

Utvärdering av FoU-programmet *Leda för skolutveckling i Örebro*

*FoU-programmet Leda för skolutveckling
i Örebro*

Uppdragsgivare
Ifous

Emerga Institute AB

Projektledare
Lejla Mundzic
Tel: 070-617 02 69
E-post: lejla.mundzic@emergase

Om Emerga
Emerga stöttar offentlig sektor och företag att arbeta med mänskliga rättigheter i praktiken. Med utbildning, utvärdering och processtöd vill vi bidra till ett samhälle där mänskliga rättigheter tas på allvar.

Emerga Institute AB
Vasaplatsen 1
411 26 Göteborg
Sverige
www.emergase

1. Inledning

Örebro kommun har sedan 2015 drivit ett utvecklingsarbete där alla rektorer inom förskolan, grund- och gymnasieskolan samt vuxenutbildningen har deltagit i olika lärprocesser för att förstärka det pedagogiska ledarskapet. Tillsammans med kommunens centrala stödenhet *Centralt skolstöd* har en gemensam struktur och kultur byggts för ett kollegialt lärande i lärteam. Innehållet under lärträffarna har haft olika teman utifrån skolenheternas behov och har genomgående sökt en vetenskaplig förankring. Utvärderingen av de första årens arbete visade att rektorer önskade fördjupa sitt lärande inom skolledarskap i syfte att bättre kunna möta sina verksamheters olika behov. Rektorer har även lyft fram behovet av ökad kompetens inom vetenskapliga metoder som arbetssätt för att bli skickligare på att analysera behoven i verksamheterna. Rektorer önskade även få ökad kunskap kring uppföljning och värdering av genomförda insatser för att skapa förutsättningar att nå önskvärda effekter.

Genom att bygga vidare på befintliga strukturer och pågående lärprocesser valde Örebro att gå med i FoU-programmet *Leda för skolutveckling*. Syfte var att komplettera och förstärka pågående insatser i kommunen genom att höja deltagande chefers (rektorer och verksamhetschefer) kompetens och förmåga att leda och utveckla verksamheternas förbättringskapacitet. För att nå det övergripande syftet formulerade FoU-programmets styrgrupp ett antal effektmål som skulle mätas under tiden programmet pågick och när det har avslutats.

De övergripande målen med FoU-programmet Leda för skolutveckling är att:

1. Deltagarna fördjupar och utvecklar ny kunskap och handledningsberedskap i att leda och organisera ett långsiktigt och hållbart förbättringsarbete.
2. Deltagarnas grund i vetenskap och beprövad erfarenhet stärks.
3. Det kollegiala/kollaborativa lärandet mellan rektorer, förskolechefer och enheter utvecklas.

Effekter på kort sikt (cirka 1 år efter programstart)

- Rektorer och förskolechefer har förvärvat ny kunskap kring hur förbättringsarbete kan organiseras.
- Rektorer och förskolechefer organiserar och ger stöd för skolutveckling.
- Rektorer och förskolechefer använder sig av vetenskapliga metoder i verksamhetens utvecklingsarbete vilket visar sig i enhetens kvalitetsarbete.
- Arbetsmetoden bidrar till rektors och förskolechefs utveckling i sina roller.

Effekter på medellång sikt (cirka 3-5 år efter start)

- Alla enheter har struktur och kultur för ett organisatoriskt lärande och för samtal och analys kring elevernas lärande och måluppfyllelse.
- Skolenheternas dokumenterade kvalitetsarbete ger organisationen struktur för utvecklingsarbete på individ-, grupp- och enhetsnivå.
- Enheternas dokumentation visar att planering, genomförande och uppföljning av undervisningen sker med systematik.
- Undervisningen bygger på ett klassrumsnära systematiskt kvalitetsarbete.
- Rektors engagemang i lärandeprocessen bidrar till elevernas ökade måluppfyllelse.

- Det kollegiala lärandet bidrar till utveckling av undervisningen.

Metod

Emerga har haft i uppdrag att följa och utvärdera FoU-programmet *Leda för skolutveckling i Örebro* under de tre år som programmet har pågått. Emerga har följt programmet sedan juni 2018, med hjälp av webbenkäter, intervjuer med styrgruppen och en avslutande fokusgrupp med styrgruppen. Syftet med intervjuerna var att få en ökad förståelse för styrgruppens tankar om programmets struktur, upplägg och innehåll samt programmets utmaningar och framgångsfaktorer. Enkätundersökningen möjliggjorde övergripande analys då samtliga deltagare fick möjlighet att besvara enkäten. Utifrån allt resultat skapades en generell bild av hur programmet har uppfattats i sin helhet.

Lärdomarna från år ett och två har presenterats muntligt för styrgruppen och dokumenterats i en presentation som de har fått ta del av. Denna rapport grundar sig på data insamlad genom den sista fokusgruppen med styrgruppsrepresentanterna och genom en webbenkät till programmets deltagare med fokus på programmets effekter och mervärde i sin helhet.

Under år ett genomförde Emerga ett antal workshops för att tillsammans med styrgruppen konstruera en effektkedja som skulle kunna fungera som ett stöd för att förankra programmet hos samtliga rektorer. Syftet med en effektkedja är att synliggöra hur olika aktiviteter inom en insats kan leda till olika effekter och även visa på rimlighetsgraden av att en viss aktivitet tros leda till en viss effekt. Genom effektkedjan kunde vi visa på olika förutsättningar för olika skolformer och vilka förväntningar som fanns på de medverkande rektorer och verksamhetschefer. Vi genomförde även enskilda intervjuer med styrgruppsrepresentanter för att få större förståelse för de förväntningar de hade på medverkan i programmet och eventuella utmaningar. Resultat från den första enkätundersökningen presenterades förutom för hela styrgruppen även enskilt för varje skolform för att ge de verktyg att använda resultat som framkom i undersökningen i det fortsatta utvecklingsarbetet. Under år två samlade vi in data genom ny enkätundersökning och samtal med styrgruppsrepresentanter. Vi genomförde nya workshops för att undersöka hur resultat från år två, förhåller sig till effektkedjan och de formulerade målen och effekterna. Slutsatser från undersökningen år två presenterades för hela styrgruppen och även enskilt för de olika skolformerna.

