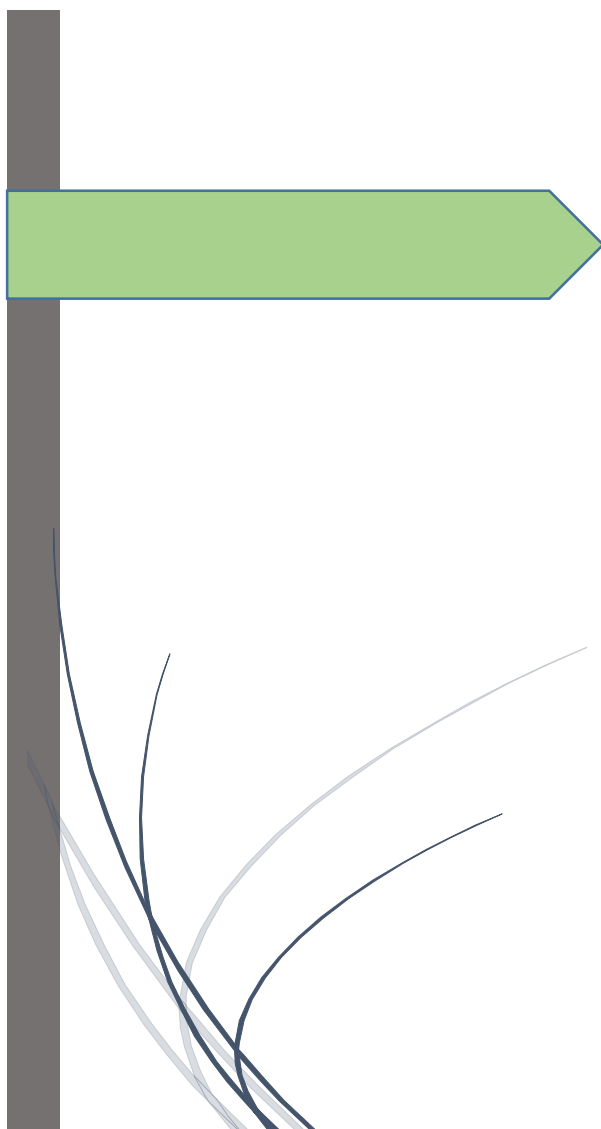


Rekommendationer och erfarenheter från

Huvudmännens expertråd för skolutveckling



Huvudmännens expertråd för skolutveckling

Elisabet Nihlfors, professor vid Uppsala universitet, ordförande

Ledamöter (i bokstavsordning):

Mikael Alexandersson, rektor för Högskolan i Halmstad

Daniel Anderwall Sjöholm, lärare på T1-skolan i Linköping (F-6)

Mike Bergström, lärare på Hagaskolan i Umeå (F-9)

Robert Clark, rektor, Internationella Engelska skolan i Enskede

Andreas Fejes, professor vid Linköpings universitet

Sofie Lindén, Pedagogik- och utvecklingschef, Kunskapsskolan

Jan Löwstedt, professor vid Stockholms universitet

Victoria Malmgren, biträdande förskolechef i Kinda

Per Marteus, rektor Byängsskolan i Täby (F-9 samt särskola)

Fredrik Nordvall, förvaltningschef, Hallsbergs kommun

Anette Olin, lektor vid Göteborgs universitet

Astrid Pettersson, professor vid Stockholms universitet

Marie Pilfalk, rektor, Broholmskolan i Lidköping (åk F-9)

Andreas Ryve, professor vid Mälardalens högskola

Karin Rönnerman, professor vid Göteborgs universitet

Helena Sagar, lektor i Kungsbacka kommun

Marie Sandell, biträdande rektor Engelska skolan norr i Stockholm

Daniel Sundberg, professor vid Linnéuniversitetet

Ingegerd Tallberg-Broman, professor vid Malmö högskola

Mats Tegmark, lektor vid Högskolan Dalarna

Ann-Christine Wennergren, docent vid Högskolan i Halmstad

Förord

”Måtte det hända något också”, sa jag i en intervju i höstas. Det jag syftade på var hur det som du nu håller i din hand kommer att tas emot; resultatet av ett kollegialt samtal som pågått under ett halvår mellan olika professionella inom ramen för Huvudmännens expertråd för skolutveckling.

Huvudmännens expertråd för skolutveckling tillsattes i juli 2015 av Sveriges Kommuner och Landsting och Friskolornas riksförbund med uppdrag att synliggöra några av de olika förutsättningar som visat sig kunna skapa väl fungerande verksamheter i förskola och skola.

I expertrådet har därför ingått forskare och praktiker med olika positioner i skolsystemet; lärare, lektorer, skolledare, forskare. Utifrån våra olika erfarenheter, vetenskapligt arbete och/eller dokumenterad erfarenhet, har vi valt ut ett antal exempel som kategoriserats under sju övergripande rubriker vilka vi tillsammans identifierat som angelägna i arbetet med att utveckla en enskild förskola eller skola.

Med ett nationellt ramverk av lagar och förordningar lägger riksdag och regering grunden till en likvärdig skola i hela landet. Men för att förstå hur dessa mål ska kunna förverkligas på drygt 20 000 olika arbetsplatser runt om i landet är det nödvändigt att vända perspektivet och utgå från de olika förutsättningar och behov som där föreligger.

Samtidigt som expertrådets arbete pågått arbetar regeringens Skolkommision med analyser av de senaste årens nedåtgående trender i kunskapsmätningar bland annat utifrån OECD:s bedömningar av det svenska skolsystemet. SNS kommer med en rapport som rör policyfrågor, och systemfrågor inom svensk skola. ***Huvudmännens expertråd för skolutveckling har valt en annan utgångspunkt i sitt arbete.***

Expertrådet utgår från att det finns olikheter i alla kommunala och fristående förskolor, skolor och vuxenutbildningar runt om i landets 290 kommuner. Som exempel kan nämnas att arbetsplatserna är belägna såväl i avfolkningsbygder som inflyttningsorter, i miljöer som värderar utbildning och bildning olika högt, arbetsplatser med en variation av olika religiösa, etniska och kulturella grupper, arbetsplatser med olika förutsättningar att kunna rekrytera och behålla personal med mera. Expertrådet gör därför inga anspråk på generaliserbarhet utan respekterar den enskilda förskolan/skolans förutsättningar.

Expertrådets arbetssätt har varit att ta tillvara och använda de enskilda ledamöternas egna kunskaper. Exempelen i rapporten bygger på forskning och dokumenterad erfarenhet som enskilda ledamöter funnit fungera väl i olika kontexter. Det finns rikligt med referenser. Jag vill verkligen uppmana dig som läsare att ta dig tid att gå igenom dem, det är det värt.

Expertrådets rapport bygger på helhetsperspektiv och långsiktighet. Ska förändring och utveckling komma till stånd behöver hela styr- eller utvecklingskedjan finnas med, förändringsarbetet behöver utgå från analyser gjorda av den enskilda förskolan/skolans aktuella situation och satsningen vara långsiktig. Det finns inte några enkla generella lösningar eller genvägar.

I egenskap av expertrådets ordförande vill jag rikta ett stort tack till ledamöternas engagemang och professionella förhållningssätt som gjorde arbetet möjligt. Stödet från sekretariatet var en förutsättning för att samtalet skulle kunna pågå även mellan mötena. Jag är övertygad om att vårt arbetssätt under dessa sex månader är i sig ett gott exempel på hur skolutveckling kan ske i praktiken. Helhetsperspektiv och långsiktighet bygger på mångas delaktighet för att få något att hända på riktigt.

Vi hoppas exemplen i rapporten kan inspirera såväl enskilda förskolor och skolor som beslutsfattare på olika nivåer i utvecklingskedjan!

Elisabet Nihlfors

Stockholm, februari 2016

Ta vara på framgångsrik erfarenhet

Det är inte generella lösningar på specifika problem som krävs. Ska skolresultaten förbättras är det nödvändigt att våga utgå från de olika förutsättningar och behov som finns vid landets drygt 20 000 förskolor och skolor samt att ta vara på de framgångsrika förskolornas och skolornas kunskaper och erfarenheter i dessa olika miljöer.

Ska förbättringar komma till stånd behöver utvecklingsarbetet utgå från analyser av den enskilda förskolan/skolans aktuella situation, satsningen vara långsiktig och ha ett helhetsperspektiv, samt involvera hela styrkedjan. Vi behöver skraddarsy lösningar för specifika problem på olika arbetsplatser och därmed stärka professionen och öka tilliten.

Detta är både utgångspunkter och slutsatser i den rapport från **Huvudmännens Expertråd för skolutveckling** som överlämnats i dagarna. Expertrådet fick i somras uppdraget av Sveriges Kommuner och Landsting och Friskolornas riksförbund att utifrån egna kunskaper och erfarenheter ge exempel på väl fungerande skolutveckling i olika praktiker. Rapporten bygger på de 20 ledamöternas; lärare, skolledare och forskares dokumenterade erfarenhet och forskning och visar på en mängd olika exempel. Rapporten innehåller totalt 30 rekommendationer. De riktar sig till alla som är engagerade i svensk skola. Några förutsätter att regler förändras, medan flera kan omsättas omedelbart. Här presenteras ett urval av dem.

Urval av rekommendationer från expertrådet:

1. Utveckla undervisningen. Skolan behöver systematiskt säkra att varje elev har erövrat färdigheter och kunskaper. Undervisningen utvecklas genom lärarnas analyser av den egna undervisningen och elevernas visade kunskaper. Därefter prioriteras några få och långsiktiga utvecklingsområden.

2. Mer användbara styrdokument för lärare och elever. Idag ägnar lärare, elever och vårdnadshavare mycket tid åt att tolka och förstå styrdokumentet. Styrdokumentet behöver klarare förmedla förväntningar på elevernas visade kunskaper och demokratiska utveckling, med till exempel tydligare och färre kunskapskrav i grundskolan. I år 6 och 9 arbetar och bedöms elever idag mot över 100 kunskapskrav fördelat över 17 ämnen.

3. Synliggöra värderingar. Ledare i skolan behöver synliggöra och påverka de värden och värderingar som finns på förskolan, skolan och i vuxenutbildningen samt analysera den egna verksamhetens syn på kunskap. Elever behöver mötas av höga och realistiska förväntningar som motiverar ansträngning. Arbetsro och trygghet i skolan ger en lugn och ordnad arbetsmiljö för barn och vuxna. Det behövs för att eleverna ska nå skolans demokratiska och kunskapsmässiga mål och samtidigt stärka läraryrkets attraktivitet.

4. Fler vägar till läraryrket. Regeringen bör öppna för fler vägar till läraryrket. Det ska finnas fler möjligheter att läsa in det som behövs, till exempel för yrkesverksamma lärare som

kan bredda sin behörighet, personer med utländska examina eller de som kan tänka sig att byta yrkesbana och bli lärare. Distansutbildningar behöver byggas ut så att fler kan få behörighet där det råder störst lärarbrist. Lärosätena behöver tilldelas fler utbildningsplatser för att i högre utsträckning än idag kunna anpassa antalet platser till de regionala behoven. Regeringen bör också överväga att skriva av studielån för universitetsutbildade som genomför en lärarutbildning. Det kan locka fler att bli lärare.

5. Bättre förutsättningar för lärare. Huvudmän och skolledare behöver begränsa, renodla och fördela lärares arbetsuppgifter, öka samverkan med fritidshemmen och elevhälsan samt öka grundbemanningen för att skapa ett lugnare och tryggare arbetsklimat.

6. Bättre organisation för kompetensutveckling och lärande i vardagen. Huvudmän och skolor behöver organisera sig effektivare för att ge lärarna möjlighet att fördjupa och bredda sin kompetens. Lärare behöver bli bättre på att analysera sin egen undervisning, internt och ibland med externa kollegor och forskare, i syfte att ta fram en plan för hur undervisningen kan förbättras, den egna kompetensen utvecklas och målen lättare kan nås. På så sätt utgår utvecklingen från identifierade behov och ägs av lärarna själva.

7. Bättre anpassad kompetensutveckling hos lärosätena. Universitet och högskolor behöver utveckla såväl form som innehåll i sina kurser, i dialog med skolor och huvudmän, för att stärka professionaliseringen av yrket. Det kan ske genom det reguljära kursutbudet, uppdragsutbildningar eller annan kompetensutveckling på avancerad nivå. Det kan också ske genom professionsinriktade mastersprogram.

8. Effektivare statligt stöd. Statens stöd till huvudmännen måste bli mer flexibelt, mer långsiktigt och bättre anpassat till lokala behov. Det finns till exempel statsbidrag som skolans huvudmän har svårt att söka, eller inte har behov av.

9. Förbättra skolledares förutsättningar. Rektorer och förskolechefer har enligt lag stort utrymme att styra och utveckla sin verksamhet. Men ofta är skolledare klämda av yttre krav. Huvudmän behöver ge skolledare ökade befogenheter och bättre förutsättningar att utöva yrket.

10. Stärk kopplingen till forskningen. Förskolans och skolans undervisning ska vila på vetenskaplig grund. Kopplingen till forskningen, inom flera discipliner, stärks om fler kan forska i sin tjänst. Det är också ett sätt att behålla fler lektorer i skolan. Staten och huvudmännen behöver möjliggöra fler kombinationstjänster så att lärare och skolledare kan forska i tjänsten. Ett sådant särskilt avtal för skolområdet skulle vara ett viktigt steg i rätt riktning.

Samtliga rekommendationer i Expertrådets rapport grundas i vetenskap och dokumenterad erfarenhet. Vi vet att de fungerar. Med den extra utmaning som råder med det ökande antalet nyanlända barn, unga och vuxna är det än mer angeläget att förskola, skola och vuxenutbildning fungerar väl. För att långsiktigt förbättra elevernas resultat behövs ett helhetsperspektiv. Och att vi arbetar tillsammans.

Samtliga rekommendationer

Expertrådet lämnar rekommendationer som huvudsakligen riktar sig till staten, huvudmännen, rektorer och lärare, men även till vårdnadshavare och andra som arbetar i och med förskolan, skolan och vuxenutbildningen. I inledningen till denna rapport har vi valt att i artikelform presentera ett urval av de totalt 30 rekommendationer som expertrådet lämnar. Nedan finns samtliga rekommendationer från rapporten. Bakgrunden till rekommendationerna finns i rapportens sju avsnitt med expertrådets erfarenheter och slutsatser. Där finns även exempel från olika huvudmän och skolor liksom referenser till aktuell forskning.

Undervisning och arbetssätt

Lärarens undervisning och arbetssätt har avgörande betydelse för elevernas lärande och utveckling. Expertrådet lyfter fram behovet av tydliga mål, arbetssätt som leder till ökad måluppfyllelse samt verktyg till lärarna.

Expertrådet rekommenderar att:

- Regeringen ser till att styrdokumenterna blir mer användbara. Idag ägnar lärare, elever och vårdnadshavare mycket tid åt att tolka och förstå styrdokumenterna. Styrdokumenterna behöver klarare förmedla förväntningar på elevernas visade kunskaper och demokratiska utveckling, med till exempel tydligare och färre kunskapskrav i grundskolan. I år 6 och 9 arbetar och bedöms elever idag i över 100 kunskapskrav fördelat över 17 ämnen.
- Lärarna - i klassrummet och tillsammans med sina kollegor - stärker de arbetssätt som forskning och erfarenhet visar främjar elevernas måluppfyllelse. För detta behöver huvudmännen skapa förutsättningar.

Lärmiljön

Det förhållningssätt och den kultur som eleverna möter i skolan och i klassrummet är central för deras utveckling. Expertrådet vill särskilt lyfta fram betydelsen av höga och realistiska förväntningar, allas möjlighet till progression, inkludering och flexibel användning av resurser.

Expertrådet rekommenderar att:

- Regeringen ger skolmyndigheterna i uppdrag att utveckla och sprida verktyg för undervisning och bedömning för likvärdig och långsiktig progression som elever och lärare kan använda i den pedagogiska verksamheten och som i relevanta fall även kan finnas tillgängliga för vårdnadshavare.
- Regeringen förändrar regelverket så att betyget F ges ett meritvärde vid urval (exempelvis fem poäng) i syfte att öka elevers motivation att delta i undervisningen.
- Huvudmän och skolledning säkerställer att det på alla skolor finns kompetens att skapa en inkluderande lärmiljö för alla barn och elever. För detta behöver varje huvudman ha kunskap om den kompetens som finns till exempel vid lärosäten och Specialpedagogiska skolmyndigheten, SPSM och ett gott stöd i den egna elevhälsan.

- Huvudmännen gör mer aktiva och medvetna prioriteringar av sin resursfördelning utifrån förskolor, skolor och vuxenutbildningens faktiska behov.
- Skolledare och lärare arbetar för fler flexibla grupperingar i förskola och skola så att tillgängliga resurser kan användas på bästa sätt.

Läraryrket

Lärarna har stor betydelse för ökad motivation, god undervisning och därmed bättre resultat i skolan. Expertrådet konstaterar att Sverige står inför ett stort rekryteringsbehov av lärare, samtidigt som vi behöver bygga kapacitet och stärka kompetensen i den befintliga verksamheten i förskolor, skolor och vuxenutbildning. För en god utveckling behöver alla delar i kompetensutvecklingskedjan stärkas, från den grundläggande utbildningen till kompetensutveckling och fortsatt lärande i vardagen. Expertrådets exempel och rekommendationer handlar om lärarnas förutsättningar i arbetet, rekrytering, lärarutbildning och kompetensutveckling.

Expertrådet rekommenderar att:

- Huvudmän och skolledare begränsar, renodlar och fördelar lärares arbetsuppgifter på fler, ökar samverkan med fritidshemmen och elevhälsan samt ökar grundbemanningen för att skapa ett lugnare och tryggare arbetsklimat.
- Regeringen öppnar för fler vägar in i läraryrket. Det ska finnas fler möjligheter att läsa in det som behövs för att nå behörighet, till exempel för yrkesverksamma lärare som kan bredda sin behörighet, personer med utländska examina eller de som kan tänka sig att byta yrkesbana och bli lärare. Distansutbildningar behöver byggas ut så att fler kan få behörighet där det råder störst lärarbrist. Lärosätena behöver tilldelas fler utbildningsplatser för att i högre utsträckning än idag kunna anpassa antalet platser till de regionala behoven. Regeringen bör också överväga att skriva av studielån för universitetsutbildade som genomför en lärarutbildning. Det kan locka fler att bli lärare.
- Huvudmännen arbetar strategiskt för att stärka läraryrkets attraktivitet, lärarnas behörighet och säkra kompetensförsörjningen. En god löne- och karriärutveckling liksom återkommande kompetensutveckling och god arbetsmiljö är viktiga delar. Andra åtgärder som kan prövas kan till exempel vara att främja samarbete mellan förskolor och skolor på olika sätt; att ge skickliga lärare som ska pensioneras förmånliga villkor så att de vill stanna kvar eller att skapa en organisation där andra yrkesgrupper än lärare kan avlasta lärarna vissa arbetsuppgifter.
- Staten leder och styr lärarutbildningarna med ett långsiktigt perspektiv, utan fler detaljerade regleringar, så att förutsättningar ges för kontinuerliga förbättringar.
- Huvudmännen säkerställer att yrkesintroduktionen fungerar väl.
- Lärares karriärutveckling ska ha en tydlig struktur. Efter den grundläggande lärarexamen ska det finnas tydliga utvecklingsmöjligheter för olika professionella

inriktningar (till exempel ämnesspecialist, speciallärare/specialpedagog, forskarutbildning/lektor, förstelärare, skolledare).

- Huvudmän och skolor organiserar sig effektivare för att ge lärarna möjlighet att fördjupa och bredda sin kompetens. Det kan även innebära kurser på avancerad nivå. Kompetensutveckling behöver säkerställas för alla som arbetar i förskola, skola och vuxenutbildning.
- Kompetensutvecklingens innehåll förstärker lärarnas kritiska granskning, vetenskapliga tänkande och förhållningssätt. Lärare behöver bli bättre på att analysera sin egen undervisning, internt och ibland med externa kollegor och forskare, i syfte att ta fram en långsiktig och strategisk plan för hur undervisningen kan förbättras, den egna kompetensen utvecklas och målen lättare nås. På så sätt utgår utvecklingen från identifierade behov och ägs av lärarna själva.
- Huvudmän och skolor underlättar och skapar utrymme för kollegialt lärande såväl rörande utvecklingen i ett ämne som utvecklingen för enskilda elever. Det handlar till exempel om att ha fokuserade regelbundet återkommande kollegiala samtal som syftar till praktikutveckling vilket i sin tur kräver relevant dokumentation och någon som ansvarar för att leda samtalen.
- En lokal/regional samverkan – partnerskap - mellan huvudmän och lärosäten utvecklas för att underlätta skolförbättringsarbetet. Lärosäten/myndigheter kan ta fram kurser och stå för infrastruktur medan både lärosäten (staten) och huvudmännen tar gemensamt ansvar för att utveckla en ömsesidig samverkan. Det kan ske genom samverksavtal för flera områden (skolutveckling, lärarutbildning, kompetensutveckling, praktisk forskning et cetera) mellan lärosäten och huvudmän, till exempel i en region.

Ledarskap

Ledarskapet har betydelse på alla nivåer; från klassrummet till politiken. Det är en fråga som genomsyrar samtliga områden som Expertrådet diskuterar i denna rapport. Expertrådet vill särskilt lyfta fram följande dimensioner av ledarskapet i skolan: vikten av en väl fungerande styr- och utvecklingskedja, ledare med fokus på elevernas resultat samt betydelsen av att rektorer och förskolechefer får ökade förutsättningar att utveckla sitt ledarskap med både ansvar och befogenheter.

