

2023-07-07

Dnr HDa: C2020/1344, C2023/30, C2021/525



SLUTRAPPORT BORLÄNGE KOMMUN (2020-2023)

HÖGSKOLAN DALARNAS UPPDRAG INOM
SAMVERKAN FÖR BÄSTA SKOLA

Inom ramen för Samverkan för bästa skola har Högskolan Dalarna, HDa, på uppdrag av Skolverket under åren 2020-2023 genomfört insatser på fem organisatoriska enheter i Borlänge kommun. Under 2021 tecknades uppdragsplaner och överenskommelser till och med december 2022. För tre av enheterna förlängdes uppdragen till juni 2023. Redovisningsarbetet följer den senarelagda tidplanen – med avslut i juni 2023 - för samtliga fem enheter.

Underrubrikerna i rapporten följer anvisningarna i den mall respektive uppdragsplan stipulerar men sorteras här utifrån en presumtiv läsare intresse för *hela* arbetet. Rapporten består av tre delar. I första delen sammanfattas den initiala processen för samtliga skolor och enheter aktuella för SBS-arbetet i Borlänge kommun, här ges till exempel i tabellform en beskrivning över vilka avtal som gäller för de olika enheterna. I denna del redogörs också för den ”samverkan och delaktighet” som ägt rum under processen. I andra delen redovisar insatsledarna från respektive enhet sina delar var för sig, liksom presenterar resultaten från insatserna vid desamma. Ordningen för de olika enheterna i den delen är som följer:

1. Nygårdskolan, Borlänge kommun, s. 5
2. Gylle skola 7-9, Borlänge kommun, s. 8
3. Grundskoleförvaltningen, Borlänge kommun, s. 13
4. Gymnasieförvaltningen, Borlänge kommun, s. 17
5. Introduktionsprogrammen, Borlänge kommun, s. 21

I den tredje delen med start på sidan 24, beskrivs slutligen några av de reflektioner och generella lärdomar som vi från Högskolan Dalarna dragit utifrån att vi varit lärosätessparten i SBS-arbetet vid Borlänge kommun. De erfarenheterna är utkristalliserade efter att insatsledare vid respektive enhet presenterat rapportutkast som därefter ventilerats vid ett internt seminarium vid Högskolan. Här deltog samtliga insatsledare vid de olika enheterna samt projektledare för hela uppdraget. Utkasten från respektive enhet skickades ut som ett textunderlag till deltagarna inför det seminariet. Seminariet ägde rum vid Högskolan den 7:e juni 2023. Rapporten sammanställdes efter det och skickades till Skolverket under juli månad 2023.

Del 1- Bakgrund och beskrivning av SBS-arbetet

Processen för Högskolan Dalarnas del startar med att tillsammans med Skolverkets processtödjare och enheterna vid Borlänge kommun respondera och kommentera nulägesanalyser och åtgärdsplaner under de s.k. "trepartssamtalen"¹. Dessa äger rum senvåren och tidig höst 2020, d.v.s. när Coronaepidemin just resulterat i omfattande fjärr- och distansarbete på svenska arbetsplatser. Samtliga trepartssamtal med Skolverket och de sex olika enheterna sker via videolänk. Sex enheter i Borlänge kommun ska längre fram i processen bli fem, se faktaruta här nedan.

Delaktighet och samverkan

Digitala fora i all ära, men det finns en risk att aspekter förbises när möten sker digitalt. Kanske är risken särskilt stor om representanter från respektive part inte tidigare haft någon relation med varandra. Det är, åtminstone menar vi det, också svårare att i ett digitalt videomöte läsa av och tolka särskilt stora grupper – som lärarlag exempelvis, jämfört med att mötas fysiskt. Aspekter som värderingar och normer är svåråtgångade under digitala möten, särskilt när samtalen omfattar flera personer som är samlade i grupp. Från Högskolans del hade vi inför arbetet med att formulera en offert därför en farhåga att videomötena inte gett oss en tillräckligt heltäckande bild - för att skriva offert - och att vi riskerade att förbise sådant som vi kanske kunnat identifiera om mötena i stället ägt rum fysiskt. I förarbetet med offert önskade vi efter trepartssamtalen ytterligare kvalitativt underlag för att t. ex. kunna prognostisera rimlig omfattning, sekvensering i tid samt att tydliggöra gemensamma nämnare mellan skisserade insatser.

Högskolan initierade därför s.k. planeringsmöten med var och en av de sex enheterna. Dessa skedde alltså efter trepartssamtalen men före arbetet med att formulera offertutkast. Initiativet välkomnades från samtliga enheter och Högskolan bjöds in. Syftet med planeringsmötena var att förutsättningslöst, utifrån respektive åtgärdsplan och tillsammans med de individer Högskolan tidigare träffat via Skolverket, ytterligare resonera och om möjligt lyfta olika prioriteringsidéer i de åtgärdsförslag man från enheterna själva formulerat tillsammans med Skolverkets processtödjare. Planeringsmötena ägde rum under den korta period det svenska samhället öppnade upp igen efter den inledande coronafasen, d.v.s under hösten 2020, och sammankomsterna kunde därför ske fysiskt vid Högskolan eller vid respektive enhet i Borlänge.

Informationen från dessa planeringsmöten bidrog till hur insatserna skulle formuleras och resurssättas. I bearbetningen av offerterna stämde vi från Högskolan därefter av innehållet – de preliminära insatsbeskrivningarna – med respektive enhet. För de flesta av enheterna skedde det vid ett tillfälle, i något av fallen vid två tillfällen. Löpande höll vi Skolverket informerat om processen.

¹ För mer info om de olika processtegen, se [Samverkan för bästa skola - Skolverket](#), hämtad 2023-06-21

Tillsammans med de aktörer som främst och direkt varit huvudagenter för arbetet från Borlänge kommuns sida har möten, under hela arbetets gång, regelbundet föregåtts av planeringsträffar liksom avstämningar. En nära dialog mellan HDa och respektive enhet fordrar att parter kan lyssna på varandra, och justera aktiviteter och processer utifrån det. På en av skolorna förekom till exempel under den aktuella perioden stora, personella förändringar. Det föranledde att SBS-insatsen har fått "backa" och "ta nya tag". I samband med den här typen av händelser har en god och öppen dialog med såväl skolledning som förvaltningens SBS-samordnare varit viktig, och är angeläget att lyfta fram. Från HDa:s sida har vi varit öppna för justeringar och anpassat genomförandet för att på bästa sätt kunna möta verksamheterna. Påpekas bör att enheter och också förvaltningsnivån varit öppna för att samarbeta på detta sätt.

Syfte med rapporten

Syftet med rapporten är att utifrån Högskolans perspektiv beskriva och analysera processerna i arbetet med olika SBS-insatser vid de fem olika enheterna. Det är inte att göra en analys huruvida det nationella SBS-arbetets övergripande syfte², måluppfyllelse och likvärdighet, kunnat uppnås i det uppdrag vi haft att följa och processleda.

Begreppsapparat

I föreliggande rapport är begreppet förbättringskapacitet³ ett hjälpmedel i analysarbetet av det arbete som ägt rum på de olika enheterna och i de olika insatserna. I arbetet med att utvärdera och avrapportera processerna vid respektive enhet och i olika insatser har respektive insatsledare väglett av den teoribildningen. Förbättringskapacitet är ett begrepp som inrymmer flera olika delar: Förbättringshistoria och förbättringskultur, förbättringsagenter, förbättringsarenor och förbättringsprocesser, se bilaga 2 för en mer fullödlig beskrivning. De aspekter, eller delar, av begreppet som bedömts som mest relevanta utifrån respektive insats har använts i analysen. Alla delar i begreppsapparaten kommer således inte belysas i samtliga insatser.

Sammanställning/förteckning över aktuella enheter och insatser

I tabellen nedan ges en sammanfattning över SBS-arbetet i sin helhet, antal insatser liksom avtal, tidsperioder och bemanning från Högskolan. I tabellen markeras också insatser och enheter vilka är avslutade i förtid eller borttagna under avtalsperioden. Ett fåtal sådana händelser finns, dessa har kommunicerats löpande med Skolverket och har också innehållsligt och budgetmässigt följts upp i tilläggsavtal 2.7.4-2021:207 (2022-06-22).

² För mer info, se <https://www.skolverket.se/publikationer?id=6598>, hämtad 2023-06-21

³ Rönström, N. & Håkansson, J. (2021). Att leda utveckling av förbättringskapacitet och utbildningskvalitet. I Rönström, N. & Johansson, O (red.). Att förbättra skolor med stöd i forskning. Exempel, analyser och utmaningar. Stockholm: Natur & Kultur.

Avtal	Tidsperiod	Enheter	Insatser	Huvudsaklig bemanning, HDa (Enstaka föreläsare är ej namngivna)
Avtal 2.7.4-2021:207 (2021-02-03)	2021-01-01 – 2022-12-31	Nygårdskolan F-6, Borlänge kommun	Fem insatser En delkomponent struken (del c i insatsen "handledning av språk- och kunskapsutvecklande arbetsätt")	Stefan Weinholz, Lena Dahlstrand, Sara Fridner Klingberg, Liselotte Kilhbom, Kristina Hagdahl, Johan Hallberg
Avtal 2.7.4-2021:207 (2021-02-03)	2021-01-01 – 2022-12-31	Gylle Skola 7-9, Borlänge kommun	Tre insatser	Stefan Weinholz, Jan Morawskij, Anders Kjellsson
Avtal 2.7.4-2021:207 (2021-02-03)	2021-01-01 – 2022-12-31	Tjärnaängsskolan F-6 sedermera Paradisskolan, Borlänge kommun Samarbetet med HDa avbröts 2022-03-04	-	-
Tillägg ovan (2022-06-29)	- 2023-06-01	Nygårdskolan F-6, Borlänge kommun	Förlängning av tre insatser	Bemanning, se Nygårdskolan ovan
Tillägg ovan (2022-06-29)	- 2023-06-01	Gylle Skola 7-9, Borlänge kommun	Förlängning av två insatser	Bemanning, se Gylle skola ovan
Avtal 2.7.2-2021:874	2021-04-01 – 2022-12-31	Grundskoleförvaltning, Borlänge kommun	Tre insatser	Jan Håkansson, Bengt Ericsson
Avtal 2.7.2-2021:874		Gymnasieförvaltning, Borlänge kommun	Fyra insatser	Se ovan
Avtal 2.7.2-2021:874		Introduktionsprogrammen, Borlänge kommun	Två insatser	Eva-Lena Embretsen, Per Eisen
Avtal 2.7.4-2022:1134	-2023-06-30	Tillägg, Introduktionsprogrammen, Borlänge kommun	En insats	Se ovan

Tabell 1: Sammanställning över avtal, antal insatser, aktuella organisatoriska enheter och huvudansvariga för insatserna från Högskolan Dalarna

Del 2 – Genomförande och resultat från de olika skolorna/enheterna

Nygårdskolan

Nygårdskolan är en F-6 skola med cirka 350-400 elever. På skolan har cirka 85 procent av eleverna annat modersmål än svenska, det kompensatoriska uppdraget är ett prioriterat område i skolans arbete. Insatser bygger på följande utgångspunkter, från åtgärdsplanen:

- Alla elever ges inte möjlighet att utveckla sitt ordförråd/ordförståelse så att de kan nå kunskapskraven i alla ämnen
- Alla elever ges inte möjlighet till en trygg skoldag med stimulerande arbetsmiljö och goda relationer
- Låg måluppfyllelse i svenska/SVA och matematik
- Bristande arbetsro och trygghet i vissa klasser, grupper och aktiviteter och antalet incidenter och kränkingsärenden har ökat.

