



Handläggare

Marie-Louise Ramevik
0152-293 37

Barn- och utbildningsnämnden

Skolutvecklingsprogram 2023 - återrapportering

Förslag till beslut

Barn- och utbildningsnämnden beslutar att

1. godkänna återrapporten,
2. uppdra till förvaltningen att ta fram ett förslag till Skolutvecklingsprogram 2030.

Beskrivning av ärendet

Barn- och utbildningsnämnden antog 2016 Skolutvecklingsprogram 2023. Syftet med programmet var att ge verksamheterna inom nämndens ansvarsområde förutsättningar att bygga upp långsiktiga och hållbara strukturer för att nå läroplanernas mål.

Som utgångspunkt för programmet hade tio utmaningar identifierats. Dessa konkretiserades i de fyra utvecklingsområdena Kunskaper och lärande, Trygghet och stöd, Attraktiv arbetsplats samt Förutsättningar. Under programtiden har många insatser genomförts. Resultat av dessa, analys och slutsats presenteras i återrapporten.

En extern konsult har haft i uppdrag att identifiera eventuella kvalitativa förändringar eller förbättringar som genomförts i organisationens praktik, samt att beskriva vilken effekt som kan ses hos barn och elever med utgångspunkt i programmet. Utredningen återfinns som bilaga i ärendet.

Den sammantagna analysen leder fram till slutsatsen att utvecklingsområdena fortsatt är relevanta och att ett nytt skolutvecklingsprogram behövs. Förankring, kommunikation, gemensamt ansvarstagande och uppföljning behöver däremot göras annorlunda för att insatserna ska få fullt genomslag

Ekonomiska konsekvenser för kommunen

Beslutet medför inga ekonomiska konsekvenser för kommunen.

Övriga konsekvenser

Beslutet medför inga övriga konsekvenser.

Uppföljning

Ingen uppföljning krävs.



Beslutsunderlag

Tjänsteutlåtande, Skolutvecklingsprogram 2023 - återsrapportering, 2023-08-18

Rapport, Skolutvecklingsprogram 2023 – återsrapportering, 2023-08-18

Rapport, Utredning Skolutvecklingsprogrammet reviderad rapport, 2023-04-26

Beslutet skickas till

-

Tony Lööv
Utbildningschef

Marie-Louise Ramevik
Verksamhetscontroller



Handläggare

Marie-Louise Ramevik
Tel. 0152-293 37

Barn- och utbildningsnämnden

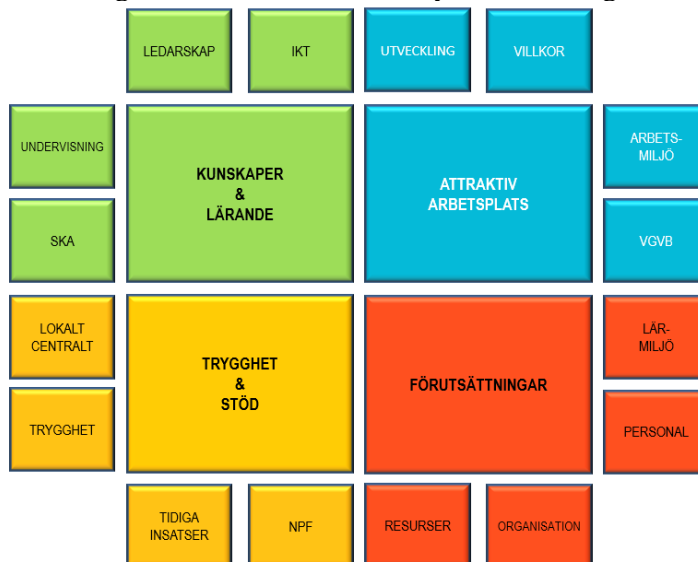
Skolutvecklingsprogram 2023 - åiterrapportering

Bakgrund

Barn- och utbildningsnämnden antog 2016 Skolutvecklingsprogram 2023. Syftet med programmet var att ge verksamheterna inom nämndens ansvarsområde förutsättningar att bygga upp långsiktiga och hållbara strukturer för att nå läroplanernas mål.

Som utgångspunkt för programmet hade tio utmaningar identifierats. Dessa handlade bland annat om för låga kunskapsresultat som behövde hanteras, en decentraliserad barn- och elevhälsa som försvårade effektiva insatser, den inre organisationsstrukturen som påverkade belastningen på chefer och medarbetare, och om att effektivt nyttja resurser för att utjämna barn och elevers olika förutsättningar.

Utmaningarna konkretiserades i fyra utvecklingsområden:



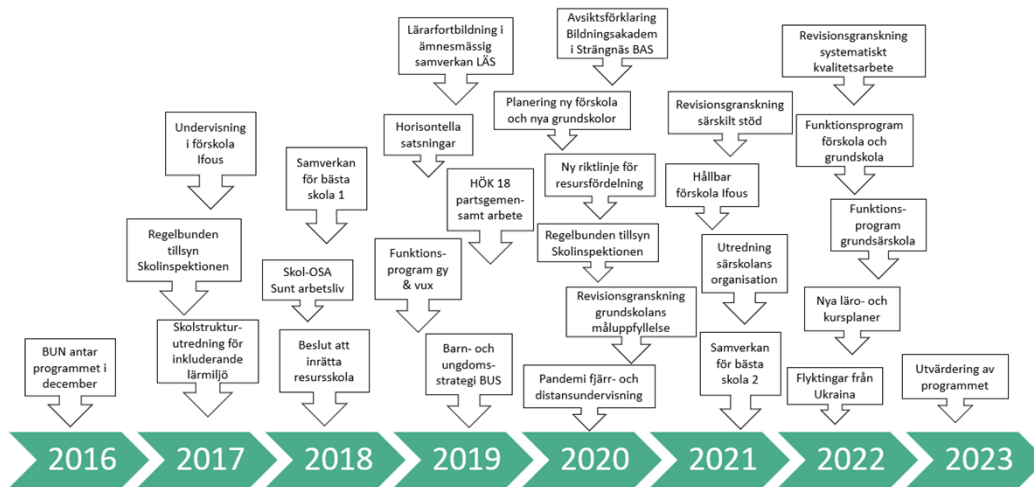
IKT = Informations- och kommunikationsteknik

SKA = Systematiskt kvalitetsarbete

NPF = Neuropsykiatriska funktionsvariationer

VGVB = Vi gör varandra bättre!

Under programtiden har både planerade insatser och händelser som legat utanför nämndens och förvaltningens påverkansområde skett. En del av dessa visas i tidslinjen nedan:



Resultat

KUNSKAPER & LÄRANDE

Förskolan genomförde under åren 2016-2019 forskningsprogrammet Undervisning i förskolan. Syftet var att utveckla förskollärarens roll, öka medvetenheten om det ämnesdidaktiska innehållet i hela organisationen, och att utveckla ett vetenskapligt förhållningssätt i de kollegiala lärprocesserna. Insatsen ledde till att förskollärarna utvecklade sin självbild, stolthet för yrket och ett gemensamt professionellt språk. Försteförskollärare har införts i förskolan. Undervisning finns idag på alla avdelningar.

2021 gick förskolan in i ett nytt forskningsprogram, Hållbarhet i förskolan, som pågår till 2024 och är en del i förskolans arbete med skolutvecklingsprogrammet. Skolutvecklingsprogrammet kommer in i förskolan som en helhet där insatser sker inom de prioriterade områdena ledning, undervisning, likvärdighet, tidiga insatser, digitalisering, språk samt förutsättningar att vara i uppdraget. Kompetensutveckling genomförs inom dessa områden med stöd av förskolans utvecklingsorganisation.

Förskolan har identifierat några förflyttningar som ett resultat av de insatser som gjorts, bland annat i det systematiska kvalitetsarbetet. Dialogsamtal sker med arbetslagen och arbetsplanerna tas fram i process tillsammans i ledningsgruppen. Rektorerna får därmed bättre syn på barns utveckling och lärande än tidigare, och kan göra riktade insatser där de behövs bäst. Det förbättrade arbetssättet bidrar till ökad måluppfyllelse och likvärdighet.



Grundskolan och fritidshemmen gick 2018 in i Skolverkets insats Samverkan för bästa skola. Syftet var att höja kunskapsresultaten och öka likvärdigheten i grundskolan. Insatser för att utveckla undervisningskvalitén och stärka ledarskapet i klassrummet anpassades till de olika skolornas behov. Exempelvis genomfördes auskultationer, handledning och kollegiala reflektionssamtal.

Utvärderingen visade att insatsen inte fått full effekt, bland annat för att insatsen varit en isolerad grundskolefråga och att insatser enbart riktats mot några av grundskolorna. När andra omgången av Samverkan för bästa skola påbörjades 2021 blev det därför en insats där samtliga grundskolor, hela kontorsledningsgruppen samt stödfunktioner deltog.

En nulägesanalys har genomförts i dialog mellan huvudmannen och samtliga skolledningar inom utbildningskontoret. Detta har bidragit till delaktighet och en gemensam förståelse för behovet av fortsatta utvecklingsinsatser. En åtgärdsplan är upprättad, med insatser som riktar sig mot barn- och utbildningsnämnden, kontorsledningsgruppen och utbildningschefen. Insatserna påbörjades i augusti 2023 med stöd av Stockholms universitet, och pågår fram till sommaren 2024.

Grundskolan har de senaste åren arbetat med sina prioriterade utvecklingsområden under samlingsnamnet Treklövern. Den innehåller de delar inom undervisning som alla skolor identifierat som angelägna att arbeta med och omfattar områdena undervisningsutveckling, läsförståelse samt närvaro och studiero. En utvecklingsorganisation med professioner för att stödja förbättringsarbetet har etablerats, och består nu av administrativ rektor, utbildningssamordnare, intendent, språkutvecklare, matematikutvecklare, digitaliseringsutvecklare samt övergripande studie- och yrkesvägledare.

En gemensam plan för arbetet med läsförståelse i ett 1-19-årsperspektiv har tagits fram. Elevernas läsförmåga kartläggs sedan ett par år tillbaka, och individuella insatser görs utifrån resultaten. Insatser för ökad läsförmåga genomförs bland annat i samarbete med skolbibliotekskonsulent, litteraturutvecklare, biblioteken samt ämnesutvecklare i svenska. Ett samarbete med Mälardalens kompetenscentrum för lärande/Mälardalens universitet har resulterat i en särskild läsfrämjande satsning för elever i årskurs 5 med start under hösten 2023.

