lärare i nya ämnen. I dessa skolor har handledaren efter avslutad insats fått ett delansvar för skolutvecklingsarbetet. Handledarna har också bidragit till att utvecklingsarbetet har fortsatt efter att en skolutvecklingsinsats formellt har avslutats.

### **3.4 Summering av framtida behov av skolutveckling**

I studien har intervjupersonerna efterfrågat olika stöd av olika karaktär. Vissa av de behov som framkommit kan knappast bemötas genom utveckling av specifika insatser. Till exempel har det efterfrågats bättre prognoser om arbetskraftsbehov i det uttalade syftet att stödja huvudmän i att inrätta och dimensionera gymnasieprogram som leder till jobb. Även en generell förbättring gällande undervisningsmaterial för gymnasieskolans yrkesprogram har efterfrågats.

Bland områden som täcks av befintliga insatser har intervjupersonerna uttryckt intresse för att förstärka sitt utvecklingsarbete med inriktning på värdegrund och nyanlända. De ser också behov av att ta del av insatser gällande svenska som andraspråk, digitalisering och programmering.

Nedan summeras de framtida behov av skolutvecklingsinsatser som framkommit i fallstudierna. De intervjuade anser att dessa behov inte fullt ut täcks av Skolverkets befintliga insatser.

Nya insatser efterfrågas gällande följande personalgrupper eller teman:

- speciallärare med inriktning mot funktionshindrade
- bemötande av pojkar och flickor i skolan
- stöd att arbeta med barn i utanförskap
- social hållbarhet
- lärarens ledarskap
- engelska (liknande Läsllyftet).



## 4. RAMBÖLLS SLUTSATSER

En övergripande slutsats från studien är att de huvudmän och rektorer som intervjuats, prioriterar skolutveckling högt. Arbetet behövs för att öka skolornas förutsättningar för att fullgöra sitt uppdrag. Utmaningarna som följer med skolans uppdrag förefaller de huvudmän och rektorer som intervjuats i de tolv fallstudierna vara väl medvetna om, och de har på olika sätt uttryckt hur de närmast dagligen strävar efter att planera in och organisera verksamheten så att angelägna utvecklingsinsatser som behövs för att närma sig målen, kan genomföras. Till sin hjälp har de sina kartläggningar av skolpersonalens behov och statistiska uppföljningar av resultat.

### 4.1 De tolv fallstudierna visar att lokala behov på skolnivå har stor inverkan på vilka insatser som prioriteras

Den samlade bilden från huvudmän och rektorer så som det uttryckts i fallstudierna indikerar att den enskilt viktigaste orsaken till att skolutveckling efterfrågas, planeras in och genomförs, är lokala behov i skolorna. Såväl intervjuade rektorer som huvudmän identifierar behoven med utgångspunkt från lokal kartläggning av behov. De lokala behovskartläggningarna analyseras av huvudmannen i syfte att identifiera utvecklingsbehov som är gemensamma för flera eller alla skolor. I många fall arbetar huvudmannen och rektorsgruppen nära, och på skolnivå arbetar rektor, förstelärare och i vissa fall skolkuratorer tillsammans med att analysera underlaget och dra slutsatser om vilka behov som har högsta prioritet.

Roller och ansvar gällande skolutveckling mellan studiens huvudmän och rektorer är med vissa undantag fördelade så att rektorerna har ett självständigt ansvar för beslut och genomförande av skolutvecklingsinsatser som svarar mot lokala behov och har identifierats i respektive skola. I vissa av fallstudierna är rektorns beslutsmandat uttalat och huvudmannens roll är främst att stödja rektorerna i processen från kartläggning till genomförande. Alla studiens huvudmän har dock möjlighet att bestämma att gemensamma utvecklingsinsatser ska äga rum, något de också gjort i vissa fall. Kommunala huvudmän har beslutat om obligatoriskt deltagande i Skolverkets insatser där huvudmännens samlade analys av skolornas utvecklingsbehov visar att ett gemensamt behov existerar. Studiens enskilda huvudmän som har egna utvecklingsenheter har beslutat att utvecklingsinsatser som är framtagna av huvudmannen ska genomföras.