Insatser vid Nygårdskolan:

Insatsens namn	Tidsperiod	Innehåll	Ansvariga
Designfas + processhandledning, Ledningsgrupp	Vt 2021	Planera SBS-insats i detalj, att identifiera processledare till utvecklingsarbete	Stefan Weinholz
Handledning rektor och biträdande rektor i pedagogiskt ledarskap	April 2021- dec 2021	Fokus på roller, ansvar och samspel	Stefan Weinholz
Utbildning och handledning, Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt, SKUA.	Vt 2021 – vt2023	SKUA som a) förhållningssätt, b) som metod. c) Erfarenhetsutbyte. Struken.	Lena Dahlstrand, Kristina Hagdahl (Liselotte Kihlbom avslutade ht-21, Sara Fridner Klingberg avslutade vt-22)
Utbildning i pedagogiskt ledarskap	2022-vt 2023	Fokus allmändidaktik	Lena Dahlstrand, Kristina Hagdahl
Processhandledning elevhälsa	Ht 2021-vt 2023	Att organisera förebyggande elevhälsaarbete	Johan Hallberg

Upplägg och genomförande

Skolan har under SBS-perioden haft många utmaningar vid sidan av arbetet med SBS. Förändringar i funktionerna rektor och biträdande rektorer, stor personalförändring i gruppen av förstelärare, tidvis konfliktfyllt i relationer mellan medarbetare och medarbetare - ledning. Vid några tillfällen var vår bedömning att situationen kring arbetsmiljön på skolan var sådan att den delvis blockerade engagemang och fokus på de SBS-aktiviteter som skulle ske, inte minst det arbete som skulle genomföras mellan träffarna med HDa. HDa initierade två extra möten med rektor, kommunens SBS-samordnare, Skolverkets processtödjare och skolchef (vid ett tillfälle) i syfte att utreda hur och om insatserna i SBS behövde förändras för att bättre stödja skolan i den utmanande situation man befann sig i. Detta resulterade i att ett antal förändringar gjordes av vårt ursprungliga upplägg men ändå med bibehållet fokus på åtgärdsplanen. En konkret effekt var att ett arbetslag under en termin inte deltog i SBS-aktiviteter utan ägnade tiden åt interna arbetsmiljöfrågor under ledning av biträdande rektor.

I kombination med detta har även bemanningen från HDa delvis förändrats under insatsernas gång

En effekt av denna turbulenta period gjorde att det planerade innehållet påverkades och att processerna drog ut i tid och att flera omtag behövde ske. För en komplett redogörelse över insatsernas upplägg och genomförande på Nygårdskolan, se bilaga 1

Resultat

Nedanstående resultat bygger på en avslutande fördjupad reflektion kring vilka förbättringsörelser förstelärare och biträdande rektor beskriver som resultat av det SBS-arbete som genomförts på Nygårdskolan 2021-2023. Vid en träff med undervisande personal den 3 maj fick dessa möjlighet att lyfta vilka lärdomar de tar med sig från SBS-samarbetet. I detta forum lyftes särskilt språkutvecklande arbetsätt (SKUA), i synnerhet transspråkande som synsätt som har utvecklat arbetet med eleverna. Vi hade därefter ännu en träff med Nygårdskolan, denna gång med förstelärare och biträdande rektor. Inledningsvis läste var och en igenom en sammanställning över de aktiviteter som har genomförts under 2021–2023 beträffande SBS. Därefter fick alla möjlighet att skriva ned sina reflektioner runt rörelser och utveckling och avslutningsvis redovisade samtliga sina tankar. Utifrån detta fördes ett samtal mellan lärar/rektorgruppen och HDA:s representanter. De utsagor som lyfts nedan framkom vid denna träff. Åtgärdsplanens (förbättringsagendans) formuleringar låg till grund för denna avslutande gemensamma reflektion och i vår redovisning nedan väljer vi att lyfta faktorer som vi anser beskriver skolans ökade förbättringskapacitet. Vi väljer att redovisa resultaten med hjälp av utvalda citat som vi bedömer kännetecknar de utvecklingsörelser skolans personal ger uttryck för.

En av deltagarna beskriver resultatet på följande sätt:

Vi ser på skolutveckling på ett annat sätt än tidigare, systematik och att kunna omvandla teori till praktik. Den största vinsten är att SBS har kalibrerat in skolan i ett utvecklingstänk, vi har hamnat i ett utvecklingsmode.

Samma deltagare betonar också att:

Vi som organisation är mer rustade för ett fortsatt utvecklingsarbete framåt. Vi har fått i gång ett förnyat samtal och har ett annat förhållningssätt mellan lärare och till elever.

En annan deltagare uttrycker det som att:

Vi är säkrare på oss själva genom att ha fått diskutera teorier och metoder vilket har lett till att vi har höjt ambitionsnivån i klassrummet.

Ytterligare en deltagare uttrycker att:

Vi har fått ett gemensamt språk och begrepp, vi pratar med varandra på ett annat sätt än tidigare.

Citaten ovan är exempel på en generell ökad förbättringskapacitet på skolan vilket också vi som processtödjare kan se långsamt har växt fram under arbetets gång. Flera av deltagarna ger också uttryck för att SBS skapat förändringar i synsätt och organisationskulturen på skolan, till exempel:

Synsätt att alla på skolan är elevhälsa inte bara EHT.

Tidigare fastnade vi lätt i sådant vi inte kunde påverka och "ältade" det.

Vi har mycket bättre studiero och lugnare på hela skolan, med mer glädje, motivation och stolthet.

Det har skett en kulturförändring i hur man pratar om didaktik och förhållningssätt. Det är lättare att andas nu.

Att SBS har gett kunskap och drivkrafter för att bedriva förbättringsarbete beskrivs av samtliga deltagare, nedan kännetecknande citat kan beskriva detta.

Går åt rätt håll i att återta ledarskapet i klassrummet, vi har fått strukturer för det arbetet vilket skapar trygghet både för elever och oss som lärare.

Kunskap om transspråkande har förändrat bemötandet gentemot eleverna. Det finns idag en större stolthet hos eleverna över deras första språk.

Fått konkreta modeller t.ex. cirkelmodellen, genrep pedagogik och regi på klassrummets scen. Ökat min medvetenhet som lärare att göra didaktiska val.

Vid starten av SBS-arbetet hade Nygårdskolan ett omfattande behov av att tydliggöra de olika roller som fanns på skolan, och dessas olika ansvarsområden. Inte minst var detta viktigt för att planerna på ett efterföljande utvecklingsarbete skulle kunna realiseras. Huvudfokus i framför allt den del av insatsen som riktats till skolledning och förstelärare har varit att identifiera och beskriva olika rollers funktioner. Deltagarna ger en samstämmig bild av vilka förbättringar som har skett:

Tidigare väldigt spretigt på skolan. Idag fungerar det bättre mycket pga. av arbetet i våra kollegiala lärgrupper.

Viktigt att vi nu driver arbetet vidare. Vi kommer nu att lättare kunna identifiera vad som behöver utvecklas. Viktigt att vi håller kvar de kollegiala grupper vi har för fortsatt arbete.

Arbetet i EHT gett tydligare strukturer för återkoppling och uppföljning av elever.

Det tog tid men vi har fått ihop vårt utvecklingsarbete mer och mer.

En sammanfattande och viktig reflektion kring insatsen är dock att det är svårt att ännu se effekter av SBS i elevernas resultat, vilket också några av förstelärarna ger uttryck för. Vi från Högskolan ser många och viktiga steg i Nygårdskolans utveckling men också att det återstår att med systematik, organisering och uthållighet få ihop de delar som vi under SBS-arbetet arbetat med till ett integrerat arbetssätt för hela skolan. Uppföljningen av insatserna liksom iakttagelser under arbetets gång på Nygårdskolan visar dock på att skolans förbättringskapacitet ökat. Vi bedömer att det finns goda möjligheter till en fortsatt positiv utvecklingsprocess.

Gylle skola 7-9, Borlänge kommun

Gylle skola 7-9 är ett högstadium med cirka 400 elever. Skolan är organiserade i årskursvisa arbetslag. Insatserna bygger på följande utgångspunkter, från åtgärdsplanen:

- Skolans kultur främjar inte elevernas utveckling och lärande
- Synen på uppdraget varierar
- Det finns brister i personalens kompetenser
- Det finns brister i det kollegiala lärande
- Det pedagogiska ledarskapet prioriteras inte

Det specifika syftet med föreliggande text är att undersöka skolledningens och lärares upplevelser av hur Samverkan för bästa skola har påverkat möjligheten att förbättra undervisningen, nå målen i åtgärdsplanen och det systematiska kvalitetsarbetet vid Gylle skola.

Vi har formulerat följande utvärderingsfrågor för denna rapport:

I vilken utsträckning bedömer skolledning och lärare att skolenhetens medverkan i Samverkan för bästa skola har stärkt och förbättrat:

1. förmågan att planera undervisning?
2. förmågan att utvärdera undervisning?
3. det kollegiala samarbetet?
4. skolans organisation?
5. den egna lärarrollen?

Och som avslutande fråga:

6. Hur ser skolledning och lärare på förutsättningarna för att fortsätta att utveckla sin verksamhet på egen hand ut vid avslut i Samverkan för bästa skola?

Insatser vid Gylle skola, 7-9:

Insatsens namn	Tidsperiod	Innehåll	Ansvariga
Designfas	Vt 2021	Planera SBS-insats i detalj, att konstituera en ledningsgrupp	Stefan Weinholz
Processhandledning av utökad ledningsgrupp	2021-2023	Utveckla det systematiska kvalitetsarbetet	Stefan Weinholz
Utbildning och processhandledning för lärare på temat pedagogiskt ledarskap - synen på uppdraget	2021-2023	Fokus på läraruppdraget och lärarprofession, skolans samhälleliga syfte	Jan Morawskij, Anders Kjelsson

Upplägg och genomförande

Insatsen pågick under fyra terminer, från ht-21 till vt-23, och arbetsmodellen under den tiden var likartad. Modellen startar med en föreläsning som introducerar didaktiska och läroplansteoretiska frågor. Dessa frågor följs upp vid en senare tidpunkt i ett kollegialt samtal i arbetsenheten, en sammanfattning av samtalet skickas till insatsledarna, som med utgångspunkt från lärarnas synpunkter och frågor förbereder nästa introducerande föreläsning. Under ht-21 genomfördes 5 träffar där både lärare, övrig skolpersonal och skolledning deltog. Fokus under hösten var att

diskutera allmäntdidaktiska frågor, skolans styrning och uppdrag samt frågor kring det kollegiala samarbetet. Under vt-22 genomfördes 5 träffar. Fokus under våren var att skolans tre arbetsenheter planerade ett ämnesövergripande och elevcentrerat temaarbete som skulle genomföras följande hösttermin. Under ht-22 genomfördes 4 träffar där intresset var att följa upp genomförandet av temaarbetet. Under vt-23 genomfördes 5 träffar. Innehållet i vårterminens insats byggde på erfarenheter från arbetet med planering och genomförandet av temaarbetet hade genererat. Fokus kom att ligga på att utveckla förmågan att göra ämnesspecifika didaktiska planeringar med målet att genomföras och utvärderas ht-23. Under vt-23 deltog insatsledarna också i skolledningens veckomöten med förstelärarna.