Under programtiden har grundskolan infört en ny lärplattform. Denna har förbättrat möjligheten att följa kunskapsutvecklingen på skolorna. Lärplattformen har också gjort det möjligt att systematiskt följa upp elevers frånvaro, vilket är en del i det trygghetsskapande arbetet. Riktlinjer och rutiner för ökad skolnärvaro har uppdaterats för att bättre stödja processerna för att i ett tidigt skede kunna upptäcka och avhjälpa problematisk frånvaro.

Vidare har grundskolan infört förväntansdokument och arbetar målmedvetet med strukturer för lektionsgenomförande i syfte att öka studieron. På



högstadieskolorna har individuella studieplaner upprättats för att göra eleverna mer delaktiga i sin studiesituation.

I grundskolans utvecklingsorganisation har en utbildningssamordnare anställts. Ett av uppdragen är att stödja rektorerna i det systematiska kvalitetsarbetet. Uppföljningar har under programtiden börjat genomföras i dialog med rektor och andra med lednings- eller utvecklingsuppdrag på skolorna. Det förändrade arbetssättet har medfört ett större eget ägande av skolans interna kvalitetsarbete.

En utbildningsinsats har genomförts riktad mot kommunens förstelärare. Detta har möjliggjort för förstelärarna att i större utsträckning verka som ”pedagogiska motorer” ute på sina skolor. Försteläraryuppdraget har också förtydligats och från augusti 2023 gäller nya förutsättningar för uppdraget.

Kompetensutveckling har under perioden genomförts för fritidshemspersonal om planering och dokumentation, för lärare i F-3 och anpassade grundskolan om läsförståelse, och för lärare i årskurs 7-9 om bedömning, betyg och provningar. 2020 inleddes en utbildningsinsats i rektorsgruppen om grupputveckling. Delar av utbildningen hade koppling till en skolforskare på Uppsala universitet. Det kollegiala lärandet i rektorsgruppen har utvecklats och lett till ett utökat samarbete mellan skolor.

Sammantaget har arbetet med Treklövern inneburit att grundskolan haft fokus på ”rätt saker” i utvecklingsarbetet. När skolornas arbetsplaner följts upp är Treklövern en del i diskussionsunderlaget på alla grundskolor.

Gymnasiets lärare har under programtiden genomfört flera olika kollegiala fortbildningar med fokus på undervisningspraktik, exempelvis Skolverkets Bedömning och betyg samt Specialpedagogik för lärande. Kunskapsresultaten har förbättrats över lag, men särskilt syns förbättringen på de yrkesförberedande programmen.

Skolan har genomfört ett gediget arbete med att tydliggöra roller för ledar- och medarbetarskap och former för att kunna vara delaktighet och ha bra dialog med sin chef. Resultaten i medarbetarenkäten har förbättrats på alla områden gällande ledarskap och styrning.

Arbetet med digitalisering har utvecklats. Skolan har arbetat systematiskt tillsammans med leverantören med att utveckla lärplattformen så att den ska motsvara elevernas, lärarnas och skollidningens behov. Eleverna uppger idag att de på ett bra sätt känner igen sig i sin digitala miljö.

Skolledningen har också etablerat och förankrat ett systematiskt kvalitetsarbete. Dataunderlagen för analys har successivt blivit bättre och ett systematiskt arbete med att använda elevenkäter som analysunderlag har bidragit till bättre analyser



som stöd för insatser. De förbättrade kunskapsresultaten på yrkesprogrammen är ett resultat av detta.

Vuxenutbildningen har utvecklat distansundervisningen under programtiden. Fler utbildningar bedrivs på distans, exempelvis svenska för invandrare spår 3. Den digitala kompetensen hos lärarna har ökat. Måluppfyllelsen har ökat och det är fler elever som slutför påbörjade kurser.

Kontorsövergripande har en gemensam modell för det systematiska kvalitetsarbetet tagits fram. Modellen bygger på dialog som brygga mellan det som sker i barngruppen och klassrummet, via lärare, arbetslag och skolledning, till huvudmannen. Den statliga och kommunala styrningen har flätats samman till gemensamma uppföljningstillfällen, vilket minskat känslans av "leverans" i organisationen.

Under perioden har resultatfokus ökat. Skolutvecklingsprogram 2023 har konkretiserats i en kontorsplan med prioriterade och kontorsgemensamma insatser. Lednings- och kvalitetsdialoger med syfte att skapa gemensam riktning genomförs kontinuerligt. För att ytterligare stärka kontorsledningsarbetet tillsattes en nyinrättad tjänst som verksamhetschef för gymnasiet och vuxenutbildningen i augusti 2023.

Under programtiden har ett gemensamt arbete mellan alla skolhuvudmän i Strängnäs kommun pågått. Syftet har varit att titta på olika möjligheter att bryta skolsegregationen och att stärka Strängnäs som bildningsstad. Ett resultat av arbetet blev pilotprojektet Lärarfortbildning genom ämnesmässig samverkan (LÄS) som föll väl ut och resulterade i att en nya utbildningsomgångar därefter genomförts varje läsår.

Projektet har genomförts i samarbete mellan Strängnäs kommun och Europaskolans stiftelse, i syfte att stärka lärares ämnesmässiga och relationsmässiga kompetens. Förutom diskussioner över skol- och stadiegränser har lärarna fått del av föreläsningar på teman som exempelvis kognition, läsförståelse i alla ämnen, relationsskapande, naturvetenskap som undervisningsämne och digitalisering. Utöver LÄS har representanter från kommunala och fristående skolor mötts i ämnes- och rektorsråd för kollegialt lärande och gemensam planering.

TRYGGHET & STÖD

Förskolan har under programtiden etablerat en nära koppling mellan barnhälsan, som består av specialpedagoger och utvecklingsledare, och verksamhetens ledning och stöd på avdelningsnivå. Ett väl fungerande övergripande elevhälsoarbete mellan förskolan och centrala elevhälsan har också utvecklats.



Specialpedagoglyftet som riktar sig till all personal i förskolan har gett stor effekt och ökat kunskaperna och handlingsberedskapen hos personalen.

Familjecentralen är ett resultat av samverkan mellan utbildningskontoret, socialkontoret och regionen. Genom samverkan kan tidiga insatser göras, exempelvis inom ramen för Öppna förskolan, mödravårdscentralen och barnavårdscentralen. Samverkan har ökat möjligheten till tidiga insatser. Det finns idag en tydligare koppling mellan de olika verksamheternas insatser.

Förskolan har utvecklat systematiken kring normer, värden och inflytande genom att omarbeta och implementera mallen för likabehandlingsplan. Alla enheter har genomfört kartläggningar genom observationer, intervjuer och trygghetsvandringar, där personal och barn tillsammans har identifierat risker. Arbetet med kartläggningarna och de genomförda aktiviteterna har blivit mer systematiska.

Grundskolan har gjort insatser för att utveckla det främjande och förebyggande elevhälsoarbetet, bland annat inom ramen för Samverkan för bästa skola. Utbildning och handledning av elevhälsopersonal har genomförts, men också gemensamma insatser för skolledningen och elevhälsans olika kompetenser. Chefen för Centrum för språk och stöd knöts till grundskolans ledningsorganisation för att ge arbetet extra tyngd. Kompetensutveckling har under perioden genomförts för lärare och elevassistenter om neuropsykiatriska funktionsvariationer (NPF).

För att stärka arbetet med trygghet och stöd inrättades en resursskola 2018, med målgruppen elever i behov av komplexa stödåtgärder. Under programtiden har även särskilda undervisningsgrupper startats på flera av grundskolorna. Detta tillsammans har förbättrat möjligheten att ge riktat stöd till elever med olika behov, både akademiska och sociala.

Grundskolorna har utvecklat samarbetet med fritidsgårdarna, polisen och kyrkan kring gemensamma trygghetsskapande insatser. Samverkan mellan socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden resulterade 2019 i det skolsociala stödteamet, som består av tre socionomer. Skolteamet arbetar på uppdrag av rektor eller vårdnadshavare med förebyggande insatser kring elevens skolsociala situation. Arbetet sker i samarbete med skolans elevhälsoteam och elevens vårdnadshavare. Gemensamma och riktade insatser ledde exempelvis till att en orolig situation som rådde i ett av kommunens samhällen, och som fick stor påverkan på skolmiljön, kunde stabiliseras.

Gymnasiet har förstärkt elevhälsoteamet med en specialpedagog och ytterligare tid för en kurator. Det har inneburit ett ökat fokus på förebyggande och främjande arbete, exempelvis elevhälsoaktiviteter med riktade teman mot olika



årskurser. Elevhälsoteamet har blivit mer involverade i klassrumsarbetet och kommit närmare undervisningen.

Arbetet med planen mot diskriminering och kränkande behandling har systematiserats och kvalitén på arbetet har höjts. Övervakningskameror har installerats vilket inneburit att de tidigare frekventa datorstöldbarna i princip upphört. Tillsammans har de genomförda åtgärderna lett till en tryggare lärmiljö med bättre förutsättningar att arbeta förebyggande och främjande.

Även på gymnasiet har insatser gjorts för att öka kunskapen om neuropsykiatriska funktionsvariationer, exempelvis genom föreläsningar och Skolverkets utbildning Specialpedagogik för lärande. Elevhälsoteamets specialpedagog har ansvarat för genomförandet. Det har fört med sig att lärarna har blivit bättre på att lägga undervisningen på rätt nivå från början och ge stöd redan i lektionsstrukturen. Många elever uppger i enkäterna att de är nöjda med den hjälp och de anpassningar de får. Insatsen förmodas vara en delförklaring till de förbättrade kunskapsresultaten.

Vuxenutbildningen har etablerat ett resursteam som under programtiden förstärkts genom mer tid för specialpedagogen. Kompetensutveckling kring neuropsykiatriska funktionsvariationer har genomförts med stöd av Specialpedagogiska skolmyndigheten. Lärarnas kompetens har ökat och fler studerande än tidigare får individuellt stöd.