### 4.2 Besluten i elva fallstudier baseras på systematiskt insamlad data

Fallstudierna visar att huvudmännen arbetar förvånansvärt lika när de kartlägger behov och samlar underlag för att ta ställning till vilken form av skolutveckling som är mest angelägen att föreslå eller i enstaka fall besluta om, i deras organisationer. Variationerna rörande vilka data som samlas in handlar om omfattning, frekvens och form, men det finns också variationer mellan huvudmännen som ingår i fallstudierna. I studien visar det sig att färre strukturerade dokument används i behovskartläggningen i de två fallstudierna där huvudmannaorganisationen är liten, det vill säga består av få skolor. Alla intervjuade huvudmän redovisar dock att de återkommande har analyserat resultat, behov, genomförda insatser och eventuella effekter. Det gäller också den huvudman som har pekat ut strukturerad behovskartläggning som ett utvecklingsområde.

### 4.3 Skolverkets insatser är enligt fallstudiernas resultat relevanta och bidrar i flera fall till att utveckla verksamheten

Den sammantagna bilden från de tolv fallstudierna är att Skolverkets skolutvecklingsinsatser bedöms vara relevanta och i flera fall har skapat avtryck på verksamhetsnivå. Intervjuade rektorer hänvisar främst till avtryck från insatser med arbetsformen kollegialt lärande, där det bland annat konstaterats att personalen oftare resonerar sinsemellan om didaktik och pedagogik samt att arbets- och ämneslagsstrukturen utnyttjas till att fortsätta jobba strukturerat, till exempel med gemensam planering av undervisningen. Även andra skolutvecklingsinsatser uppfattas av intervjuade rektorer ha gett avtryck på verksamhetsnivå.



#### **4.4 Studien indikerar att NSP har potential att göra det lättare att orientera sig bland Skolverkets insatser**

Fallstudierna visar att kännedomen om NSP på programnivå än så länge är begränsad och att kunskaperna om Skolverkets samlade utbud av skolutvecklingsinsatser också kan behöva breddas. Huvudmän och rektorer säger sig visserligen både känna till och uppskatta Skolverket som producent av skolutvecklingsinsatser, men ingen av studiens intervjupersoner har omfattande kunskap om alla insatser. Både rektorer och huvudmän har också insatser från andra aktörer än Skolverket att ta hänsyn till. Det är framför allt rektorerna som ställs inför att välja insatser som korresponderar med sina skolors utvecklingsbehov och ta ställning till insatser från olika aktörer. Rektorerna har således behov av djup och detaljerad kunskap om insatsnivån och om respektive insats, för att kunna prioritera mellan insatser.

Flera av de intervjuade huvudmännen, både kommunala och enskilda, uttryckte förståelse för att Skolverket hade utvecklat programnivån för sina skolutvecklingsinsatser. Huvudmännens bedömning var att NSP kommer att göra det lättare för dem att orientera sig i det samlade utbudet.

## **BILAGA 1**

### **KÄLLFÖRTECKNING**

### **Dokument**

Gillingsjö, Elizabeth. Kommungruppsindelning 2017, Omarbetning av Sveriges kommuner och Landstings kommungruppsindelning. Rapport/Sveriges Kommuner och Landsting: 52. Stockholm: Sveriges kommuner och Landsting, 2016.

Rapport finns att hämta <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-455-7.pdf?issuusi=ignore>

### **Webbkällor**

Skolverket, *Skolor och elever i grundskolan 2016/17*. Avdelningen för analys, 2017-03-23

<https://www.skolverket.se/statistik-och-utvardering/statistik-i-tabeller/grundskola/skolor-och-elever>

## **BILAGA 2**

### **INTERVJUGUIDER**

### **Intervjuguide företrädare för huvudmannorganisationen**

I följande intervjuguide presenteras ett förslag på frågor att ställa till målgrupperna för intervjustudien i studien av Skolverkets nationella skolutvecklingsprogram. Målgrupperna är huvudmän och rektorer/biträdande rektorer. Frågorna i intervjuguiden är organiserade enligt följande teman:

- Bakgrundsfrågor om det generella arbetet med kompetensutveckling
- Kännedom och information
- Förutsättningar för att delta i Skolverkets insatser
- Behov av och deltagande i insatserna
- Prioritering bland insatser
- Avtryck i verksamheten till följd av genomförandet
- Bedömning av Skolverkets skolutvecklingsinsatser (synpunkter och eventuella vita fläckar i utbudet av insatser)