Insatsen för skolledning och förstelärare (utvecklingsgrupp) pågick under läsåret 21/22. Totalt genomfördes 10 träffar som inledningsvis hade fokus på teorier och modeller för att leda utvecklingsprocesser. En initial del handlade om att gemensamt formulera syftet med utvecklingsgruppen och att definiera vilka frågor/uppgifter som utvecklingsgruppen primärt skulle fokusera. Innehållet därefter ägnades i huvudsak åt att problematisera och fördjupa förstelärarnas egna erfarenheter och dilemman i arbetet med att leda utvecklingsprocesser. Till varje sådan träff läste också alla olika texter på temat ledning och skolutveckling. Dessa texter presenterades och diskuterades sedan med koppling till den egna erfarenheten och praktiken som förstelärare.

Från höstterminen 2022 bedömde skolledningen att förstelärarnas arbete fungerade bra och att utvecklingsgruppen självständigt drev och processade de utvecklingsfrågor som definierats. Skolledningen bedömde att behovet av stöd istället borde riktas till arbetslagsledarna,al, på skolan. 8 träffar genomfördes under ht 22-vt 23 med arbetslagsledarna med fokus på följande innehåll:

Arbetslagets kultur, normer och samarbete

Roll och ansvar som al-ledare

Organisering av al-ledarnas arbete

Arbetslagets huvudsakliga syfte och uppgifter och arbetslagsledarens ledning

Arbetslagets samspel

Mellan träffarna genomförde al-ledarna undersökningar och samtal i respektive arbetslag som förberedelse av det teman som skulle avhandlas vid nästkommande träff.

Resultat

För att besvara utvärderingsfrågorna inhämtades empiri in på två olika sätt. Dels delades en enkät ut till lärarna vid insatsens avslutande träff i maj 2023. Enkäten besvarades av 28 lärare av 30 (7% bortfall), dels genomfördes en gruppintervju med skolledningen, två rektorer, fyra förstelärare och en pedagogisk verksamhetsutvecklare. Intervjun tog ca. en timme.

Med hjälp av en enkät erbjöds lärarna vid Gylle skola att besvara 20 påståenden som undersökte deras uppfattning om och i vilken grad, Samverkan för bästa skola, hade stärkt och förbättrat deras professionella förmåga att planera, genomföra och utvärdera undervisning. Enkäten var strukturerad efter fem teman.

Påståenden om planering

Det första påståendet i detta tema undersökte i vilken grad Samverkan för bästa skola hade stärkt och förbättrat lärarnas förmåga att planera och genomföra undervisning på ett mer reflekterande sätt. 89% av lärarna svarade i mycket eller stor utsträckning, 4% varken eller, 4% lite eller inte alls, 4% kunde inte ta ställning. Till påståendet i vilken utsträckning förmågan att koppla styrdokumentet

till den egna planeringen hade stärkts; svarade 82% i mycket eller stor utsträckning, 7% varken eller, 7% lite eller inte alls, 4% kunde inte ta ställning. Till påståendet att förmågan att sätta upp mål för undervisningen som är kopplade till elevernas behov och intresse hade stärkt genom projektet, svarade 79% i mycket eller stor utsträckning, 14% varken eller, 4% lite eller inte alls, 0% kunde inte ta ställning. Det fjärde påståendet undersökte om projektet hade bidragit till att lärarna i högre grad iscensatte sin undervisning på ett nytt sätt. Här svarade 54% av lärarna i mycket eller stor utsträckning, 32% varken eller, 11% lite eller inte alls, 4% kunde inte ta ställning. Det sista påståendet undersökte lärarnas uppfattning om projektet hade stärkt elevers medverkan i planering och utvärdering och om detta hade blivit ett naturligt inslag i verksamheten. Här svarade 39% av lärarna att de i mycket eller stor utsträckning instämde med påståendet, 32% varken eller, 22% av lärarna instämde lite eller inte alls, 7% kunde inte ta ställning till påståendet.

Sammanfattning: Lärarnas svar på de fem påståenden under temat "Planering" ger en entydig helhetsbild att projektet i mycket eller i ganska stor utsträckning hade stärkt deras professionella kompetens vad gäller planering.

Påståenden om utvärdering

Första påståendet i enkäten undersökte i vilken utsträckning lärarna bedömde att projektet hade stärkt deras förmåga att följa upp och utvärdera den genomförda undervisningen. Här menade 47% av lärarna att projektet mycket eller i ganska stor utsträckning hade stärkt deras kompetens, 39 % angav en neutral position, 15% av lärarna menade att projektet lite eller inte alls hade förbättrat den professionella kompetensen. Det andra påståendet undersökte lärarnas uppfattning om elevernas kunskapsresultat hade blivit bättre under projektiden. Här menade 7% av lärarna att projektet mycket eller ganska stor utsträckning hade haft en positiv inverkan på kunskapsresultatet, 36 % angav en neutral position, 22% av lärarna menade att projektet lite eller inte alls hade förbättrat kunskapsresultatet, 36% av lärarna kunde inte ta ställning. Nästa påstående gällde om skillnaden i elevernas kunskapsresultat på skolan hade reducerats. Här menade 4% av lärarna att projektet mycket eller i ganska stor utsträckning hade en inverkan på att skillnaderna hade minskat, 14 % intog en neutral position, 22% av lärarna menade att projektet lite eller inte alls hade påverkat skillnaderna i elevernas kunskapsresultat, hela 61% av lärarna kunde inte ta ställning. Det sista påståendet under temat "utvärdering" hävdade att trivseln och tryggheten hos eleverna hade blivit bättre under projektiden. Här menade 25% av lärarna att projektet mycket eller ganska stor utsträckning hade haft en positiv inverkan på trivsel och trygghet på skolan, 29 % av lärarna intog en neutral position, 11% av lärarna menade att projektet lite eller inte alls hade påverkat klimatet på skolan, 39% av lärarna kunde inte ta ställning till påståendet.

Påståenden om det kollegiala samarbetet

Med enkäten ville vi under detta tema undersöka i vilken utsträckning som lärarna bedömde att deras medverkan i projektet hade påverkat det kollegiala samarbetet och samtalet. Det första påståendet undersökte hur lärarna uppfattade att medverkan i projektet hade påverkat viljan och förmågan att systematiskt samtala och analysera elevernas kunskapsresultat. Här svarade 71% av lärarna att projektet hade haft en stor eller ganska stor påverkan, 11% ställde sig neutrala, 11% av lärarna var kritiska till påståendet och menade att projektet i liten utsträckning eller inte alls hade påverkat det kollegiala samtalet, 7% av lärarna kunde inte ta ställning till påståendet. Nästa påstående undersökte om projektet hade stärkt lärarnas förmåga att göra fördjupade analyser av undervisningen. Här svarade 64% av lärarna att projektet i stor eller i ganska stor utsträckning hade stärkt deras analysförmåga, 21% av lärarna menade att projektet hade haft varken en stor eller liten påverkan, 4% av lärarna angav att projektet inte hade bidragit med någon påverkan av lärarnas analysförmåga. 11% kunde inte uttala sig. Det tredje påståendet undersökte lärarnas uppfattning om i vilken utsträckning

projektet hade stärkt rutinerna att utveckla undervisningen tillsammans med kollegor. På denna fråga angav 60% att projektet hade i mycket stor och i ganska stor utsträckning stärkt det kollegiala samarbetet, 18% av lärarna ställde sig neutrala till påståendet, 22% av lärarna angav att projektet i liten grad eller inte alls hade påverkat det kollegiala samarbetet. Det sista påståendet gällde om samtalet inom lärarkollegiet hade fått ett tydligare fokus på hur undervisningen kunde bli bättre. Här angav 79% av lärarna att de i mycket eller i ganska stor utsträckning instämde med påståendet, 11% ställde sig neutrala, 8% menade i liten grad eller inte alls, och 4% kunde inte ta ställning.

Skolans organisation

Det första påståendet under denna rubrik hävdade att dialogen och kontakten mellan lärare och rektor/skolledning hade förbättrats som en konsekvens av projektet. Här instämde 36% av lärarna i mycket eller i ganska stor utsträckning. En lika stor grupp av lärarna, 36% intog en neutral position till påståendet, 11% av lärarna menade att påståendet i liten eller inte alls var giltigt. 14% av lärarna kunde inte ta ställning. Nästa påstående hävdade att projektet hade medfört att skolan hade fått en tydligare "struktur" för utvecklingsarbetet. Att det fanns en tydlig plan för vad och när utvecklingsfrågor skulle diskuteras. 79% av lärarna instämde i mycket eller ganska stor utsträckning i påståendet. 11% ställde sig neutrala och 8% av lärarna avvisade påståendet. Det tredje påståendet hävdade att projektet hade inneburit att roller och mandat på skolan hade förtydligats eftersom förväntningar, arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter för respektive roll och funktion hade definierats. Till detta påstående instämde i mycket eller ganska mycket 32% av lärarna. 25% av lärarna ställde sig neutrala och 25% kunde inte ta ställning till påståendet. 18% ställde sig kritiska till påståendet. Det fjärde påståendet menade att utvecklingsarbetet hade varit så givande att värdet av att fortsätta med ett kollegialt lärande hade blivit tydligt. Till detta påstående instämde 71% av lärarna, 14% av lärarna ställde sig neutrala och 11% av lärarna var kritiska till påståendet. Det avslutande påståendet undersökte lärarnas uppfattning om huruvida utvecklingsarbetet hade skapat gemenskap och samsyn i skolan kring frågan hur god undervisning skapades. Här instämde 71% av lärarna med påståendet. 11% av lärarna ställde sig neutrala och en lika stor andel, 11%, intog en negativ inställning till påståendet. 7% av lärarna kunde inte ta ställning.

Den egna lärarrollen

Enkäten avslutades med två påståenden om lärarnas personliga erfarenhet av projektet Samverkan för bästa skola. Det första påståendet hävdade "att de insatser du deltagit i har varit till nytta för dig i ditt arbete som lärare." Till detta påstående instämmer 75% av lärarna, 14% intar en neutral position, 7% instämmer lite eller inte alls i påståendet och 4% kan inte ta ställning. Det andra och avslutande påståendet i enkäten menade att "deltagandet i Samverkan för bästa skola har stärkt den egna förmågan att planera, genomföra och utvärdera undervisning." Till detta påstående instämmer i stor utsträckning 64% av lärarna. 21% intar en neutral position, 11% av lärarna instämmer lite eller inte alls.