Kontorsövergripande har gemensamma elevhälsoeftermiddagar införts för att på så sätt stärka förskolornas och skolornas främjande och förebyggande barn- och elevhälsoarbete. Under programtiden har den centrala barn- och elevhälsan förstärkts och innefattar nu 18 personer med professionerna skolläkare, skolsköterskor, skolpsykologer, kurator och specialpedagoger. För att ytterligare stärka arbetet kring trygghet och stöd fördes i augusti chefen för centrala barn- och elevhälsan över från grundskolans verksamhetsområde till kontorsledningsgruppen.

Området Trygghet och stöd i skolutvecklingsprogrammet innehåller delar som behöver genomföras i samverkan med andra aktörer. Ett resultat av sådan samverkan är den förvaltningsövergripande barn- och ungdomsstrategin som fastslogs 2019. Syftet med barn- och ungdomsstrategin är att lägga fast inriktningen för kommunens utvecklingsarbete gällande barn och unga. Arbetet ska fokusera på främjande och förebyggande arbete, samverkan och tidiga insatser. Målsättningen är att barn, unga och vårdnadshavare i ett tidigt skede ska få ta del av ett samordnat och välfungerande stöd.

Den samverkansstruktur som byggts upp mellan utbildnings- och socialkontoret har bland annat resulterat i konkret arbete i form av det skolsociala stödteamet.



Samverkan sker även i barn- och elevhälsogruppen där representanter för förskola, grundskola och elevhälsans medicinska insatser deltar.

Utbildnings- och socialkontoret ingår, tillsammans med förvaltningar i övriga sörmlandskommuner, i samverkansstrukturen med regionen. Ett gemensamt utvecklingsarbete inleddes 2021 under namnet Tillsamman för barns bästa i Sörmland. Målbilden för arbetet är att alla barn i Sörmland ska ges möjligheter till god fysisk och psykisk hälsa genom en god och trygg uppväxt utifrån varje barns behov. Samverkan ska ske med ett helhetsperspektiv kring barnens bästa.

Arbetet har exempelvis resulterat i ett projekt på en av de kommunala grundskolorna för att utveckla arbetet kring elever med neuropsykiatrisk funktionsvariation. I det projektet samarbetar skolan, professioner på utbildningskontoret, socialtjänsten samt barn- och ungdomspsykiatrin.

ATTRAKTIV ARBETSPLATS

Många av insatserna som gjorts inom området har skett kontorsövergripande, men med anpassningar utifrån de olika skolformernas behov. Ett arbete kring det systematiska arbetsmiljöarbetet med ett särskilt fokus på organisatorisk och social arbetsmiljö har genomförts. Ett årshjul med arbetsmiljöaktiviteter, verktyg och tips månadsvis togs fram under 2019.

En tydligare plan för uppföljning har också skapats. Både förskolan och grundskolan har anställt intendenten för att bland annat stödja och avlasta rektorerna i uppföljningsarbetet. Insatserna har tillsammans underlättat enheternas systematiska arbetsmiljöarbete och tydliggjort de olika enheternas behov för huvudmannanivån. Det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar nu i stort sett bra och det har skett en positiv förflyttning under programtiden.

Grundskolorna genomförde ett arbetsmiljöprojekt tillsammans med Karolinska institutet, med avslut 2018. Arbetet gjordes utifrån enheternas behov, där enheterna valde att jobba med en prioriterad fråga enligt en strukturerad processmetodik. Det resulterade exempelvis i förväntansdokument mellan arbetsgivare och arbetstagare, vilket skapat mer tydlighet gällande uppdraget.

På gymnasiet har arbetsmiljöarbetet varit inriktat på att skapa tydliga ramar för arbetet och kollegialitet inom verksamheten. Systematiken med arbetsplatsträffar och samverkan har förtydligats och skolledningen har medvetet ökat möjligheten för medarbetarna att vara delaktiga och ha en bra dialog med sin chef. Det har också genomförts ett medvetet arbete med att bygga en inre kultur där man är stolt över sin arbetsplats och det man gör. Effekter av arbetet är låg sjukfrånvaro, hög lärarbehörighet och tämligen lätt att rekrytera när det behövs.



Vuxenutbildningens arbetsmiljöarbete har varit inriktat på att stärka det tillitsbaserade medarbetarskapet. Skolledningen har medvetet arbetat med att ge personalen inflytande över arbetet, och stödja medarbetare som behöver få en bättre balans mellan arbete och fritid. Utvecklingsarbetet har skett i ett nära samarbete i samverkansgruppen. Resultatet är tydliga uppdrag med avstämning och kommunikation om arbetsmängd och arbetsbelastning var femte vecka. Vuxenutbildningen har fortsatt låga ohälsotal och hög frisknärvaro.

Den systematiska uppföljningen av sjukfrånvaro och arbetsmiljö har under programtiden fått en tydligare form. Varje enhets arbete följs upp av verksamhetschef och/eller HR-specialist i syfte att ge direkt stöd. Försäkringskassan har utbildat chefer i att tolka arbetsförmågan i sjukintyg. Ett arbete med förstadagsintyg, där det krävs samtal mellan medarbetare och chef första frånvarodagen vid upprepad korttidsfrånvaro, har genomförts.

Under hösten 2019 hade utbildningskontorets chefer ett extra personalstöd på halvtid för att arbeta med långa rehabiliteringsärenden. Det resulterade i ett arbete med ett trettiotal ärenden av olika karaktär. Personalstödet bidrog med sakkunskap i komplicerade rehabiliteringsärenden och var med på de möten mellan arbetsgivare och arbetstagare där det upprättades en rehabiliteringsplan. I andra fall har personalavdelningen gett stöd till cheferna i att hantera risker och tillbud i verktyget KIA. Personalstödet upplevdes såväl avlastande som kompetensutvecklande för cheferna.

Sjuktalen är fortsatt höga på några enheter, men arbetet med att hantera sjukfrånvaron har förbättrats. Det är ett resultat av ökad tydlighet, systematik och struktur i alla led – från enhetsnivå till utbildningskontoret som helhet. Det är också resultatet av ett uthålligt arbete som pågått under en lång tid. Ett målmedvetet och systematiskt arbetsmiljöarbete har också bidragit.

Det är tydligare vilka insatser som finns och det sker en tidig dialog med medarbetarna som är frånvarande. Personalavdelningen stödjer med riktade insatser som har bidragit till fler i arbete eller avslut av tjänst. Arbetet med arbetsmiljöfrågorna har också getts särskild tyngd genom att en HR-specialist ingår i kontorsledningsgruppen. Förskolan har från augusti 2023 ytterligare förstärkt sin ledning med kompetens som ska stötta rektorerna med operativa tidiga insatser.

Inom ramen för det partsgemensamma avtalet HÖK 18 (huvudöverenskommelse om lön och allmänna anställningsvillkor) startade 2019 en lokal arbetsgrupp med strategisk kompetensförsörjning som fokus. Alla skolformer var representerade i gruppen som bestod av såväl arbetsgivarrepresentanter som fackliga företrädare. HÖK-gruppen arbetade med att tydliggöra nuläge och önskat läge när det gäller



strategisk kompetensförsörjning. Arbetet gjordes även på enhetsnivå i facklig samverkan.

HÖK-gruppen identifierade arbetsorganisation som det mest brådskande området att arbeta med, det vill säga hur vi bättre kan organisera oss för att nyttja medarbetarnas kompetens på bästa sätt. Arbetet resulterade exempelvis i att förskolan införde en ny roll som assistent i förskolan, med tydliga rollbeskrivningar för både assistent, barnskötare och förskollärare.

En arbetsgrupp har under programtiden arbetat med fokusområdet strategisk kompetensförsörjning som ett sätt att stärka attraktionskraften. En kompetensförsörjningsplan har utarbetats.

2020 startade en satsning i ett av kommunens ytterområden för att öka likvärdigheten och höja resultaten. Syftet var att behålla och rekrytera legitimerad personal och få kontinuitet i personalgruppen. Satsningen hade tre delar. Den första var en lönesatsning på legitimerade lärare. Den andra var en förstärkning i skolledningen med ytterligare en biträdande rektor. Den tredje bestod av en personalförstärkning av fyra förstelärare inom svenska, matematik, engelska och digitalisering. Insatsen ledde till att personalsituationen stabiliserades på skolan.

I förskolan har tillsättandet av försteförskollärare bidragit till ökad attraktivitet vid rekryteringar. Sedan en tid tillbaka genomför förskolan gemensam rekrytering för att fånga fler intressanta personer att anställa. Det har tagits fram nya annonsunderlag som är mer marknadsförande och skapar god reklam för verksamheten. Fler förskollärare från andra kommuner söker tjänster i Strängnäs. En höjd lönenivåerna bidrar också till fler sökande.

FÖRUTSÄTTNINGAR

En av de första insatserna för att skapa bättre förutsättningar för att barn, elever, chefer och medarbetare skulle nå sina mål var den skolstrukturutredning som genomfördes 2017. Syftet med utredningen var att ta reda på hur en effektivare skolstruktur kunde finansiera en inkluderande lärmiljö som ger alla elever möjlighet att nå målen.

Utredningen visade att en skolorganisation med färre men större skolenheter skulle kunna bidra till ökad likvärdighet mellan skolor. Större skolenheter skulle också ge förutsättningar att stärka det kollegiala lärandet och förbättra rektorernas och lärarnas arbetsmiljö, vilket i sin tur skulle skapa mer attraktiva arbetsplatser för att kunna rekrytera och behålla såväl lärare som rektorer. Beslut



om en ny skolstruktur fattades i början av 2018 och trädde i kraft i augusti samma år.

Under programtiden har funktionsprogram för förskola, grundskola och fritidshem, anpassad grund- och gymnasieskola, gymnasieskola och vuxenutbildning tagits fram. Funktionsprogrammets ska beskriva de olika funktioner verksamheterna behöver för att kunna bedriva en bra verksamhet. Syftet är att skapa ändamålsenliga och yteffektiva lokaler som är hållbara över tid och vid förändringar av pedagogik, arbetssätt och i elevunderlag. Programmen beskriver de inbördes och rumsliga förhållandet mellan olika miljöer och funktioner som bör finnas för att kunna bli en modern förskola och skola som kännetecknas av en god lärmiljö.

