



Stockholms
stad

Ökade kunskapsskillnader i skolan

Nr 2, 2017

Projektrapport från
Stadsrevisionen

Dnr 3.1.3-191/2016

Den kommunala revisionen är fullmäktiges kontrollinstrument för att granska den verksamhet som bedrivs i nämnder och bolagsstyrelser. Stadsrevisionen i Stockholm granskar nämnders och styrelserns ansvarstagande för att genomföra verksamheten enligt fullmäktiges uppdrag. Stadsrevisionen omfattar både de förtroendevalda revisorerna och revisionskontoret.

I ”årsrapporter” för nämnder och ”granskningspromemorior” för styrelser sammanfattar Stadsrevisionen det gångna årets synpunkter på verksamheten. Fördjupade granskningar som sker under året kan också publiceras som projektrapporter.

Publikationerna finns på Stadsrevisionens hemsida. De kan också beställas från revisionskontoret.

Till
Utbildningsnämnden

Ökade kunskapsskillnader i skolan

Revisorsgrupp 1 har den 6 februari 2017 behandlat bifogad revisionsrapport (nr 2/2017).

Rapporten visar att utbildningsnämnden inte i tillräcklig utsträckning säkerställer att strategier och aktiviteter bidrar till att minska kunskapsskillnader i stadens grundskolor. Utbildningsnämnden behöver strukturera uppföljningen och utveckla analysen av arbetet med att minska kunskapsskillnaderna. Det systematiska kvalitetsarbetet inom nämnden bör ske mer löpande. Utvärderingen av arbetet med fokusområdena och återrapporteringen till nämnden behöver utvecklas.

Vi hänvisar i övrigt till rapporten och överlämnar den till utbildningsnämnden för yttrande. Ytrandet ska ha inkommit till revisorsgrupp 1 senast den 8 maj 2017.

På revisorernas vägnar

Bosse Ringholm
Ordförande

Stefan Rydberg
Sekreterare

Sammanfattning

Granskningen syftar till att bedöma om utbildningsnämnden säkerställer att strategier och aktiviteter bidrar till att minska kunskapsskillnader i stadens grundskolor.

Sammanfattningsvis bedömer revisionskontoret att utbildningsnämnden inte i tillräcklig utsträckning säkerställer att strategier och aktiviteter bidrar till att minska kunskapsskillnader.

Utbildningsnämndens behöver strukturera uppföljningen och analysen av arbetet med att minska kunskapsskillnaderna. För att kunna vidareutveckla verksamheten behöver det systematiska kvalitetsarbetet inom nämnden ske mer löpande. Uppföljningen och utvärderingen av nämndens strategi, i form av fyra fokusområden, behöver utvecklas för att kunna styra resurser mot rätt insatser. Återrapporteringen till nämnden behöver också vidareutvecklas för att ge nämnden underlag att ta ställning till om genomförda aktiviteter för att minska kunskapsskillnaderna ger resultat.

Granskningen visar att nämnden har tagit fram en strategi och en rad aktiviteter för att minska kunskapsskillnaderna. Förvaltningen har däremot inte en tillräcklig strukturerad uppföljning av de aktiviteter som genomförs för att minska kunskapsskillnaderna i stadens skolor. För att kunna analysera och vidareutveckla verksamheten behöver det systematiska kvalitetsarbetet inom förvaltningen ske mer löpande. För detta krävs en tydligare styrning samt organisation som stödjer och tydliggör strukturer samt rutiner för arbetet. Det finns annars en risk att nämnden inte får en tillräckligt samlad kunskap om verksamheten löpande under året och som underlag för fortsatt utveckling.

Utifrån redovisade iakttagelser och bedömningar lämnas följande rekommendationer:

- Nämnden bör utveckla och stärka uppföljningen och analysen avseende arbetet med att minska kunskapsskillnaderna för att få underlag för att bedöma att genomförda aktiviteter ger resultat.
- Nämnden bör tydliggöra hur uppföljning och utvärdering av fokusområdena ska genomföras.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte och revisionsfrågor	1
1.3	Avgränsning	2
1.4	Ansvarig nämnd	2
1.5	Revisionskriterier	2
1.6	Metod	2
2	Skollagen och stadens budget	3
2.1	Skollagens bestämmelser angående en likvärdig skola	3
2.2	Systematiska kvalitetsarbetet	3
2.3	Stadens budget 2016	3
3	Granskningens resultat	4
3.1	Kunskapsskillnader i stadens skolor	4
3.2	Utbildningsnämndens centrala strategier och aktiviteter	5
3.3	Utbildningsnämndens uppföljning	9
3.4	Granskade grundskolor	15
4	Slutsats och analys	17
5	Bedömning och rekommendationer	19
	Bilagor	
	Bilaga 1 Intervjupersoner	20