Resultaten betraktat utifrån ramverket förbättringskapacitet

Många av utsagorna i resultaten visar på att insatserna haft betydande påverkan på förbättringsagenternas kunskaper och drivkrafter i förbättringsarbetet. Detta hos såväl individer som grupper inom organisationen. Ledningsfunktioner som arbetslagsledare och förstelärare beskriver också att de som individer och grupp fått kunskaper och drivkrafter för fortsatt förbättringsarbete och också stärkts i sitt förbättringsledarskap i arbetslag och förstelärargrupp. En ytterligare aspekt av förbättringsledarskap är att skolledningen medverkat vid merparten av de aktiviteter som genomförts av HDa och därmed fått ökad insikt om innehåll i och attityder till de förbättringsprocesser som pågår. Det skapar goda möjligheter att tillsammans med förstelärare och arbetslagsledare aktivt leda, stödja, utmana och samordna de olika processerna.

När vi betraktar utvecklingen utifrån perspektivet förbättringsorganisation ser vi också en påtaglig utveckling i delar av organisationen. Exempel på detta är att mötesplatser för samarbete och lärande blivit tydligare och att det finns en ökad medvetenhet om hur strukturer och former för förbättringsarbetet påverkar ett förbättringsarbets utfall och resultat. Det som återstår är att finna former för hur de olika delarna av organisationen och de olika utvecklingsprocesserna kan verka i en gemensam riktning och mot gemensamma mål.

Utgångspunkten och fokus för SBS på Gylle skola har varit det som skolan formulerade i sin åtgärdsplan, förbättringsagendan. När SBS nu avslutas blir det viktigt för skolan att på motsvarande sätt fortsätta definiera utvecklingsområden i verksamheten, beskriva vilka underlag och analyser de grundar de sig på. Vi tror att skolan, genom de erfarenheter och kunskaper som SBS-arbetet bidragit med, har en goda förutsättningar att med systematik fortsätta bedriva viktig skolförbättring.

Det som gläder oss extra mycket är de uttryck som ges i uppföljningen som beskriver förändringar i förbättringskulturen. Vid inledningen av SBS beskrev skolan i sin nulägesanalys stora utmaningar med en individualistisk kultur där utmaningar och erfarenheter från undervisningen sällan delades kollegialt. Utsagorna i uppföljningen visar att stora kulturförändringar har skett till mer öppet kollegialt delande och undersökande av undervisningspraktiken. Vi ser även rörelser som beskriver en ökad kollegial tillit och ökad tillit till skollädaingen.

Grundskoleförvaltningen, Borlänge kommun

I Borlänge kommun finns 18 kommunala grundskolor där 16 har fritidshem inkluderade i verksamheten. Verksamheten leds av tre skolchefer och centralt placerat finns en utvecklingsenhet. Även elevhälsan är centralt placerad och stödjer både grundskola och gymnasieskola med läkar-, skolsköterske- och psykologkompetenser. I åtgärdsplanen formuleras två övergripande områden:

- Oklara roller, mandat och ansvar i förvaltning och verksamhetsstöd
- Brister i det systematiska kvalitetsarbetet

Följande insatser formulerades från Högskolans sida:

Insatsens namn	Tidsperiod	Innehåll	Ansvariga
Designfas	Vt 2021	Planera innehåll och konkretisera mål	Jan Håkansson, Bengt Ericsson
Processtöd i SKA– att utforska och stadfästa roller, mandat och ansvar	Ht 2021-Vt 2022	Fokus att spela politiken väl och att utveckla kunskaper och relationer till/om särskilt IM	Se ovan
Handledning på vetenskaplig grund - operationalisering	Vt 2022-Ht 2022	Utifrån forskning och beprövad erfarenhet utveckla eller starta utvecklingsarbeten.	Se ovan

Av huvudmannens åtgärdsplan framgår under rubriken styrning och utveckling av verksamheten ett flertal brister som anknyter till det systematiska kvalitetsarbetet. Framför allt lyfts analysarbetet på såväl huvudman- som enhetsnivå fram som problematiskt. Detta har bland annat lett till skiftande kunskapsresultat mellan skolorna. Detta knyts också delvis till vissa problem med styrningen från huvudmannanivå med till exempel oklarheter kring roller, mandat och ansvar. Övergripande och enligt Skolverkets uppdragsplan har syftet med uppdraget varit att genomföra insatser som på sikt leder till att huvudmannen utvecklar förmågor och kunskaper för att systematiskt och självständigt bedriva förändrings- och utvecklingsarbete utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet.

Målsättningen med insatserna är att grund- och gymnasieförvaltningen samt introduktionsprogrammen i Borlänge ska utveckla det systematiska kvalitetsarbetet på respektive nivå. Vidare är, också enligt uppdragsplanen, målet att utveckla likvärdighet mellan skolenheterna i kommunen. Insatsen ska dessutom leda till att målen uppnås i förvaltningarnas och introduktionsprogrammets respektive åtgärdsplan.

Insatsens upplägg och genomförande

En betydelsefull aspekt att betona är att den planering som gjordes inledningsvis med två separata växt samman till en helhet där de olika delarna med utveckling av roller, mandat och ansvar, systematiskt kvalitetsarbete och operationalisering på vetenskaplig grund har överlappat varandra under hela processen. Detta har diskuterats löpande under mötestillfällena och i Högskolan Dalarnas egen planering för att säkerställa att de ursprungliga intentionerna kunde infrias. Vår bedömning är att detta fungerat väl och det har inneburit ett mer praktiskt sätt att arbeta med möjlighet att väva in forskningsperspektiv löpande och i anslutning till det pågående utvecklingsarbetet.

Insatserna har i huvudsak bestått av processtöd till en/ grupp av tjänstepersoner på grundskole/förskoleförvaltningen bestående av de tre skolcheferna samt två utvecklingsledare och vid ett fåtal tillfällen även sektorschefen. Två av skolcheferna var precis nytillsatta då insatsen startades och hade således inte varit med i utformningen av åtgärdsplanen. Den tredje skolchefen – som varit med i utformningen av åtgärdsplanen – avslutade sin tjänstgöring i slutskedet av SBS-insatsen. De båda utvecklingsledarna har under hela insatsen haft en mycket central roll i arbetet men var av förklarliga skäl extra viktiga i början av insatsen. De har under hela perioden arbetat aktivt med strukturer, rutiner och planering för stöd till rektorerna och deras ledningsgrupper. Efter hand har de nytillträdde skolcheferna tagit ett allt större ansvar för processerna. Processtödet har för gruppens del inneburit att det funnits ett forum för arbetet med att via kvalitetssystemet skapa likvärdighet och enhetlighet inom och mellan de olika grundskolorna. Utöver planeringsarbete och genomförande av processtöd under hela perioden, har Högskolan Dalarna, i ett inledande skede bidragit med planeringsstöd och föreläsningar vid sektorsövergripande skolledardagar då alla kommunens rektorer från förskola till vuxenutbildning har samlats för kompetensutveckling och samtal om utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet. I den senare delen av SBS-insatsen har vi fungerat som bollplank i planeringsarbetet inför liknande skolledardagar med mer preciserat fokus på analys och utvecklingsarbete kring undervisningen i relation till det systematiska kvalitetsarbetet.

Insatsens resultat

Redovisningen av insatsens resultat bygger på en genomgång av den samlade dokumentationen från sammantaget ett trettioåttal planeringsmöten och träffar med hela gruppen. Särskilt fokus har lagts vid det som framkom vid det sista mötet med hela gruppen i december 2022, samt de skriftliga individuella reflektioner som gjordes inför den träffen. När deltagarna beskriver viktiga lärdomar som de för egen del bär med sig från SBS-insatsen framkommer ett flertal aspekter och infallsvinklar, till exempel vikten av att synliggöra framgångsrikt arbete genom att systematiskt arbeta fram och följa upp utvärderings- eller mätbara kriterier eller mål. Någon menar att SBS-insatsen har bidragit till att uppmärksamma återkommande brister i analysarbetet. Analysarbetet har prioriterats och diskuterats även tidigare men i SBS har detta "... lyfts snabbare, och övergripande över sektorn". Deltagare nämner även som lärdomar från SBS betydelsen av att skolchefen är delaktig i utvecklingsorganisation och i rektorernas kvalitetsarbete, liksom att de insett värdet av ett processtänkande där långsiktighet och uthållighet i kombination med täta avstämningar kännetecknar utvecklingsarbetet. En uttrycker det som att "...vi gått från en görande organisation till en reflekterade organisation". Flera deltagare påpekar också att man i organisationen med stöd av vetenskapliga teorier och modeller utvecklat ett gemensamt språk och förståelse för verksamheten. Detta har på ett tydligt sätt skapat förutsättningar för bättre kvalitetssamtal. Man uttrycker att man fått god kunskap om de olika rektorernas och skolornas styrkor och brister och därmed kunnat vaska fram både generella och riktade insatser vilka nu på ett mer adekvat sätt tar avstamp i elevernas behov och läge. Vidare uttrycker man att det fortfarande finns anledning att utveckla den analytiska förmågan på alla nivåer men att man är trygg med den utarbetade strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet. Under SBS-perioden har vidareutveckling och vissa förändringar genomförts inom ramen för det systematiska kvalitetsarbete såväl vad gäller huvudmannens interna organisation och kvalitetsarbete som det stöd som ges till rektorerna inom grundskolan och förskolan. Det handlar till exempel om enhetsplanerna som fått en mer enhetlig utformning och process och där kvalitetsdialogerna med rektorer över tid fördjupats och blivit mer meningsfulla. Flera av deltagarna uttrycker att "... dessa samtal nu ses som utvecklande för rektorerna och inte som de initialt uppfattades, som kontroll från huvudmannens sida". Sammantaget tycks förändringsarbetet under SBS-perioden ha inneburit en ökad transparens inom och mellan organisatoriska nivåer, större

enhetlighet i metoder och genomförande i det systematiska kvalitetsarbetet men att det fortfarande finns en del att ta tag i vad gäller ansvarsfördelning mellan olika funktionärer i förvaltningsledningen.

Huvudmannen har blivit bättre på att starta/initiera arbeten och stötta medan arbetet bedrivs operativt ute på enheterna”. Deltagare framhåller även att man har fått bättre grepp om enheternas inre organisationer och att rektorer över tid blivit mer benägna efterfråga stöd från förvaltningen. En lärdom för framtiden vad gäller förvaltningens inre arbete är, enligt deltagarna, behovet av att avsätta tid för kvalitetsarbete, utveckla en struktur för vem som gör vad och hur mycket, men också nyttja den breda kompetens som finns i gruppen. När deltagarna slutligen reflekterar kring Högskolan Dalarnas stöd under SBS-insatsen, framhålls hjälpen med att systematisera tankar och arbetssätt liksom forskningsanknytningen och bryggan till att omsätta detta i praktiken. Man menar också att stödet har bidragit med nya perspektiv och infallsvinklar och att klimatet i samtalen lett till att ” Vi har nått en nivå när vi kunnat berätta om vad vi står i och kunnat få HDa:s kritiska reflektion i frågan”.