2021 genomfördes en utredning av hur den anpassade grund- och gymnasieskolan på bästa sätt kunde organiseras för att svara upp mot läroplanernas krav och målgruppens behov. Utredningen resulterade i ett beslut om att den anpassade gymnasieskolan skulle ingå i samma verksamhetsområde som gymnasieskolan. Förändringen trädde i kraft i augusti 2023.

Genomförandet av skolutvecklingsprogrammet har medfört ett ökat fokus på kompetensutveckling som har genomförts utifrån de olika skolformernas och enheternas behov. De största insatserna har varit förskolans båda forskningsprogram Undervisning i förskolan och Hållbar förskola, och grundskolans Samverkan för bästa skola och LÄS-projektet (Lärofortbildning genom ämnesmässig samverkan). Gymnasiet har genomfört skolverksmodulen Specialpedagogik för lärande och deltagit i LÄS-projektet. Vuxenutbildningen har kompetensutvecklats med stöd av Specialpedagogiska skolmyndigheten. Insatserna har beskrivits utförligare tidigare i åiterrapporten.

Utöver detta har ett förskolecenter byggt upp för kompetensutveckling i förskolan. Där genomförs gemensamma utbildningar och har även blivit en träffpunkt för medarbetare, administration, utvecklingsstöd, specialpedagoger och chefer. Förskolecentret har blivit ett nav för kollegialt lärande och har bidragit till en gemensam kultur i förskolan.

Kompetensutveckling pågår också inom Bildningsakademi Strängnäs. Utöver LÄS-projektet har ämnesråd skapats för läs-, skriv- och språkutveckling, matematik samt särskilt stöd. Arbetet i ämnesråden har bidragit till att öka medarbetarnas kompetens inom områdena och till kommungemensamma kartläggnings- och bedömningsmaterial och metoder. Det finns även ett rektorsråd som samlas några gånger per år för att gemensamt samverka kring skolutvecklingsfrågor.

2019 påbörjades en dialog med samtliga huvudmän för grundskola och gymnasium i Strängnäs kommun, bland annat inom området ekonomi med



inriktning mot resursfördelning. Syftet var att se hur kommunen som helhet kunde höja sina kunskapsresultat, öka likvärdigheten och minska effekter av skolsegregation. Målsättningen var att skapa ett rättvist resursfördelningssystem. Samtalen resulterade 2020 i en avsiktsförklaring för Bildningsakademi Strängnäs.

Utbildningskontoret hade i sina analyser konstaterat att det faktiska utfallet av kunskapsresultaten talade för att grundbeloppet behöver stärkas och att resursfördelningsmodellen skulle behöva vara mer dynamisk. Det konstaterades också att då skolor inte når sina modellberäknade värden skulle en förklaring kunna vara att den kompensatoriska delen är för liten. I analysen konstaterades att även skolor med elever med bättre bakgrundsförutsättningar visar svårigheter att nå sina modellberäknade resultat. Slutsatsen var att grundbeloppet sannolikt är för lågt för att kunna finansiera både den lagstadgade undervisningstiden i klassrummet och det särskilda stödet i och utanför klassrummet.

En ny riktlinje för resursfördelning arbetades fram och barn- och utbildningsnämnden fattade i resursfördelningen för 2020 beslut om att öka den socioekonomiska viktningen. Detta för att bättre kompensera för skillnader i barns och elevers förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen.

Utbildningskontorets analys i barn- och utbildningsnämndens delårsrapport 2 2023 visar att det finns fortsatt behov av att se över resurssättningen. Den grundar sig på de underlag som togs fram i skolstrukturutredningen 2017 men både förutsättningar och arbetssätt har förändrats under dessa år.

3. Analys

Den sammantagna analysen visar att programmets utvecklingsområden är relevanta och att insatserna gett viss effekt. Det har dock funnits brister i genomförandet, och kommunikationen kring programmet har inte varit tillräckligt tydlig.

Störst förflyttning har skett i förskolan. När frågor ställs om programmet och dess mål känner pedagogerna inte igen sig helt och fullt. Målen i programmet upplevs som övergripande och anpassade för grundskolan. Den förflyttning som ändå skett kan förklaras med ett gemensamma ansvarstagandet och kompetensutveckling som har kopplats till prioriterade utvecklingsområden utifrån skolutvecklingsprogrammet.

Även grundskolan har tagit ett gemensamt grepp om utvecklingsområden, benämnd Treklövern. Resurser i form av en utökad utvecklingsorganisation har tillförts och kompetensutveckling har genomförts. Uppföljningen visar att kopplingen mellan dessa inte kommunicerats och tydliggjorts tillräckligt, och att insatserna därför inte fått fullt genomslag. Förankringen på enheterna har inte



varit tillräcklig vilket gjort att skolutvecklingsprogrammet blivit allt för osynligt. I det fortsatta utvecklingsarbetet är det därför viktigt att kontinuerligt kommunicera hur de insatser som görs är kopplade till skolutvecklingsprogrammet eller andra målområden, både med chefer och medarbetare.

De olika skolformernas utvecklingsbehov har lett till insatser som inte samordnats i ett 1-19-perspektiv. Arbetet beskrivs ha skett inom stuprör. Ett gemensamt ansvarstagande kring läsutveckling har dock skett och där kan också förflyttning ses inom både förskolan och grundskolan. Området har varit ett prioriterat utvecklingsområde i kontorsplanen och i förbättringsarbetet har stödfunktioner från förskolan och grundskolan samarbetat. Detta är framgångsfaktorer att ta med i framtida gemensamt utvecklingsarbete.

Det finns också områden i skolutvecklingsprogrammet som behöver utvecklas i samverkan med andra. Framför allt gäller det utmaningarna kring trygghet och stöd. Uppföljningen visar att det till viss del skett, men att ett horisontellt ansvarstagande saknats. För att ett framtida skolutvecklingsprogram ska få större genomslagskraft är det därför viktigt att det finns ett gemensamt ägandeskap hos de berörda nämnderna och inom förvaltningen.

En bidragande orsak till att skolutvecklingsprogrammet inte fått fullt genomslag är att de uppföljningar som gjorts inte tillräckligt väl kopplats till programmet. Det gäller både kontorets systematiska kvalitetsuppföljningar och de uppföljningar som genomförts mot målen i barn- och utbildningsnämndens verksamhetsplaner. Kontinuerlig och systematisk uppföljning behöver tydliggöras i ett kommande skolutvecklingsprogram.

4. Slutsats

Analysen leder fram till slutsatsen att utvecklingsområdena fortsatt är relevanta och att ett nytt skolutvecklingsprogram behövs. Förankring, kommunikation, gemensamt ansvarstagande och uppföljning behöver däremot göras annorlunda för att insatserna ska få fullt genomslag.

Utredning av Skol- utvecklingsprogrammet

Strängnäs kommun



Innehållsförteckning

Förord	4
1. Inledning	5
1.1 Uppdraget.....	5
1.2 Metoder	5
1.3 Skolutvecklingsprogrammet	5
2. Nuläget - Skolutvecklingsprogrammet.....	8
2.1 Programmets innehåll relaterat identifierade utmaningar	8
2.2 Tillämpning utifrån organisatoriska förutsättningar och ansvar.....	9
2.3 Skolutvecklingsprogrammets innehåll	10
2.3.1 Respondenterna om styrkor och svagheter i programmet	12
2.4 Resultat och effekter	12
3. Analys och rekommendationer	15
3.1 Analys av resultat relaterat identifierade utmaningar	15
3.2 Behov av förbättringar - Resultat och effekter	16

Förord

Sweco har haft i uppdrag från Strängnäs kommun att genomföra en utredning av Skolutvecklingsprogrammet 2023.

För att få överblick över förutsättningar har relevanta dokument som tillhandahållits från kommunen gått igenom. Dialoger har genomförts via intervjuer på Teams där medarbetare inom olika verksamhetsområden har medverkat, enskilt eller i grupp.

Uppdraget har genomförts av Charlotte Sävås Nicolaisen (uppdragsledare) och Pär-Hänrik Nilsson som är seniorkonsulter på Sweco Sverige AB.

Vi vill härmed tacka alla som bidragit med uppgifter och synpunkter till uppdraget.

Sweco Sverige AB, 2023-04-25

Charlotte Sävås Nicolaisen

1. Inledning

1.1 Uppdraget

Uppdraget har bestått i att inhämta information om Skolutvecklingsprogrammet, ett program som har genomförts i Strängnäs kommun sedan år 2016. En målsättning har varit att utredningen ska identifiera eventuella kvalitativa förändringar eller förbättringar som genomförts i organisationens praktik, samt att beskriva vilken effekt som kan ses hos barn och elever med utgångspunkt i programmet.

I uppdraget har även ingått att följa upp hur roller och ansvar har organiserats med utgångspunkt från programmet och att belysa detta i ett helhetsperspektiv från översta ledningsnivå i förvaltningen till medarbetare som berörs av programmet i kommunens förskolor och skolor. Även att belysa externa faktorer som påverkat genomförandet av programmet har ingått i uppdraget.

1.2 Metoder

Som ett första moment i uppdraget gjordes en mindre dokumentstudie för att få kunskap om Skolutvecklingsprogrammets bakgrund och innehåll.

Den huvudsakliga datainsamlingen har därefter bestått i intervjuer. Urvalet har varit brett där såväl verksamhetsansvariga, rektorer, representanter inom skolutveckling och elevhälsa, samt lärare och fackliga representanter inom förskola, grundskola, gymnasieskola och till del även vuxenutbildning ingått. Totalt har 22 personer i olika roller intervjuats. Merparten av intervjuerna har genomförts i mindre grupper.

Uppgifter som framkom i dokumentstudien gav grund till de frågor som senare ställdes i intervjuerna. Frågor har ställts om programmets innehåll och form och de organisatoriska förutsättningarna kring programmet. Uppgifter om programmets styrkor och svagheter inhämtades samt hur arbetet med utgångspunkt i programmet skulle kunna stärkas. Som en avslutande del i intervjuerna fick respondenterna beskriva resultat och effekter som programmet genererat samt förslag på förbättringar.

1.3 Skolutvecklingsprogrammet

Grunden till programmet hämtades i ett antal utmaningar som bildningsförvaltningen och tillhörande nämnd hade identifierat. Totalt identifierades tio områden, enligt följande:

1. *Kunskaper och lärande*

Kunskapsresultatet i de kommunala skolorna är för låga. Skolan behöver stärkas i att möta elever på olika nivåer inom samma elevgrupp. Undervisningen behöver göras mer variationsrik. Eleverna behöver stimuleras och få ökad förståelse i sitt lärande.