Expertrådet rekommenderar att:

- Huvudmännen ser över vad som behöver förbättras i deras egen styrkedja och vidta åtgärder. Alla nivåer behöver vara delaktiga i analysen av vad som behöver göras och i genomförandet.
- Statens stöd till huvudmännen i form av statsbidrag, kompetensutveckling, stödmaterial et cetera, blir mer flexibelt, mer långsiktigt och bättre anpassat till lokala behov. Kommunikationen från statliga myndigheter behöver möta huvudmännens

behov. Det finns till exempel statsbidrag som skolans huvudmän har svårt att söka, eller inte har behov av.

- Skolornas egna kvalitetsrapporter får ökad betydelse för både huvudmannens och statens förslag på åtgärder. Ett sätt att kombinera lokala och nationella behov bör eftersträvas.
- Huvudmän ger skolledare ökade befogenheter och bättre förutsättningar att utöva yrket. Skolledarna behöver ha mod, tid och kompetens att använda sina befogenheter. Rektorer och förskolechefer har enligt lag stort utrymme att styra och utveckla sin verksamhet. Men ofta är skolledare klämda av yttre krav. Ledningsstrukturen behöver variera beroende på skolans behov och förutsättningar, där mellanchefer, delegerat ledarskap eller en förstärkt ledningsgrupp kan utgöra stöd.

En lärande organisation

Skolan ska vara en lärande organisation med ett systematiskt och väl fungerande kvalitetsarbete. Expertrådet vill - utifrån forskning och våra erfarenheter från skolor och huvudmän – lyfta fram några komponenter som vi anser är väsentliga i ett sådant arbete: systematik och data från den egna undervisningen, få och långsiktiga utvecklingsområden utifrån lokala behov samt tillit och kommunikation.

Expertrådet rekommenderar att:

- Huvudmän och skolledare systematiskt säkrar att varje elev har erövrat färdigheter och kunskaper. Undervisningen utvecklas genom lärarnas analyser av den egna undervisningen och elevernas visade kunskaper. Därefter prioriteras några få och långsiktiga utvecklingsområden. Lärare behöver ha kompetens och stöd för att analysera elevernas kunskaper och observationer från sin undervisning för att tidigt fånga upp vilket stöd som behöver ges.

Värden och värderingar

Kloka organisationer tydliggör rollfördelning och skickliga lärare är en grund för skolförbättring. Expertrådet vill särskilt lyfta betydelsen av att de värderingar som genomsyrar en verksamhet är centrala då de påverkar hur organisationen fungerar och för att förbättringsarbete ska ske.

Det här är frågor som går som en röd tråd genom samtliga områden som behandlas i rapporten. Frågor som ledarskap, styrkedja, lärarnas undervisning och arbetsätt, skolans lärmiljö samt vikten av tillit och kommunikation handlar i allra högsta grad om värden och värderingar.

Expertrådet lyfter i detta sammanhang fram två områden: vikten av att synliggöra de skolkulturer och de värderingar som finns i verksamheten samt vikten av balans mellan tillit och kontroll i hela systemet; från mötet mellan lärare och elev, kollegor emellan; lärare och skolledare; professionella och politiker inklusive nationella myndigheter och motsvarande organ.

Expertrådet rekommenderar att:

- Huvudmän och skolor synliggör och påverkar de värden och värderingar som finns på förskolan, skolan och i vuxenutbildningen samt analyserar och diskuterar den egna verksamhetens syn på kunskap. Ett sätt kan vara att göra självvärderingar och peer-review.
- Alla som arbetar i och med skolan främjar en balans mellan tillit och kontroll i hela systemet; från mötet mellan lärare och elev, kollegor emellan; lärare och skolledare; professionella och politiker inklusive nationella myndigheter och motsvarande organ.

Skolans infrastruktur för forskning och utveckling

Expertrådets medlemmar har goda erfarenheter av att arbeta med forskningsbaserad skolutveckling. Expertrådets rekommendationer handlar om att det behövs en bättre infrastruktur för forskning och utveckling i skolan. Det betyder exempelvis anställningar, karriärvägar, nätverk, samverkan och finansieringsystem. Detta ställer krav på såväl huvudmännens som lärosätenas organisation och arbete.

Expertrådet rekommenderar att:

- Staten och huvudmännen möjliggör fler kombinationstjänster så att lärare och skolledare kan forska i tjänsten. Det är både ett sätt att stärka skolans vetenskapliga förhållningssätt och ett sätt att behålla fler lektorer i skolans undervisning. Det påbörjade arbetet med ett Ulf-avtal kan vara ett sätt.
- Universitet och högskolor bättre anpassar sin kompetensutveckling för lärare. Lärosätena behöver utveckla såväl form som innehåll i sina kurser för att stärka professionaliseringen av yrket. Utvecklingen bör ske i dialog med skolor och huvudmän. Kurser kan erbjudas både genom det reguljära kursutbudet, uppdragsutbildningar eller annan kompetensutveckling på avancerad nivå. Det kan också ske genom professionsinriktade mastersprogram.
- En förskollärare / lärare / rektor / förskolechef som genomgått forskarutbildning får någon form av nytt uppdrag efter (eller under) utbildningen. Om det inte finns extra projektmedel för FOU-uppdrag och de återgår till samma undervisningsuppdrag som tidigare är risken stor att de väljer att lämna skolan för att kunna fortsätta med forskning och utbildning inom högskolan. Huvudmannens engagemang och delaktighet inför och under en lärares forskarutbildning är central för att lärarens kompetens ska kunna tillvaratas på ett bra sätt och lärarens kommande arbetsuppgifter ska kunna planeras. Ett samverkansavtal med lärosäten kan vara en god grund.
- Lärare i förskola och skola får tillgång till vetenskapliga databaser och artiklar på samma sätt som de som arbetar vid lärosätena. Hur detta ska ske behöver klargöras.

- Ett vetenskapligt förhållningssätt till den egna praktiken främjas när lärare publicerar sig för andra lärare. Exempelvis kan samverkansprojekt stödja lärare att publicera utvecklingsartiklar eller samproducera texter med forskaren. Det finns dock begränsat med journaler för detta.
- Regeringen utvecklar ett finansieringssystem för att stödja såväl forskning som möjligheterna att tillämpa forskningsresultat i den egna praktiken.

Innehåll

Förord

Så kan skolresultaten förbättras redan idag

Samtliga rekommendationer

Inledning

Urval av områden och avgränsning

Utgångspunkter för expertrådets slutsatser

Expertrådets arbetsätt

Expertrådets erfarenheter och slutsatser:

1. Undervisning och arbetsätt
2. Lärmiljön
3. Läraryrket
4. Ledarskap
5. En lärande organisation
6. Värden och värderingar
7. Skolans infrastruktur för forskning & utveckling

Referenser och fler exempel

Inledning

Sveriges Kommuner och Landsting och Friskolornas riksförbund tog i juli 2015 initiativ till ett expertråd för skolutveckling. Deltagarna i expertrådet är lärare, skolledare och forskare som har arbetat systematiskt för att utveckla och studera undervisning och arbetssätt. Syftet med expertrådets arbete är att samla erfarenheter och exempel för att bidra till en forsknings- och erfarenhetsbaserad skolutveckling. Arbetssättet ligger i linje med det som OECD, i sin rapport till regeringen 2015, pekade på att Sverige behöver bli bättre på; att samla experter för att analysera och ta vara på olika erfarenheter och forskningsresultat.

Expertrådet fick i uppdrag att samla erfarenheter av hur framgångsrik skolutveckling kan gå till i praktiken. Denna rapport presenterar ett antal områden som expertrådet valt att lyfta fram som exempel på väsentliga komponenter för att förbättra svensk förskola, skola och vuxenutbildning. Dessa bygger på konkreta exempel från förskolor, skolor, huvudmän och lärosäten samt aktuell forskning. Expertrådet har valt att göra ett antal rekommendationer utifrån dessa erfarenheter och slutsatser inom de olika områdena.

Expertrådet överlämnar härmed sin rapport till Sveriges Kommuner och Landsting och Friskolornas riksförbund. Förhoppningen är att slutsatserna kan utgöra underlag och inspiration dels till kommuner och fristående huvudmän dels som inspel till Skolkommissionens och regeringens fortsatta arbete.

Expertrådets förhoppning är vidare att vårt arbetssätt, det vill säga att lärare, skolledare och forskare möts och tillsammans identifierar områden utifrån dokumenterad erfarenhet och forskning, ska få respekt och därför större spridning så att intresserade skolaktörer tar tillvara den kompetens som finns i organisationen och skapar ett gott samtal om skolutveckling långt utöver vad som ryms i denna rapport.

Urval av områden och avgränsningar

Inför det första mötet ombads ledamöterna att prioritera vilka, som var och en ansåg vara de tre viktigaste frågorna som gruppen skulle behandla. Alla medlemmar angav tre områden var och det är dessa som har utgjort grunden för det fortsatta arbetet. Flera av dessa frågor återfinns i den aktuella utbildningsdebatten och i OECD:s rapport om svensk skola som överlämnades till regeringen i maj 2015.¹ Andra frågor är inte lika vanligt förekommande i dagens debatt, men är angelägna utifrån expertrådets medlemmars egna erfarenheter.

De olika områden som har varit fokus för expertrådets arbete har kategoriserats inom följande sju huvudrubriker:

- Undervisning och arbetssätt
- Lärmiljön
- Lärarkyrket
- Ledarskap
- En lärande organisation
- Värden och värderingar
- Skolans infrastruktur för forskning och utveckling

Expertrådet gör inga anspråk på att de områden som här presenteras skulle svara mot samtliga 15-20 000 arbetsplatsers behov. Dessutom innebär expertrådets sammansättning en avgränsning då antalet yrkesgrupper inom förskola, skola och vuxenutbildning är betydligt större än det som avspeglas i gruppen. Expertrådet anser att ett helhetsperspektiv är synnerligen angeläget, både inom ett verksamhetsområde och mellan olika beslutsnivåer, och är medvetna om den begränsning som expertrådets sammansättning utgör. De exemplen som lyfts fram i denna rapport är alltså hämtade från expertrådets medlemmar, deras egna erfarenheter och kunskaper av den verksamhet som de har arbetat med. Ett villkor för att ett exempel eller slutsats ska tas med i denna rapport har varit att det finns dokumenterad erfarenhet och/eller forskningsstöd för förslagen. För de exempel som anges finns dokumentationen antingen på verksamhetens egen hemsida eller publicerat på expertrådets egen hemsida, med vidare länkar och kontaktuppgifter för den som vill veta mer.

Utgångspunkter för expertrådets slutsatser

Expertrådet anser att de områden och insatser som beskrivs i denna rapport kan ge högre kvalitet i skolans verksamhet. Samtidigt understryks vikten av att vissa förutsättningar krävs för att det ska kunna ske. Ett långsiktigt och hållbart förbättringsarbete handlar både om innehåll och struktur och den kultur som finns vid en enskild förskola, skola och vuxenutbildning liksom hos huvudmannen och i närsamhället.

Ett stort antal reformer och olika satsningar har beslutats de senaste decennierna. Det finns dock inga enkla lösningar eller ”quick fixes”. Skolutveckling kräver långsiktighet och helhetsperspektiv. De sju områden som expertrådet lyfter fram hänger naturligtvis ihop och är ofta ömsesidigt beroende av varandra.

Expertrådets hypotes är att de förändringar som får fäste och ger utveckling är de som möter lokala behov med allt vad det innebär. Generella insatser har svårighet att leda till framgång om de inte kan anpassas till olika lokala sammanhang.

Samtidigt är behovet av att lära av varandras erfarenheter stort. Ett sådant erfarenhetsutbyte kräver infrastruktur i form av exempelvis tid och mötesplatser, såväl fysiska som virtuella, samt dokumentation som bygger på en kombination av vetenskaplig grund och dokumenterad erfarenhet. Det gäller såväl inom en arbetsplats som mellan förskolor, skolor och huvudmän.

En del av de insatser som expertrådet lyfter fram kan en enskild förskola eller skola ta till sig och omsätta i handling direkt. Andra behöver särskilda åtgärder på huvudmannanivå medan åter andra adresserar nationella regelverk och strukturer.

Expertrådets arbetsätt

Huvudmännens expertråd har inför denna rapport träffats tre gånger, i september, november och februari. Inför det första mötet lämnade medlemmarna in sina prioriteringar av arbetet. Utifrån detta material gjordes en kategorisering som gjorde det möjligt att redan vid det första fysiska mötet utveckla dessa områden vidare. Sekretariatet, som består av utredare från Sveriges Kommuner och Landsting och Friskolornas riksförbund samt expertrådets ordförande, har bearbetat dessa inspel vidare. Vid andra tillfället hade ledamöterna tagit del av dokumentationen från första gången och kunde konkretisera områdena ytterligare. Redan vid andra träffen började rekommendationerna att formuleras vilka stadfästes vid den tredje och sista träffen i februari. Expertrådets medlemmar har mellan mötena lämnat inspel och synpunkter på texter och rekommendationer. Vid det andra och det tredje mötet lyftes de frågor som hade kommit in för gemensamma diskussioner för att nå konsensus i hur de

enskilda frågorna skulle behandlas i rapporten. Efter det sista mötet meddelade Robert Clark att han ansåg att hans inspel inte fått tillräcklig uppmärksamhet i den slutliga texten². Efter en genomgång av dessa områden konstaterar ordföranden att den fråga som inte beskrivs såsom Robert önskat är hur rapporten tar sig an frågan om trygghet och arbetsro (text i avsnittet om Värden och värderingar). Robert menar att det borde vara tydligare skrivningar om behovet av disciplin, struktur och ordning i skolan. Expertrådet som helhet menar att detta ryms i rapportens skrivningar om behovet av trygghet och arbetsro i skolan som arbetsplats för elever och vuxna. Robert menar även att rapporten har för stor fokus på behovet av forskning, medan övriga ser de behov av att stärka den vetenskapliga kulturen i skolan som beskrivs i rapporten.

Expertrådets ordförande har stått för rapportens struktur. Expertrådets medlemmar har bidragit med inspel till texten samt de exempel och forskningsreferenser som presenteras i rapporten. De exempel som presenteras utgår från expertrådets medlemmars erfarenheter och kan utgöra inspiration för andra som vill genomföra utvecklingsarbeten. Exempel kan antingen vara direkt refererade i texten eller utgöra underlag för det urval som gjorts inom ett område. Alla expertrådets medlemmar har bidragit med såväl erfarenheter, exempel och/eller forskningsreferenser. Rapporten återspeglar därmed ett urval av samtliga medlemmars erfarenheter.

1. Undervisning och arbetssätt

Lärarens undervisning och arbetssätt har avgörande betydelse för elevernas lärande och utveckling. I detta avsnitt lyfter expertrådet fram behovet av tydliga mål, arbetssätt som leder till ökad måluppfyllelse samt verktyg till lärarna.

Behov av tydliga mål

Grundskolans kursplaner och gymnasieskolans ämnesplaner innehåller en svårhanterad mängd kunskapskrav. Expertrådet noterar att mycket tid i skolan läggs på att tolka och förstå vad dessa betyder. Som kursplanerna och ämnesplaner är utformade idag blir de lätt övermäktiga och fungerar inte tillräckligt väl för att samtidigt vara ett verktyg för att utveckla undervisningen och ett tydligt stöd för elever och vårdnadshavare att förstå vad som förväntas av dem.

Expertrådets uppfattning är att målen måste vara tydliga i den meningen att de omfattar både skolans kunskapsuppdrag och demokratiuppdrag. *Hur* dessa mål uppnås är däremot en fråga för de professionella. Lärare bör inte behöva ägna tid åt att fundera på vart de ska, utan snarare på hur vägen dit ska se ut. Detsamma gäller för elever och föräldrar. De ska inte behöva grubbla över hur kunskapskrav ska förstås och tolkas, utan på vad som behöver göras för att nå framåt.

Ökad tydlighet när det gäller målen, men mindre styrning i detalj – är ett annat sätt att beskriva expertrådets slutsats. Detta behöver dock kompletteras med en bedömningskultur som lärarna själva äger. Expertrådet konstaterar att det idag ägnas mycket tid åt att fylla i omfattande matriser för att säkerställa att alla kunskapskrav nås. Vår uppfattning är att professionens friutrymme behöver tydliggöras och tas tillvara i större utsträckning än idag.³

Expertrådet rekommenderar att:

- Regeringen ser till att styrdokumentet blir mer användbara. Idag ägnar lärare, elever och vårdnadshavare mycket tid åt att tolka och förstå styrdokumentet. Styrdokumentet behöver klarare förmedla förväntningar på elevernas visade kunskaper och demokratiska utveckling, med till exempel tydligare och färre kunskapskrav i grundskolan. I år 6 och 9 arbetar och bedöms elever idag i över 100 kunskapskrav fördelat över 17 ämnen.

Stärk arbetssätt som främjar elevernas måluppfyllelse

För att nå hög måluppfyllelse behöver mötet mellan elev och lärare i klassrummet hålla hög kvalitet. Lärarna behöver fokusera på undervisningsrelaterade arbetsuppgifter. Behovet av att stärka lärarnas förutsättningar för att kunna göra detta behandlas i avsnittet om läraryrket. Här fokuserar vi på några av de arbetssätt som forskning och erfarenhet visar främjar elevernas måluppfyllelse.

Lärarna behöver i sin egen undervisning utgå från var eleverna befinner sig kunskapsmässigt och vad som är utmanande för dem. Arbets sättet behöver därför fokuseras på hur de själva kan stötta eleverna till lärande. Ett exempel på detta är lärares medvetenhet om hur man ställer frågor, ger återkoppling, använder väntetid et cetera för att motivera elevernas ansträngningar. Lärare som har vetenskapligt grundad kunskap om hur man planerar, startar, genomför och avslutar en lektion har större möjlighet att lyckas.

Flera av expertrådets medlemmar har erfarenhet av hur observationer, bedömningar och diskussioner i klassen används av lärare för att få en bild av vad eleverna kan och vad de inte kan. När detta används av lärarna för att utveckla undervisningen ger det goda resultat. Samarbete när det gäller planering och utveckling av undervisningen som både inkluderar och utmanar barn och elever är viktigt. Det gäller att fokusera på det som fungerat bra för klasser och enskilda elever och basera planeringen på det. I denna rapport ges exempel på huvudmän och skolor som arbetar på detta sätt. Längre fram i rapporten återkommer expertrådet till frågan om vikten av kollegial samverkan.⁴⁵⁶⁷⁸⁹¹⁰¹¹¹²¹³¹⁴¹⁵¹⁶¹⁷¹⁸¹⁹²⁰²¹²²²³²⁴

Expertrådet rekommenderar att:

- Lärarna - i klassrummet och tillsammans med sina kollegor - stärker de arbets sätt som forskning och erfarenhet visar främjar elevernas måluppfyllelse. För detta behöver huvudmännen skapa förutsättningar.

Dokumenterade erfarenheter av framgångsrika arbets sätt

Aneby – systematisk skolutveckling som gett effekt

I Aneby har man arbetat systematiskt med årliga prioriteringar av förbättrings arbetet lokalt i förskolan, skolan och på fritidshemmet. Det valda området har varit fokus för det årets kompetensutveckling och har undersökts genom regelbundna kollegiala diskussioner och kollegialt lärande. Basen i arbetet är att nya moment i undervisningen prövas och förädlas succesivt.

Under juni månad anordnas årligen en ”Lärstämma” där samtliga arbetslag redovisar sina aktiviteter under året, sina lärdomar och sina utvecklingstänka inför nästa år. Några områden som har varit utvecklingsområden är till exempel läsning i förskolan och i förskoleklass, formativ bedömning, likvärdighet i fritidshemmen, geometri för de äldre eleverna och resurser för elever med autismspektrumdiagnoser.

[Läs mer om Aneby](#)

Learning study - forskarskola för lärare vid Jönköpings universitet

Genom learning study kan lärare på vetenskaplig grund förbättra sin undervisning. Vid den nationella forskarskolan för Learning Study i Jönköping studerar praktiserande lärare till licentiatexamen. Forskarskolan driver såväl den praktikutvecklande ämnesdidaktiska forskningen framåt samtidigt som deltagande lärare förbättrar sin egen undervisning. I learning studies utgår man från ett problem som är direkt relaterat till lärares klassrumsarbete. Eftersom det är metoden som är utgångspunkten arbetar de studerande inom olika ämnen och årskurser i skolan.

Avhandlingsarbetet bedrivs tillsammans med kolleger hos den egna huvudmannen i form av en eller flera learning studies så att såväl kolleger som skolledare involveras, vilket stödjer ett fortsatt kvalitetsarbete.

[Läs mer om forskarskolan vid Jönköpings universitet.](#)

I Lännersta förskola och skola integreras matematik i barnens lek

På Lännersta skola inom Pysslingen vill man hitta matematikens röda tråd mellan förskolan och skolan, bland annat genom att integrera ämnet i leken och i de situationer barnen befinner sig i varje dag.

[Läs mer om Lännersta förskola och skola](#)

Ge lärarna verktyg till en allt bättre undervisning

Expertrådet anser att det finns för få läromedel som är kraftfulla resurser för lärare att planera, genomföra och reflektera kring undervisningen. Bra forskningsbaserade läromedel fokuserar på lärarens lärande, så kallade ”Eductive curriculum material” där arbete med läromedel utvecklar lärarens kunskap om ämnet, ämnesdidaktik, elevers lärande och effektiva sätt att designa undervisning. ²⁵²⁶²⁷²⁸²⁹³⁰

Läromedlen är idag olika styrande i olika ämnen. Expertrådet vill understryka att det är professionen som fritt väljer och använder läromedel och metoder. Expertrådets uppfattning är att forskare, lärare och förlag ska beredas utökade möjligheter att utveckla läromedel som stärker undervisningen. Det förutsätter utrymme i tjänsten att ägna tid åt att dokumentera den egna praktiken men även statlig stöd för infrastruktur kan behövas. Här finns även möjlighet att utnyttja den digitala tekniken genom att: ³¹³²³³

- Lärare och elever samlar och sammanställer data/resultat.