Resultaten betraktat utifrån ramverket förbättringskapacitet⁴

I relation till de olika delaspekterna av begreppet förbättringskapacitet (jfr Rönström & Håkansson, 2021) kan vi se att förbättringsagendan har aktualiserats på ett tydligt sätt i samband med grundskoleförvaltningens arbete med att utveckla analysarbetet, verksamhetsplanen och skolornas så kallade enhetsplaner. I detta har också ingått ett policyarbete kring skolornas systematiska kvalitetsarbete och synkroniseringen av enheternas årshjul med förvaltningens motsvarande. SBS-insatsen som riktats mot grundskole/förskoleförvaltningen i Borlänge har bidragit till att stärka förbättringsagenterna på den nivån, samtidigt som insatsen indirekt tycks ha påverkat rektorerna på de olika skolorna i olika grad. Det förvaltningsaktörerna vittnar om är bland annat ett ökat intresse och en större delaktighet från skolledarna inom grundskolan. Ytterligare en delaspekt, förbättringsorganisationen, har inte stått i förgrunden i det utvecklingsarbete och stöd som har genomförts under SBS-insatsen. Men vi kan ändå konstatera att roller och ansvar tycks ha tydliggjorts under resans gång liksom bilden av hur den samlade kompetensen på förvaltningen kan användas för styrning, ledning och systematiskt kvalitetsarbete. En del fortsatt utvecklingsarbete kvarstår kring hur analysarbetet ska organiseras på huvudmannanivå och hur förvaltningen ska dra nytta av de underlag som tas fram i de olika programmen. Förbättringshistorians och förbättringskulturens betydelse har aktualiserats fortlöpande, inte minst när frågor om förvaltningens ledningsstöd har varit på agendan. Slutligen har förbättringsprocesserna och förbättringsledarskapet kommit in naturligt med tanke på SBS-insatsens karaktär av förbättringsstöd snarare än en utbildningsinsats. Vårt intryck är att det har vuxit fram en större medvetenhet om ledarskapets betydelse i ett pågående förbättringsarbete. I de sektorsövergripande skolledardagarna har också detta exemplifierats genom att både formella ledare och utvecklingsledare har synliggjort exempel på praktiskt förbättringsarbete som haft utgångspunkt i förvaltningsövergripande analyser och utvecklingsbehov. Av Skolverkets uppdragsplan framgår att syftet med uppdraget har varit att genomföra insatser som på sikt leder till att huvudmannen utvecklar förmågor och kunskaper för att systematiskt och självständigt bedriva förändrings- och utvecklingsarbete utifrån vetenskap och

⁴ Rönström, N. & Håkansson, J. (2021). Att leda utveckling av förbättringskapacitet och utbildningskvalitet. I Rönström, N. & Johansson, O (red.). Att förbättra skolor med stöd i forskning. Exempel, analyser och utmaningar. Stockholm: Natur & Kultur.

beprövad erfarenhet. Som vi bedömer det har en sådan förmåga stärkts genom SBS-insatsen, även om flera delar kan utvecklas och fördjupas ytterligare framöver.

Gymnasieförvaltningen, Borlänge kommun

I Borlänge kommun finns fem kommunala gymnasieskolor samt en gymnasiesärskola. Elevhälsan är sorterad under samma nämnd som gymnasierna: gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden. I åtgärdsplanen formuleras tre övergripande områden:

- Oklara roller, mandat och ansvar i politik, förvaltning och verksamhetsstöd
- Brister i det systematiska kvalitetsarbetet, och
- Genomströmningen på IM är låg.

Insatser vid gymnasieförvaltningen:

Insatsens namn	Tidsperiod	Innehåll	Ansvariga
Designfas	Vt 2021	Planera innehåll och konkretisera mål	Jan Håkansson, Bengt Ericsson
Processtöd – att utforska och stadfästa roller, mandat och ansvar	Ht 2021	Fokus att spela politiken väl och att utveckla kunskaper och relationer till/om särskilt IM	Se ovan
Processtöd i SKA och riktad insats mot gymnasieprg. IM	VT 2022	Utveckla organisation och processer för en gymn.skola med högre måluppfyllelse	Se ovan
Handledning på vetenskaplig grund - operationalisering	HT 2022	Utifrån forskning och beprövad erfarenhet utveckla el starta utv.arbeten	Se ovan

Av huvudmannens åtgärdsplan framgår under rubriken styrning och utveckling av verksamheten ett flertal brister som anknyter till det systematiska kvalitetsarbetet. Framförallt lyfts analysarbetet på såväl huvudman- som enhetsnivå fram som problematiskt. Detta har bland annat lett till skiftande kunskapsresultat mellan skolorna, men också särskilda utmaningar för IM-programmens olika varianter. Detta knyts också delvis till vissa problem med styrningen från huvudmannanivå med till exempel oklarheter kring roller, mandat och ansvar. IM-programmen har i den här insatsen uppmärksammats på huvudmannanivå som en del av utvecklingsarbetet kring alla delar av det systematiska kvalitetsarbetet, medan mer specifika och lokalt baserade utvecklingsområden inom IM har behandlats i en särskild insats (redovisas i nästa avsnitt). Övergripande och enligt Skolverkets uppdragsplan har syftet med uppdraget varit att genomföra insatser som på sikt leder till att huvudmannen utvecklar förmågor och kunskaper för att systematiskt och självständigt bedriva förändrings- och utvecklingsarbete utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet. Målsättningen med insatserna är att grund- och gymnasieförvaltningen samt introduktionsprogrammen i Borlänge ska utveckla det systematiska kvalitetsarbetet på respektive nivå. Vidare är, också enligt uppdragsplanen, målet att utveckla likvärdighet mellan skolenheterna i kommunen. Insatsen ska dessutom leda till att målen uppnås i förvaltningarnas och introduktionsprogrammets respektive åtgärdsplan.

Upplägg och genomförande

Insatserna har i huvudsak bestått av processtöd och handledning till en mindre grupp av tjänstepersoner på gymnasieförvaltningen (förvaltningschef, utvecklingsledare gymnasieskolan, rektor/utredare förvaltning, utvecklingsledare komvux, utredare/statistiker). De två sistnämnda anslöt till arbetet inom SBS i ett något senare skede, medan rektor/utredare förvaltning avgick med

pension under insatsperioden. Det fanns många beröringspunkter mellan gymnasieskolans och den kommunala vuxenutbildningens utvecklingsarbete kring det systematiska kvalitetsarbetet. De båda utvecklingsledarna kunde därigenom tillsammans arbeta med strukturer, rutiner och planering för stöd till rektorerna och deras ledningsgrupper. Process- och handledningsstödet har för deras del inneburit att det funnits ett forum för arbetet med att via kvalitetssystemet skapa likvärdighet och enhetlighet inom och mellan de olika skolformerna och programmen. Anställningen av en utredare/statistiker skedde under tiden som SBS-insatsen pågick och var ett initiativ som bottnade i långvariga problem med att kvalitetssäkra resultatdata inom gymnasieförvaltningen. En målsättning som framgår av huvudmannens åtgärdsplan var också att skapa ett tydligt specialiststöd till förvaltning och rektorer för att öka målluppfyllelsen. Vårt intryck är att denna funktion i samspel med förvaltningschef och utvecklingsledarna har skapat goda förutsättningar för utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetets övriga kvalitativa delar, till exempel analysarbetet och planering, genomförande och utvärdering av utvecklingsarbete via verksamhetsplanerna. Utöver planeringsarbete och genomförande av processtöd och handledning under hela perioden, har Högskolan Dalarna, i ett inledande skede bidragit med planeringsstöd och föreläsningar vid sektorsövergripande skolledardagar då alla kommunens rektorer från förskola till vuxenutbildning har samlats för kompetensutveckling och samtal om utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet. I den senare delen av SBS-insatsen har vi fungerat som bollplank i planeringsarbetet inför liknande skolledardagar med mer preciserat fokus på analys och utvecklingsarbete kring undervisningen i relation till det.

I tabellen ovan ser insatserna ut att vara isolerade företeelser. Det stämmer inte. Den planering som gjordes inledningsvis med tre separata delar utöver designfasen istället har vuxit samman till en helhet där de olika delarna med utveckling av roller, mandat och ansvar, systematiskt kvalitetsarbete inklusive IM-programmen och operationalisering på vetenskaplig grund har överlappat varandra under hela processen. Detta har diskuterats löpande under handledningstillfällena och i högskolan Dalarnas egen planering för att säkerställa att de ursprungliga intentionerna kunde infrias. Vår bedömning är att detta fungerat väl och det har inneburit ett mer praktiskt sätt att arbeta med möjlighet att väva in forskningsperspektiv löpande och i anslutning till det pågående utvecklingsarbetet.

Resultat

Redovisningen av insatsens resultat bygger på en genomgång av den samlade dokumentationen från sammantaget ett trettiotal planeringsmöten och handledningstillfällen. Särskilt fokus har lagts vid det som framkom vid det sista handledningstillfället i december 2022, samt de skriftliga individuella reflektioner som gjordes inför den träffen. När deltagarna beskriver viktiga lärdomar som de för egen del bär med sig från SBS-insatsen framkommer ett flertal aspekter och infallsvinklar, till exempel vikten av att synliggöra framgångsrikt arbete genom att systematiskt arbeta fram och följa upp utvärderings- eller mätbara kriterier eller mål. Någon menar att SBS-insatsen har bidragit till att uppmärksamma återkommande brister i analysarbetet. Analysarbetet har prioriterats och diskuterats även tidigare men i SBS har detta "... lyfts snabbare, och övergripande över sektorn". Deltagare nämner även som lärdomar från SBS betydelsen av att skolchefen är delaktig i utvecklingsorganisation och i rektorernas kvalitetsarbete, liksom att de insett värdet av långsiktighet och uthållighet i kombination med täta avstämningar i utvecklingsarbetet. En deltagare påpekar också vikten av att det finns "... gemensamma modeller att prata utifrån vilket har skapat förutsättningar för bättre kvalitetssamtal. Målet är att rektor ska äga det egna kvalitetsarbetet och att vi kan vara ett stöd i det processarbetet". Under SBS-perioden har vidareutveckling och vissa förändringar genomförts inom ramen för det systematiska kvalitetsarbete såväl vad gäller

huvudmannens interna organisation och kvalitetsarbete som det stöd som ges till rektorerna inom gymnasieskola och vuxenutbildning. Det handlar till exempel om enhetsplanerna som fått en mer enhetlig utformning och process och där kvalitetsdialogerna med rektorer över tid fördjupats och blivit mer meningsfulla. En av deltagarna uttrycker att "... dessa samtal nu ses som utvecklande för rektorerna och inte som de initialt uppfattades, som kontroll från huvudmannens sida". Sammantaget tycks förändringsarbetet under SBS-perioden ha inneburit en ökad transparens inom och mellan organisatoriska nivåer, större enhetlighet i metoder och genomförande i det systematiska kvalitetsarbetet samt i någon mån klarhet i hur ansvar, mandat och roller utövas i samspel mellan den politiska nämnden och gymnasieförvaltningen. Utifrån åtgärdsplanen och den inledande planeringen mellan högskolan Dalarna och Borlänge kommun var tanken att realisera någon typ av utbildningsinsats för politiker i gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden, men valet blev istället att fortlöpande vid handledningstillfällena diskutera hur utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet integrerades i nämndens ärenden under SBS-perioden. I kombination med kompetensförstärkning och metodstöd i statistik och en högre grad av sammanställningar av data centralt förefaller detta ha varit en framkomlig och förmodligen fungerande väg att hantera de utvecklingsområden som nämndes i den ursprungliga åtgärdsplanen.

