



**Hässelholms
kommun**

Nulägesanalys för Samverkan för bästa skola

Barn- och utbildningsförvaltningen



Innehåll

Inledning	3
Metod	5
Processen för nulägesanalysen	5
Reflektionsuppdrag	6
Reflektionerna är märkta med taggar och känsla	7
Metod för analysarbetet	7
Resultat	8
Övergripande resultat	9
Mönster i tagganvändningen	10
Skillnader och likheter i användning av känsla och taggar	13
Analysförmågan behöver utvecklas	15
Resultat med utgångspunkt i nämndens mål	17
Hur upplever skollädaerna undersökningen i Loop Me?	19
Diskussion	21
Förvaltningsledningens strategier för att nå målbild 2023	22
Bilagor	23
Bilaga 1. Reflektionsuppdrag	23
Bilaga 2 Preliminära slutsatser	26
Bilaga 3 Resultat i förhållande till nämndens mål	28
Bilaga 4 Barn- och utbildningsnämndens målbild 2023	32
Bilaga 5 Barn- och utbildningsförvaltningens mål för verksamheterna	33

Inledning

Under hösten 2020 kontaktade Skolverket Hässleholms kommun för att undersöka intresset för att delta i Samverkan för bästa skola, SBS. Barn- och utbildningsnämnden fattade beslut att tre skolor, Linnéskolan, Särskolan och Jacobsskolan skulle delta tillsammans med huvudmannen i SBS 2021–2023. Under våren 2021 genomfördes nulägesanalyser på de tre skolorna och på huvudmannanivå.

Underlaget för huvudmannens nulägesanalys har varit den kvalitetsrapport som fastställdes av nämnden i november 2020 samt de kontinuerliga analyser som görs varje termin av kunskapsresultaten. Även slutrapporten från föregående deltagande i SBS har tagits med i underlaget. Under våren har ett flertal analysmöten hållits på huvudmannanivå med stöd av Skolverket. Resultaten av dessa analysmöten har resulterat i att antal problemområden som förvaltningen identifierat:

- Skillnad mellan pojkar och flickors kunskapsresultat
- Skillnader i kunskapsresultat mellan olika skolor
- Vikande resultat över tid i årskurs 6
- Låg måluppfyllelse på betydande delar av introduktionsprogrammen, sett till hur många elever som uppnår behörighet för nationella program

I tillägg till dessa områden har förvaltningsledningen valt att även lyfta fram följande problemområden:

- Det systematiska kvalitetsarbetet säkerställer inte att vi alltid genomför rätt insatser på rätt sätt för att höja elevernas måluppfyllelse
- Kvalitetsindikatorer finns i olika omfattning men är inte tillräckligt utvecklade i våra verksamheter

I Samverkan för Bästa Skola är tre av fyra verksamhetsområden involverade. Verksamhetsområde förskola har ingen förskola som deltar. En erfarenhet från föregående deltagande i SBS var att utvecklingsarbetet behöver involvera alla verksamhetsområden för att få bästa effekt på huvudmannanivå. Detta är skälet till att rektorer i förskolan har deltagit i nulägesanalysen. Förskolan berörs främst av de två punkterna ovan.

Förvaltningsledningsgruppen identifierade tidigt under våren 2021 ett behov att förankra huvudmannens nulägesanalys hos skolledarna. Syftet var att

- Skapa delaktighet i skapandet av nulägesbeskrivningen för SBS
- Samla skolledarnas syn på nuläget i förvaltningen
- Samla in bakomliggande orsaker till nuläget och förslag på åtgärder kopplade till dessa
- Förankra centrala slutsatser genom dialog
- Förankra de insatser som formuleras på huvudmannanivå
- Innovation och prövandet av nya digitala möjligheter för utvecklingsarbete – metodutveckling med syfte att involvera skolledarna i beskrivningen av förvaltningens nuläge

Beslut fattades att starta ett samarbete med Martin Lackeus kring utvecklingen av metoden för att genomföra en nulägesanalys, som involverar skollädaarna i förvaltningen, genom det digitala verktyget Loop Me. Denna del av nulägesanalysen utgick från tre frågeställningar:

1. Ur vilket perspektiv är det bra förutsättningar och ur vilket perspektiv är det dåliga förutsättningar enligt skollädaarna?
Med utgångspunkt i BUNs mål för verksamheterna som beskrivs lite längre fram i texten.
2. Hur beskrivs processkvaliteterna inom respektive mål för verksamheten?
3. Vilka förslag på åtgärder riktar skollädaarna till huvudmannen?

I bilaga 4 och 5 finns barn- och utbildningsnämndens målbild 2023 och verksamhetsplan redovisade.

Skolverket använder i sitt stödmaterial för nulägesanalys IPS -modellen för att undersöka verksamheternas kvalitet. Modellen innehåller tre dimensioner. Den första handlar om individnivån och elevers resultat och måluppfyllelse. Den andra dimensionen processkvalitet fokuserar på undervisningen/pedagogiskt arbete och andra arbetsprocesser som påverkar individnivån. Den sista dimensionen beskriver organisation, styrning, ledning, resurser på olika nivåer och hur dessa skapar förutsättningar för de processer som ska leda fram till god måluppfyllelse. Frågeställningarna ovan syftar framför allt till att undersöka process- och strukturkvaliteterna hos barn- och utbildningsförvaltningen på huvudmannanivå. Utifrån denna nivå kan man se skollädaarna som individnivån i analysmodellen och det är därför frågorna är riktade till denna grupp.

En annan av utgångspunkterna för nulägesanalysen är rapporten *Redovisning av uppdrag till skolmyndigheterna kring om kvalitets och likvärdighet* som Skolverket, Skolinspektion, Specialpedagogiska skolmyndigheten och Skolforskningsinstitutet gemensamt tagit fram. I denna rapport presenteras 10 framgångsfaktorer för framgångsrik skolveckling:

1. Tydliggöra roll- och ansvarsfördelning samt skapa samsyn kring uppdrag och mål
2. Skapa ett förtroendefullt klimat mellan och på alla nivåer inom organisationen
3. Verka för ett välfungerande systematiskt kvalitetsarbete som omfattar samtliga verksamheter
4. Verka för ett skolutvecklingsarbete som fokuserar på undervisningens kvalitet
5. Skapa en organisation och kultur som främjar kompetensbyggande, kunskap och lärande
6. Arbeta med ett tydligt ledarskap på alla nivåer
7. Arbeta systematiskt och långsiktigt med att säkra kompetensförsörjningen
8. Verka för att alla barns och elevers behov av ledning, stimulans och stöd fångas upp tidigt och tillgodoses
9. Verka för ett systematiskt och uthålligt hälsofrämjande och förebyggande arbete som omfattar hela verksamheten
10. Genomföra en kompensatorisk resursfördelning och andra kompensatoriska insatser för att uppväga skillnader mellan och inom verksamheter i syfte att främja likvärdighet

Förvaltningsledningen valde att tona ned framgångsfaktor 7 och 10 i den kommande processen. Inom dessa två områden arbetar förvaltningen redan aktivt med åtgärder som är beslutade. En prioritering behövdes för att göra nulägesanalysen mer fokuserad. Resterande faktorer kunde sammanföras under de mål för verksamheten som BUN beslutat om

- Skapar förutsättningar för att alla barn och elever har en positiv kunskapsutveckling
→ Koppling till faktor 3, 4
- Skapar förutsättningar för en lärmiljö som tar hänsyn till individens och gruppens behov och förutsättningar
→ Koppling till faktor 8 och 9
- Skapar förutsättningar för skolledare att leda och utveckla sina verksamheter
→ Koppling till faktor 2 och 6
- Skapar förutsättningar för kärnuppgifterna undervisning, lärande och omsorg
→ Koppling till faktor 1, 5 och 8

Framgångsfaktorerna var tillsammans med nämndens målbild 2023 och verksamhetsplan 2021 en utgångspunkt när totalt 9 reflektionsuppdrag formulerades i Loop Me för att undersöka möjliga svar på de tre frågeställningarna som nulägesanalysen bygger på.

Nulägesanalysen är det huvudsakliga underlaget för den överenskommelse som ska göras med Skolverket kring de kommande insatserna i SBS.

Metod

Metoden som använts för att undersöka skolledarnas syn på förvaltningens nuläge utgår ifrån ett antal frågeställningar som formuleras som reflektionsuppdrag i det digitala verktyget Loop Me. Här redovisas en kort sammanfattning av undersökningsmetoden. En djupare teoretisk bakgrund till metoden finns i Martin Lackeus bok *Den Vetenskapande läraren – en handbok i forskning i skola och förskola*. En längre beskrivning och fördjupning av metoden som sådan kommer att presenteras i kommande utvecklingsartikel. Resultatet av undersökningen redovisas i kommande avsnitt.

I undersökningen ingick 65 rektorer och verksamhetschefer. Dessa skolledare fick besvara totalt 9 reflektionsuppdrag. I största möjliga mån avsattes tid på redan inlagd mötestid för att under cirka 15-20 min besvara varje uppdrag. Varje skolledargrupp introducerades i verktyget var för sig och fick under introduktionen besvara det första uppdraget.