Den sista enkäten skickades ut den 10 maj 2021 och stängdes den 1 juni 2021. Tre påminnelser skickades ut till deltagare som inte besvarat enkäten. Totalt skickades enkäten ut till 143 personer som i början på maj fanns på deltagarlistan. Vi har under programmets gång haft svårigheter med att ta fram en uppdaterad och aktuell deltagarlista på grund av personalomsättning. Av samtliga 143 deltagare som fick enkäten besvarade 75 personer enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 52%. Svarsfrekvensen skiljer sig markant åt mellan de olika skolformerna. Totalt svarade 38 rektorer från förskolan (svarsfrekvens 81%), 17 rektorer från grundskolan (svarsfrekvens på 31%), 10 rektorer från gymnasiet (svarsfrekvens på 50%), 3 rektorer från vuxenutbildningen (svarsfrekvens på 37%) 5 verksamhetschefer och 2 deltagare på annan förvaltningsnivå.

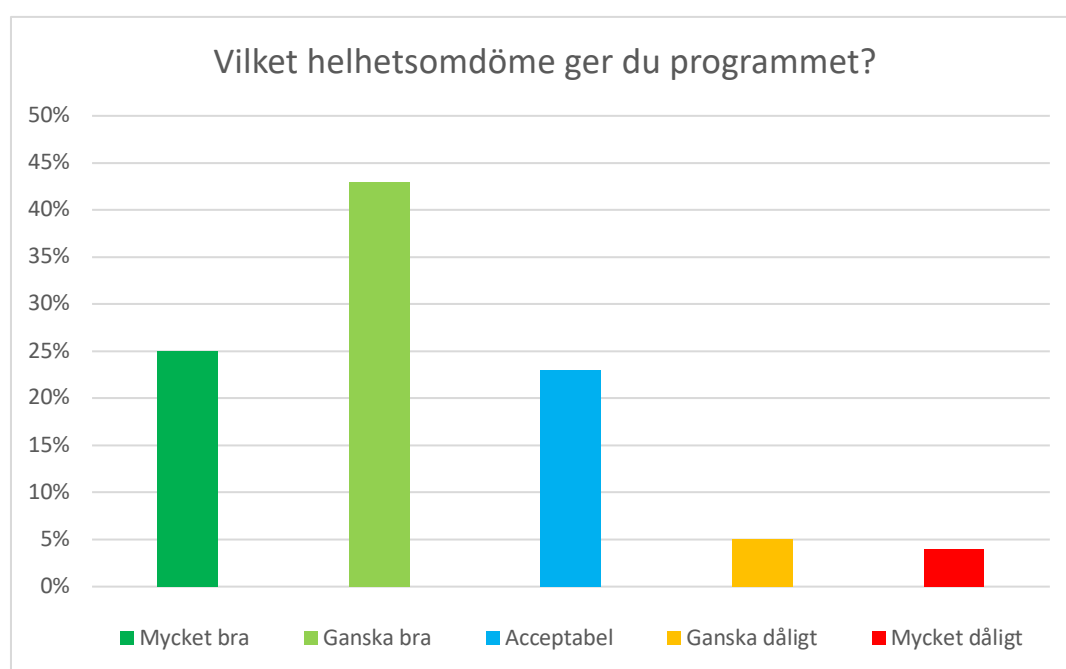
På grund av det stora bortfallet av deltagare från olika skolformer har vi valt att inte presentera data nedbrutna på skolform utan endast aggregerade. Under utvalda tema lyfter vi in styrgruppens resonemang utifrån fokusgruppen.

2. Presentation av resultat

2.1 Programmets inverkan på verksamheterna

I detta avsnitt kommer vi att presentera respondenternas helhetsomdöme av programmet samt undersöka närmre på vilket sätt respondenterna har blivit stärkta i sitt ledarskap och på vilket sätt detta har lett till att de har utvecklat verksamheten vidare.

På frågan vilket helhetsomdöme respondenter ger programmet svarade 43% ganska bra och 25% mycket bra. Detta indikerar att 68% av respondenterna är väldigt nöjda med programmet i sin helhet. Cirka 23% svarar att de anser att programmet har varit på en acceptabel nivå och 9% (motsvarar 7 respondenter) svarar att de är missnöjda med programmet.



Sammanlagt kommenterade 12 respondenter frågan. Några skrev att de inte har medverkat tillräckligt länge för att kunna ge ett helhetsomdöme. Några skrev att programmet har varit mycket värdefullt och några skrev att medverkan inte tillförde någonting av värde.

Cirka 74% av respondenterna anser att programmets innehåll i sin helhet har varit mycket eller ganska inspirerande och lika många anser att programmet har upplevts som relevant för att de ska utvecklas i sitt arbete och roll. Även på frågan om respondenterna anser att programmet har utmanat deras tankar kring det egna ledarskapet svarade 75% att det har skett i ganska eller mycket stor utsträckning och lika många svarade att de kommer att använda lärdomar från programmet i fortsatt utvecklingsarbete.

”Nu i efterhand ser och förstår jag att innehållet och arbetet med att leda rektorer med stöd av programmet har utvecklat mig själv. Jag visste det naturligtvis tidigare också men när man knyter ihop saker så blir mönstren tydligare och det är lättare att sortera vad som betytt vad.”

Låt oss titta närmre på om och hur programmet har stärkt respondenterna i deras roll och arbete. På frågan i vilken utsträckning programmet har stärkt dem i deras ledarskap svarar 49% i stor utsträckning och 4% i mycket stor utsträckning. Sålides anser 53% av respondenterna att programmet har stärkt dem i deras ledarskap på ett tydligt och märkbart sätt. 37% svarar att programmet har stärkt dem i deras ledarskap i liten utsträckning, vilket kan tolkas som att de ser en viss påverkan på deras ledarskap. Endast 4% (tre respondenter) svarar att programmet inte har stärkt dem i deras ledarskap alls och 5% svarar att de inte kan svara på frågan eftersom de inte har deltagit tillräckligt länge i programmet. På frågan om respondenterna har fått ökad kunskap om hur de kan organisera och leda förbättringsarbete svarade hela 68% att de hade fått det i ganska eller mycket stor utsträckning. Cirka 20% svarade att de hade fått det i liten utsträckning. Det kan tolkas som om att nästan 90% av samtliga respondenter anser att de har fått mer kunskap om hur de kan leda och organisera förbättringsarbete av deras verksamhet.