2. *Värdegrund och trygghet*

Skolans betydelse för individens möjligheter i samhället, nu och i framtiden, behöver ständigt lyftas. Pratet om skolan, sociala medier kan snabbt skapa föreställningar om skolan som inte alltid är sanna, samt lockar till tyckanden och rena felaktigheter. I slutändan kan drev och kränkningar begränsa möjligheten att nå målen. Det finns tecken i skola och i samhället på att toleransen för det okända eller ovana minskar vilket kan leda till utanförskap och spänningar mellan grupper.

3. *Organisationskultur*

Verksamheter tenderar att tänka i stuprör till vilket behöver ändras till en genomsyrande medvetenhet om att man är en del av en större helhet. Kulturen behöver förändras från att tycka om varandra, till att tycka om varandra och hitta vägar för att mer systematiskt nyttja den samlade kompetens som finns hos medarbetarna. Ledorden är Vi Gör Varandra Bättre.

-
4. *Organisationens struktur*
Skolsystemets inre strukturer påverkar hur förutsättningar kommer att nyttjas och hur belastningar på chefer och medarbetare kommer att vara. Erfarenheter från forskning om organisation och arbetsmiljö behöver tas till vara.
 5. *Infrastruktur*
Strängnäs kommuns mångfald i stadskärnor och glesbygd är krävande ur ett lokal-, resurs- och tillgänglighetsperspektiv.
 6. *Tidiga insatser*
En decentraliserad barn- och elevhälsa med svag central koppling gör det svårt att skapa effektiva stödinsatser tidigt. Utvecklat samarbete med socialkontoret och landstinget drabbar enskilda barn och elever. Tidiga insatser uppstår när samtliga aktörer förstår varandras roll i mötet med barn och elever.
 7. *Välmående*
Höga sjuktal påverkar möjligheten att bygga hållbara strukturer det nödvändiga för utvecklingsarbetet.
 8. *Attraktivitet*
Strängnäs kommun verkar i en hård konkurrens om förskollärare, lärare samt barn och elever. Det gäller både för nyrekrytering och att behålla befintlig personal och barn/elever. Medarbetarna är nyckelspelare i skolutvecklingsarbetet.
 9. *Nyanlända*
En stor utmaning att kompensera så att nyanlända barn och elever kan få likvärdiga förutsättningar i framtiden. Vi har inte en tillräckligt bra sammanlänkad strategi mellan utbildningskontorets/kommunens olika verksamheter för hur vi erbjuder en utbildningsväg som tar tillvara på individens bakgrund, kompetenser och framtidsutsikter.
 10. *Ekonomi*
Utmaningen att skapa former för att effektivt nyttja nämndens resurser för att utjämna barn och elevers olika förutsättningar nu och i framtiden. Tecken på att samhällets välfärdskostnader kommer att öka finns, samtidigt som skatteintäkterna inte ökar i samma takt.
-

Skolutvecklingsprogrammet togs fram som en direkt följd av de utmaningar som hade identifierats. Barn- och utbildningsnämndens syfte med Skolutvecklingsprogrammet var att ge verksamheterna, inom nämndens ansvarsområde, förutsättningar att bygga upp långsiktiga och hållbara strukturer för att nå läroplanernas mål. En uppfattning som framfördes kopplat till programmet är att värdet av ett Skolutvecklingsprogram avgörs av dess förmåga att tydliggöra olika aktörers ansvarsområden. Det ger möjlighet att förena människors insatser i en gemensam riktning, avgränsa det viktiga från det mindre viktiga och inte minst ge effekt för de som är mottagare av verksamheternas insatser.

Utmaningarna som låg till grund för programmet sorterades till fyra huvudområden, vilka sedan i sin tur bröts ned till fyra delområden. Detta innebär att programmet totalt omfattar 16 delområden vilket kommunen har illustrerat i figur 1.

Figur 1. Skolutvecklingsprogrammet och dess olika beståndsdelar

Kunskaper och lärande - Att höja utbildningsnivån följer en enkel logik - lärandet har ingen borte gräns. Förskolans och skolans förmåga att främja nyfikenhet och viljan att lära, samt att involvera barn och elever i sitt eget lärande avgör hur långt vi kommer.

- En utvecklad undervisningspraktik
- Ledarskap och relation
- Digitalisering
- Utgå från resultaten

Trygghet och stöd - Förskolans och skolans förmåga att arbeta förebyggande och främjande bidrar till att fler barn och elever når målen.

- Lokalt och centralt – elevhälsa och likvärdighet
- Trygghet
- Tidiga insatser
- Kunskapen om neuropsykologiskt funktionshinder

Attraktiv arbetsplats - Förmågan att attrahera och bibehålla skickliga medarbetare är en förutsättning för programmets genomförande. En attraktiv arbetsgivare ser till att erbjuda bra anställningsvillkor, en anständig lön, goda utvecklingsmöjligheter, en bra arbetsmiljö och möjlighet till delaktighet och inflytande.

- Villkor
- Arbetsmiljö
- Utveckling
- Organisationens kultur " Vi gör varandra bättre!"

Förutsättningar

- Lärmiljön
- Personal
- Organisation
- Resurser



IKT = Informations- och kommunikationsteknik
 SKA = Systematiskt kvalitetsarbete
 NPF = Neuropsykiatriska funktionsvariationer
 VGVB = Vi gör varandra bättre!

2. Nuläget - Skolutvecklingsprogrammet

I detta avsnitt redovisas olika uppgifter om programmet, dels om innehåll, roller och ansvar dels om hur man inom de olika skolformerna genomför olika insatser kopplat till programmet. Avsnittet är uppdelat utifrån de olika skolformerna där uppgifter om förskolan redovisas i ett separat avsnitt och uppgifter i övrigt har sorterats in under rubriken "Övriga skolformer"

2.1 Programmets innehåll relaterat identifierade utmaningar

Förskolan

Som grunddokument tycker de allra flesta som intervjuats inom förskolan att Skolutvecklingsprogrammet är riktigt bra. Uppfattningen är att såväl inriktningen som innehållet väl speglar de utmaningar som finns inom skolområdet. Av intervjuer framkommer att man inom förskolan startade sin utvecklingsresa flera år innan Skolutvecklingsprogrammet sattes. Detta har antagligen bidragit till att det varit otydligt vad som beror på Skolutvecklingsprogrammet och vad som har sin grund i andra utvecklingsinsatser. Inom förskolan har verksamhetschefen besökt samtliga enheter för att informera och involvera medarbetarna om programmet. Detta har skett i kontexten av att Skolutvecklingsprogrammet är en förlängning av en redan inslagen väg. Information och kommunikation kring Skolutvecklingsprogrammet ut till förskolorna har kommit från verksamhetschefen för förskolan.

Grundskolan

Personal inom grundskola uppfattar att Skolutvecklingsprogrammet innehållsmässigt fångar de utmaningar som hade identifierats och som låg som grund för programmet. Det framförs dock att det finns utmaningar. Dels finns parallella pågående satsningar såsom värdegrundsarbete och kvalitetsarbete som angränsar till programmet. Det finns även en problematik kopplat till att chefer slutar och nya börjar. Här är förankringen av programmet central för att arbetet ska bli bra. "Det har funnits en god strategi. Rektor måste styra med fast hand och se till att man går mot samma håll. " Att skolorna i låg grad samverkar med varandra är annat som påverkar. Att hitta mer kommgemensamma förhållningssätt, gärna tips och idéer vore önskvärt exempelvis i samband med studiedagar. Nu drivs utvecklingen av enheternas interna planering där kopplingen till programmet är relativt osynlig. "Initialt fanns mer av nätverkande vilket upplevdes positivt. Det rann dock ut i sanden under pandemin och har mer eller mindre avstannat"

Det framförs att programmet startade 2016, men att det inte hänt så mycket sedan dess, trots att det initialt fanns ett gott engagemang".

Intervjuade rektorer påpekar att problemet nog egentligen inte ligger i att man inte gjort saker utan snarare att man inte kopplat det till Skolutvecklingsprogrammet vilket skulle ha kunnat synliggöras mer. I grunden framförs dock att det är värdefullt med en gemensam grundplatta.

De intervjuade påpekar att programmet skulle kunna stödjas mer och även följas upp mer systematiskt på huvudmannanivå. Dit har man inte nått ännu. Denna uppfattning bekräftas av ansvarig skolchef som dock också betonar att den politiska majoriteten så här långt håller fast vid att programmet är värdefullt för utveckling av kommunens skolor.

Gymnasieskola och vuxenutbildning

På frågor om hur skolutvecklingsprogrammet innehållsmässigt svarar upp mot de utmaningar som har identifierats och som legat till grund för programmet och hur man arbetar för att sprida kunskap om programmet och dess olika delar framförs att det inte är helt tydligt samtidigt som rektorerna konstaterar att programmet fångar många och stora delar av skolans uppdrag. Även arbetsgivaruppdraget är tydligt i programmet.

2.2 Tillämpning utifrån organisatoriska förutsättningar och ansvar

Förskolan

Inom förskolan framförs att det varit väl känt hur Skolutvecklingsprogrammet ska tillämpas och på vilken nivå som ansvaret ligger för olika frågor kopplat till programmet. Verksamhetschefen har delegerat olika frågor till rektorer och specialistfunktionerna.

På en fråga om ansvarsfördelningens tydlighet framkommer att man inom förskolan har arbetat strukturerat med Skolutvecklingsprogrammet. Tillsammans har ledningen tagit fram aktiviteter för att stötta programmet. Varje rektor har dessutom fått ta fram egna planer för att realisera de gemensamma inriktningarna och dessa planer har sedan harmoniserats över hela förskolorrådet. Medarbetarna har fått vara delaktiga i planering och genomförande.