Processen för nulägesanalysen

1 mars till 11 mars	Introduktion av Loop Me och genomförande av uppdrag 1: SKA
12 mars	Skolledarträff. Genomförande av uppdrag 2: Styrning och ledning
15 mars	Uppdrag 3: Ledning och Stimulans
29 mars	Uppdrag 4: Utvecklingsarbetets fokus
16 april	Skolledarträff. Återkoppling på resultatet av preliminär analys av uppdrag 1-3. Genomförande av Uppdrag 5a Analys/reflektion kring slutsatserna samt uppdrag 5b Analys
19 april	Uppdrag 6: Pedagogiskt ledarskap
26 april	Uppdrag 7: Lärmiljöer
30 april	Deadline för alla uppdrag.

21 maj	Skolledarträff. Återkoppling av resultatet av analys av uppdrag 1-7. Genomförande av uppdrag 8.
September	Presentation av slutversion av nulägesanalys för Samverkan för bästa skola. Uppdrag 9 reflektion kring nulägesanalys.

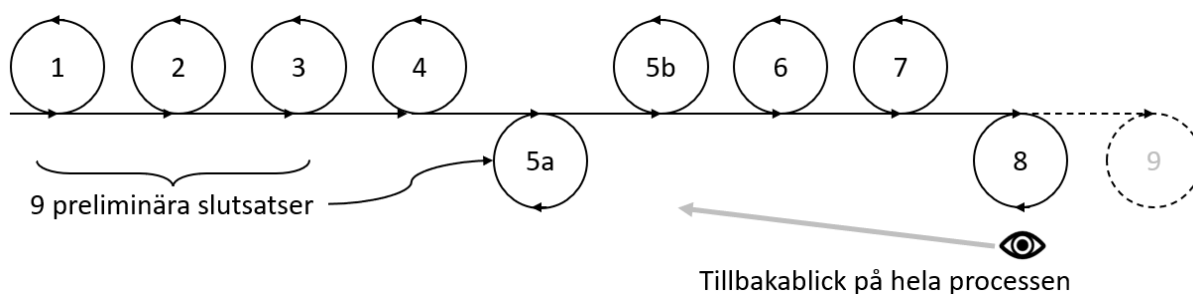
Reflektionsuppdrag

Huvuddelen av alla reflektionsuppdragen hade en liknande struktur där innehållet varierades. Tanken bakom konstruktionen av uppdragen var att sätta ett fokus för skolledarnas reflektioner utan att avgränsa deras möjligheter att fritt välja fokus i sina reflektioner. Detta innebar att reflektionsuppdragen inte utgick från en avgränsad frågeställning utan från en fokusmening. I stället fanns det ett stöd i form av mer allmänt hållna frågor som var samma för varje reflektionsuppdrag. Orsaken till detta val var att få in en variation av reflektioner med olika perspektiv. I bilaga 1 finns alla reflektionsuppdragen redovisade.

I uppdrag 1, 2, 3, 5b, 6 och 7 användes följande struktur:

Rubrik som beskrev området för reflektionen Beskrivning för fokus för reflektionen Stöd för reflektionen genom följande frågor: Reflektera här i LoopMe över din syn på NULÄGET för detta fokusområde utifrån ditt personliga perspektiv. Vilka styrkor och svagheter ser du? Vilka bakomliggande orsaker ser du till nuläget? Uppföljningsfråga kring åtgärder kopplade till området: Föreslå konkreta ÅTGÄRDER inom detta fokusområde. På kort och lång sikt

Tre uppdrag avvek från denna struktur. Uppdrag 4 *Utvecklingsarbetets fokus* ändrades utifrån att formuleringen behövdes knytas tydligare till skolans eget utvecklingsarbete. Uppdrag 5a och 8 gjorde det möjligt för skolledarna att ge sin syn på både processen och på de resultat som presenterades. De bjöds in till en dialog kring resultaten och deras input gjorde det möjligt att stämma av resultatet och samtidigt skapa en delaktighet i slutresultatet. Eftersom deras återkoppling dokumenteras i Loop Me kunde även denna vara ett underlag för nulägesanalysen. Under våren skapade detta ett slags iterativ process mellan resultatet av den kontinuerliga analysen som gjordes och skolledarnas input på den samma.



Loop Me ger möjlighet att föra en dialog med skolledarna kring deras reflektioner genom att deras svar inte är anonyma. Undersökningsledarna har bestått av utvecklingschef, en utvecklingsledare och Martin Lackeus. Undersökningsledarna har läst och fört dialog med skolledarna kring deras reflektioner. Dessa dialoger har varit värdefulla då frågor har kunnat ställas kring oklarheter eller intressanta aspekter i skolledarnas svar.

Reflektionerna är märkta med taggar och känsla

I verktyget Loop Me kan man till varje reflektion välja en eller flera taggar. Nulägesanalysen ska mynna ut i en åtgärdsplan och då är det viktigt att få tag i möjliga utvecklingsområden och orsakerna till dessa. Taggarna är valda så att det är möjligt att på ett kvantitativt sätt få överblick över innehållet i reflektionerna. Taggarna kan sägas vara nyckel till viktiga insikter som finns i skolledarnas reflektioner. De är möjliga kategorier som kan vara intressanta att undersöka i analysen av det kvalitativa materialet. Samma taggar används för alla reflektionsuppgifterna.

De taggar som skolledarna kunde välja mellan var

Inget viktigt område	Analysunderlaget är gott
Ganska viktigt område	Bra förutsättningar
Mycket viktigt område	Dåliga förutsättningar
Dåligt fungerande område	Fått en viktig insikt
Okej fungerande område	Konkret förslag på åtgärd
Väl fungerande område	Litet handlingsutrymme
Stort behov av kompetensutveckling	Stort handlingsutrymme
Analysförmågan behöver utvecklas	Vi vet vad som behöver göras
Analysunderlaget brister	Övrigt

Förutom att kunna tagga sina reflektioner fick skolledarna även välja en känsla som knöts till reflektionen. Känsloskalan gick från -2 till +2 med totalt fem steg.

Metod för analysarbetet

Analysarbetet har genomförts i flera steg.

1. Kontinuerligt under hela processen har reflektionerna lästs av undersökningsledarna. I denna process har respons givits och följdfrågor ställts till skolledares reflektioner.
2. En analys av de tre första uppgifterna gjordes med hjälp av en grafisk analys av tagganvändning. Resultatet återkopplades till skolledarna. Metoden är en kombinatorisk metod där taggarna används för att finna mönster i det kvalitativa reflektionsmaterialet som skolledarna bidragit med.
3. Skolledarnas återkoppling på de preliminära slutsatserna bekräftade resultatets giltighet.
4. En sammanfattande kombinatorisk analys gjordes på uppgifter 1-7 tillsammans med en analys utifrån de tre frågeställningarna.
5. En kombinatorisk analys av reflektionerna från uppgifter 5a och 8 har möjliggjort en analys av hur skolledarna uppfattade undersökningen.

Resultat

Resultatet av undersökningen som gjorts i loop Me är indelad i fem delar. Den första delen presenteras ett övergripande resultat som kan man se som en överflygning över underlaget. Intressanta mönster uppkommer kring skollära inrapporterade loopar, känsla och tagganvändning. Dessa mönster kan studeras i tabell 1. Dessa mönster kan undersökas vidare genom att det finns möjlighet att filtrera fram reflektioner som har en specifik tagg eller känsla kopplad till sig. Den andra delen fokuserar på de reflektioner som är kopplade till intressanta mönster i användningen känsla och taggar i de olika verksamhetsområdena. I den tredjedelen fördjupas analysen av användningen av taggen *Analysförmågan behöver utvecklas*. I den fjärde delen redovisas resultatet av svaren på de tre frågeställningarna som var utgångspunkten för undersökningen i Loop Me och i sista delen redovisas resultatet av den återkoppling som skollärarna har gjort kring att delta i undersökningen i Loop Me. I nästa avsnitt diskuteras dessa resultat i förhållande till de problemområden som identifierats och de mål för verksamheterna som nämnden beslutat.

Övergripande resultat

Tagganvändning per uppdrag (andel loopar märkta med en specifik tagg)

Taggar	01. Systematiskt kvalitetsarbete	02. Styrning och ledning	03. Ledning och stimulans	04. Utvecklingsarbetets fokus	05a. Analys/reflektion kring slutsatserna	05b. Analys	06. Pedagogiskt ledarskap	07. Lärmiljöer	08. Sammanfattning	Totalt andel loop/tagg
Inget viktigt område	2%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	4%	1%
Övrigt	5%	2%	4%	2%	9%	0%	0%	3%	4%	3%
Litet handlingsutrymme	0%	5%	6%	0%	7%	7%	7%	3%	4%	4%
Ganska viktigt område	3%	10%	8%	2%	4%	7%	0%	7%	15%	6%
Dåligt fungerande område	6%	2%	6%	5%	0%	10%	28%	3%	8%	6%
Analysunderlaget är gott	6%	3%	8%	5%	4%	3%	3%	13%	13%	6%
Konkret förslag på åtgärd	11%	5%	4%	5%	13%	3%	3%	17%	10%	8%
Väl fungerande område	6%	10%	8%	17%	0%	0%	7%	20%	8%	8%
Stort behov av kompetensutveckling	6%	6%	13%	12%	13%	21%	0%	0%	2%	8%
Stort handlingsutrymme	11%	16%	4%	17%	7%	10%	7%	13%	6%	10%
Dåliga förutsättningar	11%	11%	6%	5%	9%	17%	28%	3%	13%	11%
Fått en viktig insikt	9%	10%	6%	20%	13%	10%	0%	3%	21%	11%
Analysunderlaget brister	20%	11%	8%	15%	11%	24%	7%	3%	2%	11%
Bra förutsättningar	12%	27%	25%	17%	13%	3%	7%	20%	17%	17%
Okej fungerande område	20%	32%	40%	24%	20%	24%	10%	20%	6%	23%
Vi vet vad som behöver göras	34%	31%	26%	29%	11%	17%	28%	23%	10%	24%
Analysförmågan behöver utvecklas	51%	35%	13%	12%	42%	52%	3%	7%	21%	28%
Mycket viktigt område	69%	66%	66%	76%	62%	62%	93%	67%	42%	66%
Antal taggar	183	175	131	108	109	79	67	68	99	1019
Antal loopar	65	62	53	41	45	29	29	30	48	402
Antal taggar/loop	2,8	2,8	2,5	2,6	2,4	2,7	2,3	2,3	2,1	2,5
Medel av känsla	0,4	0,3	0,5	0,7	0,6	0,1	-0,1	0,7	0,3	0,4

Tabell 1. Sammanställning av resultatet för alla skolledare. Sorterat efter total tagganvändning per loop. Markering av högsta 20% med rött.