En av de utmaningar som lyfts fram av deltagarna är att det var svårt i inledningen av arbetet att hålla sig till huvudmannanivån, man hamnade ofta i diskussioner kring rektorernas ansvar och arbete. En av deltagarna framhåller att det kan ha att göra med olikheter i rektorns sätt att leda verksamheter och att det har varit svårt att veta när förvaltning och/eller huvudman behöver gripa in, men också att förvaltningen nu "... har blivit skickligare på att känna in balansen. Huvudmannen har blivit bättre på att starta/initiera arbeten och stötta medan arbetet bedrivs operativt ute på enheterna". Deltagare framhåller även man har fått bättre grepp om enheternas inre organisationer och att rektorer över tid blivit mer benägna efterfråga stöd från förvaltningen. Även om huvudmannen har blivit mer systematisk till exempel i att upptäcka utvecklingsbehov via kvalitetsdialoger framhålls att man skulle kunna utveckla ett i än högre grad proaktivt arbete. Detta kan också innebära en utveckling av förmågan att förmedla frågor och utmaningar till personal till exempel kring avhoppstatistik och hur den kan ställas i kontrast till måluppfyllelsen. En lärdom för framtiden vad gäller gymnasieförvaltningens inre arbete är, enligt deltagarna, behovet av att avsätta tid för kvalitetsarbete, utveckla en struktur för vem som gör vad och hur mycket, men också nyttja den breda kompetens som finns i gruppen. När deltagarna slutligen reflekterar kring högskolan Dalarnas stöd under SBS-insatsen, framhålls hjälpen med att systematisera tankar och arbetssätt liksom forskningsanknytningen och bryggan till att omsätta detta i praktiken. Man menar också att stödet har bidragit med nya perspektiv och infallsvinklar och att klimatet i samtalen lett till att " Vi har nått en nivå när vi kunnat berätta om vad vi står i och kunnat få DU:s kritiska reflektion i frågan".

Resultaten betraktat utifrån ramverket förbättringskapacitet⁵

I relation till de olika delaspekterna av begreppet förbättringskapacitet (jfr Rönström & Håkansson, 2021) kan vi se att förbättringsagendan har aktualiserats på ett tydligt sätt i

⁵ Rönström, N. & Håkansson, J. (2021). Att leda utveckling av förbättringskapacitet och utbildningskvalitet. I Rönström, N. & Johansson, O (red.). Att förbättra skolor med stöd i forskning. Exempel, analyser och utmaningar. Stockholm: Natur & Kultur.

samband med gymnasieförvaltningens arbete med att utveckla analysarbetet, verksamhetsplanen och gymnasieprogrammets så kallade enhetsplaner. I detta har också ingått ett policyarbete kring gymnasieutbildningens och vuxenutbildningens systematiska kvalitetsarbete och synkroniseringen av enheternas årshjul med förvaltningens motsvarande. SBS-insatsen som riktats mot gymnasieförvaltningen i Borlänge har bidragit till att stärka förbättringsagenterna på den nivån, samtidigt som insatsen indirekt tycks ha påverkat rektorerna på de olika gymnasieprogrammen i olika grad. Det förvaltningsaktörerna vittnar om är bland annat ett ökat intresse och en större delaktighet från skolledarna inom gymnasieprogrammen och på komvux. Ytterligare en delaspekt, förbättringsorganisationen, har inte stått i förgrunden i det utvecklingsarbete och stöd som har genomförts under SBS-insatsen. Men vi kan ändå konstatera att roller och ansvar tycks ha tydliggjorts under resans gång liksom bilden av hur den samlade kompetensen på förvaltningen kan användas för styrning, ledning och systematiskt kvalitetsarbete. En del fortsatt utvecklingsarbete kvarstår kring hur analysarbetet ska organiseras på huvudmannanivå och hur förvaltningen ska dra nytta av de underlag som tas fram i de olika programmen. Förbättringshistorians och förbättringskulturens betydelse har aktualiserats fortlöpande, inte minst när frågor om förvaltningens ledningsstöd har varit på agendan. En av utvecklingsledarna har handlett rektorer kring förändringsledning under tiden SBS-insatsen pågått och har i det arbetet haft anledning att reflektera över dessa frågor. Slutligen har förbättringsprocesserna och förbättringsledarskapet kommit in naturligt med tanke på SBS-insatsens karaktär av förbättringsstöd snarare än en utbildningsinsats. Vårt intryck är att det har vuxit fram en större medvetenhet om ledarskapets betydelse i ett pågående förbättringsarbete. I de sektorsövergripande skolledardagarna har också detta exemplifierats genom att både formella ledare och utvecklingsledare har synliggjort exempel på praktiskt förbättringsarbete som haft utgångspunkt i förvaltningsövergripande analyser och utvecklingsbehov. Av Skolverkets uppdragsplan framgår att syftet med uppdraget har varit att genomföra insatser som på sikt leder till att huvudmannen utvecklar förmågor och kunskaper för att systematiskt och självständigt bedriva förändrings- och utvecklingsarbete utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet. Som vi bedömer det har en sådan förmåga stärkts genom SBS-insatsen, även om flera delar kan utvecklas och fördjupas ytterligare framöver.

Introduktionsprogrammen

Introduktionsprogrammen, IM, är sedan 2020 lokaliserad till Hagagymnasiet i Borlänge. På IM arbetar cirka 20 anställda, i två arbetslag.

- Kompetens att möta elevernas behov är otillräcklig
- Struktur och kompetens för ett systematiskt kollegialt lärande och arbetssätt saknas
- En fungerande arbetsorganisation saknas

Insatser vid IM:

Insatsens namn	Tidsperiod	Innehåll	Ansvariga
Processtöd – att organisera för en arbets- och utvecklingsorganisation	Vt 2021	Utveckla det systematiska kvalitetsarbetet, konstituera ledningsgrupp samt tydliggöra roller, ansvar och uppdrag	Eva-Lena Embretsen, Per Eisen
Processhandledning – synen på uppdraget	Ht 2021-VT 2022	Tydliggöra och utveckla förståelsen för undervisningsutveckling bland personalen	Se ovan
Utbildning och processhandledning till ledningsgrupp, fokus undervisningskvalité och språk och kunskapsutvecklande arbetssätt, SKUA	Ht 2022-Vt 2023	Processhandledning till ledningsgrupp, inkl. förstelärare samt föreläsningar för all personal	Se ovan

Upplägg och genomförande

Ansvariga från Högskolan Dalarna har regelbundet, ca en gång i månaden i 2 - 3 timmar, genom hela insatsen träffat rektor och förstelärare på plats i Borlänge. Dessa träffar har förberetts genom bland annat en digital avstämning med rektor. Rektor och förstelärare har mellan dessa träffar dels träffat och arbetat tillsammans med all personal, dels träffats inför och efter dessa i utvecklingsgruppen. På träffarna med HDa har innehållet anpassats till aktuellt tema och omfattat forskningsinspel, samtalsmetoder, interaktiva metoder, handledning och förberedelser inför arbetsträffar med alla personal.

Avslutningsvis har utvärdering genomförts av handledare med rektor och förstelärare. Utvärderingen har tagit ansats i förbättringskapacitetsbegreppen och bedrivits i samtalsform som spelats in. Begreppen utifrån hur den upplevda rörelsen från insatsens början till avslut skett.

Ytterligare utvärdering har genomförts i samtal med några ur personalstyrkan kring upplevelsen av SBS-insatsens effekter.

Resultat

Den problembild som från början mötte ansvariga från Högskolan Dalarna (HDa) var förstelärare som saknade mandat från rektor. Två av IM:s fyra förstelärare stod utanför ledningsarbetet med SBS.

Ofta var vi utan rektor på våra möten som förstelärare och vi hade en ledning som inte var intresserad av SBS-arbetet. Vi hade inte kollegorna med på tåget och det berodde nog på att vi inte hade mandat. Det var svårt att driva utvecklingsarbete (Förstelärare, mars 2023).

Denna brist på mandat visade sig också i att och hela SBS-satsningen var ifrågasatt från olika nivåer i styrkedjan på IM och förstelärarna upplevde sig sakna legitimitet bland kollegor. Detta föranledde att insats ett som beskrivs ovan var i fokus från start. Syftet var att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet, konstituera ledningsgrupp samt tydliggöra roller, ansvar och uppdrag. Det kom i första hand att röra sig om rektorsrollen, förstelärares roll samt mentorsrollen.

Förbättringskulturen har tydligt förändrats under de här åren:

...den har inte varit enad förut, kittet har vuxit fram” (Rektor, mars 2023).

Rektor har, tack vare den tillit och det förtroende som skapats, kunnat ta nödvändiga beslut. Ibland har de varit tuffa, exempelvis när förstelärare fick söka om sina tjänster mitt i processen och dessutom minskades med en person. Rektor påpekar också att ett resultat av SBS-arbetet är arbetsglädje och förstelärarna menar att det också bidragit till ”en stolthet för professionen” (intervju vårterminen 2023). Detta blev särskilt tydligt för all personal under en tillbakablick på SBS-arbetet under vårterminen 2023. Under en intervju med några ur personalen i maj 2023 påpekar de att:

Det är så viktigt att skapa engagemang och gemenskap och att fördjupa samtalen. Att se vad vi gör och vara stolta över sin profession är väldigt positivt just nu (Förstelärare, mars 2023).

Kulturen verkar också ha förändrats i relation till insatsen. Ifrågasättande frågor i början av insatsen och kopplade till en kritik kring ”varför ska vi göra det här” har bytts ut mot nyfikna frågor som mer riktar sig mot att vilja veta mer under exempelvis föreläsningar som organiserats under insatsen. Förbättringsarenor och agenda har gått från otydliga och ibland obefintliga till tydliga med stor delaktighet. Ny rektor medförde ett gediget arbete med att organisera för både drift och utveckling. Tillsammans med alla förstelärare har hen byggt upp en fungerande organisation för både drift och utveckling. Utvecklingsmöten för all personal sker en gång i månaden (pedagogisk utvecklingstid, PUT) och rektor träffar förstelärarna varje vecka. I driftsorganisationen har rektor arbetslagsledare som hen träffar regelbundet och all personal träffas en gång i månaden. Utöver detta finns ämneslag och andra ansvarsområden. Rektor och förstelärare påpekar i utvärderingen i maj 2023 att exempelvis elevhälsans personal har behov att komma in på arenorna igen, vilket det finns planer för. En styrka är att planeringen av agendan för PUT och andra forum görs löpande av förstelärare och rektor tillsammans numera.

Det är så oerhört viktigt att vara tydlig mot all personal för att alla ska vara med på banan när det gäller utveckling eftersom det går lång tid mellan de träffar de är med i arbetet (Förstelärare, mars 2023).

