

## Rapport från uppstartskonferens – Samverkan för bästa skola

**Datum:** 28-29 augusti 2019

**Plats:** Clarion Hotel Stockholm, Stockholm

**Deltagare:** Representanter från 11 kommuner (Höör, Bjuv och Perstorp från Skåne) och Skolverket

**Syfte:** Öka kunskapen om förbättringsarbete och samspelet i styrkedjan med fokus på huvudmannens uppdrag och ansvar i förbättringsarbetet.

### Dag 1 (pedagoger, skolledare, politiker och tjänstemän)

Ulrica Dahlén och Ulrika Lundqvist från Skolverket inledde med en genomgång av processen och gav exempel på insatser vid de skolenheter/huvudmän som var först ut (start hösten 2015). Vidare gavs exempel på tendenser (för tidigt att dra slutsatser) som ett resultat av insatser, bl.a. nämndes ökad måluppfyllelse, höjda meritvärden, högre andel behöriga till yrkesprogram. I undervisningen märks att elevers resultat i högre utsträckning ligger till grund till för planeringen av undervisningen och att lärarna känner sig mer trygga. På enhetsnivå noteras ett förtydligande av organisation och roller, utvecklat ledarskap samt att det systematiska kvalitetsarbetet (SKA) blivit mer etablerat. Slutligen, på huvudmannanivå har SKA utvecklats, organisationen har förändrats och en ökad tillit i styrkedjan märks.

Jan Håkansson från Linnéuniversitet höll därefter en föreläsning på temat "Att leda SKA – framgångsfaktorer och utmaningar" med fokus på enhetsnivå. Styrkedjan som en vertikal dimension och utveckling av undervisningskvalitet samt kollegialt lärande som en horisontell dimension berördes samt elevernas delaktighet (hörs elevernas röster?). Därefter en diskussion om vetenskaplighet i SKA och uppfattningen var att denna syns dels genom ett forskningsbaserat innehåll samt en process som påminner om ett vetenskapligt tillvägagångssätt. Slutligen resonemang om "leadership content knowledge" (vad en skolledare bör veta/kunna om verksamheten) och organisationens roll.

Efter detta gav representanter från Borås och Uddevalla, under temat "Lärdomar", exempel på förutsättningar innan Samverkan för bästa skola (SBS), erfarenheter/utmaningar i arbetet med SBS samt upplevda resultat så långt. Bl.a. nämndes vikten av en transparent och väl kommunicerad process, delaktighet, att våga blotta svagheter, att hålla i och hålla ut och att prioritera (hålla bort delar som inte är akuta). I Uddevalla har man noterat att all personal är kvar på plats, samtalen handlar mer om undervisning, tendenser till bättre kunskapsresultat och att rektorerna har blivit säkrare i sitt ledarskap.

Birgitta Södergren från Uppsala universitet gav därefter en föreläsning på temat "Förbättringsarbete genom dialog" vilken fokuserade på de olika komponenterna som behövs för en god dialog. Att det är lätt att enbart lyfta exempel/erfarenheter från den egna verksamheten men att det är minst lika viktigt att lyfta in exempel från omvärlden. Att deltagarna i en dialog inte bara måste bidra med "berättande" utan även måste träna på att ställa frågor och lyssna. Slutsatsen är att en bra dialog behöver alla dessa delar i lika stor omfattning. Mer att läsa finns i "The art of communication", Fredrik Mohlin, doktorsavhandling, Uppsala universitet, 2012.

I slutet på dag 1 genomfördes en workshop där styrkedjans förutsättningar för att bedriva förbättringsarbete analyserades. Detta skedde genom eget (kommunvis) arbete med SWOT-analys och därefter redogjorde andra kommuner för deras SWOT-analys i vandrande "runda-bordet"-diskussioner. Slutligen samling kommunvis för sammanfattning av samtal.

## Dag 2 (enbart politiker och tjänstemän)

Den andra dagen inledde med en reflektion kommunvis från den första dagen

Därefter följde en föreläsning av Carl-Henrik Adolphsson från Linnéuniversitet med titeln "Huvudmannens ansvar och roll i det systematiska kvalitetsarbetet - framgångsfaktorer och utmaningar". I föreläsningen problematiserades kring det faktum att skolan är organiserad i ett antal "subsystem" och att denna därför är svårstyrd eftersom styrning, kommunikation och återkoppling utgör utmaningar. Viktigt därför att de olika subsystemen i styrkedjan kopplas närmare varandra för att skapa bättre förutsättningar för förändringsarbete. Mål från ett delsystem måste kommuniceras och delas till övriga delar för att erhålla legitimitet. Horisontella arenor (inom delsystem) finns ofta, men inte nödvändigtvis vertikala arenor (mellan delsystemen). Viktigt att utgå från nationella såväl som lokala mål och vad man behöver (inte vad man vill) veta vid kommunikation. Huvudmannen behöver därmed ha en samlad bild av utbildningens kvalitet, uppföljning av analys gällande likvärdighet, resultat, organisation, resurser och ledningssystem. Som framgångsfaktorer nämndes fokus på elevers lärande och utveckling, nulägesanalys, prioritera/begränsa/avgränsa mål, kontinuerlig analys/uppföljning, återkoppling, målinriktad ledning, tydlighet i roller och ansvar, riktade insatser utifrån resultatanalys samt att skapa lärande sammanhang för rektorer och huvudmän. Som utmaningar nämndes olika syn och idéer kring utvecklingsarbete, hur mycket tid/arbete som erfordras, huvudmannens koordinering och ansvar, att prioritera insatser och uthållighet.

Efter detta följde en genomgång av analysverktyget, det s.k. "hjulet" som består av nulägesbeskrivning<sup>1</sup>, identifiering av problem och antaganden om orsaker (bakåtanalys), identifiering av utvecklingsområden (framåtanalys) samt förslag på insatser.

Som avslutning hölls en reflekterade dialog kommunvis med representanter från Skolverket om samspelet i styrkedjan och förutsättningar för arbetet med nulägesanalysen.

Uppstartskonferensen gav undertecknade ökad förståelse om det stundande förbättringsarbetet inklusive ansvaret att följa upp, analysera och utveckla verksamheten samt vilka krav på samspelet i styrkedjan detta ställer. Närvaron av pedagoger/skolledare dag 1 var bra för att få en förståelse för styrkedjans andra delar. Extra uppskattade inslag i övrigt var lärdomar från Borås och Uddevalla samt workshops i syfte att förstå den egna verksamhetens förutsättningar (SWOT-analys och samspel i styrkedjan).

Vid pennan,  
Jörgen & Susanne

---

<sup>1</sup> Nulägesbeskrivning på följande nivåer: individ: skolenhet, process: processer för att stödja och styra, struktur: organisation för stöd och styrning