Antal loopar: En loop är det samma som ett svar på ett reflektionsuppdrag. Totalt fanns det i förvaltningen 65 chefer med titel verksamhetschef, rektor, bitr. rektor, samordnare som hade möjlighet att svara på uppdragen. Detta innebär att första uppdraget hade en svarsfrekvens på 100% och uppdrag 5b och 6 hade en svarsfrekvens på 45 %.

Antal taggar per loop: Detta mått anger medelsanvändningen av taggar per loop. Resultatet ligger mellan 2 och 3 taggar per loop.

Medel av känsla: Till varje loop kan en känsla väljas. Skalan går från -2 till +2. Medel av känsla varierar från -0,1 till + 0,7.

Taggar: Andelen loopar som är märkta med en specifik tagg. Exempel på hur man tolkar denna del av tabell 1. I uppdrag 01 Systematiskt kvalitetsarbete har 69% av alla inrapporterade loopar märkts med taggen *Mycket viktigt område*. Varje tagg mäts var för sig och summan av alla värden kan då överstiga 100%.

Antalet taggar per loop varierar inte särskilt mycket utan ligger mellan 2 och 3 per loop.

Medel av känsla varierar betydligt mellan de olika uppdragen. De lägsta värden noteras för uppdrag 5b och 6. Högsta värden finns för uppdrag fyra och sju. Skillnaden i känsla är 0,8. Det är nästan ett helt steg och med tanke på att känsluskalan gick mellan -2 och +2 är detta en relativt stor skillnad. Denna aspekt utvecklas lite längre fram i texten.

Tabell 1 visar att antalet loopar som skickades in minskade över tid och särskilt efter skolledarträffen i april. En viss återhämtning noteras för uppdrag 8 som genomfördes under skolledarträffen i maj. Totalt har 402 loopar (rapporter med reflektionerna) skickats in under perioden mars till och med maj.

Skolledarnas 402 loopar har renderat 603 meddelanden mellan undersökningsledarna och skolledarna. Totalt har 1005 texter av olika längd producerats under mars till och med maj.

De skolledare som inte svarat på uppdragen anger som främsta orsaker den ökande arbetsbelastningen i samband med pandemin samt att man inte riktigt förstått meningen med undersökningen. En del skolledare anger också att tiden som utlovats för att svara på uppdragen på redan utlagd mötestid inte prioriterades. En röst som är typisk:

”Det var lite synd att Loop Me introducerades under pandemin där många av oss rektorer känner en enorm arbetsbelastning som i många fall handlar om att överleva vardagen. Med stor sannolikhet är Loop Me ett jättebra verktyg som kommer hjälpa de olika verksamhetsgrenarna att se åt samma håll... Men jag känner att det var helt fel period att introducera Loop Me ”

Mönster i tagganvändningen

I tabell 1 har de högsta 20 % av alla värden markerats med rött. Mönstret som framträder är att den näst mest använda taggen *Analysförmågan behöver utvecklas* används i stor utsträckning i uppdrag 1, 2, 5a, 5b och 8. Den tredje mest använda taggen *Vi vet vad som behöver göras* används i lite lägre grad när det handlar om de uppdrag som fokuserar på analys och återkoppling. En skolledare som använt båda taggarna skriver

”Med risk för att upprepa mig så anser jag att jag har förutsättningar och tillräcklig kunskap för att arbeta mer systematiskt med nulägesanalys. Utvecklingsavdelningen förser oss med underlag och kunskap för att få till "verkstad". Om jag får prata för min egen del så var min målsättning fr o m att vi började med överenskommelserna¹ under 2020 att jag skulle avsätta tid till egen förkovran kring analys att förbättra systematiken i områdets SKA. Corona har till en stor del satt käppar i hjulet för detta men jag tänker att de sista åren i min rektorsgärning nu ska ägnas åt detta.”

De mest använda taggarna fördelar sig ojämnt över de olika uppdragen. Uppdraget 5b Analys har taggats med fem olika taggar som är bland de mest använda samtidigt som uppdraget har låg känsla. Vanliga reflektioner i detta uppdrag handlar om brist på tid, långa intervaller mellan uppföljningar/utvärderingar, orimligt ställda krav, överdokumentation, otydligt fokus/otydlig frågeställning på vad som ska analyseras, och otydligt syfte med analysen:

”När det gäller analys tänker jag att det finns en kompetens hos pedagoger och den är företrädesvis och traditionellt muntlig. De flesta pedagoger har bra koll, framför allt på sina elever. Kravet på skolan och pedagogernas dokumenterande är bra till viss del, men oerhört arbetskrävande. Visst är det bra att analysera resultat, se mönster, se övergripande, jämföra, hitta styrkor/svagheter. Vi måste dock begränsa oss, fånga det viktigaste, hålla i. Personligen saknar jag tilliten till professionen

¹ I texten används begreppen överenskommelser (ÖK) och ledarplan. Grundskolans ledare arbetar efter en metodik som är beskriven i Christer Westlunds bok *Tillitsbaserat ledarskap i skolan – Från ord till handling*. En överenskommelse beskriver målen, metoder och uppföljningen av utvecklingsarbetet i skolan över en tidsperiod som sträcker sig över 6-8 veckor. En ledarplan är ett dokument där Rektor beskriver sitt sätt att styra och leda sin skola med begreppen Riktningfokus, Ägarskap och Design för samarbete.

och det känns om att vi ska nå den med mer analys och mer dokumentation för att göra rätt på bekostnad av kraften att göra bra.”

Uppdrag 6 sticker ut på flera sätt i hur taggarna används och värdet på medelkänsla. De reflektioner som är kopplade till uppdraget och som har låg känsla kommer framför allt från verksamhetsområdena förskola, gymnasieskola och särskola. Vad som framkommer i reflektionerna är problemen med antal medarbetare, antal enheter som ingår i ansvaret, pandemin, ökande administrativa bördor och brist på tid för utvecklingsarbete, uppföljning och utvärdering. En typisk reflektion från en skolledare:

”Jag har alldeles för många anställda och enheter för att utföra det uppdrag jag hade önskat. Färre anställda skulle göra vårt arbete mer hållbart och också möjlighet att verkligen driva vårt pedagogiska ledarskap.”

Taggen *Bra förutsättningar* används i hög utsträckning i uppdrag 2, 3 och 7. En grundskolerektor summerar sin syn på bra förutsättningar på följande sätt

”I rapporten ”Redovisning av uppdrag till skolmyndigheterna om kvalitet och likvärdighet” listas tio framgångsfaktorer. Punkt sex listar framgångsfaktorer gällande ledarskap på alla nivåer, huvudman, rektor och lärarna. ”Verksamheten har en ändamålsenlig organisation och det bedrivs ett tydligt ledarskap på alla nivåer utifrån tydliga ramar och mandat. Det ges stöd och förutsättningar för att prioritera det pedagogiska ledarskapet och detta fokuserar på det som stärker barns och elevers utveckling och lärande.”

Tittar jag på de punkter som tas upp där ser jag att stora delar av det som noteras på huvudmannanivå är på plats. Det finns SLG-grupper² för diskussion och reflektion, det finns utvecklingsavdelning för stöttning i bland annat det systematiska kvalitetsarbetet och det finns en målsättning att varje ledare ska ha ansvar för ett rimligt antal medarbetare.”

² Strategisk ledningsgrupp, SLG. Grundskolans ledare är uppdelade i fyra SLG med 6-8 ledare i varje. Dessa team träffas en halv dag var 14:e dag tillsammans med Verksamhetschef för grundskolan

Övergripande mönster i tagganvändningen

Det övergripande mönster som framträder i kopplingarna mellan uppdragen och de taggar som använts mest är intressanta att foga samman. Sammanfattningen nedan bygger på formuleringarna av taggarna i förhållande till reflektionsuppdragen.

1. **Systematiskt kvalitetsarbete** är ett *okej fungerande område* där *analysunderlaget brister och analysförmågan behöver utvecklas*. Vi vet vad som behöver göras.
2. **Ledning och styrning** är ett *okej fungerande område* med *bra förutsättningar*. Man vet vad som behöver göras och *analysförmågan behöver utvecklas*.
3. **Ledning och stimulans** är ett *okej fungerande område* med *bra förutsättningar* och vi vet vad som behöver göras.
4. **Utvecklingsarbetets fokus** är ett *okej fungerande område* och vi vet vad som behöver göras.
5.
 - a. **Analys/reflektion av slutsatserna** är ett *okej fungerande område* där *analysförmågan behöver utvecklas*.
 - b. **Analys** är ett *okej fungerande område*. *Analysförmågan behöver utvecklas* och *analysunderlaget brister*. Det finns ett stort behov av kompetensutveckling.
6. **Pedagogiskt ledarskap** är ett *dåligt fungerande område* med *dåliga förutsättningar* där vi vet vad som behöver göras.
7. **Lärmiljöer** *okej- och välfungerande område* med *bra förutsättningar* där vi vet vad som behöver göras.
8. **Sammanfattningen** *Analysförmågan behöver utvecklas* och man har fått en viktig insikt.