Uppgifter som framkommit om vad i programmet som kan förbättras kring programmets organisation och genomförande framför representanter från förskolan att man är tillfreds med organisationen kring Skolutvecklingsprogrammet. Dock skulle man vilja se en bättre samordning med grundskolan. "Om Skolutvecklingsprogrammet ska få bättre genomslag behöver kommunikationen förbättras väsentligt". En uppfattning som framförs är att den centrala ledningen, har varit tämligen osynlig ute i verksamheten. Problem har även funnits med kommunikationen till nyanställda. De har själva behövt leta upp information om programmet vilket gör att det hamnar utanför den kontext som programmet är tänkt att verka inom. En annan uppfattning är att samordningen mellan förskolan och grundskolan (främst förskoleklass) måste stärkas för att eleverna ska uppleva att de ingår i ett flöde och för att ta tillvara den kompetenshöjning som förskolan ger eleverna. "På en övergripande nivå är det viktigt att Skolutvecklingsprogrammet blir en levande del för ledningsgruppen då det skapar möjlighet till gemensam syn på vad som görs och vad som bör göras för att utveckla verksamheten".

Grundskolan

Intervjuade som representerar grundskolan uppger att det finns en del insatser och satsningar exempelvis inom trygghet och stöd som antagligen hänger ihop med Skolutvecklingsprogrammet men att det inte synliggörs. "Lärarna vet säkert inte om denna koppling".. "Lärarna känner igen bilden, men det har inte funnits någon substans, vare sig vad gäller progression eller innehåll. Det är det vi har fått kompensera och fokusera på i våra arbetsplaner."

Ett exempel som ges och som bekräftas från intervjuad som representerar det skolsociala teamet är att man tillsatt ny personal inom området elevhälsa centralt i Barn- och utbildningsförvaltningen vilket uppges vara en följd av Skolutvecklingsprogrammet. Intervjuad från grundskolans utvecklingsorganisation uttrycker att detta knappast är känt bland lärarna. "Vår väg är rektorsgruppen. Vi har en utmaning att komma nära verksamheten."

Intervjuade rektorer för grundskolan ser inte att de kan kräva av lärarna att de ska sätta sig in i programmet även om det innehåller relevanta delar. Lokalt är det skolornas arbetsplaner som är styrande när det gäller exempelvis skolornas värdegrundsarbete. En av rektorerna uttrycker "Genom att det inte gjorts några mer specifika uppföljningar av programmet så är det svårt att veta vad som hade hänt om vi inte hade haft Skolutvecklingsprogrammet. Kanske har det blivit ett mindre glapp framförallt mellan tjänstemän och politiken".

På en fråga till personal inom grundskolan om ansvarsfördelningens tydlighet är de intervjuades svar ganska vaga. Oavsett vilken roll man har kopplat till programmet förefaller det råda enighet om att det trots mycket kunskap finns en utvecklingspotential när det gäller synliggörandet av programmet i ett helhetsperspektiv. "Grundskolans låga resultat har haft fokus". En av de intervjuade uttrycker att "huvudmannen bör ha ett ansvar ut till skolorna och det borde göras en tidsplanering över prioriteringen". Ytterligare en synpunkt som uttrycks är att "jag skulle önska ett tydligare fokusering på del efter del. Att det finns en satsning centralt och att vi kopplar på utifrån våra förutsättningar på skolorna. En tydlig arbetsgång."

Det framkommer en mer övergripande synpunkt. Denna handlar om att Skolutvecklingsprogrammet antagligen har väckt ett politiskt intresse, vilket är något som bedöms positivt. Det konstateras i sammanhanget att det faktum att politiken hållit fast vid programmet över två val visar att det finns en långsiktighet och en vilja att samlas i dessa frågor. En av rektorerna uttrycker "mitt intryck är att politikerna har låtit oss vara ifred med saker. De låter oss jobba långsiktigt. Det låter oss ta ansvar för *huret*, men kan förstås även styra med *vadet*."

Gymnasieskola och vuxenutbildning

Rektorerna för gymnasieskolan och vuxenutbildningen uttrycker att deras koppling till Skolutvecklingsprogrammet är lite otydligt. Rektorerna har en mer annorlunda roll jämfört med rektorerna för grundskola och förskolan då de inte har någon övergripande verksamhetschef utan företräder sina verksamheter direkt mot skolchefen. Detta medför att samverkan på ett övergripande plan blir mer kontinuerligt. Ansvarig rektor för gymnasieskolan framhåller att han vid tillsättandet fick ett tydligt uppdrag kopplat till det systematiska kvalitetsarbetet vilket till delar knyter an till skolutvecklingsprogrammet. Det är inte lika tydligt inom vuxenutbildningen där man följer årshjulet utifrån sina förutsättningar.

Rektor för gymnasieskolan framför att en dialog om hur programmet kan stödjas och följa upp på huvudmannanivå skulle kunna vara bra. Samma rektor framför också att gymnasieskolan deltar i samverkansmöten och grupper som är övergripande mellan skolformer såsom ämnesgrupper där personal från gymnasieskolan och grundskolan träffas samt kopplat till elevhälsan. Detta ger möjligheter till bredare diskussioner. Rektor för vuxenutbildningen upplever sig vara längre ifrån programmet även om man oavsett det försöker bidra till utvecklingen. "Vuxenutbildningen är inte målgruppen för satsningen. Fokus har legat på grundskoleelevernas låga studieresultat":

På en fråga om vad som skulle kunna förbättras kopplat till utvecklingsarbetets organisation framförs att arbetet med Samverkan för bästa skola (SBS) pågår där man har grundlagt vissa former för uppföljning och styrning, men det framförs samtidigt att "förändringsarbete tar tid".

2.3 Skolutvecklingsprogrammets innehåll

Förskolan

Innehållsmässigt framförs av representanter från förskolan att kopplingen mellan insatser och aktiviteter till Skolutvecklingsprogrammet är tämligen svag, de fyra delområdena är dock oavsett detta levande i planeringsarbetet. Även om kopplingen till Skolutvecklingsprogrammet är svag lyfter intervjuade att tankar om att arbeta som en "koncern" finns men snarare som en generell metod än med koppling till programmet specifikt. Inom förskolan är det flera som framhåller att arbetet med det systematiska kvalitetsarbetet har varit mycket framgångsrikt. Det finns dock en tveksamhet kring hur detta går att koppla till Skolutvecklingsprogrammet.

Då programmet upplevts mer som "bakgrundsmaterial" har det varit svårt att vara säkra på att det är Skolutvecklingsprogrammet som lett vägen, eller om det är de aktiviteter som medarbetarna själva varit med och format som gjort det träffsäkert. Programmet är till sin natur tämligen brett och det är därför svårt att bedöma. Det kan däremot konstateras att medarbetarna upplever programmet som en bra grund att bygga på. Inom förskolan är det flera som lyfter arbetet med det systematiska kvalitetsarbetet, som har sammanfallit med Skolutvecklingsprogrammet. Detta arbete har bedrivits ett tag och blivit riktigt etablerat enligt medarbetare i förskolan. Arbetet med likvärdighet har även det fått större fokus och underlättas av att förskolan arbetar med tanken om att de är en koncern. Allas resultat räknas och det är naturligt att hjälpa och stötta varandra.

Grundskolan

Även i intervjuerna med personal inom grundskola ställdes frågor om Skolutvecklingsprogrammets innehåll och om de intervjuade kan ge konkreta exempel på hur olika delar fungerar. Enigheten är stor om att programmet innehåller relevanta delar. Några påpekar att det möjligen är lite många punkter att hantera. Kanske skulle några av punkterna vara mer av ett övergripande förhållningssätt "som ett paraply över övriga delar". Samtidigt menar andra att man kan prioritera det som är mest relevant vid olika tillfällen. Tiden för att hinna med alla delar är en utmaning oavsett vilken roll personalen har. Andra ser Skolutvecklingsprogrammet som en aggregerad sammanfattning, en vision för hur man ska arbeta och ställer sig frågan om det är en kontrollstyrd eller syftesstyrd styrning som eftersträvas.

Ett par av de intervjuade reflekterar över hur man kan säkerställa att man erbjuder en attraktiv arbetsplats, men också vad en god lärmiljö innebär. Detta är frågor som skulle kunna hanteras på exempelvis gemensamma studiedagar för att på sätt öka likvärdigheten mellan skolor. Flera återkommer till värdet med formuleringen "vi gör varandra bättre". Ytterligare andra lägger vikt vid stöd och trygghet genom tidiga insatser eller ser det systematiska kvalitetsarbetet som närliggande till Skolutvecklingsprogrammet i frågor som rör exempelvis trygghet, studiero och läsning.

För att ytterligare precisera synpunkter om programmet ställdes en fråga om de tillfrågade upplever att programmets innehåll bidrar till att man gör rätt saker på rätt sätt i förhållande till de utmaningar man vill hantera. Är programmet träffsäkert? På denna fråga framförs att det är omöjligt att säkerställa att alla gör lika vare sig inom en skola, mellan skolor och mellan skolformer. Däremot efterfrågas tydligare riktlinjer och en tydligare implementering av programmet så att det blir mer känt i kommunen. Några hänvisar till underlag som tagits fram lokalt som egentligen skulle kunna spridas men det finns inget tydligt forum för det. En synpunkt är att beslutsgångar och mandat för att fatta beslut skulle behöva utvecklas då denna otydlighet bromsar upp utvecklingen, "lite tydligare delegationsordning skulle vara bra. Vad ligger centralt och vad ligger på skolorna". I en av intervjuerna uttrycks att "rubrikerna är rätt. På så sätt är programmet bra, men det saknas ett mer konkret innehåll under områdena." I anslutning till innehållet i de olika delområdena betonades att arbetsgivarbiten måste ske i samverkan med de fackliga organisationerna.

Gymnasieskola och vuxenutbildning

Kopplat till frågor om innehållet i programmet framför rektorerna för gymnasieskolan och vuxenutbildningen att skolutvecklingsprogrammet omfattar många områden vilket bidrar till att det är mer en vision än som underlag för en mer konkret styrning. "Det handlar om hur man ser på programmet. Är det kontroll eller syftet som är styrande?"

Programmet uppfattas som att det var rätt när det togs fram. "Det påminner om viktiga perspektiv, men lokalt kan man nog samverka bättre i löpande frågor". I sammanhanget nämns även arbetsgivarperspektivet och vikten av att arbetet sker i nära samarbete med de fackliga organisationerna.

2.3.1 Respondenterna om styrkor och svagheter i programmet

En fråga ställdes om styrkor och svagheter med programmet. Respondenternas svar oavsett tillhörighet i olika skolformer redovisas i tabell 1.