Ovanstående teman är baserade på en förståelse för uppdraget och har formulerats i dialog med Skolverket. I frågeguiden används skolutvecklingsinsatser eller insats för skolutveckling som term. Anledningen till detta är att Skolverket bedömer att skolors kännedom om de nationella skolutvecklingsprogrammen generellt och Skolverkets organisering av dessa specifikt är låg. Termen används därför för att säkerställa att respondenterna känner igen sig och förstår frågan. Att vi använder termen konsekvent ska därför inte tolkas som att frågorna är ställda för att få svar på detaljnivå gällande respektive insats, utan det är en anpassning till den generella kunskapsnivån om Skolverkets organisering av NSP som Skolverket bedömt att målgruppen har.

Inledande frågor om huvudmannens generella arbete med kompetensutvecklingsinsatser i skolan

- Hur arbetar ni generellt med kompetensutveckling som är riktad mot skolpersonal?
- Hur får ni kännedom om vilka behov av kompetensutveckling som finns i er kommun/organisation?
  - Om det t.ex. genomförs kartläggningar, på vilken nivå och hur görs de?
  - Om det också utarbetas behovsanalyser, vilka delar av verksamheten omfattas?

Frågor om kännedom och information om Skolverkets skolutvecklingsinsatser

- Hur väl känner ni till Skolverkets skolutvecklingsinsatser?
- Hur har ni fått kännedom om Skolverkets skolutvecklingsinsatser?
  - Känner ni er väl informerade om insatserna?
- Känner ni till att Skolverket har organiserat sina skolutvecklingsinsatser i olika program och under rubriken Nationella skolutvecklingsprogram?
  - Hur fick ni kännedom om NSP?
  - Är NSP ett bra sätt att organisera skolutvecklingsinsatserna?
  - Är de presenterade på ett logiskt och lättöverskådligt sätt?

Behov av och deltagande i Skolverkets insatser

- Har ni tagit del av några skolutvecklingsinsatser som Skolverket erbjuder?
  - När genomfördes insatsen?
- Hur identifierade ni behovet av att genomföra den insats eller de insatser som har genomförts?
  - Har förslag om genomförande exempelvis framförts från lärare eller identifierats på huvudmannanivå genom era generella behovskartläggningar?

Förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser

- Vilka förutsättningar (tid, resurser, annat) uppfattar ni behöver finnas för att man ska kunna ta del av Skolverkets skolutvecklingsinsatser?

- Påverkas förutsättningarna för deltagande av insatsens form (se punktlista) eller omfattning?
  - Modulbaserat kollegialt lärande i den egna skolorganisationen
  - Självstudier via webb
  - Poddar, filmer och annat digitalt material
  - Traditionell utbildning med återkommande campusträffar på lärosäten
  - Konferenser
- Vilka förutsättningar ger ni som huvudman för att genomföra skolutvecklingsinsatser?

#### Frågor om prioritering bland skolutvecklingsinsatser

- Hur har diskussionen varit i de fall där ni behövt prioritera mellan flera insatser?
- På vilka grunder prioriterades en skolutvecklingsinsats framför en annan?
- Hur styrande är ekonomiska förutsättningar/möjligheterna till statsbidrag för beslutet att genomföra en viss skolutvecklingsinsats?
- Hur bedömer du relevansen av Skolverkets skolutvecklingsinsatser för din skolorganisation utifrån de behov som ni har identifierat?
- Finns det några av Skolverkets insatser vad gäller skolutveckling som är mer relevanta än andra för er? Vilka och varför?

#### Frågor om avtryck i verksamheten

- Kan ni ge exempel på vilka avtryck som deltagande i skolutvecklingsinsatsen/-erna gett i er verksamhet?
- På vilket sätt har olika funktioner berörts genom de skolutvecklingsinsatser som ni har tagit del av?
- Hur har ni arbetat för att de skolutvecklingsinsatser som ni deltar i ska ge avtryck i verksamheten? Finns det exempelvis en plan för detta när ni påbörjar ert deltagande? Beskriv vad ni har gjort för att insatsen som ni deltagit i ska ge avtryck i verksamheten.