Skillnader och likheter i användning av känsla och taggar

	Alla skolledare			Förskola			Grundskola			Gymnasium			Gymnasium + sär		
Uppdrag	Antal loopar	Antal taggar/loop	Medel av känsla	Antal loopar	Antal taggar/loop	Medel av känsla	Antal loopar	Antal taggar/loop	Medel av känsla	Antal loopar	Antal taggar/loop	Medel av känsla	Antal loopar	Antal taggar/loop	Medel av känsla
01. Systematiskt kvalitetsarbete	65	2,8	0,4	21	3,2	0,5	31	2,4	0,6	11	3,4	-0,3	13	3,2	-0,4
02. Styrning och ledning	62	2,8	0,3	19	2,8	-0,1	30	2,6	0,7	10	3,1	0,0	13	3,3	0,1
03. Ledning och stimulans	53	2,5	0,5	17	2,1	0,2	24	2,7	0,8	10	2,7	0,2	12	2,7	0,3
04. Utvecklingsarbetets fokus	41	2,6	0,7	16	2,3	0,7	14	2,9	1,0	9	2,7	0,1	11	2,7	0,2
05a. Analys/reflektion kring slut	45	2,4	0,6	13	2,4	0,5	22	2,6	0,6	7	1,6	0,3	10	2,1	0,5
05b. Analys	29	2,7	0,1	13	2,4	0,2	8	3,4	0,6	7	2,7	-0,4	8	2,6	-0,5
06. Pedagogiskt ledarskap	29	2,3	-0,1	12	2,4	-0,2	9	1,9	0,4	7	2,6	-0,9	8	2,6	-0,6
07. Lärmiljöer	30	2,3	0,7	14	1,9	0,9	9	2,4	0,8	6	2,8	0,5	7	2,7	0,4
08. Sammanfattning	48	2,1	0,3	17	1,7	-0,1	24	2,3	0,5	4	1,8	0,5	7	2,3	0,4
Totalsumma	402	2,5	0,4	142	2,4	0,3	171	2,5	0,7	71	2,7	0,0	89	2,8	0,0

Tabell 3. Sammanställning av antal loopar, antal taggar/loop och medel av känsla. Uppdelat per verksamhetsområde.

En jämförelse mellan verksamhetsområdena visar på att trenden med minskande antal inrapporterade loopar finns i alla verksamhetsområden. Den största minskningen finns i verksamhetsområde grundskola och den minsta finns i verksamhetsområde förskola. Antalet taggar per loop fördelar sig på ett likartat sätt. De största skillnaderna kan noteras vad gäller den känsla som skolledarna kopplat till sina reflektionstexter. Känsloskalan går från -2 till +2. Tabell 3 redovisas skillnaderna i känsla per uppgift.

Uppdrag	Lägsta	Skilnad mellan högsta och lägsta känsla	Högsta	
01. Systematiskt kvalitetsarbete	GY+SÄR	-0,4	1	0,6
02. Styrning och ledning	FSK	-0,1	0,8	0,7
03. Ledning och stimulans	GY	0,2	0,6	0,8
04. Utvecklingsarbetets fokus	GY	0,1	0,9	1
05a. Analys/reflektion kring slutsatserna	GY	0,3	0,3	0,6
05b. Analys	GYSÄR	-0,5	1,1	0,6
06. Pedagogiskt ledarskap	GY	-0,9	1,3	0,4
07. Lärmiljöer	GYSÄR	0,4	0,5	0,9
08. Sammanfattning	FSK	-0,1	0,6	0,5

Tabell 3. Skillnaden mellan högsta och lägsta känsla per uppgift kopplat till verksamhetsområdena.

Det huvudsakliga mönstret som framträder är att skolledare i grundskolan generellt skattar sin känsla högre än övriga verksamhetsområden med undantag av uppgift 7 som handlar om lärmiljöer. Det verksamhetsområde som skattar sin känsla generellt lägre är gymnasiet och särskolan. Både uppdelat och tillsammans. Den största skillnaden finns i uppgift 6 pedagogiskt ledarskap där den uppgår till 1,3. Minst skillnad med 0,3 finns i uppgiften som genomfördes under skolledarträffen i april som handlade om preliminära slutsatser.

De mönster som framträder i reflektionerna ifrån gymnasieskolans skolledare är brist på struktur för uppföljning/utvärdering, många ”brandkärsuttryckningar” påverkar tiden för

³ Operativa team motsvarar i stort sätt arbetslag.

verksamhetsområdena Gymnasieskola och särskola läggs ihop eller inte. Taggen *Analysunderlaget brister* är högre då de båda verksamhetsområdena läggs ihop.

En skolledare i grundskolan summerar under taggen *Bra förutsättningar*:

”I nuläget tycker jag att det finns bra stöd för att bedriva arbetet. Handlingsutrymme finns men också stöd och tydliga ramar. Strukturen med SLG fungerar väl som stöd i arbetet. På enheten ger det systematiska kvalitetsarbetet bra underlag för styrning och ledning. På enheter med enbart en rektor är det fortfarande en svaghet att man lätt blir själv i lokala frågor att bolla på enhetsnivå.”

En röst från en rektor i förskolan kring samma tema:

”Jag vet vad jag behöver göra som ledare och jag har någorlunda kapacitet och en stark vilja att använda styrning och ledning för att bedriva en verksamhet med fokus på uppsatta mål. Jag vet att mina mål troligtvis skulle beskrivas som för öppna, men jag vill ha mål som inramar alla tre förskolor, och inte lägga dem på förskolenivå. I stället vill jag att förskolorna bryter ner målen så att de anpassas till respektive förskola och sedan avdelning. Detta arbete behöver dock utvecklas. Sedan anser jag inte att pedagogerna ska lägga ner orimligt med tid med att formulera mål. I de bästa av världar hade jag tänkt annorlunda, men man måste inse vilka förutsättningar som erbjuds och nyttja resurserna på klokast vis utifrån det. Störst utveckling för mig och mina pedagoger är att fokusera på arbetet med effekter. Det har jag inte gjort tidigare, men har genom rektorsutbildningen både fått en viktig insikt och kunskap för att möjliggöra en utveckling av detta arbete.”

Taggen dåliga förutsättningar används i hög grad av rektorer i förskolan. Några tydliga mönster som framträder i rektorernas reflektioner är bristen på tid för utvecklingsarbete, pandemins stora påverkan på verksamheterna, antalet medarbetare och antalet enheter är för stort. Personalens skiftande utbildningsbakgrund och erfarenheter lyfts också fram som en utmaning. En rektor i förskolan skriver att:

”Detta året har jag inte varit en fysiskt närvarande ledare, vilket jag vanligtvis verkligen är.. (och verkligen vill vara). Det har varit svårt att samla mina olika utvecklingsgrupper då vi detta året haft ständiga inskolningar, sjukdomar, arbete utan vikarier. Jag vet inte hur många möten som avbokats. Digitala personalmöten på distans, APT digitalt och föreläsningar digitalt. Då flertalet tvingats använda privata verktyg så har det inte varit problemfritt. Trots detta (eller tack vare detta) så har vi blivit långt mycket mer digitala än tidigare. Och i detta försöker jag vara en förebild.”

Analysförmågan behöver utvecklas

Ett av problemområden som identifierades i processen tillsammans med Skolverket var att det systematiska kvalitetsarbetet inte säkerställer att vi genomför rätt insatser på rätt sätt för att höja elevernas måluppfyllelse. Grunden för beslut om insatser är den analys som görs på huvudmannanivå och på rektorsnivå. Det är ett tydligt mönster i tabell 5b att taggen *Analysförmågan behöver utvecklas* används i stor utsträckning av skolledarna. De mönster som framträder i reflektionerna summerades i 9 preliminära slutsatser:

1. Analysförmågan behöver stärkas
2. Analysunderlaget behöver förbättras
3. SKA behöver knytas tätare till överenskommelser och verksamhetsplaner
4. Stöd för dokumentation, mallar för reflektion och analys behöver standardiseras/struktureras
5. Utvecklingsarbetet bör inriktas på få mål med större djup och ha ett långsiktigt perspektiv
6. Uppföljning och utvärderingsarbetet måste förbättras så att effekten av insatta åtgärder kan värderas
7. Behov av att digitalisera SKA-processerna för att göra de mer tidseffektiva och analyserbara

8. Hålla i, hålla ut, hålla om och hålla ihop påbörjande processer och utvecklingsarbete med tydligt riktningssfokus mot uppsatta mål.”
9. Men... mycket är gott också!

I bilaga 2 finns slutsatserna redovisade tillsammans med reflektioner från skolledarna som kopplades till varje slutsats. I återkopplingen som skolledarna gjorde på de preliminära slutsatserna finns det en generell samstämmighet i att dessa preliminära slutsatser stämmer överens med vad skolledarna själva upplever.

”Kloka slutsatser och de går mycket i linje med mina egna tankar och funderingar. Ibland tror man att egna verksamheten är ensamma med sina "problem" och tankar men utifrån slutsatserna så tror jag inte det längre...”

