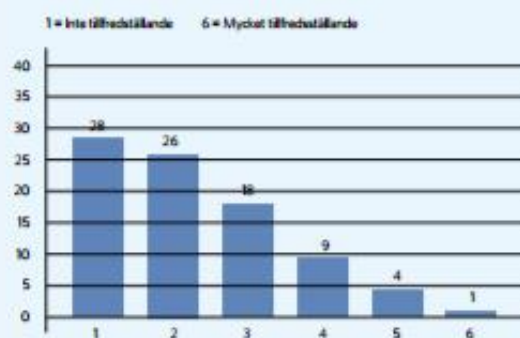


SKL PISA 2015 – en modell för utveckling av styrning och ledning

SKL:s satsning PISA 2015 inleddes januari 2012 och avslutas under hösten 2016. Sedan starten har totalt 86 kommuner arbetat tillsammans för att utveckla sin styrning och ledning. Det motsvarar närmare en tredjedel av landets kommuner. Sammanlagt har fler än tusen kommunföreträdare från fyra olika nivåer – lärare, rektorer, förvaltningsledning och politiker – medverkat aktivt.

På nätverkskonferenser har kommunerna utbytt erfarenheter och stöttat varandra.²⁶ Kommunernas uppgift har varit att pröva sin egen styrning och ledning och kritiskt granska varandra med utgångspunkt från slutsatser om framgångsrik styrning och ledning.²⁷

DIAGRAM 4. Bedömning om ledningsnivåerna var sammanlänkade vid starten



Not. 26.

Läs mer om SKL:s satsning PISA 2015 i Öppna jämförelser - grundskola 2013 och 2014.

Not. 27.

Slutsatserna bygger bland annat på SKL:s studie om framgångsrika skolkommuner och McKinseys studier om vad som kännetecknar framgångsrika utbildningssystem, se ruta nedan.

Not. 28.

Se www.skl.se/matematik.

Not. 29.

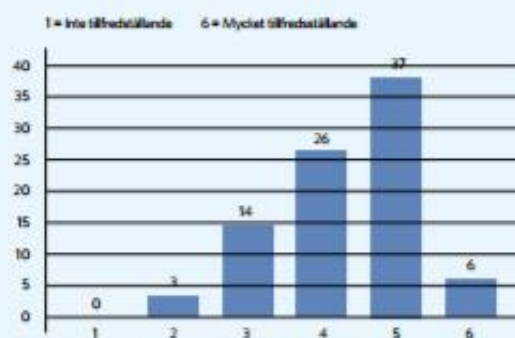
Samtliga bedömningar gjordes i samband med utformandet av de nämndbehandlade rapporterna.

Det här har vi sett

När nu PISA 2015 avslutas finns gedigen dokumentation att tillgå från allt arbete från början till slut.²⁸ Av slutredovisningarna framgår kommunernas bedömningar av hur styrning och ledning i den egna kommunen har utvecklats och även hur de bedömt arbetssättet i SKL:s satsning²⁹.

När det gäller kommunernas bedömningar av exempelvis "Ledningsnivåerna är sammanlänkade" visar diagrammen nedan att det har skett en markant förbättring.

DIAGRAM 5. Bedömningen om ledningsnivåerna är sammanlänkade vid avslutningen



Vidare visar slutredovisningarna att:

- › Kommunerna bedömer att dialogen mellan de olika nivåerna, både i den egna kommungruppen och med andra kommuner på nätverkskonferenserna har lett till ökad kunskap och förståelse mellan nivåerna och ofta till större samsyn på hemmaplan.
- › Kommunerna uppfattar att SKL:s satser om styrning och ledning som varit fokus i satsningens arbete är viktiga, med betygen varierande mellan 5,37 och 5,93 på en sex-gradig skala. Bedömningen är att läget inom varje område har utvecklats under tiden för satsningen. Kommunerna har också kommenterat vad som konkret har förändrats, till exempel fungerande rutiner för elever i behov av stöd, tydligare rollfördelning och ökat lärarsamarbete.
- › Modellen med arbetande nätverk där samtliga fyra nivåer deltar får mycket höga omdömen av deltagarna, liksom dokumentationens betydelse för arbetet. Ingen kommun har avbrutit sitt deltagande.
- › Det finns flera orosmoment som synliggjorts under den tid som satsningen pågått. Omsättningen av skolchefer och förtroendevalda är hög. Vidare är det idag svårt att nyrekrytera utbildade matematiklärare.

Vad göra nu?

SKL:s satsning pekar på några angelägna framtidsfrågor. En av dem är det stora behovet av välutbildade matematiklärare. Det är en fråga som behöver en långsiktig lösning. På kort sikt skulle ett matematiklyft 2, med ämneskunskaper i matematik som fokus, kunna vara ett viktigt inslag för att stärka lärarnas kompetens. Modellen att lärare kan ges tillfälle att arbeta tillsammans på skolan utifrån ett nätbaserat material skulle kunna vara en väg framåt.