#### Bedömning av Skolverkets skolutvecklingsinsatser och eventuella vita fläckar i utbudet

- Hur bedömer du Skolverkets skolutvecklingsinsatser på en övergripande nivå?
- På vilket sätt bidrar Skolverkets skolutvecklingsinsatser till att utveckla skolans kvalitet och verksamhet?
- Hur kan Skolverket förbättra möjligheten att prioritera mellan de skolutvecklingsinsatser som erbjuds inom NSP?
  - Är det lätt/svårt att hitta bland insatserna så som de är organiserade idag?
- Använder ni även andra aktörer (än Skolverket) i skolutvecklingsarbetet? Vilka och hur?
- Finns det områden som är särskilt angelägna för er att utveckla för att höja kvaliteten i er verksamhet? Är det något som Skolverket täcker in genom sina skolutvecklingsinsatser?

#### **Intervjuguide företrädare för skolledningen vid respektive skola: rektor och/eller biträdande rektor**

I följande intervjuguide presenteras ett förslag på frågor att ställa till målgrupperna för intervjustudien i studien av Skolverkets nationella skolutvecklingsprogram. Målgrupperna är huvudmän och rektorer/biträdande rektorer. Frågorna i intervjuguiden är organiserade enligt följande teman:

- Bakgrundsfrågor om det generella arbetet med kompetensutveckling
- Kännedom och information
- Förutsättningar för att delta i Skolverkets insatser
- Behov av och deltagande i insatserna
- Prioritering bland insatser
- Avtryck i verksamheten till följd av genomförandet

- Bedömning av Skolverkets skolutvecklingsinsatser (synpunkter och eventuella vita fläckar i utbudet av insatser)

Ovanstående teman är baserade på en förståelse för uppdraget och har formulerats i dialog med Skolverket. I frågeguiden används skolutvecklingsinsatser eller insats för skolutveckling som term. Anledningen till detta är att Skolverket bedömer att skolors kännedom om de nationella skolutvecklingsprogrammen generellt och Skolverkets organisering av dessa specifikt är låg. Termen används därför för att säkerställa att respondenterna känner igen sig och förstår frågan. Att vi använder termen konsekvent ska därför inte tolkas som att frågorna är ställda för att få svar på detaljnivå gällande respektive insats, utan det är en anpassning till den generella kunskapsnivån om Skolverkets organisering av NSP som Skolverket bedömt att målgruppen har.

Inledande frågor om huvudmannens generella arbete med kompetensutvecklingsinsatser i skolan

- Hur arbetar ni generellt med kompetensutveckling som är riktad mot skolpersonal?
- Hur får ni kännedom om vilka behov av kompetensutveckling som finns i er kommun/organisation?
  - Om det t.ex. genomförs kartläggningar, på vilken nivå och hur görs de?
  - Om det också utarbetas behovsanalyser, vilka delar av verksamheten omfattas?

Frågor om kännedom och information om Skolverkets skolutvecklingsinsatser

- Hur väl känner ni till Skolverkets skolutvecklingsinsatser?
- Hur har ni fått kännedom om Skolverkets skolutvecklingsinsatser?
  - Känner ni er väl informerade om insatserna?
- Känner ni till att Skolverket har organiserat sina skolutvecklingsinsatser i olika program och under rubriken Nationella skolutvecklingsprogram?
  - Hur fick ni kännedom om NSP?
  - Är NSP ett bra sätt att organisera skolutvecklingsinsatserna?
  - Är de presenterade på ett logiskt och lättöverskådligt sätt?

Behov av och deltagande i Skolverkets insatser

- Har ni tagit del av några skolutvecklingsinsatser som Skolverket erbjuder?
  - När genomfördes insatsen?
- Hur identifierade ni behovet av att genomföra den insats eller de insatser som har genomförts?
  - Har förslag om genomförande exempelvis framförts från lärare eller identifierats på huvudmannanivå genom era generella behovskartläggningar?