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I budget 2016 framgår att utbildningsnämnden ska spela en aktiv roll vad gäller stadens krafttag mot segregationen. Utbildningsklyftan ska minska och likvärdigheten i skolan ska stärkas. Effekten av genomförda insatser ska följas noga.

Utbildningsnämndens analyser visar att resultatspridningen mellan grundskoleelever och skolor är fortsatt stor. Skolor med elever som har mer gynnsamma socioekonomiska förutsättningar har i stort sett oförändrade höga resultat, medan skolor där eleverna har mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar har en trend mot försämrade resultat. Sett över en dryg tioårsperiod har resultat-skillnaderna ökat kontinuerligt mellan skolor med höga och låga resultat.

Skolinspektionen bedömde i kommunrapporten 2014 att utbildningsnämnden måste tillse att samtliga elever erbjuds en likvärdig utbildning. Vidare framgick att i vissa skolor når endast en femtedel av eleverna kunskapskraven i samtliga ämnen.

Därtill har det skett en markant ökning av nyanlända och ensamkommande flyktingbarn i staden, vilket ytterligare kan öka skillnaderna och segregationen i stadens skolor. Sammantaget finns således en risk att resultatspridningen mellan grundskoleelever och skolor fortsätter att öka.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om utbildningsnämnden säkerställer att strategier och aktiviteter bidrar till att minska kunskapsskillnader i stadens grundskolor.

Revisionsfrågor

- Har nämnden strategier och genomförs aktiviteter för att minska kunskapsskillnaderna?
- Genomförs uppföljning av genomförda aktiviteter samt analyseras och återrapporteras resultatet till nämnden?
- Hur säkerställer nämnden att de insatser som genomförs ger resultat?

1.3 Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta stadens kommunala grundskolor.

1.4 Ansvarig nämnd

Utbildningsnämnden är ansvarig nämnd.

1.5 Revisionskriterier

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som revisionen utgår ifrån vid analys och bedömning. Följande revisionskriterier har tillämpas i granskningen:

- Skollagen (2010:800) 1 kap. 4, 8 och 9 §§ samt 4 kap. 3-7 §§
- Skolverkets allmänna råd rörande systematiska kvalitetsarbetet – för skolväsendet
- Budget 2016, avsnitt utbildningsnämnden s. 231-263

Revisionskriterierna beskrivs mer utförligt i kapitel 2.

1.6 Metod

Granskningen har genomförts i form av intervjuer med berörda tjänstemän inom utbildningsförvaltningen. Intervjuer har även genomförts med representanter för fyra grundskolor som omfattas av fokusskolesatsningen.¹ Dessa är Hässelbygårdsskolan, Sätterskolan, Akalla grundskola och Skarpartorpsskolan. Vid valet av skolor har en geografisk spridning mellan skolorna eftersträvat. Vidare har granskning skett av styrdokument, beslutsunderlag, statistik m.m. En fördjupning av nämndens mest centrala och väsentliga aktiviteter för att minska kunskapsskillnader har genomförts.

Granskningen har genomförts av Tomasz Czarnik och Katja Robleto på revisionskontoret. Rapporten har faktakontrollerats av förvaltningen.

¹ Intervjupersoner redovisas i bilaga 1.

2 Skollagen och stadens budget

2.1 Skollagens bestämmelser angående en likvärdig skola

I en av skollagens inledande bestämmelser anges att tillgången till utbildning inom skolväsendet ska vara lika för alla, oberoende av geografisk hemvist och sociala och ekonomiska förhållanden. Vidare anges att utbildningen inom skolväsendet ska vara likvärdig inom varje skolform och inom fritidshemmet, oavsett var i landet den anordnas. Hänsyn ”ska tas till barns och elevers olika behov” och skolan ska ”uppväga skillnader i barnens och elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen” (1 kap. 4 §).