Totalt valde 34 respondenter att kommentera frågan och beskriva på vilket sätt medverkan i programmet har stärkt dem i deras ledarskap. Majoriteten av de som kommenterade frågan är rektorer i förskolan. Samtliga svar kan kategoriseras i några tydliga områden. Det mest återkommande bland alla svar är att respondenterna lyfter fram teorin kring distribuerat ledarskap som någonting som har påverkat dem allra mest.

”Skulle önska att det fanns ett mellanläge, att svara på i föregående fråga. Klart att utbildningen påverkar men i nuläget svarar jag varken i liten utsträckning eller i stor utsträckning. Ibland behövs distans innan man förstår vad en utbildning betytt för den enskilda utvecklingen. Det är en utmaning att hålla i och hålla ut i en utbildning som sträcker sig över så lång tid och samtidigt möts då sällan. Distribuerat ledarskap är nog det som i dagsläget påverkat mig mest. Våra mötes tillfällen har gett tid och utrymme för reflektion.”

”Främst satt ord på saker som jag redan arbetar med innan programmet ex distribuerat ledarskap, kollegialt lärande. Orden hjälper mig att utveckla mitt ledarskap ytterligare inom dessa områden.”

Det är intressant att notera att flera respondenter i sina öppna svar refererar till utbildningen som de har gått snarare än att prata om programmet de har medverkat i. Det skulle vara intressant att undersöka vidare om det bland respondenterna finns en utbredd bild av att de har medverkat i en treårig utbildning i ledarskap snarare än ett treårigt forsknings- och utvecklingsprogram och i vilket utsträckning det spelar någon roll för verksamheten.

Ett annat mervärde som lyfts fram är att respondenterna har fått tid för reflektion vilket har lett till att de har fått syn på sitt eget ledarskap, fått teorier och begrepp att analysera sitt ledarskap utifrån och verktyg för att kunna förändra verksamheten till ett önskat tillstånd. Av samtliga respondenter anser 75% att medverkan i programmet har bidragit till de reflekterar hur de kan utveckla sitt ledarskap i betydligt större utsträckning än tidigare och 16% svarar att de reflekterar något mer än tidigare.

”Jag har blivit stärkt i att leda processer över tid och fått verktyg att förklara hur jag tänker kring att leda förändringsarbete och skapa förståelse hos andra med fokus på att bygga, förändra och utveckla en organisation som stödjer gemensamma mål.”

”Det är alltid positivt att vara i sammanhang där man får vända blicken mot sig själv och reflektera över sitt eget ledarskap samt att få input från forskning. Det är svårt att säga exakt vad jag blivit stärkt i, ett ledarskap är i ständig utveckling enligt mitt sätt att se på det. Det vi uppnått är att vi idag har gemensamma ord kopplat till våra ledarhandlingar vilket jag ser som en styrka.”

”Att få tid att tänka till och reflektera tillsammans med rektorskollegor inget som vi har tid med i vardagen. Men också att få input från forskarnas senaste rön genom deras inspel.”

”Jag har förstått vilken sorts ledare jag är och jag har blivit tryggare i min roll som ledare. Ser verksamheten med andra ögon.”

Det är intressant att notera att respondenterna i sina öppna svar ofta återkommer till att de har fått input från forskarna, att de har lärt sig olika teorier som de kan använda i vardagen, men ingenstans i de öppna svaren kan vi utläsa att respondenterna förstår att de är med och skapar forskning kring ledarskap i skolan genom att aktivt medverka i FoU-programmet under tre år. Det är en intressant observation utifrån det resonemang som lyfts fram i föregående stycke som handlar om att respondenterna i första hand verkar se medverkan som en utbildningsinsats snarare än att de är med och utvecklar beprövad forskning.

Det som lyfts fram av de allra flesta respondenter är det kollegiala lärandet och utbytet av kunskap och erfarenhet i lärgrupperna. I stort sett samtliga respondenter formulerar sig på ett sätt som visar tydligt hur viktig det kollegiala utbytet är och hur stort mervärde det tillför. Det är svårt att urskilja bland svaren om just utbytet i den egna skolformen eller mellan skolformerna är det som skapar mest mervärde för respondenterna. På frågan om arbetet i lärgrupperna har lett till att de har utvecklat sitt ledarskap svarar 79% att det har gjort det i ganska eller mycket stor utsträckning.

”De olika diskussionerna i lärgrupper har breddat och utmanat och gett mig en bredare syn på hur jag som ledare kan arbeta annorlunda inom min verksamhet för att delegera till personer som kan kliva fram och ta ansvar.”

”Genom kollegialt lärande där vi i gruppen utifrån litteraturen kunnat ge belysande exempel från våra verksamheter. I den grupp jag ingick så stod vi också inför liknande utmaningar med våra personalgrupper vilket gjorde att det fanns många beröringspunkter mellan oss och våra verksamheter.”

”Medverkan i FoU-programmet att stärkt mig i mitt ledarskap genom att jag har fått reflektera tillsammans med rektorskollegor kring både mitt och andras ledarskap. Genom att vi i lärgruppen har gjort en förflyttning från att ha diskuterat förutsättningar kopplat till resultat och utmaningar, samtalar vi idag mer kring hur vi genom vårt ledarskap kan skapa förutsättningar för att utveckla/förändra utbildningen.”

”De samtal som vi haft i vår lärgrupp har stärkt mig. Vi har läst flera bra böcker och haft mycket givande samtal med litteraturen som grund. Dessa samtal har gjort att jag har utvecklat mitt ledarskap.”

”Har främst haft nytta av den lärgrupp som träffats för diskussioner och kollegialt lärande.”

”Möjligheten att mötas som rektorer kring ett lärande är viktigt och bidragit till att jag fått flera nya perspektiv och blivit stärkt i mitt ledarskap att driva och hålla i utvecklingsarbetet i min verksamhet.”

”Ökat samarbete i rektorsteamet har lett till en kollegial utveckling.”

Det framgår tydligt av svaren att det är just processlärledarna som mest lyfter fram betydelsen av det kollegiala lärandet och utbytet av kunskap och erfarenhet i lärgrupperna.