För att tydliggöra förbättringsroller, ansvar och uppdrag beslutade ledningsgruppen att första årets fokus skulle vara mentorskapet. Detta har resulterat i en mentorspolicy som har tagits fram i stor delaktighet bland all personal samt i viss mån bland elever. Vid uppföljning våren 2023 säger förstelärare och rektor att ”ansvaret är tydligt, vilket ger likvärdighet och trygghet hos eleverna”. Förstelärare och andra lärare konstaterar att de ”får färre frågor som rör mentorskapet på lektionerna i år” (Förstelärare, mars 2023). Förstelärare och rektor beskriver att under insatsens gång ökat sin förståelse för vikten av att göra eleverna delaktiga från början i en utvecklingsprocess. Förbättringsrollerna, både agenter och ledning, har gått från otydliga och ifrågasatta till tydliga och

med starkt mandat samt legitimitet. Upplevelsen är nu att huvuddelen av personalen är delaktig i och förstår vikten av att utvecklingsfrågor är allas ansvar.

Vi fick legitimitet under hösten för kollegorna såg att arbetet gjorde skillnad och vi hade ett så tydligt mandat från rektor. Det blev en enorm skillnad att leda PUT i september 2021 jämfört med i februari 2021 när man konstant ifrågasatte varför det skulle göras och vem som hade bestämt att det skulle göras, en enorm skillnad (Förstelärare mars 2023).

Processhandledning, på träffarna med ansvariga från Högskolan Dalarna, till de förstelärare som leder processen med kollegorna har genom hela insatsen varit en del av arbete och lärande. Vikten av att arbeta tillsammans som förstelärare och rektor, framhålls av samtliga förstelärare. Fokus för andra årets insats fick en tydligare koppling till undervisningskvalitet genom Språk och kunskapsutvecklande arbetssätt (SKUA). Förstelärarna framhåller särskilt att de strukturerade samtalsmodell som de fått pröva har varit en hjälp i att leda processen framåt och skapa "delaktighet så att alla deltar och inte bara vissa" (förstelärare, mars 2023).

Vikten av att hela tiden upprepa syftet med processen och vara tydlig med var vi är nu och vart vi ska och att ta det långsamt. Man kan inte ta för givet att alla minns var vi är någonstans (Förstelärare, mars 2023).

Vikten av engagemang, delaktighet och effektiva möten där alla inkluderas är tydligt. Detta underlättas genom att organisationen nu är tydligare och att förstelärarna har fått redskap att leda möten genom olika samtalsmodeller. Samtalsmodellerna har varit mycket uppskattade av personalen, enligt förstelärarna.

Den här typen av samtalsmodeller som vi har använt har gjort att alla har deltagit. Det är jätteviktigt så att det inte blir så att bara vissa deltar. (Förstelärare mars 2023)

Förstelärarna framhåller vid uppföljningen under vårterminen 2023 att utveckling, förbättring, måste få ta tid, för att alla ska vara med. Att inte förutsätta att alla minns var i processen förra mötet befann sig utan att ständigt påminna om processen. Att återkomma till syfte, mål och vad aktuellt möte ska behandla framhålls av både förstelärare och rektor. Medvetenheten om att arbeta med förbättringsprocesser som gör alla delaktiga, får ta lång tid och struktureras på ett tydligt sätt har ökat under insatsen även om det fortfarande kan märkas en tendens att vilja göra mer, än vad tiden tillåter.

Del 3-Reflektioner och lärdomar

I denna avslutade de beskrivs lärdomar och reflektioner från arbetet som är av något mer generell natur, sådana som vi från Högskolan Dalarna bedömt rör fler enheter än en enskild skola eller enhet. Ofrånkomligen är det ju så att upptäckter startar någonstans, och kanske oftast i miljöer där fenomenet varit lättast att identifiera. Vårt samtal vid det avslutande interna seminariet i juni 2023 innebar att vi prövande och problematiserade huruvida några av upptäckterna också var giltiga på fler av de aktuella platserna. Nedan är några av de lärdomar som vi tar med oss från SBS-arbetet i Borlänge i vårt fortsatta arbete med SBS i synnerhet, och med skolutveckling i allmänhet.

SBS som metod blir successivt mer framträdande under arbetets gång

I SBS har lärosäten en roll i att vara ett förbättringsstöd till agenter i verksamheterna, snarare än ge utbildning. Det tycks emellertid som att starten i flera av insatserna inte sällan handlar om att tillhandhålla en kunskapsinput, en kunskapsinjektion - snarare än att främst ge stöd genom handledning eller agera i process. Under arbetets gång förändras emellertid detta. Förberedda inspel i processen tonas successivt ned till förmån för genomgång och kritisk reflektion kring det som är föremål för insatserna, till exempel ett pågående utvecklingsarbete. Deltagarnas roller förändras också, parallellt till ovan. Ledningsansvaret för möten, mellan personal vid de olika enheterna och Högskolans persona, förskjuts - från Högskolan till skolan/enheten. Ju längre processerna i SBS fortlöper desto mer, och större, handlingskompetens ser vi således från den personal vi möter under arbetets gång.

Lärosätet får rollen som samverkare, hos den externa parten

En tillkommande samverkansytta, som inte direkt pekades ut i åtgärds- och uppdragsplaner för SBS, har varit arbetet med att stödja de sektorsövergripande skolledardagar som genomförts parallellt med SBS-insatserna i Borlänge kommun. Som vi uppfattar det har vår medverkan i planering och delvis i genomförandet bidragit till utökad och fördjupad samverkan mellan kommunens utbildningsverksamheter från förskola till vuxenutbildning. Samtidigt pekar detta på generella utmaningar för samverkan i den interna kommunala organisationen. Utmaningar, relevanta för arbetet inom SBS vid de olika aktuella skolorna hos huvudmannen har, kan vi tycka, haft svårigheter att kommuniceras upp till högre nivåer i styrkedjan. Eftersom vi från HDa befunnit oss på flera nivåer i styrkedjan i arbetet samtidigt har vi kunnat notera och förstå detta, men först i efterhand när vi själva internt vid HDa reflekterat kring de olika insatsernas status. Det pekar på två saker. På HDa har vi resonerat i termer av vad detta kan säga om betydelsen, och möjligen avsaknaden, av ett lokalt ägarskap hos huvudmannen. Vilken nivå, befattningar och personer äger och tar huvudansvaret för SBS hos den enskilda huvudmannen, hur kommuniceras upptäckter och utmaningar vid en enskild skola till ansvarig förvaltning? En möjlighet som vi från HDa resonerat kring är huruvida vi som representerar den externa parten behöver bli mer alerta, och möjligen skarpare, på att fråga hur huvudmannen internt resursätter och svarar på utmaningar inom den egna organisationen. Samtidigt kan det också peka på betydelsen av mer, eller annan, samordning hos huvudmannen. För det andra kan det peka på var gränsen för ansvar går. Vad gör vi när vi under avtalsperioden upptäcker aspekter som inte direkt är föremål för aktuella insatser men som ändå i högsta grad påverkar skolans möjligheter och förutsättningar att utföra sitt kärnuppdrag och därtill bedriva skolutveckling? Att ytterligare samordning och fler, eller snabbare, kommunicerande kärll skulle behövas internt hos oss vid Högskolan är hur som helst klart, och förslag på ett potentiellt förbättringsområde.

Åtgärdsplanens vikt som idédokument

En lärdom som kan dras från SBS-arbetet i Borlänge är att rektors engagemang och intresse i utvecklingsarbetet på skolan är avgörande för att uppnå positiva resultat. Genom att vara närvarande och aktivt delta i skolans förbättringsarbete visar rektorn sitt dedikerade engagemang för

elevernas framgång och skolans utveckling. Detta är inget nytt i skolutvecklings-sammanhang eller unikt för Borlänge, fenomenet är väl belagt. I Borlänge ser vi samtidigt fall där ny tillsatt skolledning under SBS-arbetet, som inte delar uppfattningen att SBS behövs på det sätt som avtal eller åtgärdsplan stipulerar, leder till inbromsning av arbetet samt osäkerhet bland personalen över vad processen har för status, eller giltighet. Att SBS-arbeten, liksom andra uppdrag, kan behöva omtag ser vi då och då, och är inte särskilt anmärkningsvärt. Åtgärdsplanen är skriven i en viss tid och nya nulägen uppstår ideligen. Poängen här, och det intressanta, är att åtgärdsplanen som aktiviteterna vilar i också bär ideologiska och strategiskt färgade spår av den skolledning som satt vid rodret när SBS-arbetet påbörjades. Skiftar skolledningens föreställningar om vad skolutveckling betyder så förändras förstås omständigheterna, och förutsättningarna, för pågående skolförbättrings- eller skolutvecklingsinsatser.

Betydelsen av lärarnivån, och av en handlingskomponent

Åtminstone vi från HDa har tidigare förknippat SBS med satsningar främst på skollednings- och förvaltningsledningsnivå. På senare tid uppfattar vi att Skolverket genom SBS i större utsträckning också kommit att fokusera på lärarnas arbete i klassrummet. I Borlänge ser vi positiva resultat av att också lärarna är involverade som förändringsagenter i arbetet, på två sätt. För det första har satsningarna på lärarnivåerna varit tydligt orienterade mot aktion och handling, inte stannat vid att skolans medverkande och lärosätets personal utbyter idéer med varandra. I Borlänge har lärarna varit *med*, och varit aktiva. Detta är ett förhållandevis nytt grepp i SBS vid HDa. Det ställer samtidigt nya krav på arbetet. Ur ett projektperspektiv finns det risktagande med att i stor utsträckning arrangera för ett "görande"; särskilt om tiden är begränsad. Ett görandemoment fodrar tid och det är också här som tidsatta aktiviteter riskerar att falla. Särskilt lätt hänt är det förstås om deltagare inte är motiverade och/eller inte sluter upp bakom idéerna om operationalisering. Men SBS pågår i flera år och därmed finns möjligheter för såväl lärosäte som skola att anpassa hastigheten efter omständigheterna, och också att till och med göra eventuella omtag innan aktioner påbörjas. Efter att lärare själva varit förändringsagenter ser vi tydliga tecken på förändrad förståelse och på förändrad skolkultur. För det andra så resulterar en representerad delaktig lärarnivå i en annan typ av kontinuitet. Satsningar på lärarnivån rymmer oftast fler individer, än vad satsningar på skolledarnivåerna gör och därmed blir sannolikheten större att iscensatta förändringarna lever kvar på den aktuella skolan.