Många skolledarna knyter slutsatserna till sitt eget SKA arbete och de styrkor och utmaningar som de har där. Alla slutsatser är inte lika relevanta för alla skolledare.

”Jag håller i stort sett med på de 9 punkterna. Vi arbetar mycket med att SKA arbetet ska knytas till överenskommelser och verksamhetsplaner. Våra reflektionsdokument har blivit en kommunikationskanal mellan pedagogerna och då är det lätt att hamna i "görande" istället. Därför har vi i mitt område beslutat att månadens reflektioner ska sista veckan i varje månad utmynna i en analys som är knuten till mål, verksamhetsplaner. Vi blir bättre och bättre på det. Ang. standardiserade reflektionsmallar så är jag både för och emot. Vi har arbetat fram en modell i mitt område som pedagogerna är bekväma med. För mig är det viktigaste att jag får fram det jag vill och att det ligger i fas med de förväntningar som finns i mitt arbete som pedagogisk ledare.”

Några skolledare gör reflektioner kring kommande utvecklingsarbete inom SKA och vilka möjligheter som uppkommit genom Loop Me.

”Enklare, spetsigare, analysverktyg där det blir lättare att hitta rätt träffyta och ett verktyg som inte behöver ta så mycket tid i anspråk. Vi har den tid vi har - hur fördelar och använder vi tiden för att få ut det vi anser vara viktigast.

Intressant om LoopMe kan vara ett enkelt verktyg för smidigare hantering. Här blir det för vår del viktigt med en tydlig koppling till överenskommelser och ledarplaner så att övergången i så fall blir begriplig och uppfattas som en förbättring/minskad dokumentationsbörda både i insamlingsskedet, analysarbetet och återkoppling.”

Det är intressant att taggen *Analysförmågan behöver utvecklas* används i väldigt stor utsträckning när temat för reflektionerna är kopplade till systematiskt kvalitetsarbete och Ledning och styrning. Samtidigt så används taggen *Stort behov av kompetensutveckling* i mindre utsträckning. En möjlig tolkning är att det inte behövs stora kompetensutvecklingsinsatser för att höja analysförmågan. Det finns ledtrådar i reflektionerna som anger en möjlig orsakskedja till varför taggen *Analysförmågan behöver utvecklas* används relativt ofta. I reflektionerna ser man att målsättningarna för verksamheten inte alltid är tydligt formulerade. Det kan innebära att de åtgärder som beslutas inte alltid är konkreta nog att kunna följas upp. Uppföljningen blir då svårt att genomföra. Det uppkommer brister när det inte blir tydligt vad man ska följa och dokumentera. Det finns risk för överdokumentation som sker för säkerhets skull och då upplevs detta som en börda. Ibland blir dokumentation bristfällig av samma orsak när man inte vet vad som ska samlas in. Skolledarna upplever då det systematiska kvalitetsarbetet som mindre meningsfullt. En direkt följd av detta blir att analysen blir svår att genomföra då utgångspunkten är otydlig, metoden brister, kvaliteten på underlaget är ojäm. Detta kan vara grunden till att många skolledare har använt taggen *Analysförmågan behöver utvecklas* i hög grad och *Stort behov av kompetensutveckling* i mindre

utsträckning. De reflektionsuppdrag som upplevs ligga närmare verksamheterna (Ledning och Stimulans, Utvecklingsarbetets fokus och Lärmiljöer) används taggen *Analysförmågan behöver utvecklas* i mycket lägre grad.

En slutsats är att det inte är kompetens att analysera som brister utan det är utgångspunkten och underlaget som behöver bli bättre. Utgångspunkten kan tydliggöras genom att arbeta med att utveckla kvaliteten på målen för verksamheterna och uppföljningen av dessa mål. En rektor i förskolan ger en tydlig bild av detta:

”Målfokus och målformuleringar är självklart enklare att hantera ju närmre professionen de diskuteras. Det finns inom förskolegrenen tydligt uppsatta mål men ibland glömmar man att höja blicken över det bredare perspektivet. Dels en stressad vardag. Det blir självklart också lätt en måldjungel och som person är det då också lättare att sortera bort de mål som finns lite längre bort från den egna professionen. Förvaltningens styrning blir för mig ibland typ alla måste göra samma oavsett behov, eller ibland blir det alldeles för olika mellan skolformerna.”

Resultat med utgångspunkt i nämndens mål

Barn- och utbildningsnämnden har till sin målbild 2023 kopplat ett antal mål till verksamheten. Av dessa mål är fyra relevanta att lyfta i nulägesanalysen:

- Skapar förutsättningar för att alla barn och elever har en positiv kunskapsutveckling
- Skapar förutsättningar för en lärmiljö som tar hänsyn till individens och gruppens behov och förutsättningar
- Skapar förutsättningar för skolledare att leda och utveckla sina verksamheter
- Skapar förutsättningar för kärnuppdraget undervisning, lärande och omsorg

Nulägesanalysens frågeställningar var

1. Ur vilket perspektiv är det bra förutsättningar och ur vilket perspektiv är det dåliga förutsättningar enligt skolledarna?
2. Hur beskrivs processkvaliteterna inom respektive mål för verksamheten?
3. Vilka förslag på åtgärder riktar skolledarna till huvudmannen?

I tabellen nedan har det ursprungliga materialet som presenterades på skolledarträffen i maj bearbetats ytterligare. I bilaga 3 finns det ursprungliga materialet redovisat. I tabellen nedan har en sammanfattning gjorts för nämndens 4 mål för verksamheterna. Tabellen är indelad i tre delar som var och en kopplar till de tre frågeställningarna ovan.

Förutsättningar	
Bra	Dåliga
• Finns bra mallar och strukturer som stöd för att använda BRUK(tårtbitarna), Reflektionsmallarna inom förskolan, delad dokumentation i förskolan • Personalens kompetens att analysera muntligt • Målbild 2023 – samstämmighet med de nationella målen • Förvaltningens mål och struktur för kvalitetsarbete, mallen för kvalitetsrapport • Uppdraget som rektor och lärare är i fokus inom grundskolan • Ledarplaner, överenskommelser (ÖK) och verksamhetsplaner som är på plats inom grundskolan • Strategiska ledningsgrupper (SLG) inom grundskolan • Underlaget för analys av kunskapsresultaten • Elevenkäter genomförs regelbundet • Utbildade processledare	• Systematik och struktur brister • Årshjul, analysstöd, underlag, långa intervaller – terminsslut och läsårsslut • Fokus på kunskapsresultat andra mål i skymundan • Otydliga målformuleringar inom främst förskola, särskola och gymnasieskola • Verksamhetsplan brister eller finns inte • Personalens kompetens att analysera skriftligt • Möjlighet till gemensam analys inom förskolan • Tiden för analysarbete prioriteras inte • Otydligt vad som mäts och på vilket sätt
Processer	
Bra	Dåliga
• SLG och stödet för analys i form av BRUK, ”tårtbitarna” • Arbete med överenskommelser inom grundskolan ger högre kvalitet i det pedagogiska samtalet • fokus på rektors och lärares uppdrag inom grundskolan • Tillgängligheten till allas reflektionsmallar inom förskola • Processen för SKA upplevs som (mer eller mindre) tydlig inom förskola och grundskola • SPSM- verktyg för tillgänglig lärmiljö • Elevenkäter genomförs regelbundet • Förskolans långsiktiga arbete med förhållningssätt och bemötande • Att ha en verksamhetsplan och personalhandbok som stöd inom gymnasiet • Aktionsforskande arbetssätt har stöttat utvecklingen av undervisningen	• Analysen sker främst muntligt och i mindre utsträckning skriftligt • Uppföljningen sker inte kontinuerligt och samordnaden är fläckvis bra • Slagsida mot att endast fokusera på kunskapsresultat och inte övriga läroplansmål • Analysen är inte alltid anpassad för verksamheterna – samma för alla • Samma förståelse för den röda tråden saknas – otydliga mål • Vardagen prioriterar sig själv – det operativa tar över • Uppföljning och utvärdering genomförs inte alltid systematiskt och kontinuerligt • Analys genomförs inte kontinuerligt, fokus på terminsslut
Åtgärder	
• Stödja så att professionsuppdraget står i centrum i kollegialt lärande • Konkreta analysfrågor som riktas till skolledarna – mallar, dokument, processer, BRUK Lyft in årshjulen i reflektionsdokumenten • Arbeta med att utveckla skolledares analysförmåga och underlaget för analysen • Gemensamt arbete i ledningsgruppen kring SKA • Digitalt stöd för processerna – Loop Me anges som ett alternativ • Större utbyte mellan verksamhetsområdena • Koppla analysen bättre till lärmiljön utifrån vetenskaplig forskning • Låt alla skolledare arbeta med överenskommelser och ledarplan • Tydliga förväntningar från huvudmannen om vilken riktning och vilka mål som är prioriterade • SKA för ”Dummies” • Arbeta i tre-årsintervaller med målen • Digitalisera överenskommelserna med Loop Me	

Hur upplever skolledarna undersökningen i Loop Me?

Det har varit en utmaning att under en pandemi, med allt vad det betyder för arbetsbördan för skolledare och deras personal, pröva på ett nytt digitalt verktyg. I uppdrag 8 fick skolledarna möjlighet att ge sin syn på detta sätt att delta i förvaltningens nulägesanalys. I skolledarnas reflektioner finns det några klara mönster och synpunkter som återkommer.