På frågan i vilken utsträckning respondenterna anser att programmet har bidragit till att deras verksamhet har utvecklats svarar 44% i ganska stor utsträckning och 9% svarar i mycket stor utsträckning, dvs 53% av respondenterna kan se att medverkan i programmet har märkbart påverkat deras verksamhet och lett till en utveckling. 28% svarar att det har påverkat verksamheten i liten utsträckning. Precis som på föregående fråga anser ett fåtal respondenter (tre stycken) att programmet inte har haft någon inverkan på verksamheten och 6 respondenter svarar att de inte kan svara på frågan. Svaren på denna fråga går helt i linje med föregående fråga som handlar om ifall respondenterna anser att programmet har stärkt dem i deras ledarskap. De som anser att de har blivit stärka i sitt ledarskap anser också att det har lett till att deras verksamhet har utvecklats och de som inte anser detta ser inte hellre att medverkan i programmet har påverkat deras verksamhet.

Precis som på föregående fråga är distribuerat ledarskap det som återkommer bland de flesta svaren. Ibland skriver respondenterna uttryckligen att just distribuerat ledarskap har använts som ett verktyg för att systematisera och strukturera upp verksamheten.

”Ökat distribuerat ledarskap. Har fler nyckelpersoner nu som har ansvar för olika områden. Ifous programmet Leda för skolutveckling i kombination med Flerstämmig undervisning har utvecklat verksamheten. Med aktiva ledarhandlingar har jag i en för programmet ny framtagna organisation delegerat ansvaret så att alla medarbetare kan vara delaktiga i programmet flerstämmig undervisning.”

”Arbetat mer med tillit och distribuerat ledarskap. Att ha mod att stanna upp i förvirring och inte ha bråttom. Resultat tar verkligen tid!”

”Genom att jag arbetat mer med att reflektera och analysera på annat sätt än tidigare har detta naturligtvis gett kraft. Detta har även påverkat så att pedagogerna skapats andra möjligheter dvs. bättre förutsättningar. Vi har även arbetat fram så att vi kvalitetssäkrar barnens utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet som vi inte gjort tidigare. Detta har även bidragit att jag ytterligare ska utveckla organisationen med ett bredare perspektiv av det distribuerade ledarskapet men även det relationella.”

”Genom att jag kan sätta ord på mitt ledarskap, genom distribuerat ledarskap. Troligtvis hade jag arbetat snarlikt, men jag är övertygad om att jag har släppt mer på mitt kontrollbehov genom deltagandet i FoU-programmet och skapat förutsättningar för att medarbetare ska vara än mer delaktiga och ha ett större inflytande.”

”Eftersom jag ingått i två andra utbildningssatsningar utöver FoU-programmet är det väldigt svårt att säga vad som är vad. FoU-programmet har varit den insats som legat längst ifrån mig och min verksamhet, därför är det svårt att se att just det här programmet har påverkat utvecklingen så mkt. Men just att jag tänker distribuerat ledarskap och organiserar mer medvetet utifrån det tror jag är den största skillnaden som programmet skapat. Fördelar ansvar och tillit till fler personer i verksamheten och gör det med självförtroende, inte bara med känslan att jag "ger bort uppgifter som rektor borde ha koll på". Detta får fler medarbetare att känna sig betydelsefulla och ger fler möjligheten att blomma.”

”Som verksamhetschef har jag tagit stöd av innehåller i programmet för att leda rektorer, där en större vi känsla, delaktighet och transparens har utvecklats genom programmet. Vi hade en organisation och styrning innan men har använt oss av programmet för att ska ett gemensamt språk, utveckla organisationen och skapa större likvärdighet.”

”Utvecklat det systematiska kvalitetsarbetet samt utvecklat arbetet som förstelärare gör och likaså skolutvecklingsgruppen.”

”Våra fokusområden har satts mer i fokus än tidigare. Vi har en plan för arbetet och ser till att alla arbetar mot samma mål. Vi har skapat forum för dialog och kollegiala samtal med mer systematik än tidigare.”

”Det som har blivit synligt för mig, som sett detta från lite olika håll i.o.m. mina rektorstjänster och sedermera tjänsten som verksamhetschef, är att vi har fått ett gemensamt språk och en samsyn som jag inte upplevt i mina tidigare roller. Vi har fått fokus på kollegialt lärande för vi har skapat en helt annan struktur, vilket har gett en helt annan kultur och någonstans har det lett till att vi kan prata mer om kvalitet, vad det egentligen är och hur ledarskapet kan påverka det. Jag ser ganska stora förändringar.” (styrgruppen)

Det vi som utvärderare tycker är intressant är att ställa sig frågan varför just teorin kring distribuerat ledarskap blev tongivande i detta FoU-program? Gjordes det valet medvetet av forskarna och på vilka grunder i sådana fall? Gjordes det en bedömning att just distribuerat ledarskap var det som deltagarna skulle fördjupa sig i under tre år? Finns det tydlig koppling mellan forskningsansatsen i detta program och distribuerat ledarskap som är en förklaring till att just denna teori fick stort utrymme? Det finns olika ledarskapsteorier och rimligtvis borde fler olika teorier presenterats under de tre år som programmet har pågått för att ge deltagarna en bred palett av olika ingångar att utveckla sitt ledarskap.

Vi ställde även ett antal frågor kring forskarnas roll och insats i programmet. Cirka 63% av respondenterna anser att forskningsinsatsen har varit anpassad till verksamhetens behov och förutsättningar i ganska eller mycket stor utsträckning. På samma fråga svarar 19% i liten utsträckning och cirka 9% svarar att de inte kan uttala sig. Cirka 64% av respondenterna anser att forskarna har gett relevant återkoppling och input i ganska eller mycket stor utsträckning och cirka 21% svarar att de upplever att de har gjort det i liten utsträckning. På frågan om respondenter använder sig av vetenskapliga metoder i verksamhetens utvecklingsarbete svarade 67% att de gör det i ganska eller mycket stor utsträckning och 25% svarade i liten utsträckning. Huruvida detta är en effekt av medverkan i programmet är svårt att svara på men det är en tydlig indikation på att de anser att de tre år efter medverkan i FoU-programmet anser att de använder sig av vetenskapliga metoder i verksamhetens utvecklingsarbete.

”Ibland är det svårt att veta vilka influenser som kommer just från IFOUS och andra verksamheter”.