- Olika lärare utvecklar läromedel inom samma område men med flera olika ingångar/perspektiv utifrån lärarens olika erfarenhet och kompetens. Det skulle även spegla olika elevgruppers behov.
- Skapa interaktiva förklaringsmodeller som lärare delar i sina genomgångar kopplade till elevuppgifter som kan diskuteras kollegialt.
- Digitala responssystem och uppgifter för klassrumsdiskussioner. Konkreta verktyg för läraren i klassrumssituationen samla in data och använda den för att diskutera ämnet och justera undervisningen (lektionsplanering).
- Förenkla och förstärka formativ återkoppling på individuell nivå.
- Utveckling av spel för att öka elevers motivation, en av flera komponenter.
- Interaktiva resurser för elever där elever kan testa och undersöka centrala aspekter av ämnet.

Dokumenterad erfarenhet av forskningsbaserade läromedel

Sollentuna – Skriva sig till lärande (STL)

Skriva sig till lärande (STL) är en modell för effektivt lärande för både elever och lärare som syftar till att låta den digitala tekniken fungera som hävstång för viktiga lärandefaktorer. STL-modellen har utvecklats och prövats i Sollentuna kommun under fem års tid och har visats sig leda till dokumenterat förbättrade elevresultat.

Modellen bygger på ett språkutvecklande arbetssätt där kontinuerlig social interaktion och samarbete mellan elever och lärare understöds av digital teknik och digitala arenor. Denna kombination av pedagogik och teknik möjliggör för samtliga elever, oavsett eventuella läs- och skrivsvårigheter, att via teknikens kompensatoriska möjligheter fullt ut delta i skriftliga samarbeten med sina klasskamrater. Eleverna återkopplar formativt på sina klasskamraters texter, vilka slutligen publiceras digitalt på gemensamma klassiter.

Metoden kommer att spridas genom en utbildning för lärare, skolledare och förtroendevalda via SKL.

[Läs mer om Skriva sig till lärande i Sollentuna.](#)

Stockholms forskningscirklar i bedömning och gensvar

Stockholm stad bedrev under ett par år tillsammans med Stockholms universitet forskningscirklar dels i bedömning dels i gensvar. Forskningscirkklarna byggde på lärarnas material och forskningslitteratur som diskuterades. Materialet förfinades och kunde användas av övriga lärare i cirkeln. Varje cirkel bestod av lärare från olika skolor.

[Läs mer om forskningscirkklarna.](#)

Rekarne-gymnasiet i Eskilstuna och det omvända klassrummet

Eskilstuna kommun och Rekarne-gymnasiets förstelärare i matematik, Mathias Andersson, har fått projektmedel från innovationsmyndigheten Vinnova. Mathias arbetar sedan ett drygt år med en ny pedagogisk metod som kallas det omvända klassrummet. Tanken är att med hjälp av egeninspelade korta videofilmer göra eleverna mer aktiva under lektionerna och mer motiverade att lära sig matematik. Nu har kommunen fått planeringspengar för att kunna utveckla projektet så att det når hela landet.

[Läs mer om Rekarne-gymnasiet i Eskilstuna.](#)

2. Lär miljön

Det förhållningssätt och den kultur som eleverna möter i skolan och i klassrummet är central för deras utveckling. Expertrådet vill särskilt lyfta fram betydelsen av höga och realistiska förväntningar, allas möjlighet till progression, inkludering och flexibel användning av resurser.

Höga och realistiska förväntningar

Vikten av höga förväntningar är central och samtidigt en utmaning för skolan i olika delar av landet. Det gäller såväl elever och medarbetare som ledning på alla nivåer.

För att säkerställa att förskola, skola och vuxenutbildning ska ha möjligheter att vara kompensatorisk gentemot barn och elevers bakgrund behöver ledning och lärare kunna analysera inte enbart elevgruppens sammansättning utan även närsamhällets attityd till kunskap och lärande. Det gäller att både på gruppnivå (till exempel socio-ekonomisk status, modersmål eller funktionsuppsättning) och på individnivå när en elevs personliga egenskaper eller situation påverkar lärarens uppfattningar kunna medverka till att säkerställa alla elevers lika möjligheter att nå så långt det är möjligt. Ansvar för elevernas prestationer ligger främst på skolan; på undervisningen och lärmiljön – och på det stöd eleven får där. Samtidigt är målsmän och närsamhället synnerligen viktiga i arbetet.³⁴³⁵³⁶³⁷³⁸³⁹⁴⁰⁴¹⁴²

Expertrådet anser att alla som arbetar med utbildningsfrågor, politiker, skolledare, lärare och annan personal, tydligt behöver uttrycka – både internt och offentligt – att alla elever kan utvecklas och nå långt. Det behövs en attityd som bidrar till höga förväntningar på alla nivåer.

Dokumenterad erfarenhet av höga förväntningar

I Svedala utmanas alla att prestera efter sin bästa förmåga

I Svedala kommun har man arbetat med att se till att hela verksamheten präglas av höga förväntningar. Man arbetar aktivt med att kompensera för de olika förutsättningar som barnen har med sig. De höga förväntningarna uttrycks som att förutom att alla elever ska uppnå minst godkända kunskaper ska andelen elever som presterar på högre nivå ska vara hög och öka.

Arbetet genomförs som en del av deltagandet i SKL PISA 2015 där höga förväntningar är en av sex bärande delar. Tingsryd och Norrköping är andra som omnämns positivt av övriga deltagare för sitt arbete inom området ”Höga förväntningar på alla elever och övriga”

[Läs mer om Svedalas förskoleutveckling.](#)

[Läs mer om Svedalas skolutveckling.](#)

Fridaskolans doktorand i elevers motivation

Fridaskolan har sedan starten präglats av en nära koppling mellan praktik och forskning och har nu även finansierat doktorandstudier vid Göteborgs universitet. En av dessa handlar om elevers motivation; hur eleverna ser på sig egen kompetens och kompetensutveckling och hur lärmiljön bidrar eller hindrar denna utveckling. Grunden för forskningsarbetet är internationell forskning kring elevers motivation och hur detta kan omsättas i svensk utbildningsmiljö.

[Läs mer om Fridaskolan.](#)

Allas progression

Skolans uppdrag är att ge alla elever möjlighet att utvecklas så långt som möjligt. Att synliggöra elevers progression är centralt både för att bedöma hur väl skolan lyckas med sitt uppdrag och för att stärka elevers motivation. Det handlar både om att följa elevers progression *innan* de når E – att visa framsteg på vägen – som att ha fokus på att sporra elever att nå så långt som möjligt *utöver* att ha klarat E. Expertrådets erfarenhet är att alltför stort fokus på att alla elever ska nå – enligt tidigare benämning – godkänt, ofta blir hämmande för undervisningsnivån i stort, då kravet på rektorer och lärare att alla ska nå godkänd nivå är så betydande.

Lärarna behöver utvärdera och ompröva sin undervisning, sina metoder och sina anpassningar utifrån varje elev och elevgrupp. För att kunna göra det behöver både elevers resultat och utveckling bedömas. Kompetensen och förståelsen för sådana bedömningar och hur de ska analyseras och användas behöver stärkas.⁴³⁴⁴⁴⁵⁴⁶⁴⁷⁴⁸⁴⁹⁵⁰

Expertrådet anser att det finns behov av att utveckla och sprida verktyg som gör det möjligt att följa likvärdig, långsiktig progression. Det handlar om att skapa stöd för att tydliggöra ”förändrat kunnande”. Då kan förskolors och skolors kvalitet på ett tydligare sätt bedömas utifrån barns och elevers faktiska utveckling. Progressionen behöver tydliggöras för såväl elever och lärare som för allmänheten. Expertrådet ger exempel på skolor/huvudmän som använder sig av sådana instrument.⁵¹⁵²

Expertrådet uppfattar vidare att det idag är för stor skillnad mellan meritpoängen och betygen. Exempelvis ger betyget F 0 poäng, betyget E 10 poäng och betyget D 12,5 poäng. Det innebär att om man inte får betyget E kan eleven lika gärna strunta i att delta i undervisningen eftersom det ändå inte påverkar meritpoängen. Detta påverkar motivationen negativt och ökar avhoppet i de frivilliga utbildningarna. Ett sätt öka elevers motivation kan vara att även ge betyget F poäng vid antagning till gymnasieskola och högre utbildning.⁵³

Expertrådet rekommenderar att:

- Regeringen ger skolmyndigheterna i uppdrag att utveckla och sprida verktyg för undervisning och bedömning för likvärdig och långsiktig progression som elever och lärare kan använda i den pedagogiska verksamheten och som i relevanta fall även kan finnas tillgängliga för vårdnadshavare.
- Regeringen förändrar regelverket så att betyget F ges ett meritvärde vid urval (exempelvis fem poäng) i syfte att öka elevers motivation att delta i undervisningen.

Dokumenterad erfarenhet av att följa och bedöma elevers progression

I Vivallaskolan i Örebro synliggjordes nyanländas lärande

Vivallaskolan i Örebro har länge haft en stor andel nyanlända elever. Elevernas kunskapsutveckling har varit stor under de första åren. Skolledningen såg behov av att synliggöra denna kunskapsutveckling för att motivera till fortsatt lärande även om inte alla kunskapskrav var uppfyllda, det vill säga synliggöra elevernas progression.

Elevernas visade kunskaper analyserades genom tydliga indelningar i vilka kunskapskrav som eleven hade nått och vilka de behövde träna mer för att klara. En sådan visualisering har varit bra för lärare och skolledning, eleverna och föräldrarna. Skolan har även arbetat mycket med läroplanens gemensamma förmågor som återkommer i de olika skolämnena.

[Läs mer om Vivallaskolans arbete.](#)

Malung-Sälen når progression för såväl kunskapsmål som demokratimål

I Malung-Sälen har man lyckats väl med att följa progressionen för såväl kunskapsmål som demokratimål. Trygga, nöjda elever känner att de får utmaningar i skolan samtidigt som de når goda kunskapsresultat. En nyckel är goda rutiner för kunskapskontroller såväl som stort fokus på värdegrundsfrågorna sedan en längre tid tillbaka. Aktiva specialpedagoger ger stöd på flera nivåer och för flera områden, till exempel övergångar, bedömning, klassrumsobservationer och handledning. I kommunen finns trygghetsteam som består av lärare, rektor och representanter från elevhälsan vars uppgift är att diskutera och arbeta aktivt med olika frågor som rör skolmiljön. Det finns stort engagemang hos både rektorer, lärare och elevhälsa och man försöker ta tillvara alla möjligheter till kompetenshöjande insatser för lärare och se till att resultaten syns i det konkreta klassrumsarbetet för att stödja elevernas kontinuerliga progression.

[Läs mer om Malung-Sälen på sid 54-56.](#)

Täta kunskapsuppföljningar förenklar stödinsatser i Vittra Vallentuna

Efter sviktande resultat på Vittra Vallentuna har skolan numera kunskapsuppföljning med varje elev var sjätte vecka. Sådana regelbundna uppföljningar skapar förutsättningar för tidiga insatser som utgår från varje elevs situation för att alla ska klara kunskapskraven och nå så långt som möjligt. Vittra Vallentuna fick SIQs utmärkelse Bättre skola 2015.

[Läs mer om Vittraskolan i Vallentuna.](#)

En inkluderande lärmiljö

Förskola, skola och vuxenutbildning möter alla barn och elever. En del finner sig till rätta i de flesta slags miljöer medan andra behöver olika former av stöd i vissa situationer. Det är centralt att barn och elever får det stöd de behöver så tidigt som möjligt när de får svårigheter i mötet med omgivningen. Framgångsrika insatser fokuserar på att underlätta för eleven i detta möte. Tidiga insatser lönar sig för demokratin, samhället, ekonomi liksom för den enskilda individen.⁵⁴⁵⁵⁵⁶

En inkluderande lärmiljö, där alla barn, unga och vuxna kan rymmas, ger alla elever det stöd som behövs. Det betyder inte att grupper, lokaler, vuxna runt barn och elever ständigt är desamma. Att möta alla barn och elever där de befinner sig ställer olika krav i olika skolformer – från förskola till vuxenutbildning. Undervisning och arbetssätt behöver anpassas utifrån den aktuella situationen och eleven. Det är viktigt att pröva olika arbetssätt och anpassningar över tid eftersom både eleven och omgivningen förändras och utvecklas.⁵⁷ Expertrådet ger exempel på både förskolor och skolor som utvecklat inkluderande lärmiljöer. Inom grund- och gymnasieskolan stödjer och utmanar sådana miljöer alla elever möjligheter att nå såväl de demokratiska som de kunskapsmässiga målen. Att utveckla undervisningen samt forma extra anpassningar och vid behov erbjuda särskilt stöd är en ständigt pågående process som bidrar till att alla elever ges förutsättningar att nå så långt som möjligt såväl kunskapsmässigt som socialt.⁵⁸⁵⁹⁶⁰⁶¹⁶²⁶³⁶⁴⁶⁵

Samverkan är en central fråga för att stärka ett inkluderande arbetssätt. I förskolan finns en större vana av att pedagoger med olika kompetenser har en väl utvecklad samverkan runt barnen. En sådan samverkan kan behöva stärkas i skolmiljön. Fritidshemmens roll kan på många håll tas tillvara på ett bättre sätt än idag. Ytterligare aspekter av samverkan är väl

fungerande övergångar och samverkan med elevhälsan och med andra myndigheter. Expertrådet ger exempel på sådant arbetssätt.⁶⁶⁶⁷

En inkluderande lärmiljö i vuxenutbildningen är central och angelägenheten ökar då sammansättningen av eleverna förändras. Idag är nära hälften av eleverna i komvux födda utomlands, och lärare i vuxenutbildningen upplever att en ökad andel av eleverna är i behov av särskilt stöd. Komvux huvudmålgrupp, kortutbildade, är idag sammansatt på annat sätt än under Kunskapslyftets tid (1997-2002), då den individualistiskt inriktade vuxenutbildningen formades. Lärmiljön påverkas av att det är kontinuerligt intag, vilket gör att grupperna ständigt förändras. För att skapa en inkluderande lärmiljö för dagens målgrupp i komvux behövs kompetens som bidrar till att möta de vuxnas varierande språk- och förkunskaper och eventuella funktionsnedsättningar. Frågan behöver också ställas om det kontinuerliga intaget och den individualistiska utformningen är den mest lämpade för att skapa en inkluderande lärmiljö som bidrar till god måluppfyllelse hos dagens målgrupp.⁶⁸⁶⁹⁷⁰

Expertrådet rekommenderar att:

- Huvudmän och skolledning säkerställer att det på alla skolor finns kompetens att skapa en inkluderande lärmiljö för alla barn och elever. För detta behöver varje huvudman ha kunskap om den kompetens som finns till exempel vid lärosäten och Specialpedagogiska skolmyndigheten, SPSM och ett gott stöd i den egna elevhälsan.

Dokumenterad erfarenhet av goda lärmiljöer

Mölndal – Lärande och inflytande på riktigt när olikhet är normen

I Mölndals kommun har man arbetat strategiskt i hela kommunen och med stöd av SPSM och Borås högskola med att utveckla arbetet med inkluderande lärmiljöer som ger alla barn och elever möjlighet att utvecklas tillsammans med andra.

[Läs mer om Mölndal.](#)

Grästorps – Utökat elevhälsoarbete för tidigare och effektivare hjälp

Grästorps kommun har stärkt samverkan mellan skola och socialtjänst via en utökad och mer tillgänglig elevhälsa. Arbetet har utvärderats av Högskolan Väst genom att studera effekten av insatserna på individnivå hos barn, ungdomar och föräldrar samt på kommunal organisatorisk nivå hos bland annat skola och socialtjänst.

[Läs mer om Grästorp.](#)

Använda resurser effektivt

För att kunna använda resurser effektivt behöver diskussioner om utbildningskostnader handla om hela kostnaden; såväl de reella som de immateriella kostnaderna och oftare än i dagsläget släppa fokus på den enskilda kostnaden för den förändring man just håller på med. Utbildning är en investering som inte ger omedelbar effekt utan visar sig efter viss tid. Enkla exempel är att satsningar i förskolan kan ge effekt senare under grundskoletiden eller att tidigt inlärningsstöd ger större effekt än senare insatser. Även organisationen kan behöva förändras, till exempel för att ge lärare utrymme att tillsammans med elever utvärdera pågående undervisning eller att låta lektorer i skolan vara en del av forskningsprojekt tillsammans med lärosäten. Detta är investeringar som rör sig mellan både kalenderårsbudgetar och läsår.

Huvudmannen behöver se tydligt vad olika saker kostar och varför man har de kostnader man har men behöver också ha ett holistisk och långsiktigt perspektiv som ofta saknas idag. Höga kostnader kan bero på faktorer man inte kan påverka, men också på utformning av avtal, hur man använder lokaler och hur effektivt man använder de personalresurser man har. Därför är det viktigt med genomlysning av skolverksamheten med nya ekonomiska perspektiv som även kan ta immateriella värden och investeringar i beaktande.⁷¹⁷²⁷³⁷⁴⁷⁵⁷⁶⁷⁷⁷⁸⁷⁹

Expertrådet anser att alla nivåer kan bli bättre på att använda tillgängliga resurser så att de främjar lärande vilket kräver en större flexibilitet än idag. Det kan till exempel handla om hur huvudmännen bäst använder elevhälsans resurser – centralt i kommunen eller ute på enskilda enheter? Hur ser ett gott lokalutnyttjande och en god hyressättning ut? På skolnivå kan det handla om hur man binder resurser i organisatoriska former som ämnes- schema- eller årskursstruktur. Kan en ämnesintegration öka sammanhanget för eleverna? Hur används den fritidshemspedagogiska kompetensen för att främja elevernas lärande under hela skoldagen?⁸⁰⁸¹⁸²⁸³⁸⁴⁸⁵

Exempel på relevanta frågeställningar vad gäller förskolan i detta sammanhang är till exempel hur man bäst arbetar för att grunder i språk och kommunikation inom förskolan lägger god grund för fortsatt lärande i skolan eller hur barnens arbete med matematik, teknik och naturvetenskap kan stärkas i förskolan för fortsatt nyfikenhet och lärande i senare år.

Expertrådet rekommenderar att:

- Huvudmännen gör mer aktiva och medvetna prioriteringar av sin resursfördelning utifrån förskolor, skolor och vuxenutbildningens faktiska behov.
- Skolledare och lärare arbetar för fler flexibla grupperingar i förskola och skola så att tillgängliga resurser kan användas på bästa sätt.

Dokumenterad erfarenhet av att arbeta flexibelt och på andra sätt utnyttja resurserna väl

Resursfördelning utifrån socio-ekonomiska faktorer i Helsingborg

I Helsingborg fördelas resurser till såväl förskolan, grundskolan som gymnasieskolan utifrån bland annat socio-ekonomiska faktorer. I förskolan och grundskolan består detta av uppbyggande insatser och i gymnasieskolan är kompensationen inbyggd i programstrukturen. Fördelar är att resurserna går till dem som behöver, att de utgår från de faktiska eleverna och inte geografien. Nackdelar är att det finns en tröskeleffekt som kan medföra stora svängningar och att det finns en eftersläpning i statistiken som fördelningen baseras på. För ett välfungerande system behövs långsiktighet, förståelse i verksamheten samt en tydlig ledningsmodell som kräver ansvar i alla led.

[Läs mer om Helsingborg.](#)

Nya läroverket organiserar för sammanhållet lärande

På Nya Läroverket har eleverna få korta avbrott för raster. Scheman läggs med långa sammanhållna lektioner i varje ämne. Traditionen i svenska skolor av 40- eller 60-minutes lektioner bygger inte på hur ett framgångsrikt lärande ser ut, utan mer på hur en lärares arbetstid skall fördelas. Nya Läroverket utgår ifrån att eleverna skall få möjlighet att fokusera på en sak åt gången, att hinna läsa och reflektera under lektionen istället för att skynda fram i lärandet och jäkta mellan lektionspassen. Skolans val används strategiskt för de ämnen som behövs.

[Se Nya Läroverket, Goda exempel för skolutveckling.](#)

Bättre skola till varje pris – om effektiv resursanvändning

Erik Lakomaa, forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, har studerat effektivisering och kvalitetsförbättring i skolan i flera kommuner. I en PM till Expertrådet har han sammanfattat sina egna erfarenheter och forskning om att förbättra resursanvändningen i skolväsendet.

[Läs Bättre skola till varje pris.](#)

3. Läraryrket

Lärarna har stor betydelse för ökad motivation, god undervisning och därmed bättre resultat i skolan. Expertrådet konstaterar att Sverige står inför ett stort rekryteringsbehov av lärare, samtidigt som vi behöver bygga kapacitet och stärka kompetensen i den befintliga verksamheten i förskolor, skolor och vuxenutbildning. För en god utveckling behöver alla delar i kompetensutvecklingskedjan stärkas, från den grundläggande utbildningen till kompetensutveckling och fortsatt lärande i vardagen. Expertrådets exempel och rekommendationer handlar om lärarnas förutsättningar i arbetet, rekrytering, lärarutbildning och kompetensutveckling.