En del skolledare har inte upplevt att processen varit meningsfull och inte förstått vad det handlar om. Den pressade arbetssituationen har gjort att man valt att inte svara på alla uppdrag. En skolledare sätter ord på detta:

”Det känns som vi blev inkastade i detta arbete utan att riktigt förstå vad det handlade om. Efter en höst och vår med pandemin orkade vi inte riktigt ta till oss detta arbete. Nu när vi vet mer känns det ändå som ett bra material.”

Det finns en hel del synpunkter på hur reflektionsuppdragen är formulerade. En del skolledare upplevde dessa som otydliga och svåra att besvara och önskade att de var med konkreta. Det var stressande att reflektionsuppdragen var så öppna.

Processen under våren har gjort att några skolledare har fått en annan förståelse för processen som sker i Loop Me:

”Jag var från början oerhört skeptisk till att arbeta i LoopMe ... Men ju fler gånger jag varit inne och svarat på uppdragen så ser jag fördelarna med det. Enkelt system som är lättarbetat samt man ser det som behöver åtgärdas både på kort och lång sikt. Tycker att det blir en bra dialog även om den sker via LoopMe när ni svarar och ifrågasätter det jag skriver.”

I verktyget har det skapats en skriftlig dialog mellan skolledarna och ledarna för processen. En skolledare beskriver sin upplevelse av detta:

”Jag tycker att det har varit uppmuntrande att ni gett respons på looparna. Att få frågor tillbaka är i grund och botten roligt, givande osv. Men, tyvärr väldigt stressande. Jag upplever inte att jag har tid att svara, även om jag egentligen hade velat och känt att det var värdefullt. Grundläggande i det hela är dock att sättet ni har genomfört detta på har skapat en känsla att detta är meningsfullt arbete. Bra jobbat!”

Skolledarna lyfter fram att de uppskattat att tid avsatts för reflektionerna och att de fått ta del av analysen under tiden processen fortlöpt. Många har uppskattat att reflektionsfrågorna har portionerats ut och ser det som ett bra sätt att göra en nulägesanalys tillsammans. De ser också möjligheten att göra liknande processer tillsammans med sin personal. En skolledare formulerade detta på följande sätt:

”Jag tycker det har varit ett bra sätt att arbeta på. Jag har svarat ganska snabbt på frågeställningarna vilket så klart både kan vara bra och dåligt. Svaghet: Ingen djupare analys utan det har gett en ögonblicksbild av vad jag tänker och tycker utifrån vad jag ser i verksamheten just nu. Styrka: Går att genomföra utan allt för mycket tid läggs. Då blir det gjort. En analys som inte blir gjord blir sällan bra.”

Skolledare uttrycker att de uppskattat att få ta del av resultatet av analysen under våren och även givits möjlighet att ge synpunkter på dessa resultat. Delaktigheten och transparensen i en digitalt datadriven dialog i Loop Me har skapat förväntningar på ”action” som en skolledare uttryckte det.

”Jag tycker detta har varit ett jättebra sätt att ta in alla våra tankar. Positivt är att alla kommer till tals och man har möjlighet att tänka igenom innan man svarar. Positivt har också varit har man (Pelle) har lagt tid på att sammanfatta resultatet och att man fått det presenterat för sig. Nu hoppas man bara att det inte stannar här utan att man verkligen tar tag i det som vi skolledare känner vi behöver hjälp med från förvaltningens sida och att vi kommer se en förändring.”

Diskussion

Det är lätt att i en nulägesanalys fastna i det som inte fungerar och glömma att lyfta de styrkor som också finns. Som helhet betraktat har förvaltningen tagit många positiva steg framåt de senaste åren i sitt systematiska kvalitetsarbete. Skolledarna gör bedömningen att det är ett *Okej fungerande område*. En upplevelse att det börjar hänga ihop trots upplevt behov att utveckla sin egen förmåga att analysera. Det finns en önskan att fortsätta på den inslagna vägen. Nämndens mål upplevs som mer knutna till verksamheterna, lättare att förstå och inte så många. Det systematiska kvalitetsarbetet behöver förfinas och förbättras. Detta kan ske genom att använda devisen: *Det ska vara lätt att göra rätt*. Ett sätt att uppnå detta är att skala av och fokusera det systematiska kvalitetsarbetet i ännu högre grad. För att lyckas med detta behöver ett större fokus sättas på vilka metoder som används och deras vetenskapliga grund. Här är aktionsforskning en lämplig utgångspunkt för det systematiska kvalitetsarbetet.

Den viktigaste slutsatsen som presenterades i analysen är användningen av taggen *Analysförmågan behöver utvecklas*. När målen för utvecklingsarbetet är otydligt formulerade och inte är konkreta blir det svårt att veta vilka kvitton/underlag som behöver samlas in för att bedöma framstegen. Det blir lätt att alla kvitton blir lika viktiga och dokumentationsbördan upplevs som stor och meningslös. Dessutom kan vissa kvitton vara svåra att tyda, ja kanske rent av oläsliga. Kan detta vara grundorsaken till att många skolledare, när det handlar om systematiskt kvalitetsarbete, upplever att *Analysförmågan behöver utvecklas*? En lösning på detta är att införa en gemensam lättanvänd och tidsbesparande metod för att följa utvecklingsarbetet på både skolenivå och förvaltningsnivå. Loop Me kan vara ett sådant verktyg.

Utbildningen ska hålla hög kvalitet, vara likvärdig och bygga på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Alla dessa tre utgångspunkter är lika viktiga. Det innebär att en viktig aspekt i att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet är att vetenskapliggöra det. Ett sätt att göra detta är att använda sig av metoder som säkerställer att de insatser som beslutas är de mest effektiva för att höja elevernas måluppfyllelse. Det verkar som att skolledarnas bedömning är att detta sker i det lokala utvecklingsarbetet men inte i det systematiska kvalitetsarbetet. Att dessa två är skilda åt i tanken är intressant. Skolledarna anser inte analysförmågan behöver utvecklas när det handlar om det egna utvecklingsarbetet, lärmiljöer och ledning och stimulans. På huvudmannanivå finns det brister i kunskapen om de åtgärder som sätts in i det lokala utvecklingsarbetet och om de är de mest effektiva för att öka måluppfyllelsen. Det är här som kopplingarna mellan det lokala utvecklingsarbetet och det systematiska kvalitetsarbetet behöver stärkas. Förvaltningen bör i högre utsträckning arbeta med vad kvalitet är och hur det uttrycks i de olika verksamhetsgrenarnas förskolor och skolor.

Ett område som sticker ut i undersökningsresultat är pedagogiskt ledarskap. Här är skillnaderna stora i hur skolledare ser på detta. Det verkar som tillitsbaserad styrning och ledning så som den implementerats i grundskolan kan vara en modell att sprida till övriga verksamhetsområden. Detta kan vara ett sätt att hitta en insats som på en och samma gång ökar kvaliteten i analysen och insatserna på pedagogisk nivå samtidigt som den skapar aktörer på både lärarnivå och skolledarnivå. Ett tydligt underifrån och upp perspektiv som en skolledare uttryckte det. Taggen *Vi vet vad som behöver göras* används i hög utsträckning av skolledarna. Rektors uppdrag är beskrivet i de nationella styrdokumenterna och är den organisatoriska nivån som förvaltningsledningen ska skapa de bästa förutsättningarna för. Ett aktivt arbete kring tillitsbaserad styrning och ledning ger förutsättningar för delaktighet och ägarskap på alla nivåer i organisationen. Rektor får då möjlighet att göra det som behöver göras.

Förvaltningsledningens strategier för att nå målbild 2023

Ur diskussionen och resultatet av nulägesanalysen har förvaltningsledningen dragit några centrala slutsatser. Dessa slutsatser kan också ses som förvaltningsledningens strategier i arbetet med de problemområden som ringades in tillsammans med Skolverket och som presenterades i inledningen av nulägesanalysen.

Förvaltningsledningen ser det som väsentligt att

- Underlätta och spara tid för skolledare i deras arbete med **systematiskt kvalitetsarbete**
- Införa en gemensam lättanvänd metod för **utvecklingsarbete** som är vetenskaplig och gör det lättare för både skolledare och personal att bepröva sina erfarenheter.
- Tillsammans med skolledarna fokusera på få **mål** under längre tid - målbild 2023
- Stötta skolledares arbete med tillitsbaserad **styrning och ledning**

Bilagor

Bilaga 1. Reflektionsuppdrag

1. Systematiskt kvalitetsarbete

(Skapar förutsättningar för att alla barn och elever har en positiv kunskapsutveckling)

Ett systematiskt kvalitetsarbete innebär ett kontinuerligt och systematiskt arbete med att planera, utveckla, följa upp och analysera utbildningen och undervisningen på alla nivåer och i alla verksamheter.

Reflektera här i LoopMe över din syn på NULÄGET för detta fokusområde utifrån ditt personliga perspektiv. Vilka styrkor och svagheter ser du?

Vilka bakomliggande orsaker ser du till nuläget?

Uppföljningsfråga

Föreslå konkreta ÅTGÄRDER inom detta fokusområde. På kort och lång sikt

2. Styrning och ledning

(Skapar förutsättningar för skolledare att leda och utveckla sina verksamheter)

Styrningen och ledningen av verksamheten har en tydlig struktur, tydliga ramar och bedrivs med fokus på uppsatta mål. Den lämnar utrymme för professionerna att avgöra hur målen bäst nås.