”Vet inte om det är just detta program som bidraget till detta "ensamt" men tror att programmet absolut har varit en del i min utveckling men även verksamhetens utveckling.”

”Min verksamhet har utvecklats under tiden. Det är däremot svårt att veta i hur stor utsträckning deltagandet i programmet är grunden till den utvecklingen.”

”De två sista seminariedagarna bidrog till en nyfikenhet och reflekterande kring vem jag är, kommer bli som ledare.”

”Jag vill skicka med att vi, trots all förvirring, får till oss en tacksamhet från rektorerna över att få ha varit i det här programmet. Forskarna paketerade programmets resa så snyggt under det sista utvecklingsseminariet att flera rektorer tyckte det var det bästa seminariet under hela programmet, och att det var då vissa förstod vilken resa de verkligen hade varit på.” (styrgruppen)

2.2 Målformulering och jämförelse över tid

För att undersöka i vilken utsträckning önskade effekter med programmet har uppnåtts har ett antal frågor formulerats. Exakt samma frågor ställdes redan i den första enkäten som skickades ut i början av programmet och därefter under år två och tre. Frågorna handlar om systematik och struktur kring planering av undervisning samt kultur och struktur kring organisatoriskt lärande och måluppfyllelse. Precis som många respondenter skriver i löpande text har flera insatser pågått samtidigt under de tre år FoU-programmet Leda för

skolutveckling har pågått och det är svårt att isolera effekter av en specifik insats när samtliga insatser har ett gemensamt övergripande syfte, nämligen att stärka ledarskapet och leda till ökad måluppfyllelse. Mot bakgrund av detta är det viktigt att tolka siffror i tabellerna nedan med stor försiktighet. Ändock är det intressant att titta på detta resultat och föra ett resonemang utifrån respondenternas svar.

”Det samtalen börjar handla om nu är "hur kan jag få syn på...", "hur kan jag göra nytta för barnen...". Att våga se kvalitén och resultaten, som xxx var inne på, tillsammans och har ett större mod vad gäller att se att vi har utmaningar vi behöver ta oss an, och hur tar vi oss an dem? Jag tror det har öppnat upp för att göra saker mera talbara, både vad gäller måluppfyllelse, likvärdighet och mod att skapa förändring och göra skillnad. Vi är inte där - men förutsättningarna tror jag finns.”
(styrgruppen)

I tabellerna nedan presenteras resultat för ett antal frågor som återkommande ställdes vid alla tre mätillfällen. För att underlätta för läsaren och ge en tydligare överblick över resultatet valde vi att i tabellerna visa endast sammantagen procentsats för svars-kategorin i stor eller mycket stor utsträckning. Andra intressanta iakttagelser redovisas i löpande text under varje tabell.

Tabell 1 (vi redovisar endast sammanslagen procentsats som avser i stor eller mycket stor utsträckning)

År	Kultur för organisatoriskt lärande kring elevers lärande och måluppfyllelse	Kultur för samtal kring elevers lärande och måluppfyllelse	Kultur för att göra analys av elevers lärande och måluppfyllelse
1	66,6%	72,1%	46,2
2	68,6%	79%	54,7%
3	85,4%	80%	56%

Den första målformuleringen handlar om i vilken utsträckning respondenterna anser att det i verksamheten finns en *kultur* för organisatoriskt lärande, kultur för samtal och kultur för att göra analys. Utifrån tabell 1 kan utläsas att det har skett en ökning mellan år ett och tre och i vissa fall en markant ökning. I den första kolumnen som handlar om kulturen för organisatoriskt lärande svarar nästan 20 procentandelar fler respondenter att den har påverkats i stor eller mycket stor utsträckning mellan år ett och år tre. Det är inom svarsfrekvensen i liten utsträckning (som inte redovisas i tabellen) som den största minskningen har skett. År ett svarade 28% av respondenterna att det i liten utsträckning finns en kultur för organisatoriskt lärande, medan bara 12 % svarade så år tre. Även på frågan i vilken utsträckning det i verksamheten finns en kultur för att göra analys av elevers lärande och måluppfyllelse har det skett en ökning med nästan 10%. Även här har det skett en minskning i kategorin i liten utsträckning från 50% till 40%. Resultat från enkätundersökningen indikerar att kulturen för organisatoriskt lärande har påverkats positivt av medverkan i programmet. Det är svårt att påvisa ett exakt orsakssamband och som många respondenter skriver så är det svårt att säga vad som påverkar vad och vad som leder till vad.

Tabell 2 (vi redovisar svar endast i stor eller mycket stor utsträckning)

År	Struktur för organisatoriskt lärande kring elevers lärande och måluppfyllelse	Struktur för samtal kring elevers lärande och måluppfyllelse	Struktur för att göra analys av elevers lärande och måluppfyllelse
1	74,2%	84,9%	61,3%
2	69,8%	81,4%	62,8%
3	82,7%	78,7%	70,7%

Den andra målformuleringen handlar om det i verksamheten finns en *struktur* för organisatorisk lärande, samtal kring elevers lärande och struktur för att göra analys, (tabell 2). Svaren ger något mer differentierad bild där resultat varierar från år till år. Den tydligaste skillnaden kan utläsas i frågan om respondenterna anser att det i verksamheten finns struktur för att göra analys av elevers lärande och måluppfyllelse. Här har andelen som svarar stor eller mycket stor utsträckning ökat med nästan 10 procentandelar under tre år. Det är svårt att dra slutsatser om i vilken utsträckning strukturen i verksamheten har påverkats av programmet, men det är tydligt att det har skapat en medvetenhet och diskussion kring frågorna. En förklaring av resultatet kan också vara att ju mer reflektion och diskussion det förs på enheterna desto fler luckor och svagheter identifieras, vilket kan leda till en lägre skattning i enkäten. En annan reflektion är att samtal kring elevers lärande alltid har varit i fokus men nu har även struktur för att göra analyser av elevers lärande och måluppfyllelse hamnat mer i fokus.