Bilaga 1

Insatsernas upplägg och genomförande, redogörelse från Nygårdskolan F-6

VT21

Datum	Innehåll	Ansvariga
	Språkutvecklande arbetssätt, svenska som andraspråk	Liselotte Kihlbom Sara Fridner Klingberg
VT21- VT23	Att organisera förebyggande elevhälsoarbete. Arbete med elevhälsoteam resulterade i bland annat trivselregler.	Johan Hallberg
Januari-april	Handledning rektor och biträdande rektor	Stefan Weinholz
7 april	Planering av innehåll för utvecklingsgruppen	Stefan Weinholz
10 maj	Att leda skolutveckling	Stefan Weinholz

HT21

Datum	Innehåll	Ansvariga
16 augusti	Föreläsning för all personal. <i>Skolans uppdrag - ideal och praktik</i>	Stefan Weinholz
17 augusti	All personal. Transspråkande, värdegrund och samverkan	Liselotte Kihlbom Sara Fridner Klingberg Lena Dahlstrand
23 augusti	Utvecklingsgruppen. <i>Att organisera för skolframgång</i>	Stefan Weinholz
8 september	Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt och litteracitet	Lena Dahlstrand Sara Fridner Klingberg Liselotte Kihlbom
21 september	Utvecklingsgruppen. <i>Roller, uppgifter och samspel och ansvar</i>	Stefan Weinholz
13 oktober	Undervisande personal. Läsmetoder i undervisningen, del I, skolbibliotek, lättläst	Lena Dahlstrand Sara Fridner Klingberg
21 oktober	Förstelärare. Litteracitet. Kollegialt lärande och kollegiehandledning.	Lena Dahlstrand Sara Fridner Klingberg

15 november	Utvecklingsgruppen. <i>Processtöd och kollegialt lärande</i>	Stefan Weinholz
24 november	Undervisande personal. Läsmetoder i undervisningen, del II.	Lena Dahlstrand Sara Fridner Klingberg
7 december	Utvecklingsgruppen. <i>Ledning och ledarskap – att leda kollegor.</i>	Stefan Weinholz
8 december	Undervisande personal. Skrivmetoder i undervisningen.	Lena Dahlstrand Sara Fridner Klingberg
13 december	Förstelärare. Kollegialt lärande och kollegiehandledning. SKUA. Vårterminsplanering.	Lena Dahlstrand Sara Fridner Klingberg

VT22

Datum	Innehåll	Ansvariga
17 januari	Förstelärare. Upptakt, fokusskiften, boksamtal (Chambers), ämnesaktiviteter och språkresultat. Att leda kollegor Samtal – vanliga fördjupande eller handledningssamtal.	Lena Dahlstrand Sara Fridner Klingberg
26 januari	Undervisande personal. Cykeln för undervisning och lärande och genrepdagagogik.	Lena Dahlstrand Sara Fridner Klingberg
21 februari	Förstelärare. Läsinläring, dialogisk högläsning.	Lena Dahlstrand Sara Fridner Klingberg
9 mars	Undervisande personal. Återkoppling HT22. Läsförståelse, metoder Exemplet Whole Language och <i>Listiga räven</i> Ömsesidig undervisning (Reciprocal Teaching) med utgångspunkt i Lev Vygostkijs teorier om den proximala utvecklingszonen. Filmer <i>Språket i ämnet</i> .	Lena Dahlstrand Sara Fridner Klingberg Kristina Hagdahl
13 april	Undervisande personal. Fortsättning från 9 mars.	Lena Dahlstrand Sara Fridner Klingberg Kristina Hagdahl
2 maj	Förstelärare. Reflektioner relationellt	Lena Dahlstrand Kristina Hagdahl

	ledarskap. Inför klassrumsbesök. Åsa Hirsh <i>Relationellt ledarskap i klassrummet</i>	
18 maj	Undervisande personal. Reflektioner relationellt ledarskap. Inför klassrumsbesök. Åsa Hirsh <i>Relationellt ledarskap i klassrummet</i> Relationsarbete, "klasslistan" Regler	Lena Dahlstrand Kristina Hagdahl
30 maj	Förstelärare. Sammanfattning av terminen.	Lena Dahlstrand Kristina Hagdahl

HT22

Datum	Innehåll	Ansvariga
29 augusti	Förstelärare. Gemensam uppstart med Stefan, Lena, Kristina och Johan	
21 sep	Undervisande personal. Språkutvecklande arbetssätt i vardagen. Regi på klassrummets scen. Elevers svårigheter i skolan.	Lena Dahlstrand Kristina Hagdahl
26 sep	Förstelärare. Reflektioner runt auskultationerna Hur fortsätter detta arbete? Nästa auskultation	Lena Dahlstrand Kristina Hagdahl
17 oktober	Ny förstelärargrupp och samtal om innehåll och form i SBS	Stefan Weinholz
19 oktober	Undervisande personal. Föreläsning av lärare från Främbyskolan. Tvåläraresystem, auskultationer, regi och dilemmasamtal	Lena Dahlstrand Kristina Hagdahl
31 oktober	Avstämning	Stefan Weinholz
7 november	Förstelärare. Text tvåläraresystem, fortsatt samtal runt auskultationer.	Lena Dahlstrand Kristina Hagdahl
21 november	Gruppens syfte och uppgifter	Stefan Weinholz
30 november	Undervisande personal. Gästföreläsning på temat <i>bildning</i> med efterföljande samtal	Lena Dahlstrand Kristina Hagdahl Anders Kjellsson
12 december	Utvecklingsgruppen. Gemensam avstämning med Lena, Kristina och Johan	Stefan Weinholz

Bilaga 2

Skattning av förbättringskapacitet hos huvudmän, förskolor och skolor

Graden av förbättringskapacitet på en skola eller hos en huvudman kan beskrivas i termer av ett antal grundvillkor som i högre eller lägre grad är uppfyllda. Inom SBS kan graden av förbättringskapacitet analyseras såväl i ett inledande skede som efter avslutade insatser. I slutskedet eller efter avslutade insatser blir det särskilt viktigt att värdera tecken på förbättringskapacitet. Det kan bland annat ge indikationer på med vilken kraft uppnådda resultat kan tänkas bli beständiga över tid.

I detta dokument kan en skattning av förbättringskapaciteten göras i relation till var och en av följande indikatorer utifrån en kvalitativ skala som belyser på vilken utvecklingsnivå av förbättringskapacitet organisationen befinner sig: 1) Mycket låg kapacitet, 2) Låg kapacitet, 3) Hög kapacitet, 4) Mycket hög kapacitet. Det handlar alltså om en samlad kvalitativ bedömning utifrån de kriterier som framgår under indikatorerna och baserat på tillgängliga underlag. Resultaten förs över till tabellen i slutet av dokumentet och en helhetsbedömning görs. Slutligen beskrivs kortfattat den samlade kvalitativa bilden av styrkor och svagheter i förbättringskapaciteten som även inbegriper reflektioner kring graden av försköning eller förpappning i relation till SBS-insatserna.

► **Förbättringshistoria och förbättringskultur**

Ser vi tecken på att:

Man har för vana att dela ansvar snarare än att förskjuta det till andra i organisationen?
Det finns en vana att arbeta med undersökning, analys och förbättring som går utöver tyckanden och åsikter?

Arbetet kännetecknas av öppenhet i och ”avprivatisering” av det inre arbetet?

Det finns en vana att föra dialog och samverka kring skolans kärnprocesser och resultat?

Det finns ett uttalat fokus på undervisningens kvalitet och kunskapsresultat i samtal?

Det ställs höga förväntningar i arbetet med förbättring som också följs av stöd?

Det finns tillit till egen och andras förmåga att genomföra förbättring, och respekt för det kunnande olika grupper har?

Indikator / Skattning	Mycket låg nivå	Låg nivå	Hög nivå	Mycket hög nivå
Förbättringshistoria och förbättringskultur				

Kommentarer med exempel:

► **Kommunicerad analys och förbättringsagenda**

Ser vi tecken på att:

- Ändamålsenligt analys- och målsättningsarbete sker bland de berörda?

- En förbättringsagenda är förankrad bland de berörda i så att de kan förstå och acceptera den?
- Målsättningsarbete och förbättringsagenda delas bland de berörda i termer av vad som förväntas av dem?
- Saker väsentliga att göra delas bland dem som förväntas bära och göra dem?

Indikator / Skattning	Mycket låg nivå	Låg nivå	Hög nivå	Mycket hög nivå
Kommunicerad analys och förbättringsagenda				

Kommentarer med exempel:

► **Förbättringsagenter och deras kunnande och deltagande**

Ser vi tecken på att:

- Det görs bedömning av kunskaper och förmågor bland de berörda (Kan man?)
- Det görs bedömningar av motivation och beredskap bland de berörda? (Vill man?)
- Det prioriteras och skapas tillräckligt med utrymme för arbete med förbättring? (Möjlighet till deltagande?)
- Det uppmuntras till initiativ och agens bland de berörda? (Vågar man?)
- Tolkat motstånd beaktas som en naturlig del av arbetet snarare än som en ovälkommen yttring som endast försvårar arbete? (Hör man?)

Indikator / Skattning	Mycket låg nivå	Låg nivå	Hög nivå	Mycket hög nivå
Förbättringsagenter och deras kunnande och deltagande				

Kommentarer med exempel:

► **Förbättringsarenor och organisering**

Ser vi tecken på att:

- Fora och arenor skapas där de berörda gemensamt kan arbeta med skolförbättring?
- Det tas gemensamt och delat ansvar mellan olika grupper och nivåer?
- Team bildas med förändringsagenter som ges särskilt ansvar och mandat att leda skolförbättringen?
- Individuer samarbetar kring gemensam förbättringsagenda?

Indikator / Skattning	Mycket låg nivå	Låg nivå	Hög nivå	Mycket hög nivå
Förbättringsarenor och organisering				

Kommentarer med exempel:

► **Förbättringsprocesser och ledning**

Ser vi tecken på att:

- Förbättringsprocesser initieras ändamålsenligt?
- Förbättringsprocesser äger relevans till målsättningar som t.ex. att höja kunskapsresultat och öka likvärdighet?
- Förändringsarbete fördelas bland flera agenter i organisationen som kan påverka utfallet av dem?’
- Viktiga förbättringsagendor berör olika nivåer och funktioner i en organisation t.ex. lärare, fritids, arbetslag, ledning och huvudman?
- Förbättringsprocesser planeras, prioriteras och sekvenseras så att samlat fokus kring väsentlig förbättring blir möjlig och att den blir beständig över tid?
- Personalomsättning bland ledning och lärare ligger på en nivå som gynnar kontinuitet?

Indikator / Skattning	Mycket låg nivå	Låg nivå	Hög nivå	Mycket hög nivå
Förbättringsprocesser och ledning				

Kommentarer med exempel:

Sammanställning och helhetsbedömning

Indikator / Skattning	Mycket låg nivå	Låg nivå	Hög nivå	Mycket hög nivå
Förbättringshistoria och förbättringskultur				
Kommunicerad analys och förbättringsagenda				
Förbättringsagenter och deras kunnande och deltagande				
Förbättringsarenor och organisering				

Förbättringsprocesser och ledning				
Helhetsbedömning av förbättringskapaciteten				

Beskriv kortfattat den samlade kvalitativa bilden av styrkor och svagheter i förbättringskapaciteten som även inbegriper reflektioner kring graden av **Försköning eller förpappring** i relation till SBS-insatserna, till exempel att:

- De positiva resultat som beskrivs är överdrivna eller inte omfattar hela organisationen?
- Det finns en medveten vaghet eller att det är oklart vad som egentligen gjorts eller uppnått när detta efterfrågas?
- Förbättringsarbetet inte sprids i organisationen utan att det snarare stannar bland de nyckelpersoner Skolverket och lärosätena möter.
- Innehållet i skriftliga dokument avviker från den praktik vi får ögonblicksbilder av i mötet med skola och huvudmän?