2.2 Systematiska kvalitetsarbetet

Skolverkets allmänna råd och skollagens krav på systematiskt kvalitetsarbete innebär att huvudmän, förskole- och skolenheter systematiskt och kontinuerligt ska följa upp verksamheten, analysera resultaten i förhållande till de nationella målen och utifrån det planera och utveckla utbildningen. Systematiskt och kontinuerligt innebär att arbetet ska bedrivas strukturerat och uthålligt med fokus på en långsiktig utveckling. Verksamhetens resultat behöver dessutom följas upp, analyseras och bedömas i förhållande till vad vetenskap och beprövad erfarenhet lyfter fram som betydelsefullt i genomförandet. Även vid planering och prioritering av utvecklingsinsatser är det viktigt att ta hänsyn till aktuell forskning.

2.3 Stadens budget 2016

I budget 2016 framgår bl.a. att alla barn och ungdomar oavsett bakgrund eller bostadsadress ska ges möjlighet att växa och utvecklas. Alla barn i Stockholm har rätt till en bra, likvärdig och jämlik skola. Utbildningsklyftan ska minska och likvärdigheten i skolan ska stärkas. Utbildningsnämnden ska spela en aktiv roll när Stockholms stad ska ta krafttag mot segregationen.

Utbildningsnämnden ska fortsätta arbetet med att identifiera skolor med stora utmaningar och utveckla verksamheten i syfte att höja resultaten. Nämnden bör i hög grad prioritera och rikta utvecklingsinsatser till de skolor som identifierats. Dessa skolor ska ha resurser och förutsättningar för utvecklingsinsatser och effekterna av genomförda insatser ska följas noga.

Skolresultaten i Stockholm behöver förbättras och den mångåriga trenden med växande kunskapsklyftor brytas. Alla elever har rätt till

en bra undervisning och att få det stöd som krävs för att nå kunskapskraven. Ett av skolpolitikens viktigaste mål är att varje elev når kunskapsmålen och får behörighet till gymnasieskolan. För att stödja eleverna och förbättra undervisningens kvalitet ska den kunskapsmässiga utvecklingen regelbundet följas upp och utvärderas.

3 Granskningens resultat

3.1 Kunskapsskillnader i stadens skolor

Resultatspridningen mellan skolor utifrån elevernas socioekonomiska förutsättningar är fortsatt stor. Elever som går på skolor med gynnsamma socioekonomiska förutsättningar har i stort sett haft oförändrade resultat de senaste åren, medan elever som går på skolor med mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar har en trend mot försämrade resultat. Sett över en dryg tioårsperiod ökar resultat skillnaderna kontinuerligt mellan skolor med höga och låga resultat.

Resultatet i tabellen nedan är ett mått på hur resultaten mellan olika skolor varierar utifrån socioekonomiska förutsättningar.

Betygsresultat, årskurs 9, efter skolans socioekonomiska index (kvartiler), genomsnitt av skolresultat för år 2015 och i tertiärrapport 2016²

	Andel behöriga till yrkesprogram		Andel som uppnått kunskapskrav i samtliga ämnen		Genomsnittligt meritvärde	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
År	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Kvartil 1 (lägst socioek. index)	94,1 %	92,1 %	88,8 %	87,0 %	250	267
Kvartil 2	93,0 %	91,3 %	86,4 %	84 %	240	253
Kvartil 3	79,9 %	76,7 %	72,4 %	65,4 %	220	217
Kvartil 4 (högst socioek. index)	61,8 %	60,7 %	50,2 %	48,8 %	184	184

Källa: Utbildningsnämndens verksamhetsberättelse 2015 och tertiärrapport 2016

Det framgår att andelen elever som uppnått kunskapskraven i samtliga ämnen skiljer sig, med nästan 40 procentenheter, mellan skolor tillhörande kvartil 1 och 4. Det genomsnittliga meritvärdet skiljer sig med 83 poäng mellan skolor i kvartil 1 och 4 för år 2016.

² Siffrorna i tabellen är beräknade utifrån skolornas genomsnitt och tar inte hänsyn till hur många elever som går på varje skola.