Tabell 3

År	Planering av undervisning sker med systematik	Genomförande av undervisning sker med systematik	Uppföljning av undervisning sker med systematik	Åtgärder sätts in utifrån uppföljningens resultat
1	71%	74,2%	60,3%	x
2	80,2%	77,9%	71%	67,4%
3	82,6%	81,3%	74,7%	78,7%

Den tredje frågeställningen handlar om i vilken utsträckning enhetens dokumentation visar att planering, genomförande och uppföljning av undervisning sker med systematik samt om åtgärder sätts in utifrån uppföljningen. Resultat visar att det har skett en ökning inom samtliga delfrågor från år ett till tre. Den sista delfrågan som handlar om åtgärder sätts in ställdes inte under år ett och därför saknas det resultat. Den största ökningen ser vi i delfrågan som handlar om uppföljning sker med systematik där en ökning med nästan 15 procentandelar har skett. Resultat visar att det är inom svars kategorin i liten utsträckning som minskning har skett från år ett till tre. Vi kan även se en tydlig skillnad i den första och sista delfrågan där 12 procentandelar fler anser att de i större utsträckning planerar undervisning systematiskt och sätter in åtgärder utifrån uppföljningens resultat. Resultaten indikerar att respondenterna anser att dokumentation visar att framför allt

planering, uppföljning och åtgärder sker med ökad systematik. Återigen är det svårt att prata om orsak-verkan men det är tydligt att det har skett en förflyttning under de tre år som respondenterna har medverkat i programmet.

2.3 Hinder och utmaningar med programmet

Vi ställde en öppen fråga kring hinder och utmaningar med programmet och lät respondenterna svara fritt. Det framkommer två tydliga mönster i svaren. Det som nämns av de flesta respondenter är pandemin och hur den har försvårat "snacket" kollegor emellan som många uttrycker det. Avsaknaden av spontana möten, diskussioner och fysiska möten har många lyft fram som en utmaning. Det uttrycks också att rektorerna förlorade "momentum" i programmet och att pandemin skapade ett tomrum.

Det andra som respondenterna nämner som en utmaning med programmet har varit förankringen vid start. Här nämns olika förklaringar. Några skriver att det har varit otydligt vad syftet och målet med programmet har varit och att förvaltningscheferna inte har förmått att kommunicera det till alla medverkande. Andra skriver att beslut om medverkan har tagit alldeles för högt upp i beslutsleden utan att rektorerna har varit med och tillfrågats eller kunnat påverka innehållet i programmet. Några nämner att idén om att alla skolformer skulle medverka var god men att det skapade frustration att samtala och diskutera över skolformer då förutsättningarna ser helt olika ut. Tiden nämns också som en faktor som har påverkat och just att prioritera tiden för att vara med i programmet när det samtidigt pågår flera andra insatser. Några respondenter skriver att forskarnas insats har varit otydlig och att de inte riktigt har förstått vad arbetet skulle leda till. Dessa jämför samtidigt andra FoU-program som de har medverkat i under Ifous regi och menar att andra program har haft en tydligare forskningsansats.

"Det blev en tuff start då medverkan i programmet inte var tillräckligt väl förankrat hos alla."

"Många rektorer såg det som något någon annan beslutat att vi skulle delta i och då hade de svårt att ta till sig FoU-programmet till en början."

"Hinder första året för att strukturen inte riktigt var på plats och att det blev otydligt. Detta ledde även till att det vara svårt att hitta motivation."

"Hinder har varit ingången i programmet, både det att personer som drog i gång det har slutat. Sedan tror jag att en viss frustration hade undvikits om det hade varit en tydligare start med fokus att vi ska befinna oss i förvirringen. Där jag kan se en stor skillnad från deltagandet i FoU-programmet Fundif som hade en klart tydligare styrning från början."

"En samhällspandemi har varit en hindrande faktor men som vi inte kunnat påverka alls så klart. Jag har saknat mellansnacket och utbytet med kollegor som sker när man träffas fysiskt och umgås en längre tid. Googlesnacket är en källa till utveckling och en viktig faktor för trivsel och samhörighet mellan rektorerna i Örebro kommun."

"Implementeringen från de olika förvaltningsledningarna. Förförståelsen hos rektorerna för att ingå i en utvecklingsprocess där man är medforskare, forskarnas ansats/ingång kunde ha kommunicerats tydligare då det finns olika bilder av deras insats under programmets gång."

"Hinder för mig har varit att mitt eget engagemang och mina egna förberedelser i programmet. Här skulle jag vunnit mkt på om jag lagt mer fokus på programmet, men då jag ingått i två andra utbildningsinsatser samtidigt har det varit svårt att ha samma engagemang i alla."

"Den där frustrationen fanns jättelänge - just för att det saknades en paketering. Jag själv hade jättesvårt att förstå det, att man går in i ett arbete som detta utan tydligt syfte och mål, men utfallet

blev ju jättebra. Den inre processen har stärkt xxx jättemycket. Det är väl bara ett annat sätt att arbeta på, som vi är ovana vid, men vi fick säga till på skarpen för att rektorerna skulle engagera sig.” (styrgruppen)

” Man skruvar och förändrar hela tiden, men det är en del av att vara i en process. Det kanske var fördelen vi hade när vi gick in, att det fanns en god förförståelse. När den nya processledaren klev in blev det ett stort lugn, processlärledarna kunde enklare hantera otydligheten kring den röda tråden.” (styrgruppen)

3. Slutsatser

De slutsatser vi kan dra av utvärderingen, med dess begränsande svarsfrekvens, är att de respondenter som har valt att medverka i utvärderingen är nöjda med programmet i sin helhet. Vi ska titta närmre på de övergripande målen med programmet och dess tilltänka effekter, och se på vilket sätt data kan hjälpa oss att förstå i vilken utsträckning effekterna har nåtts.

De övergripande mål med FoU-programmet Leda för skolutveckling är att:

1. Deltagarna fördjupar och utvecklar ny kunskap och handledningsberedskap i att leda och organisera ett långsiktigt och hållbart förbättringsarbete.
2. Deltagarnas grund i vetenskap och beprövad erfarenhet stärks.
3. Det kollegiala/kollaborativa lärandet mellan rektorer, förskolechefer och enheter utvecklas.

Det som är viktigt att notera är att målen är formulerade på ett övergripande plan och effekterna är ett sätt att försöka att bryta ner de övergripande mål till mätbara indikatorer. Därför kommer vi inte att besvara i vilken utsträckning de övergripande målen har nåtts utan vi tittar närmre på effekterna.