Förutsättningar i arbetet

Lärare kan uttrycka att de upplever en ökad stress och frustration över att förutsättningar och ambitioner inte går ihop och att tid ofta läggs på fel saker. De anser att snabba förändringar i budget, akuta situationer och upplevelse av ökad arbetsbörda medför ett kortsiktigt perspektiv i beslut och prioriteringar. Det är angeläget att lärare och skolledare anser att deras tid används till det som de anser avgörande för elevernas lärande så att de känner att de har möjlighet och befogenhet att använda sin professionalitet och göra skillnad. Expertrådet anser att det behöver finnas fler än lärare i skolan som kan vara ett stöd till exempel med dokumentation, hantering av till exempel nationella prov, vissa föräldrakontakter, inspektion etc. ⁸⁶⁸⁷⁸⁸⁸⁹

För att skapa bättre förutsättningar behöver ledarskap och strukturer främja ett långsiktigt perspektiv för till exempel kvalitetsarbete, kompetensutveckling och kollegialt lärande. Expertrådet anser att fler skolledare och huvudmän behöver skapa mer långsiktiga strukturer för måluppfyllelse och ekonomi så att lärare och skolledare upplever en minskad arbetsbörda. Det kan handla om att skolledare vågar reducera allt ”brus” som skolan utsätts för, att våga välja bort. Det kan också handla om arbetsfördelning, att ställa sig frågan om vem som gör vad. För att begränsa, renodla och fördela lärarnas arbetsuppgifter kan olika åtgärder behövas; som att anställa andra yrkeskategorier för att stödja lärarna, öka grundbemanningen genom att överanställa i början av året för att ta höjd för sjukfrånvaro, vård av barn eller tid för kompetensutveckling, införa tvälärarsystem, tydliggöra syfte med den dokumentation som görs, öka samverkan mellan skola och fritidshem, skapa en väl fungerande elevhälsa et cetera. Huvudmännen behöver stödja skolledarna i detta arbete bland annat genom att möjliggöra delegation av fler ansvarsområden. Vi ger exempel på hur skolor och huvudmän arbetat för att förbättra lärarnas förutsättningar. ⁹⁰⁹¹⁹²⁹³⁹⁴⁹⁵

Expertrådet rekommenderar att:

- Huvudmän och skolledare begränsar, renodlar och fördelar lärares arbetsuppgifter på fler, ökar samverkan med fritidshemmen och elevhälsan samt ökar grundbemanningen för att skapa ett lugnare och tryggare arbetsklimat.

Dokumenterad erfarenhet av att förbättra lärares förutsättningar och arbetsvillkor

Södertälje - tvåläraresystem

I Södertälje har man i flera skolor inrättat tvåläraresystem, vilket innebär att två lärare arbetar tillsammans i klassrummet. De planerar, undervisar och samarbetar och har gemensamt ansvar i och utanför klassrummet. Ett exempel kan vara att en lärare undervisar medan den andra observerar eleverna. En del skolor delar klassen i två delar som var sin lärare tar ansvar för. Andra undervisar alla elever i en klass tillsammans.

Modellen syftar till att skapa en större flexibilitet utifrån elevers olika behov, att ge eleverna mer stöd, att få en mer effektiv arbetsfördelning i lärargruppen och att ge förutsättningar för ett kollegialt lärande. Allt i syfte att öka måluppfyllelsen. De fördelar som visat sig hittills är till exempel att det har blivit en mer utvecklande och lugnare miljö för lärare och elever, att arbetet i klassrummet blir effektivare och att arbetsbelastningen minskar. I Södertälje har Ronnaskolan, Brunnsängsskolan och Wasaskolan provat tvåläraresystem med lyckade resultat.

[Läs mer om Södertälje](#)

Alingsås – vägen mot en lärande organisation

I Alingsås har man under lång tid utvecklat organisationen utifrån lärares och skolledningens kunskaper om vad som är bäst för en ökad kvalitet i verksamheten. Det tio åren av systematisk skolutveckling gör det även lätt att rekrytera lärare. Arbetet sker under parollen "Lust att lära". Några av ledorden har varit styrkebaserad utveckling, tala väl om skolan, dra åt samma håll, goda arbetsvillkor och utvecklande arbetsplatser.

[Läs mer om Alingsås.](#)

Rekrytering

De närmaste årens rekryteringsbehov ställer stora krav på bland annat huvudmän, skolledare, lärosäten och staten.

Även om söktrycket till lärarutbildningarna ökar och på många håll även antalet platser står verksamheten inför en utmaning där man kommer att sakna kvalificerade medarbetare. Mot bakgrund av ökande barnkullar med nyanlända barn, unga och vuxna samtidigt som pensionsavgångarna är stora finns det behov av att bredda rekryteringen av lärare och skapa fler vägar in i läraryrket. Detta samtidigt som dagens situation måste hanteras där cirka 20 procent av lärarna i skolan saknar behörighet och allt för många inom förskola och fritidshem saknar relevant utbildning.

Det behövs flera åtgärder i olika former för att öka antalet behöriga lärare utan att förändra kraven på kunskap och kompetens. Regeringen kan öppna för olika typer av kompletterande lärarutbildning utifrån hur behoven varierar. Distansutbildning behöver förbättras och valideringen stärkas för att såväl praktiserande lärare som personer med olika akademiska ämneskunskaper på ett mer flexibelt sätt ska kunna bli behöriga.

För att öka intresset för att bli lärare måste yrket uppfattas som attraktivt. Här behöver huvudmännen arbeta strategiskt, med till exempel en god löne- och karriärutveckling, återkommande kompetensutveckling och en god arbetsmiljö. Huvudmän ska arbeta aktivt för att hitta nya vägar och utveckla organisationer för att möta rekryteringsbehovet av lärare. Olika åtgärder behöver prövas. Det kan till exempel vara att främja samarbete mellan förskolor och skolor på olika sätt; att ge skickliga lärare som ska pensioneras förmånliga villkor så att de vill stanna kvar eller att skapa en organisation där andra yrkesgrupper än lärare kan avlasta lärarna vissa arbetsuppgifter.

Expertrådet ger exempel på skolor och huvudmän som arbetat strategiskt för att stärka läraryrkets attraktivitet.⁹⁶⁹⁷⁹⁸

Expertrådet rekommenderar att:

- Regeringen öppnar för fler vägar in i läraryrket. Det ska finnas fler möjligheter att läsa in det som behövs för att nå behörighet, till exempel för yrkesverksamma lärare som kan bredda sin behörighet, personer med utländska examina eller de som kan tänka sig att byta yrkesbana och bli lärare. Distansutbildningar behöver byggas ut så att fler kan få behörighet där det råder störst lärarbrist. Lärosätena behöver tilldelas fler utbildningsplatser för att i högre utsträckning än idag kunna anpassa antalet platser till de regionala behoven. Regeringen bör också överväga att skriva av studielån för universitetsutbildade som genomför en lärarutbildning. Det kan locka fler att bli lärare.
- Huvudmännen arbetar strategiskt för att stärka läraryrkets attraktivitet, lärarnas behörighet och säkra kompetensförsörjningen. En god löne- och karriärutveckling liksom återkommande kompetensutveckling och god arbetsmiljö är viktiga delar. Andra åtgärder som kan prövas kan till exempel vara att främja samarbete mellan

förskolor och skolor på olika sätt; att ge skickliga lärare som ska pensioneras förmånliga villkor så att de vill stanna kvar eller att skapa en organisation där andra yrkesgrupper än lärare kan avlasta lärarna vissa arbetsuppgifter.

Dokumenterade erfarenheter av att stärka attraktiviteten och säkra rekrytering av lärare

Internationella Engelska Skolan rekryterar utomlands

Internationella Engelska Skolan har till sina skolor i Sverige rekryterat för närvarande ca 600 lärare från andra länder, framförallt i ämnen som naturvetenskap och matematik dit man i Sverige länge har haft svårt att attrahera ungdomar för att bli lärare.

[Läs mer om IES, *International English School of Sweden*.](#)

Malmö prövar nya rekryteringsvägar

I Malmö växer befolkningen både genom inflyttning från andra delar av landet och genom de många nyanlända barn och vuxna. Behovet av mer personal i förskola, skola och vuxenutbildning är stort. Några vägar som provats är till exempel att marknadsföra förskolejobb till pedagoger inom dans, film, drama och musik. Genom annonskampanjer fick kommunen många nya sökande. Kommunen har särskilt arbetat för att få fler män till förskolan, bland annat genom att matcha kommunens feriejobb otraditionellt.

[Läs mer om Malmö.](#)

Lärarytelse

Lärarytelsen är en grundutbildning, det vill säga det första steget i kompetensutvecklingskedjan. Expertrådet anser att en lärare aldrig blir ”färdig” med sin utbildning. Kompetensutveckling och fortsatt lärande i vardagen sker ständigt och är nödvändig för yrkets utveckling. Lärarytelsen innehåller inte allt som en lärare behöver under sitt yrkesverksamma liv. Huvudmannen ansvarar för att läraren har möjlighet att kollegialt utveckla yrket på vetenskaplig grund och dokumentera sin erfarenhet.

Lärare på en enskild förskola eller skola har genom sina olika utbildningar olika typer av kunskaper och färdigheter från sin grundutbildning. Expertrådet ger exempel och rekommendationer på hur kompetensutvecklingskedjan kan förbättras. I detta avsnitt lyfter vi fram några frågor som är centrala i lärarytelsen för att ge de blivande lärarna goda förutsättningar i sin yrkesroll.

Studenterna behöver ämneskunskaper, didaktiska kunskaper och professionell kompetens, till exempel för vilka metoder som kan vara lämpliga i olika situationer. Det handlar både om ämnesdidaktik, ämnesdidaktisk kompetens som övergripande relationella kompetenser, och även kunskap om kärnan i läraruppdraget enligt skollag och läroplaner.

Perspektiv såsom digital kompetens, kunskap om hur man varierar undervisningen utifrån individ, grupp och situation, språkutvecklande arbetssätt, kunskap om neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, vetenskapligt förhållningssätt och analysförmåga, betyg och formativ bedömning och ledarskap är exempel på områden som behöver stärkas i lärarutbildningarna.⁹⁹

Det måste även finnas en hög grad av sammanhang mellan utbildningens olika delar för att stärka studenternas förståelse för läraryrkets helhet. Ett exempel på när detta stärks är när samarbete mellan huvudmän och lärarutbildningen lyckas bidra till att studenterna får en bättre förankring i skolans verksamhet redan under utbildningen. Det kan till exempel handla om så praktiska saker som att förstelärare föreläser om föräldrakontakter eller om betyg och formativ bedömning. I detta sammanhang vill expertrådet betona betydelsen av en väl fungerande verksamhetsförlagd utbildning. Resultat från övningsskolor, partnerskolor eller motsvarande nära samarbete mellan lärosäte och huvudman visar att skolorna känner sig som en viktig del av lärarutbildningen, att skolan får ett mer specifikt stöd från högskolan och att studenternas progression av praktiskt yrkeskunnande är påtagligt.¹⁰⁰¹⁰¹¹⁰²

En ytterligare aspekt av bra samverkan mellan huvudmän och lärosäten är när verksamheten analyseras och bidrar till att utveckla utbildningen på ett systematiskt sätt. Att följa upp alumner ger både kunskap om hur de klarar sig i läraryrket och skapar kontakter med de som väljer andra yrken men kanske är intresserade av att inom en nära framtid återvända till läraryrket. På så sätt kan man i ett tidigare skede fånga upp utveckling som påkallas av samhällsförändringar och utvecklingar i skolans vardag.¹⁰³¹⁰⁴

Expertrådet noterar att det finns många önskemål om vad lärarutbildningen ska innehålla samtidigt som lärarutbildningen är synnerligen detaljstyrd jämfört med andra högre utbildningar, vilket försvårar den flexibilitet som flera lärosäten eftersträvar.¹⁰⁵ Detta skapar onödiga problem när förändringar eller utvecklingsarbeten behöver göras, till exempel när ett samarbete med andra delar av ett lärosäte behövs när det gäller validering av utländsk examen et cetera.

Expertrådet rekommenderar att:

- Staten leder och styr lärarutbildningarna med ett långsiktigt perspektiv, utan fler detaljerade regleringar, så att förutsättningar ges för kontinuerliga förbättringar.

Dokumenterad erfarenhet av bra samverkan för verksamhetsförlagd utbildning

Linnéuniversitet arbetar verksamhetsnära

Vid Linnéuniversitetet har man arbetat med att få högkvalitativa VFU-perioder för lärarstudier. Forskare har arbetat fram handböcker och bedömningsunderlag under många års tid och de har utvecklats i tät interaktion med beprövad erfarenhet.

[Länk till lärarutbildningsnämnden.](#)

[Länk till en artikel om arbetet.](#)

Övningsskolor – stärkt samverkan för vfu

En förstärkt samverkan mellan lärarutbildningar och enskilda skolor inom ramen för förordning om övningsskolor har skett på flera håll i landet och har fungerat väl. Ett av försöken har utvärderats av Högskolan i Halmstad.

[Läs utvärderingen.](#)

Kompetensutveckling och fortsatt lärande i vardagen

Expertrådets utgångspunkt är att den professionella utvecklingen sker under hela yrkeslivet och kännetecknas av en naturlig progression, både vad gäller bredd och fördjupning.¹⁰⁶

Kompetensutveckling är en strategisk fråga som är kopplad till skolans olika utvecklingsområden. Målet är att förbättra elevernas utveckling i dess breda betydelse.

Kompetensutveckling behöver ske på olika sätt utifrån individer, grupper och praktiska förutsättningar. Ett gemensamt professionellt språk är ett av inslagen för sådan utveckling.

Det viktiga är att den leder till att lärarnas förutsättningar att genomföra uppdraget i vardagen utvecklas och förbättras.¹⁰⁷¹⁰⁸¹⁰⁹¹¹⁰¹¹¹¹¹²¹¹³¹¹⁴¹¹⁵¹¹⁶¹¹⁷¹¹⁸¹¹⁹¹²⁰¹²¹¹²²¹²³¹²⁴¹²⁵¹²⁶¹²⁷¹²⁸¹²⁹¹³⁰¹³¹¹³²¹³³

Kapacitetsutveckling, kompetensutveckling och kompetensförsörjning är naturliga delar i ett systematiskt kvalitetsarbete. Huvudmannen ansvarar både för att skapa förutsättningar för detta och för att följa upp hur undervisningen förbättras genom de olika insatserna. I förskola och på fritidshem arbetar lärare med högskoleutbildning och barnskötare, både med och utan utbildning för arbete med barn. Det ställer stora krav på hur kompetensutveckling organiseras för att möta dessa gruppers olika behov. Expertrådet ger exempel på förskolor, skolor och huvudmän som arbetar medvetet med dessa frågor.¹³⁴¹³⁵¹³⁶¹³⁷¹³⁸

Expertrådet anser att hela kompetensutvecklingskedjan behöver medvetandegöras och stärkas för att öka kapaciteten. Expertrådet ger exempel på skolor/huvudmän där introduktionen fungerar bra.

Expertrådet rekommenderar att:

- Huvudmännen säkerställer att yrkesintroduktionen fungerar väl.
- Lärares karriärutveckling ska ha en tydlig struktur. Efter den grundläggande lärarexamen ska det finnas tydliga utvecklingsmöjligheter för olika professionella inriktningar (till exempel ämnesspecialist, speciallärare/specialpedagog, forskarutbildning/lektor, förstelärare, skolledare).
- Huvudmän och skolor organiserar sig effektivare för att ge lärarna möjlighet att fördjupa och bredda sin kompetens. Det kan även innebära kurser på avancerad nivå. Kompetensutveckling behöver säkerställas för alla som arbetar i förskola, skola och vuxenutbildning.
- Kompetensutvecklingens innehåll förstärker lärarnas kritiska granskning, vetenskapliga tänkande och förhållningssätt. Lärare behöver bli bättre på att analysera sin egen undervisning, internt och ibland med externa kollegor och forskare, i syfte att ta fram en långsiktig och strategisk plan för hur undervisningen kan förbättras, den egna kompetensen utvecklas och målen lättare nås. På så sätt utgår utvecklingen från identifierade behov och ägs av lärarna själva.
- Huvudmän och skolor underlättar och skapar utrymme för kollegialt lärande såväl rörande utvecklingen i ett ämne som utvecklingen för enskilda elever. Det handlar till exempel om att ha fokuserade regelbundet återkommande kollegiala samtal som syftar till praktikutveckling vilket i sin tur kräver relevant dokumentation och någon som ansvarar för att leda samtalen.
- En lokal/regional samverkan – partnerskap - mellan huvudmän och lärosäten utvecklas för att underlätta skolförbättringsarbetet. Lärosäten/myndigheter kan ta fram kurser och stå för infrastruktur medan både lärosäten (staten) och huvudmännen tar gemensamt ansvar för att utveckla en ömsesidig samverkan. Det kan ske genom samverksavtal för flera områden (skolutveckling, lärarutbildning, kompetensutveckling, praktikinära forskning et cetera) mellan lärosäten och huvudmän, till exempel i en region.

Dokumenterad erfarenhet av kompetensutveckling och fortsatt lärande i vardagen

Räkna med Västerås

Inom det storskaliga, långsiktiga och forskningsbaserade forsknings- och utvecklingsprojektet ”Räkna med Västerås” utvecklas verktyg och material som fungerar som resurser för rektorer, ämnesföreträdare och lärare. Stödet ger bättre förutsättningar för utveckling, såväl teoretiskt som praktiskt, i det egna arbetet. Fokus för kompetensutvecklingen är lärarnas undervisning och vad som kan förändra den. Mätningar visar inte enbart att lärarna och rektorerna uppskattar dessa resurser utan även att elevers kunskaper i matematik förbättras.

[Läs mer om Räkna med Västerås](#)

Finlir och FIKA i Kungsbacka

I Kungsbacka finns en lektor som driver FINLIR (ForskningsINitiera(n)de Lärare I Praktiken). Genom FINLIR hjälper hon kollegor med verktyg för insamling och analys av empiri och är kritisk vän i produktion av forskningsiniterade undersökningar och beprövad erfarenhet. Det huvudsakliga syftet är att bepröva erfarenheter och mäta effekt av nya sätt att undervisa. FIKA är kommunens forskningsnätverk där alla som arbetar utifrån vetenskapliga metoder är välkomna.

[Läs mer om ett av initiativen från FINLIR i Kungsbacka.](#)

[Läs mer om FIKA i Kungsbacka.](#)

4. Ledarskap

Ledarskapet har betydelse på alla nivåer; från klassrummet till politiken. Det är en fråga som genomsyrar samtliga områden som Expertrådet diskuterar i denna rapport. Expertrådet vill särskilt lyfta fram följande dimensioner av ledarskapet i skolan: vikten av en väl fungerande styrkedja, ledare med fokus på elevernas resultat samt betydelsen av att rektorer och förskolechefer använder sitt friutrymme i större utsträckning än idag.

En väl fungerande styrkedja

Skolans styrkedja omfattar alla funktioner; lärare, rektor, förvaltning och lokal och nationell förvaltning och politik. En väl fungerande styrkedja kännetecknas av en tydlig rollfördelning, mötesplatser, kunskap om varandras uppdrag, gemensamma mål samt tillit och respekt för varandras roller.

Det är tydligt att det idag finns brister i styrkedjan. Det gäller såväl styrningen från nationell nivå till huvudmannen som från huvudmannanivå till de olika enheterna. Samtidigt finns exempel på goda erfarenheter från olika utvecklingsarbeten.¹³⁹¹⁴⁰¹⁴¹¹⁴²¹⁴³

Expertrådet anser att det är angeläget att de olika aktörerna i styrkedjan interagerar bättre. Det finns inte en enskild åtgärd för detta utan det krävs ett långsiktigt arbete som involverar lärare, skolledare, huvudmän och staten med hänsyn tagen till de olika förutsättningarna som råder runt om i landet. Huvudmännen kan exempelvis lära av de kommuner som medverkat i SKL PISA 2015.¹⁴⁴

Expertrådet rekommenderar att:

- Huvudmännen ser över vad som behöver förbättras i deras egen styrkedja och vidta åtgärder. Alla nivåer behöver vara delaktiga i analysen vad som behöver göras och i genomförandet.
- Statens stöd till huvudmännen i form av statsbidrag, kompetensutveckling, stödmaterial et cetera, blir mer flexibelt, mer långsiktigt och bättre anpassat till lokala behov. Kommunikationen från statliga myndigheter behöver möta huvudmännens behov. Det finns till exempel statsbidrag som skolans huvudmän har svårt att söka, eller inte har behov av.
- Skolornas egna kvalitetsrapporter får ökad betydelse för både huvudmannens och statens förslag på åtgärder. Ett sätt att kombinera lokala och nationella behov bör eftersträvas.

Dokumenterad erfarenhet av att stärka styrkedjan

En tredjedel av kommunerna förbättrar styrkedjan i SKL PISA 2015

Cirka en tredjedel av Sveriges kommuner deltar i SKL PISA 2015. Syftet är att stärka styrning och ledning med fokus på att förbättra matematikresultaten. I varje kommun deltar politiker, förvaltningsledning, rektorer och lärare. Kommunerna stöttar varandra i nätverk med att synliggöra och stärka sex centrala områden för en god styrning och ledning. Dessa beskrivs i länken nedan. Varje kommun granskar sin egen verksamhet med hjälp av övriga kommuner i nätverket. All dokumentation från arbetet finns tillgänglig både uppdelade per kommun och per område.

[Här hittar du dokumentation från SKL PISA 2015.](#)

Kunskapsskolan – resultatfokus i alla led

Kunskapsskolans kvalitetsarbete tar sin utgångspunkt i att varje rektor är ansvarig för sin verksamhet och dess resultat samtidigt som de utmanas, men också stöds, att nå högre resultat av företagets ledning. Att få balans i det lokala och det centrala arbetet är en nyckel till hög kvalitet och måluppfyllelse. En viktig aspekt är att alla inom företaget har hög kunskap om kärnverksamheten, delar de gemensamma värderingarna och har en samsyn kring verksamhetsmålen. Kunskapsskolan arbetar därför sedan länge aktivt med en sammanhållen struktur för vision, övergripande mål och värderingar som på olika sätt levandegörs i verksamheten. Alla företagets skolor tillämpar ett gemensamt arbetssätt och innefattas av gemensamma kvalitetsprocesser, vilket gör att kunskap och erfarenheter kan delas mellan skolorna och därigenom uppnå en hög kvalitet i såväl pedagogik som i hur arbetet organiseras och följs upp.