Tabell 1. Respondenternas synpunkter om styrkor och svagheter de vill lyfta fram i programmet.

Styrkor	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Arbetet med trygghet och stöd som är kopplad till barn och elevhälsan. • Elevhälsoarbetet har vi lyckats bra med. • Vi har kommit långt med inom området studiero. • Det har varit mycket insatser för undervisning och kring Samverkan för bästa skola (SBS) • Programmet är något som förenar politik och tjänstemän. • Programmet har pågått en tid. Vi har kunnat sätta mål inom programmet. • Att programmet hakar i hela koncernens arbete med fyra perspektiv som är igenkännbara • Att man har en idé att jobba systematiskt och uthålligt med. • Det börjar hända saker på digitaliseringsområdet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lärplattformen kring trygghet skulle kunna fungera bättre. • Vi duttar och det saknas en gemensam bild. • Det borde vara för hela kommunens lärare, även friskolorna borde omfattas av programmet.. • Bristen på innehåll. Den blå rutan är inget som vi har fokus på, "den är svår, rekryteringen är svår..." • Arbetet med digitaliseringen ligger efter. • Programmet är abstrakt om man är längst ut i styrkedjan • Visionsförankringen brister. • Grundskolan tar fram Treklövern och förskolan har Hållbar förskola, då glider det isär • Det är mycket annat som ska in på agendan. • Koppling till förskolan brister. • Vi jobbar stuprör.

2.4 Resultat och effekter

Frågor ställdes i intervjuerna om det finns någon plan över hur olika insatser med utgångspunkt i Skolutvecklingsprogrammet följs upp och om vad man ser som prioriterat i uppföljningen. Respondenternas svar på detta redovisas i detta avsnitt.

Förskolan

Inom förskolan görs uppföljningar utifrån Skolutvecklingsprogrammet genom analyser som sker veckovis i de olika arbetslagen. Fyra gånger per år sammanställs resultaten och förflyttningen, vilket i praktiken innebär att det är en löpande årsuppföljning. Flera inom förskolan lyfter det positiva i att uppföljningen sker i dialogform där även utvecklingsledarna deltar. Någon uttrycker att *"uppföljningen är ett bra tillfälle för att hitta vägen framåt och att komma fram till hur man kan få hjälp och stöd för sitt fortsatta arbete"*.

Det finns externa faktorer som påverkar eftersträvat resultat. En sådan sak som framförs av medarbetare inom förskolan är att ledar- och chefsbyten drar ner på takten och tydligheten i förändringsarbetet. Där det varit samma rektor över tid har det varit enklare. Andra lyfter att pandemin till viss del påverkade förmågan att driva arbetet framåt. Här menar någon att ett tydligare ledarskap från högsta ledningen hade kunnat bidra till att tydliggöra den gemensamma vägen framåt.

En kvalitativ förändring som har genomförts i organisationens praktik relaterat de målsättningar som finns i programmet är att det kollegiala lärandet har stärkts och blivit tydligare. Detta har även medfört att likvärdigheten har förbättrats enligt representanter från förskolan.

Ett exempel där programmet har gett effekt för de målgrupper som programmet riktar sig till är att den pedagogiska utvecklingen har stärkts där lekens betydelse för barnens utveckling har fokuserats. En reflektion är att barnen i förskolan ökat sin kompetens mot hur det var tidigare.

På en fråga om vad som behöver förbättras relaterat programmets resultat och effekter framför företrädare för förskolan att uppföljningen av Skolutvecklingsprogrammet måste stärkas för att det ska gå att härleda flödet mellan insats och effekt. I nuläget framförs en uppfattning att kopplingen mellan programmet och de förändringar som resultat och effekter visar är svag. Genom en tydligare uppföljning skulle möjligheten att justera aktiviteterna utifrån utfall öka. Samtidigt påpekas att det krävs att aktiviteterna får möjlighet att tidsmässigt utvecklas för att leda till genomslag. *"Korrelationen mellan insats och effekt är en utmaning, men kommunens verksamhetscontrollers för förskola och skola är resurser som skulle kunna bidra."*

Grundskolan

Av intervjuerna med personal inom grundskolan framkommer att det inte finns något gemensamt synsätt kring hur resultat och effekter ska tas om hand. Några förordar att man bör begränsa antalet mål för uppföljning. Andra ser att uppföljning sker i angränsande frågor vilket är tillräckligt. I sammanhanget nämns läroplansdialoger med fokus på kunskap och lärande och att man mäter kunskapsresultat vilket är det yttersta målet med programmet. Ytterligare andra gör bedömningen att det vore bra med någon form av gemensam uppföljning och där Skolutvecklingsprogrammet skulle kunna vara ett stöd och ge vägledning om vad som bör följas upp. *"Vi behöver bli bättre på att analysera så vi vet var vi kan ställa om i våra verksamheter."* Samtidigt framförs av en grupp intervjuade att man har blivit bättre på att följa upp saker exempelvis i kopplingen mellan arbetsplaner och skolans behov. Ytterligare en kommentar kopplat till detta är att *"kanske hade man kommit längre om man byggt programmet med utgångspunkt i vision och värden. Utmaningen är att jobba likvärdigt men inte likformigt. Hur man når målet är finliret. Alla behöver stå för sitt sätt att hantera olika frågor"*. En av de intervjuade nämner att programmet har bidragit till nya tjänster för att jobba med rehabärenden vilket har gett god effekt på sjukfrånvaron. Att man har två personer som arbetar som controllers bidrar till att det finns tillgång till mer stöd och styrning för att följa upp olika verksamheter och insatser.

Skolutvecklingsprogrammet har pågått sedan år 2016. Under den tiden har externa faktorer påverkat arbetet utifrån programmet. Att pandemin haft en viss påverkan på arbetet utifrån programmet är alla de intervjuade eniga om. Annat som påverkat programmet är det ökande antalet friskolor som väljer att etablera sig i kommunen. Det nämns att man tillsammans med friskolorna har en gemensam bildningsakademi, "Bildbas Strängnäs", Inom denna finns ett gemensamt rektorsråd där utmaningar diskuteras och man försöker dela goda exempel. Skolutvecklingsprogrammet har enligt uppgift i intervju hittills inte synliggjorts i detta forum även om samtal förs i angränsande frågor.

En synpunkt som ges är att det kring tidiga insatser behövs god samverkan mellan förskola, skola och socialtjänst vilket är en utmaning som angränsar till olika delar av Skolutvecklingsprogrammet. *"Detta kunde fungera bättre. Det som gjorts är att man har inrättat ett skolsocialt team i syfte att stärka samverkan."* Det har även varit svårt att få till en god samverkan med förskolan trots att man tillhör samma kontor där med gemensamma träffar en gång per månad. Tidigare hade man mer dialog kring kunskap, lärande, normer, värden, inflytande, övergång, samverkan. *"Vi behöver få tillbaka den typen av möten."* *"Programmet ägs av skolchefen, vilket antagligen påverkar samordningen."*

På en fråga om man kunnat se några kvalitativa förändringar eller förbättringar i organisationens praktik relaterat programmets målsättningar framkommer att man inte har sett något sådant på huvmannanivå. Vare sig elevers grundskoleresultat eller elevresultat på gymnasiet har förbättrats. Däremot har det, enligt uppgift från ett par av de intervjuade, säkert skett en del andra förbättringar, men vad är oklart. Några påtalar att det skett en del förbättringar såsom differentierad undervisning, att det erbjudits elevassistentutbildningar om exempelvis NPF men om det beror på Skolutvecklingsprogrammet eller något annat såsom olika chefs ambitioner är mer oklart.

Kring resultatens återkommer att det är svårt att veta orsakssambandet och vad som beror på vad. Att det inte görs någon sådan koppling saknas då det skulle vara intressant att följa såväl resultat som effekter av programmet i ett mer långsiktigt perspektiv.

Här följer ytterligare några kommentarer om hur man ser på resultat och effekter från programmet:

"Jag upplever inte att vi gör kopplingen, men möjligen har det hänt en del kring tidiga insatser inom trygghet och stöd samt pedagogisk kartläggning. Men antagligen beror resultaten mer på stärkt elevhälsa och att man har ämnesråd som jobbar med processer."

"2016 borde det ha funnits en tanke om hur man ska ta sig an det här. Ingen arbetade med utvecklingsfrågor centralt."

"Vi har satsat mycket på utveckling av undervisning. Sen om det beror på programmet eller inte vet jag inte. Vi har däremot som en följd av programmet inte blivit störda av annat."

"Vi följer upp allt oavsett programmet. Svårt att veta vad som beror på vad"

Gymnasieskola och vuxenutbildning

Av intervjuerna med personal inom gymnasieskola och vuxenutbildning framkommer att det inte finns något tydligt gemensamt synsätt kring hur resultat och effekter ska tas om hand. När det ställs en fråga om det finns en tydlig plan för uppföljningen av programmet tar rektorerna för gymnasieskolan och vuxenutbildningen upp att uppföljningen borde underlättas av det faktum att kommunen har två controllers. *"Att bryta ner årshjulet på en kvartalsvis uppföljning är dock svårt då skolutvecklingsprogrammet omfattar så många delar"*. Ytterligare en synpunkt är att *"det inte är lätt att tänka helhet när hälften av eleverna går i fristående skolor. Det påverkar."*

Rektorerna framhåller att det sker en löpande uppföljning av delar av programmet. *"Man får sätta programmet i relation till de utmaningar man haft."* Höga sjukskrivningstal nämns som ett område som man har kommit till rätta med. En av de intervjuade uttrycker att *"kanske hade man kommit längre om man byggt programmet som en vision. Utmaningen är att jobba likvärdigt men inte likformigt. Hur man når målet är finliret. Alla behöver stå för sitt sätt."*

Bland de externa utmaningar som påverkat arbetet utifrån programmet nämns i första hand pandemin och att friskolorna påverkar utvecklingen. Annat som nämns i sammanhanget är skolornas geografiska placering, lokalers utformning och kvalitet, tillgång till specialsalar, utrustning i klassrummen med mera.