Effekter på kort sikt

- Rektorer har förvärvat ny kunskap kring hur förbättringsarbete kan organiseras.
- Rektorer organiserar och ger stöd för skolutveckling.
- Rektorer använder sig av vetenskapliga metoder i verksamhetens utvecklingsarbete vilket visar sig i enhetens kvalitetsarbete.
- Arbetsmetoden bidrar till rektors utveckling i sin roll.

Data från utvärderingen visar att respondenterna upplever att de har fått ny kunskap kring hur förbättringsarbete kan organiseras i stor utsträckning. Många ger tydliga exempel på hur de har utvecklats i sin ledarroll och hur detta i sin tur har påverkat deras verksamhet. Många ger exempel kring olika förbättringar de har gjort i sina verksamheter och hur detta leder till bättre kvalitet. Effekt nr två att rektorer organiserar och ger stöd för skolutveckling tolkar vi är en del av att driva förbättringsarbete och att rektorer skapar strukturer som underlättar organisering och ger stöd för skolutveckling. Respondenterna anser att de använder sig av vetenskapliga metoder i större utsträckning efter medverkan i programmet och de ger uttryck för att detta syns på enheternas systematiska kvalitetsarbetet. En av de främsta framgångarna med programmet är att respondenterna ger uttryck för att de har

fått utrymme att reflektera, analysera och formulera sina tankar vilket har lett till att i stort sett alla respondenterna anser att de har utvecklats i sin roll om än olika hög utsträckning. För vissa har medverkan i programmet utgjort en tydlig skillnad och märkbart påverkat deras sätt att leda, medan det för andra är mer subtilt och svårdefinierbart. Flera skriver att det är långa processer som kommer att ta lång tid att se märkbara effekter av.

Effekter på medellång sikt (cirka 3-5 år efter start)

- Alla enheter har struktur och kultur för ett organisatoriskt lärande och för samtal och analys kring elevernas lärande och måluppfyllelse.
- Skolenheternas dokumenterade kvalitetsarbete ger organisationen struktur för utvecklingsarbete på individ-, grupp- och enhetsnivå.
- Enheternas dokumentation visar att planering, genomförande och uppföljning av undervisningen sker med systematik.
- Undervisningen bygger på ett klassrumsnära systematiskt kvalitetsarbete.
- Rektors engagemang i lärandeprocessen bidrar till elevernas ökade måluppfyllelse.
- Det kollegiala lärandet bidrar till utveckling av undervisningen.

Genom utvärderingen kan vi inte svara på om alla enheter har struktur och kultur eftersom bortfallet är drygt 48%. Det vi kan se är en viss skillnad i hur respondenterna har svarat på samma fråga år ett, två och tre. Nästan 20% fler respondenter svarar att de i större utsträckning ser att det finns kultur för organisatoriskt lärande kring elevers lärande och måluppfyllelse. Det indikerar att respondenterna upplever att kulturen kring det organisatoriska lärandet har påverkats till det bättre. Huruvida det är en direkt effekt av medverkan i programmet är svårt att säga. Många respondenter skriver uttryckligen att det är svårt att se vad som har påverkat vad, då många insatser har pågått samtidigt. Dock kvarstår faktum att vi genom utvärderingen kan se att kulturen har påverkats till det bättre. Vad gäller frågorna kring struktur kan vi se att just frågan som handlar om att skapa struktur för att analysera elevers lärande har påverkats till det bättre, och fler respondenter svarar att det finns strukturer på plats i större utsträckning än tidigare. Samtidigt ser vi att strukturer som handlar om samtal kring elevers lärande och måluppfyllelse inte nämnvärt har påverkats av programmet och frågan man kan ställa sig är om det redan finns starkt införlivat i arbetet och därmed får det inte lika stor plats?

Utvärderingen visar att enheternas dokumentation tyder på att uppföljning av undervisning sker med systematik i större utsträckning. År tre svarar nästan 14% fler respondenter att uppföljning av undervisning sker med systematik i större utsträckning än vad de svarar år ett. Vi kan även se att respondenterna anser att åtgärder sätts in utifrån uppföljning i större utsträckning.

Sammantaget tyder utvärderingens resultat på att programmet har haft en inverkan på strukturen och kulturen för organisatoriskt lärande och att rektorerna ser att enheternas dokumentation visar att det finns en bättre systematik för planering, genomförande och uppföljning av undervisning. Huruvida det finns på alla enheter och huruvida det finns i den utsträckning som krävs för att leda till ökad måluppfyllelse är svårt att uttala sig om.

Två av effekterna är svåra att uttala sig om utifrån utvärderingens resultat, nämligen om undervisningen bygger på ett klassrumsnära systematiskt kvalitetsarbete och om rektors engagemang bidrar till elevers ökade måluppfyllelse. Eftersom utvärderingen inte har

fångat in lärarna är det vanskligt att uttala sig om undervisningen har påverkats. Vi kan anta att rektors medvetenhet, kunskap och vilja att leda det pedagogiska arbetet rimligtvis bör avspeglade sig klassrumsnära systematiskt kvalitetsarbete och att större kunskap och engagemang för att leda det pedagogiska arbetet på skolan bör leda till elevers ökade måluppfyllelse.

En av de främsta framgångsfaktorerna som rektorerna lyfter fram är just betydelsen av det kollegiala lärandet och hur ofantligt mycket lärträffarna har betytt för rektorerna i deras roll och utveckling. Möjligheten att tillsammans med andra reflektera, analysera och diskutera har stärkt respondenterna i deras roll. Att utbyta erfarenheter och att ta del av andras kunskap har varit en mycket viktig framgångsfaktor. Respondenterna skriver genomgående i enkätsvaren hur medverkan i programmet har stärkt dem i deras roll och faktorer som kontinuitet, det täta kollegiala samarbetet, processledarens förmåga att leda processen framåt och forskarnas input har varit viktiga ingredienser för detta program.