[Läs mer om Kunskapsskolan.](#)

[Ta del av Kunskapsskolans enkäter m.m.](#)

Ledare med fokus på elevernas resultat

De senare åren har elevernas resultat på såväl internationell, nationell som på lokal nivå stått högt på dagordningen. Att ställa frågor om till exempel matematikresultaten, hur elevhälsan bäst stödjer måluppfyllelse eller hur verksamheten fungerar i fritidshemmen, innebär att området uppmärksammas och diskuteras. Samtidigt gäller det att veta vad som ska följas upp och hur, så att de mål man beslutar om är såväl uppnåbara som utmanande. Mål sätts av både skolledare och huvudmän och de ska givetvis korrelera med de nationella målen i styrdokumentet. Oavsett vem som sätter målen är analysförmågan när resultaten ska värderas väsentlig då den leder vidare till olika åtgärder. 145146147148149150151152153

Expertrådet anser att fokus på läroplanens hela uppdrag är en central del för skolans ledarskap. I avsnittet ”En lärande organisation” utvecklar vi vårt resonemang och slutsatser.

Dokumenterad erfarenhet av ledare med fokus på elevernas resultat

Linköping – Stöd till rektorernas systematiska förbättringsarbete

I Linköping får rektorer stöd av kvalitetskoordinatorer på förvaltningen som stödjer skolornas analysarbete för att öka elevernas resultat. Det kan handla om stöd för planering, uppföljning och utveckling av verksamheten genom att analysera resultat, identifiera avvikelser och brister samt bistå rektorn med att vidta nödvändiga åtgärder.

För att förstärka och markera sambandet mellan analys och åtgärd blir också rektorernas samarbete med de centrala metodstödjarfunktionerna betydelsefullt.

[Läs om kvalitetskoordinatorernas uppdrag.](#)

Stärk förskolechefers och rektors friutrymme

Rektorer och förskolechefer har enligt gällande lag och förordningar ett stort friutrymme att styra och besluta om sin egen organisation och verksamhet. Detta friutrymme är en viktig del av ledarskapet. Expertrådet anser att detta utrymme inte alltid används i tillräcklig utsträckning bland annat då befogenheter i form av delegation inte är fullt utvecklade.

Det finns en känsla av att vara klämd mellan yttre krav och de möjligheter skolledaren ser i sin vardag. Skolledare behöver ha både mod och mandat att använda de befogenheter som rollen innebär. Samtidigt behöver den enskilda förskolan/skolan ha förutsättningar och stöd från sin huvudman att kunna skapa en organisation utifrån lokala förhållanden för att kunna stå för sina prioriteringar.

Expertrådet anser att rektors och förskolechefers friutrymme behöver legitimeras och stärkas. För att göra detta behöver såväl rektorerna och förskolecheferna själva som deras uppdragsgivare agera. Det behövs höga och realistiska förväntningar på såväl skolledare som övriga medarbetare följt av en efterfrågan på resultat. Det behöver vara tydligt vad skolledare styr över och kan påverka och vad som inte kan påverkas.^{154155 156}

Expertrådet vill särskilt lyfta fram exempel på hur skolledare (och huvudmän) förändrat sin organisation för att stödja ledarskapet. Det kan handla om att inrätta mellanchefer, delegerat ledarskap eller en förstärkt ledningsgrupp. Men även förstelärares och andra utvecklingslärares uppdrag och ställning. På så sätt kan ledningsansvaret delas av flera utifrån den enskilda enhetens behov. Forskningsresultat visar att när lärare har inflytande över verksamheten, skapar det en hållbarhet i utvecklingsarbetet.¹⁵⁷¹⁵⁸¹⁵⁹¹⁶⁰¹⁶¹¹⁶²¹⁶³¹⁶⁴¹⁶⁵¹⁶⁶

Expertrådet rekommenderar att:

- Huvudmän ger skolledare ökade befogenheter och bättre förutsättningar att utöva yrket. Skolledarna behöver ha mod, tid och kompetens att använda sina befogenheter. Rektorer och förskolechefer har enligt lag stort utrymme att styra och utveckla sin

verksamhet. Men ofta är skolledare klämda av yttre krav. Ledningsstrukturen behöver variera beroende på skolans behov och förutsättningar, där mellanchefer, delegerat ledarskap eller en förstärkt ledningsgrupp kan utgöra stöd.

Dokumenterad erfarenhet av att stärka förskolechefers och rektorers friutrymme

Mellanledare i förskolan i Falköping

En av de centrala delarna för att förskoleutveckling ska bli hållbar är att förskolechefen har en idé om hur lärares kompetenser kan användas i det dagliga kvalitetsarbetet. I Falköping finns mellanledare och en organisation runt dem som har tagits fram efter utbildning i kvalitetsarbete genom aktionsforskning utarbetad vid Göteborgs universitet. Förskolecheferna har använt kompetensen på ett sätt som involverat samtliga personal i förskolan och där förskollärarna blir en form av mellanledare med uppgift att driva arbetet framåt.

[Läs mer om Falköpings arbete, sid 50-63](#)

Masterprogram i utbildningsledarskap vid Göteborgs universitet

Professionsutbildningar på avancerad akademisk nivå är ett sätt att stärka lärarnas och skolledarnas professionalitet och förmåga att organisera förskolans och skolans utvecklingsarbete. Vid Göteborgs universitet finns ett sådant mastersprogram som vänder sig till de som önskar utveckla och fördjupa det pedagogiska ledarskapet i förskolan, skolan, vuxenutbildningen eller inom huvudmännens förvaltande nivå.

[Läs mer här.](#)

5. En lärande organisation

Skolan ska vara en lärande organisation med ett systematiskt och väl fungerande kvalitetsarbete. Expertrådet vill - utifrån forskning och våra erfarenheter från skolor och huvudmän – lyfta fram några komponenter som vi anser är väsentliga i ett sådant arbete: systematik och data från den egna undervisningen, få och långsiktiga utvecklingsområden utifrån lokala behov samt tillit och kommunikation.

Systematik och data från den egna undervisningen

Undervisning och arbetssätt ska bygga på väl grundade fakta, vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Expertrådet menar att kvalitetsarbetet på varje skola ska ledas utifrån tydliga och utmanande mål, systematik samt en genomtänkt organisation och tydlig rollfördelning. Både lärare, elever och ledare på olika nivåer ska involveras.

Det behövs rutiner och verktyg som ger lärare möjlighet att kollegialt planera, genomföra och utvärdera sin undervisning och som i sin tur ger stöd till rektorer, förvaltning och politiker att leda skolans utveckling. Expertrådet vill betona att det behöver vara tydligt hur dessa delar hänger ihop och utgör stöd till varandra. Det är också viktigt att det finns en kultur där ”misslyckande” ses som viktiga resurser för lärande och förbättring.

Det systematiska kvalitetsarbetet ska ha fokus på elevernas resultat och mindre på administrativa frågor eller organisation i sig. Arbetet har sitt fokus i klassrummet och ska spegla elevernas progression på ett sätt som möjliggör utveckling av undervisningen.

Expertrådet menar att en sådan analys behöver bygga på data från den egna undervisningen som professionen kan analysera och använda. Detta kräver väl fungerande verktyg för att kunna följa utvecklingen över tid. Det kräver även att uppföljningen inte enbart sker i slutet av en termin, utan att uppföljning sker i kortare cykler. Där sådana system finns kan åtgärder vidtas utifrån analyser av hur elevernas resultat och beteenden påverkas av förändringar i undervisning och arbetssätt.

Expertrådet vill även peka på att de mätinstrument som finns idag ofta har fokus på kvantitet, såsom meritvärde, resultat på nationella prov och internationella undersökningar. Expertrådet anser att det finns behov av att använda mer kvalitativ data. Det kan till exempel handla om videoklipp, observationsunderlag från undervisningen eller hur elever arbetar med en uppgift, som gemensamt analyseras i kollegiet. Det kan även handla om information som samlas in genom att tala med berörda, framför allt elever, men även vårdnadshavare och olika medarbetare i skolan.¹⁶⁷¹⁶⁸¹⁶⁹¹⁷⁰¹⁷¹¹⁷²¹⁷³¹⁷⁴¹⁷⁵¹⁷⁶¹⁷⁷¹⁷⁸¹⁷⁹¹⁸⁰¹⁸¹

Expertrådet ger nedan exempel på hur skolor och kommuner använder data från klassrummen för att följa elevers progression samt exempel på hur kvalitativa data kan bidra till utveckling av undervisningen.

Dokumenterad erfarenhet av systematiskt kvalitetsarbete

Ånge – systematiska förbättringar på alla nivåer gav resultat

I boken ”Hur svårt kan det vara? En bok om hur man förbättrar skolresultaten i en kommun” beskriver skolchefen och utvecklingsstrategen arbetet med att förbättra elevernas resultat i Ånge. Förändringar baserades på vetenskaplig grund, analyser av det egna arbetet och skedde på flera nivåer; den politiska diskussionen skiftade fokus från ”cykelställsfrågor” till vilka resultat eleverna nådde och varför.

[Läs mer om Ånge.](#)

Systematik och transparens i Kalmar

I Kalmar är kvalitetsarbetet både systematiskt och transparent. Förvaltningen publicerar kunskapsresultat, resultat från brukarenkäter samt kostnader på enhetsnivå. I de analyser som görs inkluderas även longitudinella analyser. Även kompetensförsörjningen har ett systematiskt förändringsperspektiv. Till exempel har Kalmar använt statsbidragen för karriärtjänster på ett flexibelt sätt som har skapat olika utvecklingstjänster på olika nivåer. Kommunen har även inrättat karriärtjänster för förskolan och fritidshemmet. När det gäller resurser fördelas 10 procent av förskolans budget och 15 procent av skolans utifrån behov. Resursfördelningssystemet utvärderas för närvarande och en rapport planeras under våren.

[Läs mer om Kalmars systematiska kvalitetsarbete.](#) [Läs mer om Kalmars resursfördelning.](#)

Förstelärare stödjer den systematiska utvecklingen i NTI-gymnasiet

NTI-gymnasiet har strukturer som gör att lärare kan lära av varandra och ta gemensamt ansvar för elevernas utveckling. Skolledning och huvudman skapar förutsättningar för att utveckla det kollegiala lärandet. Det är en del i försteläraryuppsdraget att utveckla och gå i täten för det kollegiala lärandet.

[Läs mer om NTI-gymnasiet.](#)

Få och långsiktiga utvecklingsområden

Att systematiskt analysera och reflektera kring elevers resultat är en del av det ordinarie arbetet. Långsiktighet i utvecklingsarbetet är ett nyckelord för våra slutsatser.

Antalet mål behöver vara få, utmanande, långsiktiga och kopplade till de nationella målen. Huvudmän och skolor bör bygga organisationer som kan hantera långsiktighet även vid personbyten. Vi ger exempel på huvudmän och skolor som arbetar på detta sätt.¹⁸²¹⁸³¹⁸⁴¹⁸⁵¹⁸⁶

Expertrådet anser att kvalitetsarbetet bör utformas så att det passar lokala behov. Lösningar på generella problem som lyfts exempelvis i den nationella eller lokala debatten, behöver inte alls vara relevant på en enskild skola.

Vi vill dock framhålla att det är viktigt att i större utsträckning än idag dra nytta av andras erfarenheter för att skolan ska kunna fungera som en lärande organisation. Sådant stöd bör finnas såväl hos huvudmannen för förskolor och skolor som hos lärosäten och myndigheter. Det bör också finnas stöd för alla beslutsnivåer; stat, huvudman, förvaltning, rektor/förskolechef och medarbetare.¹⁸⁷

Dokumenterad erfarenhet av få och långsiktiga utvecklingsområden

Långsiktigt arbete med måluppfyllelse i AcadeMedias förskolor

I AcadeMedias förskolor används flera egenutvecklade uppföljningsverktyg med fokus på tre områden; grundläggande lagkrav, undervisningens kvalitet och förskolans måluppfyllelse. Inom skolan följer man också upp verksamheternas måluppfyllelse utifrån tre olika kvalitetsaspekter, funktionell-, upplevd, och ändamålsenlig kvalitet.

[Läs mer om AcadeMedias förskolor.](#)

Landskrona – forskning och innovation

Landskrona har under snart sju år systematiskt arbetat med att utveckla förskolor och skolor. En utgångspunkt var de [framgångsfaktorer](#) som SKL identifierat. Att stärka skolledares och pedagogers kompetens har varit prioriterat. Staden har inte arbetat med en specifik metod eller inriktning utan har satsat på breda utvecklingsinsatser utifrån de behov som barn och elever har, där vikten av uthållighet och uppföljning ständigt har poängterats. Med syftet att ta tillvara goda erfarenheter från utvecklingsarbetet och sprida insatser som ger effekt påbörjade Landskrona 2013 konceptet Attraktiv skolkommun. För att omsätta detta innovativa och forskningsanknutna arbetssätt finns en projektorganisation som driver på och stöttar arbetet med lärandets förbättring. Genom att följa upp och analysera skolutvecklingens effekter på organisering, pedagogers arbetssätt samt elevers måluppfyllelse kan verksamheterna i staden stärkas och satsningar bli mer effektiva. [Läs mer här.](#)

Tillit och kommunikation

Expertrådet vill framhålla att tillitsfulla relationer och god kommunikation är centrala förutsättningar för en lärande organisation. Det behövs mötesplatser och tydliga avstämningpunkter där en gemensam kompetens kan växa fram. Det behöver även finnas funktioner som kan koncentrera sig på att föra arbetet framåt, inom och mellan grupper i syfte att stärka kvaliteten och öka likvärdigheten. Både ett kollegialt och kollektivt lärande behöver ske.

Vi ser att förbättringar har större möjligheter att utvecklas där det finns rutiner och tydliga förväntningar på god kommunikation. Där man till exempel delar med sig av erfarenheter, där underlättas samarbete så att exempelvis ämneslärare och klassansvarig lärare har en gemensam bild av en elevs ämnesutveckling. Det viktiga är att den som är chef både ställer krav på god kommunikation samt skapar strukturer för detta i organisationen.¹⁸⁸¹⁸⁹

Expertrådet rekommenderar att:

- Huvudmän och skolledare systematiskt säkrar att varje elev har erövrat färdigheter och kunskaper. Undervisningen utvecklas genom lärarnas analyser av den egna undervisningen och elevernas visade kunskaper. Därefter prioriteras några få och långsiktiga utvecklingsområden. Lärare behöver ha kompetens och stöd för att analysera elevernas kunskaper och observationer från sin undervisning för att tidigt fånga upp vilket stöd som behöver ges.

Dokumenterad erfarenhet av stärkt tillit och kommunikation

Kinda – långsiktighet och möten stärker tilliten

De personliga mötena, långsiktiga utvecklingsområden, en ledningsgrupp som behandlar helheten och skolledare som stödjer varandras utvecklingsarbeten och utnyttjar de enskilda personernas kompetenser är viktiga ingredienser i styrningen av skolan i Kinda kommun. Ledningsgruppen består av alla förskolechefer och rektorer, förvaltningschefen och stödfunktioner på förvaltningen (ekonomi och ibland personal). De möts en heldag var 14e dag då beslut fattas för det som behövs utifrån de fyra utvecklingsområden som finns. Att våga hålla fast vid samma utvecklingsområden under lång tid (men skruvat på detaljerna) har lett till att målen är väl kända i verksamheten vilket bidrar till stabiliteten och stärker lärandet i såväl ledningsgruppen som för barn och elever.

[Läs mer om Kinda.](#)

Varberg – en lärande organisation på alla nivåer

Mottot för utbildning i Varberg är ”[Bästa möjliga möte för lärande](#)”. För en lärande organisation är det nödvändigt att få alla delarna på plats och där kommunikationen genom ord och handlingar är en viktig grund för att delarna synliggörs och förstås utifrån helheten.

- Få men tydliga mål skapar en gemensam strävan med tydliga förväntningar som genomsyrar organisationen på alla nivåer.
- Strukturer möjliggör för individerna i organisationen att söka kunskap tillsammans och med ett medvetet arbetssätt, med kommunikationen som grund, skapas en utveckling- och förändringskultur där man lär sig söka kunskap tillsammans.

Den formativa organisationens årsprocess består av: Bedömningsamtal – Medarbetarsamtal - Lönekriterier med tillhörande kvalitetsindikatorer. För mer information, hör med utvecklingschef Maria Wirén enligt information i länken.

[Läs mer om Varberg.](#)

6. Värden och värderingar

Kloka organisationer tydliggör rollfördelning och skickliga lärare är en grund för skolförbättring. Expertrådet vill särskilt lyfta betydelsen av att de värderingar som genomsyrar en verksamhet är centrala då de påverkar hur organisationen fungerar och att förbättringsarbete ska ske.

Det här är frågor som går som en röd tråd genom samtliga områden som behandlas i rapporten. Frågor som ledarskap, styrkedja, lärarnas undervisning och arbetsätt, skolans lärmiljö samt vikten av tillit och kommunikation handlar i allra högsta grad om värden och värderingar.

I det här avsnittet lyfter vi fram två områden: vikten av att synliggöra de skolkulturer och de värderingar som finns i verksamheten samt vikten av balans mellan tillit och kontroll i hela systemet; från mötet mellan lärare och elev, kollegor emellan; lärare och skolledare; professionella och politiker inklusive nationella myndigheter och motsvarande organ.

Synliggöra den kultur och de värderingar som finns i den egna förskolan, skolan och vuxenutbildningen

Ledare måste synliggöra de värderingar som finns i verksamheten. För att kunna göra det menar expertrådet att det behöver vara tydligt vem eller vilka som är organisationens kulturbärare. Är det skolledaren? Förvaltningschefen? Ägaren? Ledningsgruppen? Informella ledare bland övriga medarbetare? Hur mycket påverkar elevernas och vårdnadshavarnas värdegrund? Närsamhället? Hur mycket är medvetna värderingsval och hur mycket beror på den skolkultur som har vuxit fram i den enskilda verksamheten? Det här är frågor som huvudmän och skolor behöver ställa sig. I ett av exemplen som vi lyfter fram har alla nivåer – även politikerna – gjort en analys av den kultur som råder på såväl enskilda enheter som i verksamheten som helhet. Genom att synliggöra värderingar som påverkar de val som görs får man syn på vilket sätt de påverkar och leder skolans verksamhet.

I analysen behöver enhetens syn på kunskap och lärande lyftas särskilt. Forskning visar att barn och elever behöver mötas av höga och realistiska förväntningar som ger motivation till ansträngning. Andra viktiga utgångspunkter i diskussionen om vilken kunskapssyn och vilken barn- och elevsyn som råder kan vara att alla elever kan lära, att verksamheten tar till vara lärarens professionalism och ansvaret att verka kompensatoriskt i förhållande till barn och elevers bakgrund et cetera.¹⁹⁰

Värdegrundsarbetet är ett ständigt pågående arbete för alla som verkar i förskola, skola och vuxenutbildning, anställda som elever, föräldrar och närsamhälle. Arbetsmiljön för barn och elever, lärare, skolledare och andra medarbetare ska vara god. Trygga elever som är delaktiga och har kontroll över sitt lärande samt en god studiero är viktiga förutsättningar för att förskolan, skolan och vuxenutbildningen ska lyckas med sitt uppdrag. Expertrådet ger exempel på hur enskilda enheter och huvudmän kan synliggöra den förskole- och skolkultur och de värderingar som finns i verksamheten och hur lärandemiljön och värdegrundsarbetet kan stärkas.¹⁹¹¹⁹²¹⁹³¹⁹⁴¹⁹⁵

Expertrådet rekommenderar att:

- Huvudmän och skolor synliggör och påverkar de värden och värderingar som finns på förskolan, skolan och i vuxenutbildningen samt analyserar och diskuterar den egna verksamhetens syn på kunskap. Ett sätt kan vara att göra självvärderingar och peer-review.

Dokumenterad erfarenhet av hur man kan synliggöra skolkultur och värderingar i skolans verksamhet

Hallsberg – synliggjort kultur och värderingar på alla nivåer i skolan

I Hallsberg har skolresultaten förbättrats och kostnaderna minskat. Det har varit möjligt genom ett systematiskt förbättringsarbete i hela kommunens skolverksamhet. Utgångspunkten var att analysera vilken kultur som fanns i de olika delarna av verksamheten i ett underifrånperspektiv; skolkultur, lärandekultur, organisationskultur regelkultur, resultatkultur, elevkultur,

Det blev tydligt att nya värderingar kunde förbättra skolornas lärandemiljö och därmed resultaten. Förbättringarna började med ett tydligt värdegrundsarbete. I både den undersökande fasen och åtgärdsfasen deltog alla förskolor och skolor, förvaltningen och politikerna i utbildningsnämnden.

[Läs mer om Hallsbergs arbete.](#)

Arbetet har genomförts tillsammans med Gunnar Berg och Mittuniversitetet, som har en [utbildning för de som vill genomföra skolkulturanalyser](#)

Olweusmetoden – antimobbingarbete på Byängsskolan

Byängsskolan använder sig av Olweus forskningsbaserade antimobbningsprogram. De mest signifikanta delarna av Olweusmetoden är att all personal agerar, och agerar likadant; att alla är inkluderade och att arbetet utvärderas kontinuerligt.

[Läs mer om Byängsskolans arbete.](#)

Framtidskompassen och Hudiksgymnasiet – med tydliga värderingar

Framtidskompassen har formulerat s.k. *core values* i en personalhandbok.

[Läs mer om Framtidskompassen.](#)

Hudiksgymnasiet har formulerat skolans värdegrund i fyra kärnfulla punkter. Värdegrunden på skolan grundläggs i en ledarskapsutbildning som alla elever på skolan läser.