På en fråga om rektorerna för gymnasieskolan och vuxenutbildningen kan se kvalitativa förändringar eller förbättringar som har genomförts i organisationens praktik relaterat de målsättningar som finns i programmet är svaret att man på huvmannanivå inte kan se några förbättringar. Elevernas studieresultat vare sig på grundskola, gymnasienivå eller inom vuxenutbildningen har förbättrats mot tidigare. Däremot finns andra möjliga effekter som har sin grund i programmet. I sammanhanget nämns att det finns en central barn och elevhälsa som kanske är något som har sin grund i Skolutvecklingsprogrammet. Den förändring som har skett inom grundskolan hade nog däremot kommit oavsett programmet.

3. Analys och rekommendationer

Detta avsnitt inleds med en kortfattad analys av hur Skolutvecklingsprogrammet medverkat till resultat utifrån de utmaningar som låg till grund för programmet. Därefter redovisas ett antal områden där Sweco ser att det finns en utvecklingspotential samt några mer konkreta punkter där Sweco ger några prioriterade rekommendationer i ett fortsatt utvecklingsarbete.

3.1 Analys av resultat relaterat identifierade utmaningar

Det kan konstateras att de intervjuade har en gemensam uppfattning om att de utmaningar som låg till grund för programmet var relevanta när programmet togs fram, men också att det fortfarande kvarstår ett arbete att göra inom samtliga områden varför de fortfarande har relevans som grund för ett fortsatt utvecklingsarbete vilket medför att det finns förutsättningar att skala upp programmet i en version 2.0.

Sweco bedömer det som svårt att ge ett rättvisande svar om Skolutvecklingsprogrammets resultat och effekter utifrån de tio utmaningar som låg till grund för programmet. Utifrån uppgifter som framkommit i utredningen kan några konstateranden göras. Dessa behöver dock hanteras som möjliga tendenser till resultat och effekter då det inte går att säkerställa om programmet eller något annat har påverkat utfallet. Detta framgår av punkterna nedan:

- Sett till de utmaningar som låg till grund för programmet konstaterar Sweco att Skolutvecklingsprogrammet inte i nämnvärd omfattning gett några effekter på *Kunskaper och lärande* (1). Kunskapsresultat visar inte på att det skett någon nämnvärd förändring mellan elevernas studieresultat år 2016 och deras resultat 2022. För grundskolan var det 57,6 procent som avslutade sina studier med fullständigt betyg år 2016, mot 53,1 procent 2022. Motsvarande uppgift för elever på gymnasieskolans samtliga program uppgick till 90,2 procent 2016 och 91 procent 2022. Denna bild stämmer även överens med uppgifter som lämnats i intervjuer.
- Ett område som framhålls ha utvecklats positivt under perioden är kommunens arbete med *Värdegrund och trygghet* (2). Man har gjort en del satsningar både på skolorna och rekryterat personal inom elevhälsan till kommunens centrala förvaltning vilket tyder på att arbetet förbättrats, åtminstone utifrån uppgifter som lämnats i intervjuer.
- Flera av de intervjuade för fram att det fortfarande är en *Organisationskultur* (3) som präglas av stuprör. Särskilt förskolans verksamhet är skild från övriga skolformer, men det framkommer också att det finns en otydlighet mellan grundskolan och gymnasieskolan, samt mellan enskilda grundskolor. Även relaterat friskolorna finns glapp som skulle kunna stärkas. Ledorden "vi gör varandra bättre!" är kända men Sweco ifrågasätter i sin bedömning om de har något reellt genomslag.
- När det gäller *Organisationens struktur* (4) framkommer uppgifter om att arbetsmiljön förefaller ha förbättrats. Denna slutsats grundar sig på att sjuktalen har minskat samtidigt som man har lyft frågor om kommunen som arbetsgivare inom programmet. Detta tyder på att programmet kan ha haft en viss inverkan.
- I intervjuerna har det inte framkommit något som tyder på att programmet påverkat infrastrukturen (5) kring mångfald i stadskärnor och landsbygd. Däremot har det i en tidigare genomförd genomlysning av särskola som Sweco ansvarade för framkommit uppgifter om att man gjort förändringar genom att lägga ner skolor och flytta elever. Om Skolutvecklingsprogrammet haft någon inverkan där är oklart.
- Strängnäs kommun har medvetet satsat på att stärka organisationen för att underlätta *Tidiga insatser* (6) genom att tillsatt nya tjänster i den central utbildningsförvaltningen kopplat till

elevhälsa. Även på skolorna har det genomförts olika utvecklingsinsatser inom området kopplat till skolornas kvalitetsarbete. Även om det är svårt att bedöma om insatser har sin grund i Skolutvecklingsprogrammet är det Swecos bedömning att en viss förbättring har skett. Intervjuerna vittnar om ökad trygghet och arbetsro för eleverna och det har gjorts satsningar på utbildning inom NPF.

- Utmaningen som handla om *Högt välmående* (7) har som tidigare nämnts sannolikt förbättrats genom att kommunen uppvisar minskade sjuktal.
- I intervjuerna har det framkommit att det förs dialog om hur man ska öka *Attraktivitet* (8) för att kunna rekrytera personal. Flera omnämner att det saknats tydliga riktlinjer kring hur man ska implementera Skolutvecklingsprogrammet hos nyanställda så att programmet blir väl känt. Samtidigt omfattat programmet olika delar som ska stärka skolorna. Sweco konstaterar utifrån Skolverkets statistik att andelen lärare med högskoleutbildning ökat från 78,6 procent 2016 till 82,2 procent 2022. Motsvarande för förskolan är en ökning från 33 procent till 35 procent medan det för gymnasieskolan är nästintill oförändrat (en minskning med 0,5 procent). Eventuellt kan en viss positiv effekt konstateras med utgångspunkt i Skolutvecklingsprogrammet enligt Swecos bedömning som delvis också grundar sig på att det blir allt svårare att få tag i behörig personal till kommunens grundskolor i riket som helhet.
- Ingen information angående *Nyanlända* (9) har omnämnts i intervjuerna. Sweco tolkar detta som att det inte gjorts särskilda satsningar med utgångspunkt i Skolutvecklingsprogrammet som lett till positiva eller negativa effekter.
- När det gäller utmaningar kring *Ekonomi* (10) har Sweco fått några få uppgifter som skulle kunna ha betydelse kring nyttjande av resurser. Man har exempelvis två controllers, en förskola och en för grundskola, vilket kan ge tid för uppföljning som skulle kunna effektivisera verksamheter. De nedläggningar av skolor som gjorts under senare tid är också något som eventuellt kan vara ett exempel, men det är enligt Swecos bedömning tveksamt om det finns en koppling till Skolutvecklingsprogrammet.

3.2 Behov av förbättringar - Resultat och effekter

Det finns några mer övergripande frågor som Sweco bedömer som möjliga utvecklingsområden och som har sin grund i att Skolutvecklingsprogrammet inte fullt ut är förankrat. Framförallt förefaller det som om kunskapen om programmet är låg ute i verksamheterna. Detta behöver dock inte vara ett problem så länge det finns en medvetenhet om hur programmet ska följas upp på kommunnivå. Här skulle det kunna vara relevant att fatta beslut om några specifika nyckeltal utöver elevernas skolresultat som man direkt kan härleda till programmet. Detta menar Sweco skulle vara ett sätt att öka programmets legitimitet och ge grund för en bredare förankring.

En återkommande problematik som lyfts är att man arbetar i stuprör på olika nivåer i kommunen. Detta är inget som Sweco ser som unikt för Strängnäs kommun utan är snarast något som många kommuner och organisationer brottas med. Som en följd av att man under en så pass lång tid haft programmet som grund, att medarbetare och chefer ser programmets olika delar som relevanta och där det dessutom förefaller finnas ett politiskt intresse för detta är Swecos bedömning att man borde kunna hitta metoder för att stärka programmets betydelse. För att lyckas med detta är det relevant att se över former för erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring mellan skolformer och med den centrala förvaltningen. Några av de intervjuade vittnar till exempel om att man inte vet var man kan delge goda erfarenheter till andra. Både kring detta och kring information om programmet till medarbetare som varit anställda sedan länge i kommunen och nyanställda skulle implementering av programmet kunna förbättras. Här är Swecos uppfattning att det behövs en tydligare styrning från centralt håll.

I en del av intervjuerna som genomförts efterfrågas mer innehåll kopplat till de fyra områden och 16 delområden som Skolutvecklingsprogrammet omfattar. I några fall föreslås att det kan vara

relevant att lyfta ut några områden ur bilden då de snarast kan betraktas som förutsättningar till andra delområden. Sweco har ingen tydlig rekommendation kring detta då bilden i sig och just det faktum att den är kortfattad också bidrar till att den kan upplevas som relevant och tillgänglig. Det som däremot är ett problem är att den, med viss variation, inte är kommunicerad, förankrad och diskuterad mer ingående förutom på en högre ledningsnivå. Här menar Sweco att programmet antagligen skulle få större genomslag om man för mer fördjupande gemensamma diskussioner utifrån de olika delarna i programmet. Eventuellt skulle det kunna bidra till ett större helhetstänkande och mindre betoning på att frågor stannar i stuprör.

Med utgångspunkt i de förbättringsområden som Sweco identifierat vill Sweco som en förlängning och omstart av Skolutvecklingsprogrammet lämna följande mer konkreta rekommendationer:

- Förankringsprocessen med Skolutvecklingsprogrammet 2.0 behöver förstärkas. Detta kan ske genom att involvera ledare på flera nivåer i arbetet. Det skulle sannolikt bidra till att öka engagemanget och underlätta genomförandet.
- Aktiviteter behöver tas fram för att kunna nå måluppfyllnad i programmet. Dessa aktiviteter behöver harmoniseras för att ge bäst effekt och bäst likvärdighet.
- För att öka synligheten för Skolutvecklingsprogrammet bör de aktiviteter som leder mot programmets mål redovisas mer öppet. De aktiviteter som idag genomförs är svagt kopplade till programmet, vilket gör att programmet i sig är mer okänt än det skulle kunna vara.
- Skolutvecklingsprogrammet och de aktiviteter som bär mot programmets mål behöver följas upp för att kunna se potentiella effekter och bidra till en presumtiv justering av aktiviteterna.
- Ökad tydlighet från högsta skolledningen för att harmonisera och peka ut riktningen av beslutade aktiviteter skulle bidra till ökad uppslutning och tydligare drivkraft kring de aktiviteter som ska genomföras med utgångspunkt i Skolutvecklingsprogrammet.