Förutsättningar för att genomföra Skolverkets skolutvecklingsinsatser

- Vilka förutsättningar (tid, resurser, annat) uppfattar ni behöver finnas för att man ska kunna ta del av Skolverkets skolutvecklingsinsatser?
- Påverkas förutsättningarna för deltagande av insatsens form (se punktlista) eller omfattning?
  - Modulbaserat kollegialt lärande i den egna skolorganisationen
  - Självstudier via webb
  - Poddar, filmer och annat digitalt material
  - Traditionell utbildning med återkommande campusträffar på lärosäten
  - Konferenser
- Vilka förberedelser har du som rektor gjort inför deltagande i skolutvecklingsinsatser/insatserna, med huvudmannen och i skolan?

Frågor om prioritering bland skolutvecklingsinsatser

- Hur har diskussionen varit i de fall där ni behövt prioritera mellan flera insatser?
- På vilka grunder prioriterades en skolutvecklingsinsats framför en annan?

- Hur styrande är ekonomiska förutsättningar/möjligheterna till statsbidrag för beslutet att genomföra en viss skolutvecklingsinsats?
- Hur bedömer du relevansen av Skolverkets skolutvecklingsinsatser för din organisation utifrån de behov som ni har identifierat?
- Finns det några av Skolverkets insatser vad gäller skolutveckling som är mer relevanta än andra för er? Vilka och varför?

#### Frågor om avtryck i verksamheten

- Kan ni ge exempel på vilka avtryck som deltagande i skolutvecklingsinsatsen/-erna gett i er verksamhet?
- På vilket sätt har olika funktioner berörts genom de skolutvecklingsinsatser som ni har tagit del av?
- Hur har ni arbetat för att de skolutvecklingsinsatser som ni deltar i ska ge avtryck i verksamheten?
  - Finns det exempelvis en plan för detta när ni påbörjar ert deltagande?
  - Beskriv vad ni har gjort för att insatsen ni deltagit i ska ge avtryck i verksamheten.

#### Bedömning av Skolverkets skolutvecklingsinsatser och eventuella vita fläckar i utbudet

- Hur bedömer du Skolverkets skolutvecklingsinsatser på en övergripande nivå?
- På vilket sätt bidrar Skolverkets skolutvecklingsinsatser till att utveckla skolans kvalitet och verksamhet?
- Hur kan Skolverket förbättra möjligheten att prioritera mellan de skolutvecklingsinsatser som erbjuds inom NSP?
  - Är det lätt/svårt att hitta bland insatserna så som de är organiserade idag?
- Använder ni även andra aktörer (än Skolverket) i skolutvecklingsarbetet? Vilka och hur?
- Finns det områden som är särskilt angelägna för er att utveckla för att höja kvaliteten i er verksamhet? Är det något som Skolverket täcker in genom sina skolutvecklingsinsatser?



## **BILAGA 3**

### **MISSIV**

Hej XX,

Skolverket har fått i uppdrag av regeringen att ta fram och genomföra nationella skolutvecklingsprogram. De åtta programmen omfattar ett 60-tal olika skolutvecklingsinsatser som syftar till att erbjuda stöd till huvudmän och skolor för att förbättra undervisningen och den pedagogiska verksamheten. I regeringsuppdraget ingår att följa upp och utvärdera dessa insatser på en övergripande nivå.

Under hösten 2017 genomförs två parallella studier, en enkätundersökning och en studie (fallstudier). Ramböll har anlåtats för att genomföra fallstudierna. Syftet med vårt uppdrag är att ta reda på hur insatserna uppfattas, i vilken utsträckning man deltar och om insatserna svarar mot huvudmän och rektorers behov av skolutvecklingsinsatser.

I vår studie har vi för avsikt att genomföra tolv fallstudier där vi intervjuar huvudmän och rektorer från samma skolorganisation. Studien kommer att ligga till grund för Skolverkets fortsatta utveckling av de nationella skolutvecklingsprogrammen. Ni är en av de huvudmän/rektorer som valts ut att ingå i intervjustudien.

Formerna för medverkan kommer i de flesta fall att vara genom telefonintervjuer. Intervjuerna kommer framförallt att genomföras veckorna 38–46. Vi kommer att kontakta dig per telefon inom de närmaste dagarna för att boka in en intervju. Intervjun beräknas ta ungefär 60 minuter.

Jag hoppas att ni väljer att medverka i studien till Skolverket.

Hör gärna av dig om du har frågor eller funderingar.