[Läs mer om Hudiksgymnasiet.](#)

Balans mellan tillit och kontroll

Det behöver finnas en balans mellan tillit och kontroll i hela systemet; från mötet mellan lärare och elev, kollegor emellan; lärare och skolledare; professionella och politiker inklusive nationella myndigheter och motsvarande organ. Expertrådet beskriver nedan ett par exempel på utmaningar i detta sammanhang.¹⁹⁶

Elevernas måluppfyllelse i dess breda betydelse är i fokus för förskolans, skolans och vuxenutbildningens uppdrag. Detta kan ses som ett axiom men i praktiken kan rädslan för att få kritik, att inte snabbt nog nå resultat leda till att resultaten inte blir så bra som de skulle kunnat bli. Rädsla för kritik kan styra mot en ”godkänd lägstanivå” eller mot att göra rätt ”på pappret” istället för i verkligheten. Detta gäller såväl kunskapsmålen som de sociala målen.¹⁹⁷

Expertrådet anser att förtroendet och vanan vid en öppen och saklig diskussion om verksamheten behöver stärkas genom aktiva åtgärder inte minst från huvudmannen vad gäller organisatoriska förutsättningar. Det är viktigt att ge möjligheter att våga pröva nytt, vara öppen för att en del av det man prövar inte fungerar och stödja ett klimat som ser misslyckanden som ger ökade möjligheter att hitta nya välfungerande arbetsätt. Som lärare behöver man veta hur man kan stärka kvaliteten här och nu och veta när man behöver be om hjälp från andra. Expertrådet ger exempel på självvärdering och peer-review som verktyg för ett sådant arbete.¹⁹⁸¹⁹⁹²⁰⁰

Expertrådet rekommenderar att:

- Alla som arbetar i och med skolan främjar en balans mellan tillit och kontroll i hela systemet; från mötet mellan lärare och elev, kollegor emellan; lärare och skolledare; professionella och politiker inklusive nationella myndigheter och motsvarande organ.

Dokumenterad erfarenhet om balans mellan tillit och kontroll

Borlänge – medarbetardriven chefsstödd utveckling i hela kommunen

Borlänge kommun har beslutat att införa ett nytt ledningskoncept – medarbetardriven chefsstödd utveckling (MCU). Det syftar till att i hög grad involvera varje medarbetare i verksamheten och dess utveckling. MCU ska genomsyra arbetet i hela kommunen, något som innebär att det skapas relationer och förtroenden mellan de olika leden i styrkedjan.

För förskolans och skolans del betyder det att de medarbetare som finns närmast eleverna står för en större del av såväl utvecklingsarbete som uppföljningen av densamma.

Tanken är att komma bort från synsättet att arbetet främst drivs framåt genom i efterhand genomförda kontroller av verksamhets resultat, via nyckeltal etc, utan att istället utveckla skolornas egen kapacitet att diagnostisera och utveckla sig själva och härigenom, på ett smidigare sätt, skapa en väl förankrad utveckling utan onödiga ledtider.

Ett exempel är det arbete som görs när det gäller att kartlägga hur personalen använder planeringstiden i skolan. Personalen föreslår därefter vilka förändringar som behöver genomföras. [PRIO](#) används på detta sätt som en del i den större professionsstyrda omställningen.

[Läs mer om Borlänge.](#)

Boden – med tillit till professionen

I Boden har varit att tilliten till professionen, att ha ett nedifrån – och upp perspektiv på vilka utvecklingsområden som är de viktigaste. Samtidigt behöver alla nivåer i styrkedjan drar åt samma håll och ha samma förståelse för vad som behöver göras. I arbetet med [PRIO](#) ser man framför allt tre framgångsfaktorer för utveckling. 1) Skolledarnas roll är avgörande. Efter att utvecklingsområdena har tagits fram behöver skolledaren kliva fram och ta ansvar för att driva utvecklingen vidare. 2) Till sin hjälp behöver skolledaren ha nyckelpersoner för att se till att genomförandet fungerar, som är länken mellan skolledaren och alla lärare. 3) Förvaltningen behöver vara beredd att göra de förändringar i organisationen som skolorna ser behövs. I en skola ville man till exempel inrätta arbetslagsledare, som inte tidigare fanns i kommunen. När det sker ett systematiskt utvecklingsarbete på skolorna är det lättare för de som beslutar på nästa nivå att visa tillit till att utveckla för att stödja de uttalade behoven.

[De första skolornas arbete finns beskrivet här.](#)

7. Skolans infrastruktur för forskning & utveckling

Expertrådets medlemmar har goda erfarenheter av att arbeta med forskningsbaserad skolutveckling. Våra rekommendationer i detta avsnitt handlar om att det behövs en bättre infrastruktur för forskning och utveckling i skolan. Det betyder exempelvis anställningar, karriärvägar, nätverk, samverkan och finansieringssystem. Detta ställer krav på såväl huvudmännens som lärosätenas organisation och arbete.

Infrastruktur för forskning och utveckling

Ett vetenskapligt förhållningssätt är en naturlig del i arbetet i förskola, skola och vuxenutbildning och omfattar all personal. Det handlar bland annat om att kritiskt reflektera över sin egen undervisning utifrån forskning och erfarenheter tillsammans med sina kollegor. Lärare är subjekt i arbetet och inte enbart mottagare av andras forskningsresultat.

Expertrådet vill peka på vikten av att huvudmän, skolledare och lärare är vaksamma mot de ”heta” lösningarna och en alltför instrumentell användning av forskningsresultat. Istället behöver former för kollegiala samtal utvecklas så att forskningsresultat tas hand om på ett klokt sätt. Såväl pedagogisk, medicinsk, social som psykologisk forskning kan vara relevant att beakta för att nå styrdokumentens mål. Ett vetenskapligt förhållningssätt bidrar även till att den egna praktiken och de egna erfarenheterna kan beprövas och, om de visar på goda resultat, komma andra till del. Expertrådets erfarenhet är att utrymme, tid och någon som ansvarar för att leda detta arbete på skolan är viktigt. Även externt stöd, antingen samordnat från huvudmannen eller via ett lärosäte är en framgångsfaktor. Expertrådet ger flera exempel på hur sådant arbete kan gå till.

Expertrådet menar vidare att sådant arbete kan åstadkommas genom ett långsiktigt arbete för alla nivåer, från politik, huvudman, skolledare och lärare är involverade. Våra erfarenheter är att de skolor och huvudmän som lyckas bygga en långsiktig och stabil infrastruktur för sin egen kvalitetsutveckling är de som lyckas i längden. Detta påverkar även relationen mellan skolor, huvudmän och Skolverkets olika satsningar.²⁰¹²⁰²²⁰³

Samtidigt som ett vetenskapligt förhållningssätt ska omfatta alla i skolan, behöver lärarna också kunna medverka i olika forskningsprojekt. Forskarcirklar, learning study och aktionsforskning är olika exempel.²⁰⁴ Forskarutbildade lärare finns idag och behöver bli väsentligt fler i förskola, fritidshem, skola och vuxenutbildning liksom de behövs i skolledningen. För att locka fler forskarutbildade lärare att arbeta i skolan behöver villkoren för att forska i tjänsten utvecklas.²⁰⁵²⁰⁶

Samverkan mellan lärosäten och förskola, skola och vuxenutbildning har utvecklats över landet. Expertrådet anser att ett tydligare nationella ramverk behövs för att stärka forskningsbasen till exempel genom avtal på skolområden som hämtar inspiration från ALF-avtalet i vården. Staten liksom lärosätena, huvudmän och enskilda enheter behöver ta ett gemensamt ansvar för att förverkliga detta.²⁰⁷²⁰⁸²⁰⁹²¹⁰

Expertrådet rekommenderar att:

- Staten och huvudmännen möjliggör fler kombinationstjänster så att lärare och skolledare kan forska i tjänsten. Det är både ett sätt att stärka skolans vetenskapliga förhållningssätt och ett sätt att behålla fler lektorer i skolans undervisning. Det påbörjade arbetet med ett Ulf-avtal kan vara ett sätt.
- Universitet och högskolor bättre anpassar sin kompetensutveckling för lärare. Lärosätena behöver utveckla såväl form som innehåll i sina kurser för att stärka professionaliseringen av yrket. Utvecklingen bör ske i dialog med skolor och huvudmän. Kurser kan erbjudas både genom det reguljära kursutbudet, uppdragsutbildningar eller annan kompetensutveckling på avancerad nivå. Det kan också ske genom professionsinriktade mastersprogram.
- En förskollärare / lärare / rektor / förskolechef som genomgått forskarutbildning får någon form av nytt uppdrag efter (eller under) utbildningen. Om det inte finns extra projektmedel för FOU-uppdrag och de återgår till samma undervisningsuppdrag som tidigare är risken stor att de väljer att lämna skolan för att kunna fortsätta med forskning och utbildning inom högskolan. Huvudmannens engagemang och delaktighet inför och under en lärares forskarutbildning är central för att lärares kompetens ska kunna tillvaratas på ett bra sätt och lärares kommande arbetsuppgifter ska kunna planeras. Ett samverkansavtal med lärosäten kan vara en god grund.
- Lärare i förskola och skola får tillgång till vetenskapliga databaser och artiklar på samma sätt som de som arbetar vid lärosätena. Hur detta ska ske behöver klargöras.
- Ett vetenskapligt förhållningssätt till den egna praktiken främjas när lärare publicerar sig för andra lärare. Exempelvis kan samverkansprojekt stödja lärare att publicera utvecklingsartiklar eller samproducera texter med forskaren. Det finns dock begränsat med journaler för detta.

Dokumenterad erfarenhet av infrastruktur för forskning och utveckling

Enköping inrättar lokal skolkommision

En lokal skolkommision har inrättats för att analysera vad som behövs i kommunen för att stärka kvaliteten i skolan. I skolkommisionen ingår kommunpolitiker, vetenskapliga experter samt Enköpingsbor med kunskap och engagemang, som visat intresse för att i olika sammanhang debattera skolfrågor. Rapport kommer att presenteras i maj och kommer då att publiceras på såväl Expertrådets hemsida som Enköping kommuns.

VIS – Vetenskap i skolan

I Skåne finns organisationen VIS – Vetenskap I Skolan – som erbjuder skolutveckling på vetenskaplig grund. VIS är ett producentkooperativ som drivs av forskarutbildade lärare. VIS vill göra lärarnas dubbla kompetens av skolundervisning och forskning lätt tillgänglig även utanför den egna skolan eller kommunen genom att erbjuda bland annat lärarfortbildning, ledarskapsutveckling, mentorskap/coachning, analyser av utvecklingsbehov, processtöd, handledning i uppföljning och utvärdering av utvecklingsarbete samt forskningsöversikter och -sammanfattningar.

Vid sidan av helt skräddarsydda lösningar erbjuder VIS även generella moduler och paket som kan anpassas till olika verksamheters behov.

[Läs mer om VIS.](#)

Venue – Tidskrift vid Linköpings universitet

Linköpings universitet, Lärarrummet, vill med nättidskriften Venue stimulera verksamma inom skolvärlden och utbildningsforskare till ett kvalificerat tanke- och kunskapsutbyte genom beskrivningar av erfarenheter och forskning om förskola och skola. I tidskriften publiceras populärvetenskapliga texter skrivna av forskare och yrkesverksamma, ibland tillsammans. Skrivarkurser anordnas löpande för den som är intresserad av att skriva text för Venue.

[Läs mer om Venue](#)

Utveckla nätverk/regional struktur

Huvudmän behöver hitta former för att stärka sitt forsknings- och utvecklingsarbete. Dessa former kan vara samverkan mellan flera huvudmän regionalt, samverkan med lärosäten, egna FoU-enheter et cetera.

Expertrådet ser att det finns ett behov av en infrastruktur som gör det möjligt att bedriva ett långsiktigt arbete där forskning och utvecklingsarbete hänger ihop. För ett sådant arbete behöver det finnas nationellt stöd men genomförandet behöver ske regionalt och lokalt. Det är ett nationellt ansvar att erbjuda stöd men organisationerna kan variera över landet. Det är viktigt att de områden som behöver bli föremål för forskning och utveckling beslutas lokalt i samverkan med relevanta aktörer.²¹¹²¹²

Dokumenterad erfarenhet av regional samverkan

Uppsala universitet, sju kommuner och regionförbundet: Forum för samverkan

Forum för samverkan (FoSam) skall bidra till ett ömsesidigt berikande kunskapsutbyte mellan kommun/förskola/skola och forskare vid Uppsala universitet. Målet är att säkerställa en skola på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet i praktiken. Kunskapsutbytet skall resultera i ökad måluppfyllelse i förskola/skola samt ökad kvalitet och relevans i forskningen vid Uppsala universitet. Samverkan tar sin utgångspunkt i konkreta behov och med huvudfokus på praktisknära frågeställningar i förskola/skola men också policystöd för kommunal förvaltning. Ett exempel på samverkan är AIMday, en mötesplats för forskare och verksamhet kan mötas för att tillsammans ta fram forskningsfrågor.

[Läs mer om Forum för samverkan](#)

Pedagogiskt utvecklingscentrum Dalarna, PUD

PUD är Högskolan Dalarnas Regionala utvecklingscentrum (RUC) och har verkat som en sammanhållande organisation mellan högskolan och verksamhet sedan xx. Ett 30-tal kommuner och skolhuvudmän är anslutna till PUD. Förutom att vara en viktig utvecklingskraft för skola och lärarutbildning i regionen finns även ett betydelsefullt nätverk med andra lärosäten och Regionala utvecklingscentra.

PUD:s arbetsfält är omfattande då PUD utvecklar och organiserar verksamhet över alla de områden där skolan och högskolan möts. Eftersom alla resurser samlas i PUD:s verksamhet har huvudmännen stora möjligheter att göra prioriteringar av de frågor som är viktigast i regionen. Bland annat har en regional forskarskola startats som gör det möjligt även för små huvudmän att med vissa intervall låta egna lärare delta.

[Läs mer om PUD](#)

Stockholm Teaching & Learning Studies (STLS)

STLS har utvecklats för att initiera, stödja och sprida lärarledda forskningsprojekt som handlar om ämnesdidaktiska frågor och problem som uppstår i klassrummet. STLS ska fungera som en mötesplats för forskande lärare i olika ämnen. Plattformen är ett samarbete mellan skolhuvudmän och kommuner i Stockholms län och Stockholms universitet.

Inom ramen för STLS finns det möjlighet för lärare att bedriva ämnesdidaktiska forsknings- och utvecklingsprojekt på den egna skolan. En ambition är att utveckla metoder och modeller för lärarforskning som är anpassade till skolans specifika behov och villkor. Genom att göra det möjligt för lärare att medverka i forskningsprojekt kan forskningen bli en integrerad del av skolutveckling.

[Läs mer om Stockholm Teaching & Learning Studies](#)

Utveckla ett finansieringssystem för hur forskning kan omvandlas till utveckling

Forskning och verksamhet har länge existerat relativt parallellt med varandra och med olika frågeställningar och logik. De förändringar och förväntningar som vi beskriver i detta avsnitt ställer nya krav på forskning (utgångspunkter, genomförande, deltagande, förmedling) och indirekt krav på såväl förberedande lärarutbildning som på verksamheterna att stödja en utveckling som dels ökar lärares möjlighet att delta i forskning dels möjliggöra för lärare att aktivt kunna arbeta med olika forskningsresultat i sin praktik.

Inom flera forskningsdomäner (t ex teknik, naturvetenskap/miljö, medicin) är tillämpning, nyttiggöranden, intervention av forskningsresultat självklarheter. Detta är inte lika vanligt inom samhällsvetenskapen. Det finns statliga forskningsfinansiärer som verkar inom detta område där tydliga krav på nyttiggöranden av forskningsresultat ställs.^[1] Expertrådet vill poängtera behovet av att utveckla strategier/modeller som leder till att forskningsresultat tillsammans med den beprövade erfarenheten aktivt kan medverka till utveckling och förbättringar av verksamheterna. Sannolikt behövs en kombination av småskaliga, lokala, regionala och nationella satsningar.²¹³

Expertrådets rekommenderar att:

- Regeringen utvecklar ett finansieringssystem för att stödja såväl forskning som möjligheterna att tillämpa forskningsresultat i den egna praktiken.

Dokumenterad erfarenhet av finansiering system för hur forskning kan omvandlas till utveckling

Ängelholm – FoU-enhet och stärkt vetenskapligt förhållningssätt

Ängelholms kommun profilerar sig som ”Kunskapsstaden 2020”. Intentionen är att alla led i verksamheterna ska genomsyras av ett utvecklingsarbete som sker på verksamhetens egna villkor, vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Fokus ligger på ökad måluppfyllelse och förbättrade skolresultat för varje elev med utgångspunkt i de lokala förutsättningarna. För att stärka den vetenskapliga grunden byggs en FoU-organisation som ska stödja de lokala satsningarna på till exempel Doktorander i lärande, satsningen på läroprocessledare genom samarbete med Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Högskolan i Halmstad och Göteborgs universitet.

I tre år har kommunens lärare presenterat sina pågående utvecklingsarbeten vid en samling i början av läsåret, Utbildningsforum. Den undersökningsbaserade skolutvecklingen bygger på att stärka lärarskickligheten och det kollegiala lärande i en lärande organisation.

[Läs mer om Ängelholms arbete](#)

Umeå kommun – hur forskning blir skolutveckling – ForUm-SUM

ForUm-SUM står för: **F**orskning **o**ch **r**eflexion i **U**meå – **S**ärskilda **U**ndervisningsbehov i **M**atematik. Programmet har funnits sedan 2012 och omfattar 14 speciallärare/specialpedagoger som använder 5 procent av sin arbetstid åt detta. Samarbetet mellan verksamhet och forskning är stort. Bland annat ska man efter alla forskningstexter ge exempel på hur resultaten kan tillämpas i undervisningen. För skolår 2015/16 ligger fokus på bland annat:

- intensivundervisning i matematik;
- implementering, revidering och förtydligande av bland annat progressionen i en åtgärdstrappa;
- att utprova och utvärdera SUM-nätverkets screeningmaterial för;
- att i samarbete med Umeå Universitet/SPSM (Specialpedagogiska Skolmyndigheten) utveckla ett kvalitativt kartläggningsmaterial på individnivå och utgöra en expertgrupp för arbetet rörande elever i behov av särskilt stöd.

[Läs mer om ForUm-SUM.](#)

Samverkan om klassrumsnära forskning mellan fem huvudmän och Ifous

Stockholm Stad, Nacka Kommun, Helsingborgs Stad, AcadeMedia och Kunskapsskolan har ett partnersamarbete med Ifous för att huvudmännen ska kunna vara med och påverka vilken forskning som ska göras och få stöd i att omsätta aktuell forskning till klassrumsnära praktik.