En annan är vikten av en väl fungerande styrkedja som en förutsättning för att ge lärarna goda arbetsvillkor och för att lyfta elevernas resultat. Det är därför angeläget – såväl på nationell som på lokal nivå – att uppmärksamma den höga omsättningen av personer på ledningsnivåer.

”Kommunerna bedömer att dialogen mellan de olika nivåerna har lett till ökad kunskap och förståelse och ofta till större samsyn.”

Avslutningsvis får SKL:s modell för skolutveckling höga omdömen från de deltagande kommunerna. Att alla fyra nivåer arbetar tillsammans med andra kommuner i nätverk för att utveckla sin styrning och ledning ses som positivt och vi ser över hur arbets sättet kan spridas till andra områden än matematik.

SKL:s satser om styrning och ledning:

Gemensam ledning

- › Ledningsnivåerna är sammanlänkade (nämnd, förvaltningsledning, rektor).
- › Det finns en tydlig uppdrags- och rollfördelning.

Gemensam syn

- › Höga förväntningar på alla elever och övriga.
- › Lärarnas kompetens och samarbete är avgörande.

Gemensamma rutiner

- › Det finns fungerande rutiner för en systematisk uppföljning och återkoppling.
- › Det finns fungerande rutiner för att fånga upp elever i behov av stöd.

Röster från kommuner som deltagit i SKL:s matematiksatsning

Här har vi samlat några röster om kommunernas erfarenheter av SKL PISA 2015³⁰.

Om en väl fungerande styrkedja och alla nivåers delaktighet

- › **Nässjö:** Vår bedömning av projektet är att vi har fått många nya tankar och idéer som vi påbörjat att utveckla och som hela tiden förfinas. Framförallt vill vi lyfta behovet av att styrkedjan är sammanlänkad. Vid olika tillfällen försöker vi prioritera detta och nu har det blivit en självklarhet att tänka och göra så att alla i styrkedjan är representerade.
- › **Umeå:** Vi har fått pröva på en arbetsmodell (arbetande nätverk) i praktiken som visat sig hållbar, som skapat engagemang över en längre tid och som går att överföra till andra utvecklingsområden och sammanhang.

Om matematikresultaten i kommunen:

- › **Sävsjö:** "Orsaken till att resultaten blivit bättre tror vi ligger i att kommunen gjort en medveten matematiksatsning under många års tid"
- › **Hallstahammar:** "Men det räcker inte med matematiklyftet. Nivån på lärarutbildningen måste höjas även för lågstadielärare. När vi jämförde kraven för att få legitimation i matematik med högskolepoängen, kunde vi se att framför allt lärare 1-3 har väldigt lite utbildning i matematik, trots att de är behöriga enligt legitimationen. Det påverkar naturligtvis undervisningen"

Om samarbete med andra kommuner

- › **Piteå:** Att samarbeta med andra kommuner och få ta del av deras arbeten är inspirerande och ger insikt i vad som fungerar och inte fungerar i vår egen kommun. Tillsammans har vi identifierat liknande problem i flera av de deltagande kommunerna och sett att det funnits olika strategier och vägar för hur man arbetar med dessa.

- › **Finspång:** "VAD som behöver göras och förändras har varit väldigt lätt att komma fram till men då man väger in HUR det ska göras blir det betydligt svårare. Många av våra åtaganden har visat sig svåra att genomföra på kort tid. I takt med att vi hört hur andra kommuner arbetar har vi speglat det mot vår egen organisation och på så vis fått fram förbättringsområden"

"Under första tiden var skillnaderna större och krävde mer diskussioner. Mot slutet förstår vi varandras uppdrag bättre och samsynen större."

Om att uppnå gemensam syn

- › **Hallsberg:** Under första tiden var skillnaderna större och krävde mer diskussioner. Mot slutet förstår vi varandras uppdrag bättre och samsynen större.

Om konkreta exempel på insatser

- › **Älmhult:** Konkreta exempel som är ett resultat av SKL PISA 2015 är vårt påbörjade arbete med stadiövergångar, gemensamma rutiner kring screeningstester, införandet av tester även på mellanstadiet, arbete med höga förväntningar, målsättning om ökad måluppfyllelse hos eleverna, diskussion kring hur vi arbetar med särskilt begåvade elever, samt ett kommunövergripande utvecklingsarbete kring bedömning för lärande som startar upp till hösten.

Not. 30.
På SKL:s hemsida hittar du all dokumentation från satsningen och även kommunernas slutrapporter där de redovisade citaten finns.