Reflektera här i LoopMe över din syn på NULÄGET för detta fokusområde utifrån ditt personliga perspektiv. Vilka styrkor och svagheter ser du?

Vilka bakomliggande orsaker ser du till nuläget?

Uppföljningsfråga

Föreslå konkreta ÅTGÄRDER inom detta fokusområde. På kort och lång sikt

3. Ledning och stimulans

(Skapar förutsättningar för en lärmiljö som tar hänsyn till individens och gruppens behov och förutsättningar)

Kunskap och kompetens finns för att ge alla barn och elever den ledning, stimulans, omsorg och stöd som de behöver.

Reflektera här i LoopMe över din syn på NULÄGET för detta fokusområde utifrån ditt personliga perspektiv. Vilka styrkor och svagheter ser du?

Vilka bakomliggande orsaker ser du till nuläget?

Uppföljningsfråga

Föreslå konkreta ÅTGÄRDER inom detta fokusområde. På kort och lång sikt

4. Utvecklingsarbetets fokus

(Skapar förutsättningar för kärnuppdraget undervisning, lärande och omsorg)

Beskriv kort din förskola/skolas utvecklingsarbete de senaste åren.

Varför valde du som rektor att prioritera just dessa fokus i utvecklingsarbetet?

Uppföljningsfråga: Hur kan huvudmannen framöver stötta ert fortsatta utvecklingsarbete på förskolan/skolan?

5. Analys

(Skapar förutsättningar för att alla barn och elever har en positiv kunskapsutveckling)

a. Analys/reflektion kring slutsatserna

Titta på Pelles bilder som finns delade i mötets chatt och bifogade till uppdraget.

Reflektera och fundera i några minuter kring de preliminära slutsatserna.

Vad är dina tankar kring de nio sammanfattande slutsatserna?

Uppföljningsfråga

Hur går vi vidare nu? Åtgärder med anledning av detta?

b. Analys

(Skapar förutsättningar för att alla barn och elever har en positiv

kunskapsutveckling) Det finns analyser på alla nivåer som stöttar utvecklingen av utbildningen.

Reflektera här i LoopMe över din syn på NULÄGET för detta fokusområde utifrån ditt personliga perspektiv. Vilka styrkor och svagheter ser du?

Vilka bakomliggande orsaker ser du till nuläget?

Uppföljningsfråga

Föreslå konkreta ÅTGÄRDER inom detta fokusområde. På kort och lång sikt

6 Pedagogiskt ledarskap

(Skapar förutsättningar för skolledare att leda och utveckla sina verksamheter)

Det ges stöd och förutsättningar för att prioritera det pedagogiska ledarskapet och detta fokuserar på det som stärker barns och elevers utveckling och lärande.

Reflektera här i LoopMe över din syn på NULÄGET för detta fokusområde utifrån ditt personliga perspektiv. Vilka styrkor och svagheter ser du?

Vilka bakomliggande orsaker ser du till nuläget?

Uppföljningsfråga

Föreslå konkreta ÅTGÄRDER inom detta fokusområde. På kort och lång sikt

7. Lär miljöer

(Skapar förutsättningar för en lärmiljö som tar hänsyn till individens och gruppens behov och förutsättningar)

Inom förvaltningen och på skolan arbetar man främjande och förebyggande med en positiv skolmiljö, vilket innefattar elevernas motivation, delaktighet och trygghet.

Reflektera här i LoopMe över din syn på NULÄGET för detta fokusområde utifrån ditt personliga perspektiv. Vilka styrkor och svagheter ser du? Vilka bakomliggande orsaker ser du till nuläget?

Uppföljningsfråga

Föreslå konkreta ÅTGÄRDER inom detta fokusområde. På kort och lång sikt

8. Sammanfattning

(Alla ska få bli sitt bästa!)

Under våren har du deltagit i att ta fram underlag för huvudmannens nulägesanalys genom att använda Loop Me.

Reflektera här i LoopMe över utifrån ditt personliga perspektiv över detta sätt att arbeta med nulägesanalys. Vilka styrkor och svagheter ser du? Finns det aspekter som du vill lyfta fram som inte efterfrågats i de olika reflektionsuppgifterna?

Bilaga 2 Preliminära slutsatser

1. **Analysförmågan behöver stärkas**

”Utvärdera om bristande analysförmåga beror på förutsättning eller kunskap - inte bara anta. Sedan ta beslut om i vilken grad och vilken ordning följande insatser bör genomföras:

- Säkerställa att alla pedagoger har tid för reflektion, både enskilt och tillsammans som arbetslag.
- Kompetensutveckling inom analysförmåga.”

”Otydligt vad vi ska och bör mäta/analysera i vårt kvalitetsarbete. ... Idag känns det som om vi gör en och samma analys oberoende vilken verksamhet det handlar om. ”

2. **Analysunderlaget behöver förbättras**

”Analysunderlaget finns men samlas inte alltid in, Vi måste sprida på detta arbete så fler blir delaktiga! Lägga mer tid på detta.”

”fortsatt arbete med att omsätta läroplansuppdraget i praktiken och ha verktyg för att följa upp, analysera de insatser, strategier och verktyg som använts för att veta om effekten är den som eftersträfvades.”

”Förskolan behöver arbeta mer med urval och metoder för kvalitetsfrågor. ”

3. **SKA behöver knytas tättare till överenskommelser och verksamhetsplaner**

”Fortsätt i arbetet med att implementera ledarplaner och överenskommelser på varje förskole- och skolenhet. Fortsätt även med uppföljningar enligt skolverkets material i BRUK. Även om detta på vissa sätt anses vara bristfälligt så ger det någon form av fingervisning och karta att följa.”

4. **Stöd för dokumentation, mallar för reflektion och analys behöver standardiseras/struktureras**

”Jag upplever relativt svaga analyser i skrift (reflektionsmallar & kvalitetsdokument) men i våra kvalitetssamtal inser jag att pedagogerna har relativt goda analysförmågor. Jag anser att både jag, pedagoger, förvaltning och nämnd behöver utveckla våra analytiska förmågor genom att träna, inte bara i skarpa situationer, utan att träna för tränandets skull. Men, vi behöver samtidigt skapa förutsättningar för att både jag som rektor och mina pedagoger, ska ha tid att genomföra analyser och därmed skapa förutsättningar för ett gott systematiskt kvalitetsarbete. ”

5. **Utvecklingsarbetet bör inriktas på få mål med större djup och ha ett långsiktigt perspektiv**

”Jag upplever nämndens och förvaltningens mål som mer tillgängliga och rimliga jämfört med tidigare år. Det ger en förutsättning för att skapa en röd tråd genom hela verksamhetsstyrningen. Med en röd tråd och ett ihärdigt, kontinuerligt arbete i SKA finns goda förutsättningar att skapa ett logiskt och rimligt flöde av resultat och information som kan ligga till grund för analys.”

6. **Uppföljning och utvärderingsarbetet måste förbättras så att effekten av insatta åtgärder kan värderas**

”Det sker kontinuerliga uppföljningar och utvärderingar på olika nivåer i verksamheten. Men det saknas en bra systematik och styrning inom detta område. Detta kan få till följd att vissa delar av verksamheten inte utvärderas alls medan andra delar är väl utvärderade. En stor svårighet är också att ta tillvara den lärdom man får av en väl genomförd utvärdering. Det saknas ofta kraft och energi. Området känns ibland väldigt stort och övermäktigt och alla vardagsproblem tar ofta överhanden. ”

7. Behov av att digitalisera SKA-processerna för att göra de mer tidseffektiva och analyserbara

”Digitaliserad SKA-process som i alla delar leder till en kvalificerad insamling av data som kan nyttjas för att analysera i syfte utveckla undervisningen, bredda basen och tydliggöra uppdraget: elevers utveckling mot målen.”

8. Håll i och håll ut i det vi redan skapat...

”På lång sikt behöver vi få ihop det eller de lokala årshjulen och öka med det förvaltningsövergripande årshjulet. Vill också vässa arbetet med förstelärarna / processledarna. Kanske bör de få mer tid dvs nedsatt tjänstgöring som från början var en förutsättning för förstelärarna att kunna sköta sitt jobb.

Hålla i, hålla ut, hålla om och hålla ihop påbörjande processer och utvecklingsarbete med tydligt riktningssfokus mot uppsatta mål.”

9. Men... mycket är gott också!

”Jag upplever att vi börjar få till ett systematiskt kvalitetsarbete som är på riktigt och där vi lägger fokus på det som spelar roll och som vi kan påverka och arbeta med.

Tycker att de kommunala målen numera dockar an bättre till det nationella uppdraget och gör att SKA arbetet på olika nivåer hänger samman bättre än tidigare.

Styrkor: Tydlighet. Aktivt delaktiga medarbetare - känslan av ägarskap ökar.

Svagheter: Att inte kunna ha fysiska möte för att stärka gruppen i det gemensamma arbetet.

Håll i, håll ut. Våga stanna kvar i denna modellen.”

Bilaga 3 Resultat i förhållande till nämndens mål

Sammanställning över skolledarnas bedömning av olika förutsättningar som de presenterades i maj.