[Läs mer om Ifous partnersamarbete.](#)

Referenser

- ¹ OECD (2015) *Improving Schools in Sweden: An OECD Perspective*
- ² <http://skl.se/download/18.b5f3e0b1535036d7f72ea66/1457969658242/Clark+slutmeddelande.pdf>
- ³ Oljemark Kicki, Törnell Rachel (2014) *En lärande organisation. Perspektiv på systematisk och styrkebaserad skolutveckling. Om lusten att lära*. Alingsås kommun. Vulcan förlag
- ⁴ Runesson Ulla, Gustafsson Gerd (2012) *Sharing and developing knowledge products from Learning Study*, International Journal for Lesson and Learning Studies, Vol. 1 Iss: 3, pp.245 – 260
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/20468251211256447>
- ⁵ Persson, Sven (2012) *Forskningscirkeln. En metod att forskningsförankra grundutbildningen*, Malmö högskola
- ⁶ Stockholms utbildningsförvaltning (2010) *Forskningscirkel ger nya tankesätt*, Lära i Stockholm nr 4
- ⁷ Lundgren Pernilla, Forsberg Uvemo Elisabeth (2011) *Gensvar för lärande - Rapport med utvecklingsartiklar från en forskningscirkel*, Rapport från Stockholm stad, Stöd & Stimulans nr 7
- ⁸ Forskning om undervisning och lärande (2012) *Samspelet mellan forskning och skola*, nr 8
- ⁹ Persson, S. (2009). *Forskningscirklar – en vägledning*. Malmö: Resurscentrum för mångfaldens skola
- ¹⁰ Otterup, T; Andersson, S. & Wahlström, A- M (2013) *Forskningscirkeln – en arena för kunskapsutveckling och förändringsarbete*. Göteborg: Göteborgs universitet
- ¹¹ Enoksson, M (2014) *Innehåll i behov av särskilt stöd. Erfarenheter från lesson/learning studies i matematik*. Matematikdidaktiska texter del 5, Stockholms universitet, Institutionen för matematikämnet och naturvetenskapsämnenas didaktik
- ¹² Sagar, H (2015) *Entrepreneurial Schools – Entrepreneurial Learning Environments and a Changed Role for Teachers*. OECD: <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-School-pt2.pdf>)
- ¹³ Lackeus, M (2014) *Entrepreneurship in Education – What, Why, When, How*. OECD: <http://www.oecd.org/site/entrepreneurship360/blog/entrepreneurship360backgroundpaper.htm>
- ¹⁴ Jidesjö (2012) *En problematisering av ungdomars intresse för naturvetenskap och teknik i skola och samhälle– Innehåll, medierna och utbildningens funktion*. Avhandling vid Linköpings universitet
- ¹⁵ Sagar, Helena (2013). *Teacher Change in Relation to Professional Development in Entrepreneurial Learning*. Doktorsavhandling vid Göteborgs universitet <http://hdl.handle.net/2077/34375>
- ¹⁶ Berne, Birgitta (2014) *Naturvetenskap möter etik: En klassrumsstudie av elevers diskussioner om samhällsfrågor relaterade till bioteknik*. Göteborgs universitet
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/38647/2/gupea_2077_38647_2.pdf
- ¹⁷ Ett 50-tal kommuner deltar i SKL:s satsning PRIO som stödjer nytt arbetssätt i skolorna,
<http://skl.se/skolakulturfratid/skolaforskola/sklsatsningarutvecklingskolan/prioarbetssatt.212.html>
- ¹⁸ Berggren, J. & Carlgren, I. (2015). *Stockholm Teaching & Learning Studies. En plattform för undervisningsutvecklande ämnesdidaktisk forskning*.
- ¹⁹ Vid PUD/Högskolan i Dalarna finns forskningscirklar: <http://www.du.se/sv/Om-Hogskolan/Aktuellt/Nyheter/Forskningscirklar-ska-ge-bättre-kunskaper-hos-eleverna/>
- ²⁰ <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:762093/FULLTEXT01.pdf>
- ²¹ Berne, Birgitta (2014). *Naturvetenskap möter etik: En klassrumsstudie av elevers diskussioner om samhällsfrågor relaterade till bioteknik*. Göteborgs universitet
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/38647/2/gupea_2077_38647_2.pdf
- ²² Nyvaller, Monica (2015) *Pedagogisk utveckling genom kollegial granskning*
<https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/38862>
- ²³ Hansson Å (2011) *Ansvar för matematiklärande - Effekter av undervisningsansvar i det flerspråkiga klassrummet*, Göteborgs universitet
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26669/3/gupea_2077_26669_3.pdf
- ²⁴ Cobb and Jackson (2014) *Towards an Empirically Grounded Theory of Action for Improving the Quality of Mathematics Teaching at Scale*
- ²⁵ Elizabeth Davis and Joseph Krajcik (2005) *Designing Educative Curriculum Materials to Promote Teacher Learning*, Educational Researcher [http://edr.sagepub.com/content/34/3/3]
- ²⁶ Ferlin, M (2014) *Biologisk mångfald i läroböcker i biologi*. Doktorsavhandling Göteborgs Universitet.
<http://hdl.handle.net/2320/14251>

- ²⁷ Räkna med Västerås – kompetensutveckling i samverkan med Mälardalens högskola <http://www.mdh.se/forskning/inriktningar/utbildningsvetenskap-och-matematik/mnt/m-term/rakna-med-vasteras-rav-1.47678>
- ²⁸ Högskolan i Dalarna har genomfört ett samverkansprojekt med Sandviken kommun om att Skriva sig till läsning. Projektet redovisas här: <https://www.gleerups.se/40685728-product>
- ²⁹ Heyer, C. & Hull, I. (2014). *Formativ bedömning – konkreta exempel och metodiska tips*. Natur & Kultur
- ³⁰ Hemmi och Ryve (2014) *Effective mathematics teaching in Finnish and Swedish teacher education discourses* J Math Teachers Educ <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10857-014-9293-4>
- ³¹ Hylén Jan (2012) *Skolans digitalisering – hur ser kunskapsläget ut?* Kommunförbundet Skåne
- ³² Agélii Genlott Annika, Grönlund Åke (2013) *Improving literacy skills through learning reading by writing: The IWTR method presented and tested*, Computers & Education, Volume 67, September 2013, Pages 98–104 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131513000857>
- ³³ Barker Daniel (2013) *Flipped Classroom - det omvända arbetssättet*, Natur & Kultur
- ³⁴ Pajares Frank. *Översikt över 20 års forskning om "self-efficacy"* <https://www.dynaread.com/current-directions-in-self-efficacy-research>
- ³⁵ Hattie, John (2011) *Visible Learning for Teachers*
- ³⁶ OECD (2012), "Ontario: Harnessing the Skills of Tomorrow", in *Lessons from PISA for Japan*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264118539-7-en>
- ³⁷ Skaalvik Einar M och Skaalvik Sidsel (2015) *Motivation och lärande*, Natur och Kultur
- ³⁸ Höga förväntningar är en viktig del i Ånge kommuns utvecklingsarbete, se Thorin Lars och Åström Urban (2015) *Hur svårt kan det vara? En bok om hur man förbättrar kunskapsresultaten i en kommun*. Vulcan förlag
- ³⁹ Förskolan Liten Lär är organiserad som en grundskola för att på bästa sätt ta tillvara små barns inlärningsförmåga. Man använder skollika termer, förmedlar omdömen om barnen till vårdnadshavarna och de äldre barnen äter lunch i matsal. Läraren i gruppen följer sin grupp hela vägen från ett till fem års ålder i åldershomogena grupper.
- ⁴⁰ Internationella Engelska skolans lärpolicy <https://drive.google.com/file/d/0B1fSyKQXyl-5MkdtUTVMRUZUREU/view?pref=2&pli=1>
- ⁴¹ Bunar Nihad red (2015) *Nyanlända och lärande – mottagande och inkludering* Natur och Kultur
- ⁴² Appelgren Alva (2015) *Error, Praise, Action and Trait. Effects on Feedback on Cognitive Performance*, Karolinska institutet
- ⁴³ William Dylan och Leahy Siobhan (2015) *Handbok i formativ bedömning : strategier och praktiska tekniker*, Natur och Kultur
- ⁴⁴ Cobb Paul <http://peabody.vanderbilt.edu/bio/paul-cobb>
- ⁴⁵ Desimone (2009) *Educational research*
- ⁴⁶ Hiebert and Grouws (2007) *The Effects of Classroom Mathematics Teaching on Students' Learning* Second Handbook of Research on Mathematics Teaching and Learning
- ⁴⁷ Ridderlind I (2015) *Elevperspektiv på bedömning för lärande*. Matematikdidaktiska texter del 6. Stockholms universitet, Institutionen för matematikämnet och naturvetenskapsämnenas didaktik
- ⁴⁸ Kroksmark Tomas (2014) *Modellskolan – en skola på vetenskaplig grund med forskande lärare*. Studentlitteratur
- ⁴⁹ Söderström Å och Karlberg L (2015) *Eftertänksam framtidsskola. Utvärdering av Modellskoleprojektet på Ribbaskolan*, Karlstads universitet <http://tomaskroksmark.se/wp-content/uploads/2011/06/Eftert%C3%A4nksam-framtidsskola-till-J%C3%B6nk%C3%B6ping.pdf>
- ⁵⁰ Pettersson, A., Olofsson, G., Kjellström, K., Ingemansson, I., Hallén, S., Björklund Boistrup, L. Alm, L. (2010). *Bedömning av kunskap – för lärande och undervisning i matematik. Matematikdidaktiska texter. Del 4*. Stockholm: Institutionen för matematikämnets och naturvetenskapsämnenas didaktik, Stockholms universitet
- ⁵¹ Balan Andreia och Jönsson Anders (2014) *Bedömning för lärande – en vägledning utifrån aktuell forskning*, Kommunförbundet Skåne Forskning i korthet 2014:2 <http://kfsk.se/lanandeocharbetsliv/wp-content/uploads/sites/8/2015/01/Forskning-i-korthet-2014-2.pdf>
- ⁵² Kunskapsskolan sätter upp personliga mål och scheman för varje elev. Målen bryts ner till kortsiktiga arbetsmål för veckan och dagen. Målen formuleras vid personliga handledningssamtal varje vecka och stäms av varje dag på morgonen och eftermiddagen. <http://www.kunskapsskolan.se/arbetsatt/personligtmalochschema.4.35aed5614deba2b938b16fe.html>
- ⁵³ Björklund Anders, Fredriksson Peter, Gustafsson Jan-Eric, Öckert Björn (2010) *Den svenska utbildningspolitikens arbetsmarknadseffekter – vad säger forskningen*, IFAU 2010:13

- ⁵⁴ Internationella Engelska Skolan har en genomtänkt policy för att skapa lugn, trygghet och ordning i lärmiljön, baserad på den så kallade "Broken Windows-teorin" (James Q. Wilson). Teorin manar till uppmärksamhet på detaljer som signalerar brist på ordning och respekt, då dessa lätt sprider sig till att skapa större problem. Internationella Engelska skolans lärpolicy <https://drive.google.com/file/d/0B1fSyKQXyl-5MkdtUTVMRUZUREU/view?pref=2&pli=1>
- ⁵⁵ Broholmskolan arbetar med utomhusundervisning från förskoleklass till årskurs nio. Man ser tendenser till att det leder till att pojkar på skolan klarar sig bättre än det nationella genomsnittet.
- ⁵⁶ Digilys bygger på kollegialt lärande o forskning. Fokus är att utveckla lärmiljön genom kontinuerlig pedagogisk kartläggning, analys och genomförande av insatser. Modellen är utvecklad av Helsingborg och Landskrona och utvärderades 2015: <http://www.uppdragpsyiskhalsa.se/wp-content/uploads/2015/03/Utv%C3%A4rdering-av-Digilys.pdf>
- ⁵⁷ Bunar Nihad red (2015) *Nyanlända och lärande – mottagande och inkludering* Natur och kultur
- ⁵⁸ Nilholm, Claes, Göransson, Kerstin (2013) *Inkluderande undervisning : vad kan man lära av forskningen?*. Specialpedagogiska skolmyndigheten <https://drive.google.com/file/d/0B1fSyKQXyl-5MkdtUTVMRUZUREU/view?pref=2&pli=1>
- ⁵⁸ Nilholm, Claes, Göransson, Kerstin (2013) *Inkluderande undervisning : vad kan man lära av forskningen?*. Specialpedagogiska skolmyndigheten, <http://www.spsm.se/sv/Om-oss/Press/Pressmeddelanden/n/Ny-rapport-om-inkluderande-undervisning-i-skolans-praktik/>
- ⁵⁹ Berne Birgitta (2015) *Naturvetenskap möter etik. En klassrumsstudie av elevers diskussioner om samhällsfrågor relaterade till bioteknik*. Göteborgs universitet <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/38647>
- ⁶⁰ Umeå kommuns åtgärdstrappa är ett exempel.
- ⁶¹ Persson, E. (2013). *Raising achievement through inclusion*. International Journal of Inclusive Education, 17(11), 1205-1220
- ⁶² Wennergren, A. & Blossing, U. (2015). *Teachers and Students Together in a Professional Learning Community*. Scandinavian Journal of Educational Research. [Publicerad on line 150724
- ⁶³ Bengt Persson, Elisabeth Persson (2012) *Inkludering och måloppfyllelse : att nå framgång med alla elever*.
- ⁶⁴ Nilholm Claes (2015) *Inkludering – vad kan man lära sig av forskningen*, Kommunförbundet Skåne Forskning i korthet 2015:1 <http://kfsk.se/larandearbetsliv/wp-content/uploads/sites/8/2015/01/inkludering-vad-kan-man-lara-sig-av-forskningen.pdf>
- ⁶⁵ Sverige skrev under Salamancadeklarationen 1994 där elever i behov av särskilt stöd ges rätt till stöd i "inkluderande praktiker". <http://www.unesco.se/wp-content/uploads/2013/08/Salamanca-deklarationen1.pdf>
- ⁶⁶ Kane Eva (2015) *Playing practices in school-age childcare: An action research project in Sweden and England* Avhandling vid Stockholms universitet
- ⁶⁷ En utförlig referenslista för forskning om fritidshem finns i *Fritidshem och fritidspedagogik – en forskningsöversikt* (2016) SKL och Kommunförbundet Skåne <http://kfsk.se/larandearbetsliv/barn-och-utbildning/fou-skola/forskning-korthet/>
- ⁶⁸ Sandberg, F., Fejes, A., Dahlstedt, M., & Olson, U. (2015) *Adult education as a heterotopia of deviation: a dwelling for the abonormal citizen*. Adult Education Quarterly. Published ahead of print. DOI: 10.1177/0741713615618447.
- ⁶⁹ Fejes, A., Olson, M., Rahm, L., Dahlstedt, M., Sandberg, F. (Submitted) *Individualisation in citizen formation in Swedish adult education –democratic citizen subjectivities at stake*. Manuscript.
- ⁷⁰ Fejes, A. (2015) *Kortutbildade och vuxenutbildning – Underlagsrapport*. Stockholm: Stockholms stad
- ⁷¹ Erik Lakomaa (2015) *Bättre skola till varje pris*, PM för expertrådet. Ytterligare referenser finns i denna PM.
- ⁷² Grosin Lennart (2004) *Skolklimat, prestation och anpassning i 21 mellan- och 20 högstadieskolor*, Forskningsrapport 71, Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet
- ⁷³ Heckman, J. (2006) *Skill Formation and the economics of investing in disadvantaged children*, Science, 312(5782), 1900–1902
- ⁷⁴ Havnes, T. & Mogstad, M. (2009) *No child left behind: Subsidized child care and children's long-run outcomes*, Discussion Papers No. 582, May 2009. Statistics Norway, Research Department
- ⁷⁵ Sylva, K., Melhuish, E., Simmons, P., Siraj-Blatchford, I. & Taggart, B. (2010) *Early Childhood Matters. Evidence from the Effective Pre-school and Primary Education project*, London: Routledge
- ⁷⁶ Tallberg Broman, I. (2015) *Förskola till stöd för barn utveckling och lärande*, I. Tallberg Broman (red.) *Förskola tidig intervention*. Stockholm: Vetenskapsrådet. ss. 16-59
- ⁷⁷ Johansson, U. & Skoog, M. (2000): *Att mäta och styra verksamheten - modeller med fokus på icke-materiella resurser*. Uppsala: Uppsala Publishing House
- ⁷⁸ Gueudet, Pepin och Trouche (2012) *From text to lived resouces*

- ⁷⁹ Grouws, Tarr, Chavez, Sears, Soria and Taylan (2013) *Curriculum and implementation effects on high school student' mathematical learning*
- ⁸⁰ En utförlig referenslista för forskning om fritidshem finns i *Fritidshem och fritidspedagogik – en forskningsöversikt* (2016) SKL och Kommunförbundet Skåne <http://kfsk.se/larandeocharbetsliv/barn-och-utbildning/fou-skola/forskning-korthet/>
- ⁸¹ Olofsson, Malena (2015) *Elevhälsoteamets organisering*
- ⁸² Lerums kommun har länge arbetat med flexibel timplan med fokus på alla elevers lärande: <https://www.lerum.se/Vision2025/Det-har-gor-vi/Hallbar-samhallsplanering-och-narmiljo/Dokumentation-Pilot-Grabo/Grabo-nya-skolor/Malen-for-larmiljon/>
- ⁸³ Ett 50-tal kommuner deltar i SKL:s satsning PRIO som stödjer nytt arbets sätt i skolorna, <http://skl.se/skolakultur/fritid/skolaforskola/sklssatsningarutvecklingskolan/prioarbetsatt.212.html>
- ⁸⁴ Kunskapsskolans lärare är ute bland eleverna i större utsträckning än lärare i genomsnitt, 27,5 timmar per vecka. Det möjliggörs av att de bästa lärarna också arbetar med att utveckla lektioner och kursmaterial som sedan används på alla Kunskapsskolans skolor. <http://www.kunskapsskolan.se/larare.4.498ea9f714e274fdfa84987b.html>
- ⁸⁵ Flera skolor har ett genomtänkt arbete för hur fritidshemmets verksamhet kan stödja barnens lärande och utveckling, till exempel Årstaskolan och Hägerstenshamnens skolor i Stockholm och Emåskolan i Nässjö.
- ⁸⁶ Wickman Per-Olof (Supporting teachers' agency and learning in teaching secondary school science <http://su.avedas.com/converis/contract/4057>
- ⁸⁷ Tyrén Lena (2013) *Vi får ju inte riktigt förutsättningarna att genomföra det som vi vill" – en studie om lärares möjligheter och hinder till förändring och förbättring i praktiken*. Avhandling vid institutionen för pedagogik och specialpedagogik, Göteborgs universitet <http://iis.gu.se/aktuellt/skolutveckling-star-tillbaka-for-ekonomisk-styrning.cid1174260>
- ⁸⁸ Hattie John (2011) *Visible learning for teachers*
- ⁸⁹ Tidigare fanns vid Lärarhögskolan i Stockholm högskoleutbildning på tre terminer till pedagogassistenter. Det sågs som en karriärmöjlighet för personal som arbetade med barn på andra sätt men även en möjlighet för den som ville pröva ett nytt yrke (bland annat uppsagda posttjänstemän gick utbildningen).
- ⁹⁰ Fridaskolan om baklängesplanering för att undervisa mot målen: http://www.fridaskolan.se/assets/nyhetsbrev/Inblicken_nr_1_2015.pdf
- ⁹¹ Kunskapsskolan minimerar administration för lärare: <http://www.kunskapsskolan.se/betygkvalitet.4.498ea9f714e274fdfa8498ed.html>
- ⁹² Nylund, Wilhelmsson, Sandback & Rönnerman (2010) *Aktionsforskning i förskolan - trots att schemat är fullt*
- ⁹³ Alkan Olsson Johanna (2012) *Forskning om skolledares och lärares psykosociala arbetsmiljö 2000 – 2012: en litteraturöversikt*, Kommunförbundet Skåne
- ⁹⁴ I Ängelholm har man arbetat medvetet och aktivt för att stärka arbetsförhållandena för lärare och rektorer. Det har lett till ett gott söktryck för tjänster. I vissa skolor har man särskilda avtal för att stärka arbets sätt och kompetensutveckling.
- ⁹⁵ Oljemark Kicki, Törnell Rachel (2014) *En lärande organisation – Perspektiv på systematisk och styrkebaserad skolutveckling. Om lusten att lära*, Alingsås kommun, Vulkan förlag
- ⁹⁶ Engelska skolan rekryterar utländska lärare <http://engelska.se/en/people-who-do-it>
- ⁹⁷ Södertörns högskola ökat antalet sökande till lärarutbildning, bland annat genom framgångsrik marknadsföring. <http://www.teachforsweden.se/>
- ⁹⁸ Martin Tallvid utarbetar tillsammans med Göteborgs universitet mål för lärarstudenters kunskaper om IT och lärande. Styrdokument för arbetet: http://lararutbildning.gu.se/digitalAssets/1562/1562086_m--l-f--r-l--rarstudenters-kunskaper-om-it-och-l--rande_151215.pdf
- ¹⁰⁰ Wennergren Anki (2015) *Övningskolor – ett första år fyllt med positiv energi. Utvärdering av grundläroprogrammet 2014-15*. Högskolan i Halmstad <http://www.hh.se/download/18.387a9a62150a37eb2c8dd66e/1446730588131/utvardering-ovningskolor-2014-2015.pdf>
- ¹⁰¹ UKÄ lyfter fram lärarutbildning vid Högskolan i Halmstad som gott exempel på hur man kan förena teori och praktik <http://www.hh.se/omhogskolan/aktuellt/nyheter/nyheter/nyheter/lararutbildningenlyftsframsomgottexempelinyrappport.65444449.html>
- ¹⁰² Wennergren, A. (2015). *Övningskolor – ett första år fyllt med positiv energi. Utvärdering av grundläroprogrammet 2014-15*. Halmstad: Högskolan i Halmstad

- ¹⁰³ OECD och EU lyfter föräldrars involvering som en kvalitets- och nyckelfaktor. Till exempel OECD rapporten som gällde de lågpresterande individerna lyfter också fram vikten av föräldrars involvering som en faktor som bidrar till förbättrade prestationer och ökad måluppfyllelse. <http://www.oecd.org/education/low-performing-students-9789264250246-en.htm>
- ¹⁰⁴ I enkäter till nyutbildade finns ser man vikten av samverkan med föräldrar som en del i lärarens arbete. Data från nationella lärarutbildningens kvalitetsarbete (Lärarutbildningskonventet).
- ¹⁰⁵ Lärarutbildningskonventet (2014) *Besinna er och låt lärarutbildningen vara* Debattartikel i Dagens samhälle <http://www.dagensamhalle.se/debatt/besinna-er-och-lat-laerarutbildningen-vara-10344>
- ¹⁰⁶ Ett exempel är de professionsinriktade masterprogram som finns. Kurserna ges ofta fristående och kan därmed användas som kompetensutveckling för lärare och rektorer. De kan själva söka på rätt nivå så man får progression och kan komma vidare i sitt lärande. <http://ips.gu.se/utbildning/program/miu>
- ¹⁰⁷ Riddersporre, B. (2012). *Ledarskap och ett förändrat arbetssätt i förskolan: Språkbruk i forskningscirkeln*. I Sven Persson (red) Forskningscirklar – kunskapsutveckling för förskola, skola och högskola. *Rapporter om utbildning 1/2012*, s 93-98. Malmö högskola: Fakulteten för lärande och samhälle.
- ¹⁰⁸ Opfer, D. V., & Pedder, D. (2011). *Conceptualizing teacher professional learning*. *Review of Educational Research*, 81(3), 376-407
- ¹⁰⁹ Desimone, L. M. (2009) *Improving Impact Studies of Teachers' Professional Development: Toward Better Conceptualizations and Measures*. *Educational Researcher*, 38(3), 181-199
- ¹¹⁰ Rönnerman, K. & Salo, P. (2014). *Lost in practice. Transforming Nordic Educational Action Research*. Rotterdam: Sense Publishers.
- ¹¹¹ Rönnerman, K. Salo, P. & Moksnes Furu, E. (eds.) (2008) *Nurturing Praxis: Action research and school-university partnerships in a Nordic light*. Rotterdam: Sense Publishers
- ¹¹² Langelotz Lill (2014) *Vad gör en skicklig lärare? En studie om kollegial handledning som utvecklingspraktik* Avhandling vid institutionen för pedagogik och specialpedagogik, Göteborgs universitet <http://iis.gu.se/aktuellt/gott-resultat-nar-larare-handleder-varandra.cid1209992>
- ¹¹³ Pedagogy, Education, Praxis (PEP) - ett internationellt nätverk <http://ips.gu.se/ViewPage.action?siteNodeId=562912>
- ¹¹⁴ Timperley Helen (2013) *Det professionella lärandets inneboende kraft*, Studentlitteratur
- ¹¹⁵ *The mirage – Confronting the Hard Truth About Our Quest for Teacher Development* (2015) TNTP, reimagine teaching
- ¹¹⁶ Shulman, L. S., & Shulman, J. H. (2004). *How and what teachers learn: a shifting perspective*. *Journal of Curriculum Studies*, (36)2, 257-271
- ¹¹⁷ Clarke o Hollingsworth (2002), *Elaborating a model of teacher professional growth*, *Teaching and Teacher Education* 18 (2002) 947–967
- ¹¹⁸ I Skottland finns en ettårigutbildning motsvarande KPU <https://www.prospects.ac.uk/postgraduate-study/teacher-training/pgce> och även flera engelska universitet har motsvarande utbildning, till exempel vid Oxfords universitet <http://www.education.ox.ac.uk/courses/pgce/>
- ¹¹⁹ Förstelärare som går aktionsforskningskurs vid GU hittar ett sammanhang att fortsätta aktionsforskning i sitt försteläraryrke genom det forskningsnätverk som Kungsbacka kommun har: FIKA, forskning i Kungsbacka.
- ¹²⁰ Thorin Lars och Åström Urban (2015) *Hur svårt kan det vara? En bok om att förbättra kunskapsresultaten i en kommun*, Vulcan förlag
- ¹²¹ Pettersson, A. (2011). *Gensvar för lärande. Rapport med utvecklingsartiklar från en forskningscirkel*. Stockholm: Stockholms Stads Utbildningsförvaltning.
- ¹²² Persson S (2009) *Forskningscirklar – en vägledning*, Malmö resurscentrum för en bättre skola
- ¹²³ Pettersson Astrid (2011) *Gensvar för lärande. Rapport med utvecklingsartiklar från en forskningscirkel*, Stockholms stad utbildningsförvaltning
- ¹²⁴ Rönnerman Karin(2012) *Aktionsforskning i praktiken – förskola och skola på vetenskaplig grund*, Studentlitteratur
- ¹²⁵ Clarke, D., & Hollingsworth, H. (2002). *Elaborating a model of teacher professional growth*. *Teaching and Teacher Education*, (18), 947-967
- ¹²⁶ Darling-Hammond, L and R. Rothman, Eds, (2011) *Teacher and Leader Effectiveness in High-Performing Education Systems*
- ¹²⁷ Nyvaller, Monica (2015) *Pedagogisk utveckling genom kollegial granskning* <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/38862>
- ¹²⁸ Timperley Helen (2013) *Tio forskningsbaserade principer för lärares professionsutveckling, sammanfattning och översättning*, Kommunförbundet Skåne Forskning i korthet 2013:1