3.2 Utbildningsnämndens centrala strategier och aktiviteter

En central utgångspunkt för att minska kunskapsskillnaderna i grundskolan är enligt intervjuade Vision 2040.³ Särskilt inriktningsmålet *Ett Stockholm som håller samman* som stadens politiska ledning bl.a. uppmärksammat i budget 2016. I målet inryms att alla barn i Stockholm ska ha goda och jämlika uppväxtvillkor. Detta uppges styra utbildningsnämndens övergripande arbete. Bland annat avseende nyanlända, det kompensatoriska uppdraget och hur nämndens resurser används långsiktigt.

Utbildningsnämnden har i verksamhetsplan för 2016 identifierat fyra fokusområden som förvaltningen ska fokusera på 2016-2018 för att bl.a. minska kunskapsskillnaderna mellan stadens skolor. Fokusområdena betraktas vara nämndens mest väsentliga strategi för att minska kunskapsskillnaderna. De avser elevhälsoarbetet, nyanlända elever, fritidshemsverksamheten samt digitalisering. Fokusområdena har sin utgångspunkt i de mål som beskrivs i budget 2016. För arbetet med fokusområdena har förvaltningen tagit fram treårsplaner (se avsnitt 3.2.1).

I nämndens verksamhetsplan för 2016 framgår bl.a. att samtliga skolor i varierad utsträckning behöver utveckla ett fungerande lokalt elevhälsoarbete som är kopplat till det övergripande arbetet som sker centralt på förvaltningen. Rörande nyanlända elever fortsätter arbetet med den centrala mottagningen och kartläggningen av nyanlända elever att utvecklas. Vidare ska fler skolor i staden ta emot nyanlända elever. Fritidsverksamheten behöver stärkas, integreras och i större utsträckning utgöra ett komplement till skolans arbete. Digitalisering behöver i större utsträckning vävas in i skolornas övergripande arbete.

Områdena har identifierats utifrån kommunfullmäktiges budgetuppdrag, beprövad erfarenhet och aktuell forskning. Exempelvis har en pilotundersökning genomförts avseende elevhälsa och ett jämförelseprojekt av skolor med likartade förutsättningar som uppvisar olika resultat. Dessa visade att skolornas arbete med elevhälsa och fritidshem behövde utvecklas. Pilotundersökningen visade att det behövdes en ökad samsyn inom förvaltningen kring att elevhälsan främst ska arbeta hälsofrämjande och förebyggande. Vidare behövde rektorerna utveckla sitt ledarskap av elevhälsan i

³ Visionen har ett helhetsperspektiv med social, ekologisk, ekonomisk och demokratisk hållbarhet som övergripande inriktning. Beslutet om att anta "Vision 2040 – Ett Stockholm för alla", som togs av kommunfullmäktige 19 oktober, har återkallats efter en dom i Förvaltningsrätten.

större utsträckning. Jämförelseprojektet visade att fritidshem med god kvalitet kan kopplas till skolans goda resultat.

3.2.1 Styrningen av arbetet med fokusområdena

Fokusområdena diskuteras kontinuerligt på rektorsmöten mellan grundskolechefer och rektorer. De har även förankrats på gemensamma rektorsinternat där samtliga rektorer informerats och givits möjlighet att påverka och diskutera områdena. Fokusområdena har kommunicerats till skolorna på olika sätt, bl.a. genom verksamhetsplanen och den resultatdialog som har områdena som utgångspunkt.

För respektive område har förvaltningen tagit fram treårsplaner med gemensamma målbilder och konkreta aktiviteter som ska genomföras på huvudmannanivå. Exempel på målbilder är att elevhälsan ska vara en integrerad del av den pedagogiska verksamheten och att alla skolor ska ha en attraktiv fritidshemsverksamhet. Att presentera stödmaterial för skolorna och att genomföra föreläsningar för skolpersonalen är exempel på aktiviteter. Treårsplanerna omfattar också tidsplaner för när aktiviteterna ska genomföras. Grundskoledirektören är ytterst ansvarig för styrningen och uppföljningen av treårsplanerna, vilka revideras årligen. Arbetet med planerna sker på grundskoleavdelningen. Planerna och målbilden har förmedlats till rektorerna och justeras på förvaltningsnivå efter behov. Ett rektorsinternat ska genomföras under våren 2017 med fokus på elevhälsan. Där kommer treårsplanen, som reviderats under hösten, diskuteras med rektorerna.