Bland utmaningarna nämns pandemin som en viktig faktor som har försvårat arbetet, i synnerhet avsaknaden av spontana fysiska möten. Många respondenter skriver också att programmet under det första året upplevdes som rörigt utan tydliga mål och satta förväntningar. Många upplevde att beslutet att medverka i programmet togs över huvudet på de medverkande rektorerna och att det inte fanns möjlighet att utforma programmets innehåll utifrån de faktiska behoven som fanns i varje verksamhet. Att programmet skulle spänna över alla skolformer från förskola till vuxenutbildning upplevdes också som utmanande och ställde höga krav på de medverkande att formulera syfte och mål för sina egna verksamheter och förankra det internt. Under fokusgruppen framkom det tydligt att det finns ett önskemål att behålla den struktur med lärgrupper som har utvecklats under programmets gång, att fundera på om de skulle kunna vara utformade över skolformer och hur den konstellationen skulle kunna se ut. Det uttrycktes också önskemål att fortsätta att träffas i stryppkonstellationen utan att det behöver vara en formell styrgrupp.

Utvärderarens reflektioner

Jag har följt programmet sedan dess start och varit djupt imponerad och fascinerad av det beslutsamhet och drivkraft som det krävdes av kommunen att gå in i ett treårigt FoU-program med samtliga rektorer och verksamhetschefer från förskola till vuxenutbildning. Genom de otaliga utvärderingar inom skolutvecklingsfrågor som vi har genomfört de senaste 15 åren har vi sett vilken avgörande betydelse rektorer har för måluppfyllelsen, för att skapa en bra arbetsmiljö, för att driva förändringsarbete. Det pedagogiska ledarskapet är en nyckelfaktor i att arbeta framgångsrikt med en lärande organisation och med elevers lärande och måluppfyllelse. Därför vet vi hur viktig Örebros satsning på ledarskap inom skolutveckling är och att den väl genomförd kan få direkta och indirekta effekter på lärande, måluppfyllelse, välmående osv.


I början av utvärderingen la vi ned en hel del tid på att fundera på hur kan vi mäta de egentliga utfallen av medverkan i programmet. Ett sätt är genom enkäter och fokusgruppintervjuer precis som vi har gjort men vi trodde oss finna fler sätt att mäta. Vi efterfrågade medarbetarundersökningar, arbetsmiljökartläggningar eller

brukarundersökningar för att se om en skillnad över tid kunde utläsas. Mycket av datan var generell för hela kommunen vilket gjorde det svårt för oss att bryta ned data och göra jämförelser över tid. Samtidigt lyftes frågan i styrgruppen vad som är relevant och möjligt att mäta, vad är önskvärt att programmet ska leda till på sikt och framför allt återkom vi ofta till frågan – kan detta påverka elevers måluppfyllelse och hur vet vi det? Hur kan vi mäta det? Vi har tittat på måluppfyllelsen generellt för grundskolan de senaste 5 åren och jämfört siffrorna. Inga märkbara skillnader kan utläsas, siffror varierar lite grand från år till år. Bland dessa siffror kan det gömma sig skolor som har gjort stora framsteg och vars måluppfyllelse har ökat markant, det vet vi inte. På dessa skolor kan det finnas rektorer som har blivit märkbart påverkade av medverkan i programmet och valt att medvetet arbeta på ett annat sätt, vilket har gett andra resultat. Det vet vi inte heller. Men det vi vet är att det finns mer att undersöka och fördjupa sig i.

Mycket forskning har skrivits om ledarskap och betydelsen av ett bra ledarskap för att skapa bra arbetsplatser. Det vore intressant att fundera vidare på vilka oförutsedda effekter programmet har lett till som inte har formulerats som mål. Har det påverkat arbetsmiljön och har det lett till minskad sjukskrivning bland personal? Har det skapat mer tillit och trygghet mellan olika yrkesgrupper? Upplever lärare och elever att delaktigheten och inkluderingen har ökat? Har samverkan skola-hem förbättrats? Har övergången mellan förskoleklass och ettan påverkats, vad kan det betyda för elevers lärande? Har övergången mellan grundskola och gymnasium underlättats för elever, i synnerhet de som riskerar att falla mellan stolar? Men kanske framför allt ställa sig frågan hur kan medverkan i ett FoU-program bidra till att rätten till bästa möjliga utbildning för alla barn stärks? Hur kan vi mäta att verksamhetens har utformats för att möta varje barns rätt till bästa möjliga utbildning, till trygghet och säkerhet?

Det är svårt att besvara dessa frågeställningar genom en enkel utvärdering som den vi har genomfört. Det är komplexa frågor och det finns inga enkla svar. Svaren hittas bäst hos de som har mest kunskap och kännedom om verksamheten, hos dem som har medverkat i programmet. Många gånger brottas vi som utvärderare med vad som är möjligt och inte möjligt att mäta, hur vi ska mäta och vad resultatet egentligen kan säga oss. Vi är försiktiga med våra resonemang, vi drar sällan långtgående slutsatser och vi generaliserar sällan vår data. Men kanske måste vi våga omdefiniera våra frågeställningar, kanske måste vi våga ställa andra frågor och leta efter svar på andra sätt? Kanske måste vi vara trygga med att vi inte kan hitta svaren men ändå våga ställa frågan? Medverkan i detta FoU-program har varit framgångsrikt sett utifrån de målsättningar som har satts upp men kanske har det varit ännu mer framgångsrikt utifrån hur det egentligen har påverkat varje enskild verksamhet. Att ställa sig frågan, vad har detta gett oss, vad kan vi lära oss mer av detta, vad kan vi förbättra och utveckla, vad kan vi hitta i vår statistik och framför allt fundera på vad är det vi inte frågar efter och vad är det vi inte mäter? Vad är det vi inte vet?

För Ifous del kan detta program fungera som inspiration kring hur ledarskapet skulle kunna utvecklas i kommande FoU-program. Distribuerat ledarskap som vetenskaplig teori, kollegialt samarbete i handledda lärgrupper och formaliserad tid för analys och reflektion är moment som har upplevts som framgångsrika. Samtidigt är det viktigt att dra lärdomar från programmet som handlar om just programmets inriktning på forskning och utveckling. Vad betyder egentligen forskningsdelen i detta program? Har det varit tillräckligt tydligt för de medverkande att de är med och tar fram ny forskning kring ledarskap i skolan? Har det



varit tillräckligt tydligt för dem att de är med och utvecklar beprövad forskning kring ledarskap? Hur kan Ifous bli ännu bättre och skarpare på att kommunicera skillnaden i att medverka i en utbildningsinsats och ett forsknings- och utvecklingsprogram? Det finns många lärdomar att dra från detta program som kan användas som inspiration för att utforma nya FoU-program.