Kunskapsutveckling	
Bra förutsättningar	Dåliga förutsättningar
BRUK och tårtbitarna Reflektionsmallarna inom förskolan Målbild 2023 – samstämmighet med de nationella målen Mallen för kvalitetsrapport Underlaget för analys av kunskapsresultaten	Tiden som avsetts för analys och reflektion räcker inte till – vardagen prioriterar sig själv Systematik och styrning brister Otydligt vad man ska mäta och undersöka Lärarnas analyskompetens tas inte alltid tillvara Systematik och årshjul saknas delvis
Lärmiljö	
Bra förutsättningar	Dåliga förutsättningar
Fysiska lärmiljön – ute och inne SPSM- verktyg för tillgänglig lärmiljö Personalens kompetens att skapa relationer med barn- och elever Många är utbildade inom NPF Två-lärarsystem Elevenkäter genomförs regelbundet Utbildade processledare	Corona-pandemin Fysiska lärmiljön – ute och inne Personal och gruppstorlekar Tillgång till skolbibliotek Personaltillgång på raster
Pedagogiskt ledarskap	
Bra förutsättningar	Dåliga förutsättningar
Målbild 2023 och den röda tråden är tydligt inom grundskolan Uppdraget som rektor och lärare är i fokus Strategiska ledningsgrupper (SLG) inom grundskolan De stora strukturerna har funnits på plats över en längre tid Ledarplaner och verksamhetsplaner som är på plats Rektorsutbildningen	Covid-pandemin Målformuleringar inom förskolan och målstyrning inom gymnasiet Struktur finns men används inte fullt (reflektionsmallar, analysstöd av kunskapsresultat) Avsaknad av verksamhetsplan Avsaknad av lärplattform inom förskolan Antalet medarbetare och antalet enheter per chef Bristande administrativt stöd
Kärnuppdraget	
Bra förutsättningar	Dåliga förutsättningar
Personalens kompetens att analysera muntligt Personalgruppernas olika utbildningsbakgrund och erfarenheter Finns bra mallar och strukturer som stöd Tillgängligheten av den pedagogiska dokumentationen för alla Förvaltningens mål och struktur för kvalitetsarbete Hög andel behörig personal NPF utbildad personal har ökat	Kunna genomföra gemensam analys (rektor/förskolepersonal) Personalens kompetens att analysera skriftligt Analys genomförs inte kontinuerligt fokus på terminsslut Fokus på kunskapsresultaten andra mål saknas Otydligt vad som mäts och på vilket sätt Underlagen finns men används inte systematiskt Personalgruppernas olika utbildningsbakgrund och erfarenheter Fördelningen av förskollärare är ojämn mellan förskolorna Särbegåvade elever kommer i skymundan

Sammanställning över skolläraernas beskrivningar av processkvaliteter

Kunskapsutveckling	
Bra fungerande processer	Dåligt fungerande processer
SLG och stödet för analys i form av ”tårtbitarna” Arbete med överenskommelser Tillgängligheten till allas reflektionsmallar inom förskola Processen för SKA upplevs som (mer eller mindre) tydlig inom förskola och grundskola	Analysen sker främst muntligt och i mindre utsträckning skriftligt Uppföljningen sker inte kontinuerligt och samordnat – den är fläckvis bra Slagsida mot att endast fokusera på kunskapsresultat och inte övriga läroplansmål Analysen är inte alltid anpassad för verksamheterna – samma för alla
Lärnmiljö	
Bra fungerande processer	Dåligt fungerande processer
Fysiska lärmiljön – ute och inne SPSM- verktyg för tillgänglig lärmiljö Personalens kompetens att skapa relationer med barn- och elever Många är utbildade inom NPF Två-lärarsystem Elevenkäter genomförs regelbundet Utbildade processledare	Corona-pandemin Fysiska lärmiljön – ute och inne Personal och gruppstorlekar Tillgång till skolbibliotek Personaltillgång på raster
Pedagogiskt ledarskap	
Bra fungerande processer	Dåligt fungerande processer
Arbete och fokus på rektors och lärares uppdrag Handledningen som grundskolans rektorer fått av Christer Westlund Förskolans långsiktiga arbete med förhållningssätt och bemötande Att ha en verksamhetsplan och personalhandbok som stöd	Samma förståelse för den röda tråden saknas – otydliga mål Ledarskapet har flyttat in i Teams Verksamhetsbesök har inte gått att genomföra pga Covid men även av andra orsaker Vardagen prioriterar sig själv – det operativa tar över Uppföljning och utvärdering genomförs inte alltid systematiskt och kontinuerligt
Kärnuppdraget	
Bra fungerande processer	Dåligt fungerande processer
Överenskommelser har gett en skjuts i utvecklingsarbetet och underlättat återkoppling på lärarnas undervisning Fokus på individuella anpassningar och på elever med inlärningssvårigheter Aktionsforskande arbetssätt har stöttat utvecklingen av undervisningen Väl fungerande elevhälsoarbete	Corona-pandemin Vardagen prioriterar sig själv – det operativa tar över Analys genomförs inte kontinuerligt fokus på terminsslut Fokus på kunskapsresultaten andra mål saknas Vardagen prioriterar sig själv – det operativa tar över Tradition att elever med svårigheter undervisas i separata grupperingar

Åtgärder som riktas till huvudmannen

Kunskapsutveckling
• Få områden att följa upp – konkret plan • Långsiktighet – rullande treårscykler • Konkreta analysfrågor som riktas till skolledarna – mallar, dokument, processer, BRUK • Gemensamt arbete i ledningsgruppen kring SKA • Tydlig prioritering från huvudmannen i vilka områden som är i fokus • Digitalt stöd för processerna – Loop Me anges som ett alternativ
Lärmiljö
• Tillgången till vikarier genom bemanningsenheten • Anpassa ambitionsnivå för utveckling med det tidsresurs som finns att tillgå • Större utbyte mellan verksamhetsområdena • Koppla analysen bättre till lärmiljön utifrån vetenskaplig forskning • En tydlig plan för de digitala lärmiljöerna inom förskolan • Resurs för barn med särskilda behov inom förskola • Utöka resurserna för kuratorerna • Vårda och utveckla våra skolmiljöer • Fortsätta arbetet med elevhälsans främjande arbete på bekostnad av det åtgärdande • Säkerställa tillgången till skolbibliotek • Se till att handlingsplaner för likabehandling är uppdaterad • Stöd i årshjul och uppföljningar
Pedagogiskt ledarskap
• Låt alla skolledare arbeta med överenskommelser och ledarplan • Tydliga förväntningar från huvudmannen om vilken riktning och vilka mål som är prioriterade • SKA för ”Dummies” • Begränsa antalet mål och uppföljningsområden som vi aktivt arbetar med • Djup före bredd • Stärka det administrativa stödet och minska dokumentationsbördan • Rimligt antal medarbetare per chef och rimligt antal enheter att ansvara för • Hjälp att prioritera mellan drift och utvecklingsdelen i uppdraget • Införa en lärplattform för förskolorna • Arbeta med att utveckla skolledares analysförmåga och underlaget för analysen • Arbeta i tre-årsintervaller med målen • Digitalisera överenskommelserna med Loop Me
Kärnuppdraget
• Lyft in årshjulen i reflektionsdokumenten • Tillgång till stödjande material för analys och reflektion • Hjälp med att stödja och prioritera • Digitalt verktyg som stöd (förskola) • Smalare urval i BRUK materialet • Stödja så att professionsuppdraget står i centrum i kollegialt lärande • Lärplattform för förskolan – ett eget digitalt verktyg för personal som har behov av det • Förskolepersonalens förutsättningar för planering och utvärdering sin verksamhet • Avsätt tidsresurser för Försteläraryuppdraget/processledaruppdraget • Ge möjlighet till ämnesdidaktisk fortbildning

- Erbjud utbildning i NPF
- Vidareutbildning av barnskötare till förskollärare
- Anpassning av skollokaler till den verksamhet som bedrivs

Bilaga 4 Barn- och utbildningsnämndens målbild 2023

Alla ska få bli sitt bästa

Vårt uppdrag är att ge barn och unga en god start i livet.

Alla barn och unga har rätt till en bra utbildning och de bästa förutsättningarna för att skapa sig ett gott liv. Vi vet att den bästa starten på livsresan innehåller en likvärdig utbildning med hög kvalitet som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Vi arbetar aktivt för att ge barn och unga likvärdiga möjligheter oavsett bakgrund och förutsättningar.

Att få bli sitt bästa är att

Ha framtidstro och aktivt bidra till ett hållbart samhälle

Kunna ta ansvar för sig själv och andra

Vilja och ha förmåga att lära sig nya saker och samarbeta med andra

Vara trygg i sig själv och sin kompetens

Den bästa utbildningen präglas av

Fokus på utveckling av kunskaper, färdigheter och värden

Barn och elever som samarbetar och hjälper varandra

Delaktighet och inflytande

Trygghet och studiero

De bästa förutsättningarna skapas av

En tillgänglig och inkluderande lärmiljö

Kunnig och kompetent personal

Ledare och personal som samarbetar för att leda barn och elever att bli sitt bästa

Ledare och personal som tar gemensamt ansvar för skolans utveckling

En professionell och ändamålsenlig stödorganisation

Bilaga 5 Barn- och utbildningsförvaltningens mål för verksamheterna

BUN Verksamhetsplan 2021

Skapar förutsättningar för en lärmiljö som tar hänsyn till individens och gruppens behov och förutsättningar

Skapar förutsättningar för att alla barn och elever har en positiv kunskapsutveckling



Skapar förutsättningar för skolledare att leda och utveckla sina verksamheter

Skapar förutsättningar för kärnuppgiften undervisning, lärande och omsorg

Barn- och utbildningsnämndens klimatpåverkan minskar

Barn- och utbildningsnämnden har en god kostnadskontroll

Barn och utbildningsnämndens verksamheter har hög tillgänglighet

► Hässleholm nästa.