- ¹²⁹ OECD (2012), "Ontario: Harnessing the Skills of Tomorrow", in Lessons from PISA for Japan, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264118539-7-en>
- ¹³⁰ Andrew Hargreaves och Michael Fullan har utvecklat ett självvärderingsmaterial baserat på deras beskrivningar av lärares "professional capital". Materialet är gratis och nås via Hargreaves hemsida: <http://www.andyhargreaves.com/>
- ¹³¹ Yoon, Suk Kwang, Duncan Teresa, Wen-Yu Lee Silvia, Scarloss Beth, Shapley Kathy L (2007) *Reviewing the Evidence on How Teacher Professional Development Affects Student Achievement*, Issues and Answers Report, REL 2007:33, US Department of Education
- ¹³² Timperley Helen (2011) *A background paper to inform the development of a national professional development framework for teachers and school leaders*, Australian Institute for Teaching and School Leadership
- ¹³³ Murray John (2014) *Designing and Implementing Effective Professional Learning* Thousand Oaks, Corwin
- ¹³⁴ Fridaskolan ger genom egna bolaget Frida Didaktikcentrum samtliga ledare inom skola och förskola ledarskapsutbildning. Pedagoger kan ansöka om att genomgå en Aspirantutbildning.
- ¹³⁵ Vid flera lärosäten ges uppdragskurser specialsydda för huvudmän, till exempel vid Linköpings universitet.
- ¹³⁶ Fler exempel och utvecklande resonemang finns i Håkansson, Jan och Sundberg, Daniel (2016) *Utmärkt skolutveckling – Forskning om skolförbättring och måluppfyllelse*, Natur och Kultur
- ¹³⁷ <http://www.lararnasnyheter.se/forskolan/2011/11/09/aktionsforskning-starker-larmiljon>
- ¹³⁸ Nylund, Wilhelmsson, Sandback & Rönnerman (2010) <http://shop.lararforlaget.se/forskolan/10-aktionsforskning-i-forskolan-trots-att-schemat-ar-fullt-9789197761550.html>
- ¹³⁹ Sveriges Kommuner och Landsting (2009) *Konsten att nå resultat – erfarenheter från framgångsrika skolkommuner*
- ¹⁴⁰ Johansson, Olof (2015) *Rektorn och styrkedjan*, SOU 20015:22, Regeringskansliet
- ¹⁴¹ Levin, Ben (2010) *How to change 5000 schools*, Harvard Education Press
- ¹⁴² Blossing, U (2015) *Practice among novice change agents in schools*, Improving Schools 1, 1-11
- ¹⁴³ Ohlin Anette, Rönnerman Karin (2013) *Kvalitetsarbete i förskolan belyst genom tre ledningsnivåer*, Pedagogisk forskning i Sverige
- ¹⁴⁴ SKL har även inrättat fler program med stöd för att stärka styrning och ledning på skolområdet PRIO, med ett 50-tal deltagande kommuner, Leda för resultat med 10 deltagande huvudmän och Skolanalys som ger stöd till kommuner som haft låga eller sjunkande resultat en längre tid; <http://skl.se/skolakulturfritid/skolaforskola/sklssatsningarutvecklaskolan/prioarbetssatt.212.html> ; <http://skl.se/skolakulturfritid/skolaforskola/sklssatsningarutvecklaskolan/sklsskolanalys.5618.html> ; <http://skl.se/arbetsgivarekollektivavtal/arbetsgivarfragor/chefsochledarskap/ledaforresultatskola.7828.html>
- ¹⁴⁵ Bloom Nicholas och Lemos Renata (2015), *Styrning och ledning i skolan*, SNS Analys 31
- ¹⁴⁶ Pervin, B. and Campbell, C. (2011) *Systems for Teacher and Leader Effectiveness and Quality: Ontario, Canada*, in L. Darling-Hammond and R. Rothman (Eds) *Teacher and Leader Effectiveness in High-Performing Education Systems*. Washington, D.C.: Alliance for Excellent Education and Stanford, CA: Stanford Center for Opportunity Policy in Education.
- ¹⁴⁷ I Kristianstads kommun utgår kvalitetsarbetet från rektorerna, med förvaltningens stöd. Läs mer i Öppna jämförelser 2015 sid 50-53 <http://webbutik.skl.se/sv/artiklar/oppna-jamforelser-grundskola-2015.html>
- ¹⁴⁸ Mellegård, Karin (2015). *Likvärdighet i praktiken. En aktionsforskningsstudie om lärares arbete mot en likvärdig skola* https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/39578/1/gupea_2077_39578_1.pdf
- ¹⁴⁹ Thorin Lars och Åström Urban (2015) *Hur svårt kan det vara? En bok om att förbättra kunskapsresultaten i en kommun*, Vulcan förlag
- ¹⁵⁰ AcadeMedias eget utvecklingsorgan AcadeMedia Academy arrangerar årligen Ledarforum för att utmana, inspirera och utveckla ledare inom koncernen. Ledarforum används för att uppmärksamma och sprida goda exempel bland drygt 400 chefer inom förskolor, skolor och vuxenutbildningar. Se <https://utbildning.academedia.se/2015/12/03/430-ledare-pa-academedia-ledarforum/>
- ¹⁵¹ Mellegård, Karin (2015) *Likvärdighet i praktiken. En aktionsforskningsstudie om lärares arbete mot en likvärdig skola* https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/39578/1/gupea_2077_39578_1.pdf
- ¹⁵² Olofsson, Malena (2015) *Elevhälsoteamets organisering*
- ¹⁵³ Darling-Hammond Linda (2006) *Securing the right to learn: Policy and practice for powerful teaching and learning*, Educational Researcher 35 (7) 13-24
- ¹⁵⁴ Lahdenperä Pirjo (2015) *Skolledarskap i mångfald*, Studentlitteratur
- ¹⁵⁵ Leo Ulf (2013) *Rektorers pedagogiska ledarskap*, Kommunförbundet Skåne Forskning I korthet 2013:4
- ¹⁵⁶ I Hallsberg får rektorer stöd motsvarande 20 procent av en tjänst från den centrala förvaltningen för att kunna fokusera på det pedagogiska uppdraget.

<http://www.hallsberg.se/download/18.3d00f2ca14fbc9341255b82/1445610102866/Bildningsf%C3%B6rvaltnings+utvecklingsplan+2015-2016.pdf>

¹⁵⁷ Blossing, Ulf (2015) *Practice among novice change agents in schools*, Improving schools 1

¹⁵⁸ Liljenberg, M (2015) *Distributed leadership in local school organisations*. Göteborgs universitet

¹⁵⁹ Grootenboer, P, Edwards-Groves, C. ; Rönnerman, K. (2014). *Leading practice development: voices from the middle*. Professional Development in Education 41 (3)

¹⁶⁰ Rönnerman, K. (2015). *The Importance of Generating Middle Leading Through Action Research for Collaborative Learning*. LEARNing Landscapes 8 (2), 33-39

¹⁶¹ Olin, Anette, Lander, Rolf, Blossing, Ulf, Nehez, Jaana, Gyllander, Lisbeth (2010) *Processledare för skolutveckling. Uppföljning av införandet av processledare i ett verksamhetsområde i Helsingborg*, Utbildningsvetenskapliga fakulteten, Göteborgs universitet <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/35663>

¹⁶² Lena Lingman på Hudikgymnasiet berättar för Lärarnas Tidning bl a om hur rektor och huvudman kan skapa förutsättningar för rektor att vara pedagogisk ledare. Se *Lärarnas Tidning*, 14 02 07,

<http://www.lararnasnyheter.se/lararnas-tidning/2014/07/02/pedagogiskt-ledarskap-god-grund-hog-kvalitet>

¹⁶³ På Nya Läroverket har rektor god kännedom i hur det ser ut i klassrummen, vet hur eleverna utvecklas kunskapsmässigt samt leder utvecklingsprocesser hos lärarna. Det finns stödfunktioner som hjälper rektorn med administrativa uppgifter. Se Nya Läroverket, *Goda exempel för skolutveckling*.

¹⁶⁴ Rönnerman, K. (2011). *Aktionsforskning- kunskapsproduktion i praktiken*. Forskning och undervisning om lärande, 5 (Tema:Lärare som praktiker och forskare om praxisnära forskningsmodeller), 50-63.

¹⁶⁵ Olin, A. & Yngvesson, L. (2016). *Hur svårt kan det vara? Organisering av förskolans kvalitetsarbete i Varbergs kommun*. (OBS kommer att finnas on-line från september 2016)

¹⁶⁶ Rönnerman, K. & Olin, A. (2013) *Kvalitetsarbete i förskolan belyst genom tre ledningsnivåer*. Pedagogisk forskning i Sverige. 18 (3-4) s. 175-196. <http://journals.lub.lu.se/index.php/pfs/issue/view/1578>

¹⁶⁷ Oljemark Kicki, Törnell Rachel (2014) *En lärande organisation – Perspektiv på systematisk och styrkebaserad skolutveckling. Om lusten att lära*, Alingsås kommun, Vulcan förlag

¹⁶⁸ Thorin Lars, Åström Urban (2015) *Hur svårt kan det vara? En bok om hur man kan förbättra kunskapsresultaten i en kommun*, Vulcan förlag

¹⁶⁹ Pysslingen skolor, *Systematiskt kvalitetsarbete i förskolan* ur Kvalitetsrapport 2013/14, (sid 46 ff)

¹⁷⁰ Vittra, *Kvalitetsredovisning 2013/2014*

¹⁷¹ Glada Hudikgymnasiet (2015) *Kvalitetsarbete och utveckling*

¹⁷² ALP skolutveckling, ett samarbete mellan Alingsås, Lerum och Partille <http://alpskolutveckling.weebly.com/>

¹⁷³ Sigurdardóttir, A. (2010). *Professional learning community in relation to school effectiveness*. Scandinavian Journal of Educational Research, 54(5), 395-412

¹⁷⁴ Cobern Russel (2008) *District Policy and Teachers' Social Networks*, Educational evaluation and policy analyses

¹⁷⁵ Bryk, Gomez, Grunow, Le Mathieu (2015) *Learning to Improve - How America's Schools Can Get Better at Getting Better* Harvard Education Press

¹⁷⁶ Fullan Michael (2011) *The Six Secrets of Change - What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive*

¹⁷⁷ Fullan Michael (2014) *Förändringens sex hemligheter, Sammanfattning och översättning* Kommunförbundet Skåne Forskning i korthet 2014:1

¹⁷⁸ I Fridaskolans systematiska kvalitetsarbete är framförhållning, planering, uppföljning och utvärdering naturliga inslag i samtliga delar av organisationen. En viktig faktor i Fridas systematiska kvalitetsarbete är att inte bara mäta resultat (exempelvis i form av betyg, meritvärden etc.) utan mer de processer som leder till goda resultat. Se Fridaskolan, Skolutveckling inom Frida, punkt 3, *Systematiskt kvalitetsarbete och systematik*

¹⁷⁹ Rönnerman, K. & Wilhelmsson, B. (2016) *Vad är det som sker i det som synes ske? Systematiskt kvalitetsarbetet i förskolan i en stadsdel i Göteborg*. (Kommer att finnas on-line från september 2016)

¹⁸⁰ Andrew Hargreaves och Michael Fullan har utvecklat ett självvärderingsmaterial baserat på deras beskrivningar av lärares "professional capital". Materialet är gratis och nås via Hargreaves hemsida:

<http://www.andyhargreaves.com/>

¹⁸¹ Darling-Hammond Linda (2014) *Getting teacher evaluation right. What really matters for effectiveness and Improvement*, New York, Teacher College Press

¹⁸² Timperley Helen (2013) *Det professionella lärandets inneboende kraft*, Studentlitteratur

¹⁸³ Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). *Professional Learning Communities. A review of the literature*. Journal of Educational Change, 7(4), 221-258.

¹⁸⁴ Pervin, B. and Campbell, C. (2011) *Systems for Teacher and Leader Effectiveness and Quality: Ontario, Canada*, in L. Darling-Hammond and R. Rothman (Eds) *Teacher and Leader Effectiveness in High-Performing*

Education Systems. Washington, D.C.: Alliance for Excellent Education and Stanford, CA: Stanford Center for Opportunity Policy in Education.

¹⁸⁵ Robinson, V (2015) *Elevnära skolledarskap*, Lärarförlaget

¹⁸⁶ Darling-Hammond Linda (1995) *The work of restructuring schools: Building from the ground up*

¹⁸⁷ Håkansson, Jan och Sundberg, Daniel (2016) *Utmärkt skolutveckling – Forskning om skolförbättring och måluppfyllelse*, Natur och Kultur

¹⁸⁸ Stoll, L. (2012) *Leading Professional Learning Communities*. I: J. Robertson & H. Timperley (red). Leadership and Learning. London: SAGE.

¹⁸⁹ I skolutvecklingsarbetet i Ånge var basen i de egna data och tillit i hela organisationen bärande delar av arbetet. Thorin Lars och Åström Urban (2015) *Hur svårt kan det vara? En bok om att förbättra kunskapsresultaten i en kommun*. Vulcan förlag

¹⁹⁰ Timperley Helen (2013) *Det professionella lärandets inneboende kraft*, Studentlitteratur

¹⁹¹ Skolverket (2015) *Delaktighet för lärande*, Forskning och skolan

¹⁹² Engelska skolans policy för lärmiljö <https://drive.google.com/file/d/0B1fSyKQXyl-5MkdtUTVMRUZUREU/view?pref=2&pli=1>

¹⁹³ Hudiksgymnasiets kvalitetsarbete

¹⁹⁴ Lakomaa Erik (2015) *Bättre skola till varje pris*, PM för expertrådet

¹⁹⁵ OECD (2012), "Ontario: Harnessing the Skills of Tomorrow", in Lessons from PISA for Japan, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264118539-7-en>

¹⁹⁶ Ravitch Diane (2011) *The Death and Life of the Great American School System: How Testing and Choice Are Undermining Education*,

¹⁹⁷ Fridaskolans verksamhet grundar sig på en vision där metaforen är tågloffare. För en tågloffare är ingenting omöjligt eftersom man har egenskaperna, (1) beredd på utmaningar och oförutsedda händelser, (2) anstränger sig för att skaffa sig information och lösa problem, (3) intar ett aktivt förhållningssätt som innebär eget ansvar och egna initiativ samt (4) arbetar för att åstadkomma en skapande och kreativ miljö för lärande. Se Fridaskolan, Vision, Värdegrund, Riktlinjer och en smula Systemteori. Visionen skapar förutsättningar för en inställning hos elever, personal och föräldrar. Förändring av inställning kräver förtroende och tillit till de professionella inom skolan. Se Fridaskolan, Förändring som ett naturligt tillstånd.

¹⁹⁸ Lahdenperä Pirjo (2015) *Skolledarskap i mångfald*, Studentlitteratur

¹⁹⁹ I Räkna med Västerås är ett av de bärande inslagen hur man använder misstag för att utveckla såväl lärares som elevers arbete. <http://www.mdh.se/forskning/inriktningar/utbildningsvetenskap-och-matematik/mnt/m-term/rakna-med-vasteras-rav-1.47678>

²⁰⁰ Kullaviklyftet kallas det när Kullaviksskolan i Kungsbacka skapade mer effektiv konferenstid för lärare. Det ledde till att dialog mellan lärarna om pedagogiska frågor stärktes även i andra sammanhang. När allt fler förstelärare har i sitt uppdrag att främja en kollegial diskussion om undervisningen, då blir vanan att exponera sin undervisning större och den rädsla som har funnits kan minska.

²⁰¹ Som stöd och inspiration för sitt akademiska utvecklingsarbete har Internationella Engelska Skolan inrättat ett "Advisory Board" med ledande forskare inom lärande, språk och ungdomars hjärnutveckling. Idéer och problem testas på denna grupp, som möts regelbundet i någon av skolorna. Se IES, Advisory Board for Internationella Engelska Skolan, <https://drive.google.com/file/d/0B1fSyKQXyl-5UmF4aWxPcEJ3MjQ/view?pref=2&pli=1>

²⁰² Fridaskolan har det egna bolaget Frida Didaktikcentrum. Inom Didaktikcentrum arbetar utvecklingsledare (pedagoger som samtidigt har sin fot i vår praktik), som leder och planerar interna och externa kompetensutvecklingsinsatser. Där finns en forskningsavdelning som består av två doktorander och en redaktionsavdelning. Se Fridaskolan, Skolutveckling inom Frida, punkt 6, Att bygga in forskning i vår egen organisation.

²⁰³ AcadeMedias organ för utvecklingsarbete – AcadeMedia Academy har ledarutvecklingsprogram och föreläsningar för att förankra undervisning och lärande i forskning.

<https://utbildning.academedia.se/2015/04/23/academedia-academy-for-in-forskningen-i-klassrummet/>

²⁰⁴ <http://ips.gu.se/utbildning/program/nomia>

²⁰⁵ Rönnerman, Edwards-Groves & Grootenboer (2015). *Opening up comunicative spaces in early childhood for middle leadership*, NordSTEP

²⁰⁶ Berggren, J. & Carlgren, I. (2015). *Stockholm Teaching & Learning Studies. En plattform för undervisningsutvecklande ämnesdidaktisk forskning*.

²⁰⁷ Exempel på samverkan lärosäten – förskolor och skolor finns i Rönnerman, Karin (2012) "Aktionsforskning i praktiken – förskola och skola på vetenskaplig grund", Studentlitteratur

²⁰⁸ Broholmskolan samarbetar i nätverk med andra små enheter för att ha göra det möjligt även för små enheter med forskningsbaserad verksamhet.

²⁰⁹ Försteläraren Cecilia Eriksson, som Kungliga Vetenskapsakademien har utsett till Sveriges bästa lärare, kombinerar läraryrket med forskarstudier inom didaktik, närmare bestämt om hur vetenskapen om vad som finns kvar att lära blir en motivationsfaktor till lärandet. <https://utbildning.academedia.se/2015/04/23/cecilia-eriksson-for-in-vetenskapen-i-klassrummet/>

²¹⁰ Rönnerman, Edwards-Groves & Grootenboer (2015) *Opening up communicative spaces in early childhood for middle leadership*, NordSTEP

²¹¹ Vid Göteborgs universitet finns ett nordiskt nätverk för participatorisk aktionsforskning <http://ips.gu.se/samverkan/natverk/nnaf>

²¹² Linköpings universitet samverkar med skolor på många olika sätt – allt ifrån att erbjuda studiebesök för elever till att förse lärare med ny kunskap. En central del i skolsamverkan är att jobba för att elever, lärare, skolledare och studie- och yrkesvägledare ska se universitetet som en partner i sin utveckling.

<https://www.liu.se/samverkan/skolsamverkan?l=sv>

²¹³ Unos Uno följeforskning på satsningar på digitalisering i skolan. Ett tjugotal skolor i elva kommuner och en friskolekoncern arbetade 2011-2013 systematiskt med att utveckla skolan med IKT. Unos Uno var ett projekt där bland annat Örebro universitet följde arbetet för att sprida de erfarenheter som gjordes.

http://www.nacka.se/web/barnomsorg_utb/Nyheter/Documents/Attforandraskolanmedteknik-140311.pdf