Skolorna har fått i uppdrag att ange arbetssätt avseende elevhälsan i 2017 års verksamhetsplan. Skolornas arbete med elevhälsan kommer att följas upp i 2017 års verksamhetsberättelse. Vad gäller övriga fokusområden finns inget uttalat uppdrag, men det förväntas synliggöras i skolornas verksamhetsplan och verksamhetsberättelse. Exempelvis skolornas arbete med fokusområdena kopplat till kunskapsmål samt trygghet och studiero. Grundskolecheferna kommer därefter föra dialoger med rektorerna i samband med verksamhetsplanen och verksamhetsberättelsen. Vid rektorsmöten sker också en diskussion och återkoppling till rektorerna. Grundskoledirektören för en dialog med respektive grundskolechef kring de skolor som lyckas bra och mindre bra samt vilka skolor som grundskolechefen bör fokuseras på. Sammantaget uppges denna process vara både styrande och stödjande.

För att bl.a. skapa ett utökat erfarenhetsutbyte mellan skolor har en arbetsmetod tagits fram inom fokusområdet fritidshem. Det är en metod som bygger på att skolorna arbetar i nätverk på olika nivåer i närområdet för att bl.a. lära känna varandra och byta erfarenheter. Vidare för att aktivera och utveckla den lokala kompetensen. Förvaltningens ambition är att metoden ska appliceras på övriga fokusområden.

3.2.2 Aktiviteter utöver strategin

Utbildningsnämnden arbetar med en rad aktiviteter utöver de fyra fokusområdena för att minska kunskapsskillnaderna, exempelvis fokusskolesatsningen, PRIO⁴ och PPSS⁵.

3.2.2.1 Fokusskolesatsningen

Fokusskolesatsningen påbörjades hösten 2012 för att på längre sikt höja kunskapsresultaten i skolor med lägst behörighet till gymnasieskolan. Arbetet har gått ut på att förbättra måluppfyllelsen, främst vad gäller behörigheten till yrkesprogram på gymnasieskolan. Satsningen omfattar 14 stycken F-9-skolor och nio F-6-skolor. De F-9-skolor som omfattas av satsningen valdes ut för att eleverna i skolorna hade låg behörighet till gymnasiet när satsningen inleddes. F-6-skolorna valdes ut på grund av stora utmaningar utifrån socio-ekonomiska förutsättningar.

Skolorna har bl.a. haft förtur till stödinsatser från förvaltningen såsom coachning och handledning av lärare. Vidare har insatserna PRIO och PPSS (se avsnitt 3.2.2.3) genomförts vid skolorna. Skolorna har inte erhållit extra ekonomiska resurser inom ramen för satsningen. Fokusskolorna har bl.a. följts upp genom följeforskning (fortlöpande utvärdering) sedan 2013 i samarbete med Linné-universitetet. Fokusskolesatsningen kommer att avvecklas och fortsätta i annan form från och med 2017. Fokusskolesatsningen var ett förvaltningsinitiativ och har inte beslutats av nämnden (uppföljningen av satsningen redovisas i avsnitt 3.1.2).

3.2.2.2 Utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet

I stället för fokusskolesatsningen kommer förvaltningen att göra kvalitativa analyser för att identifiera, kartlägga och stödja skolor i behov av särskilt stöd. För detta arbete har en särskild arbetsmodell tagits fram i samverkan med samtliga förvaltningsavdelningar. Detta är ett led i arbetet med att utveckla förvaltningens och skolornas systematiska kvalitetsarbete. Arbetet har initierats av utbildningsdirektören. Exempelvis ska uppföljningsenheten arbeta

⁴ Planering, Resultat, Initiativ, Organisation

⁵ Pilotprojekt samarbete med skola och socialtjänst.

närmare grundskoleavdelningen och grundskolecheferna med ambitionen att inte enbart leverera resultat i form av statistik utan också att hitta indikationer som signalerar om en skola är i behov av stöd i ett tidigare skede. Detta för att grundskolecheferna ska få en tydlig bild av vilka skolor som befinner sig i riskzonen och vilka orsaker som ligger bakom detta.

3.2.2.3 PRIO och PPSS

PRIO påbörjades 2012 och har som övergripande mål att varaktigt höja kunskapsresultaten i stadens kommunala skolor. Fokus i uppdraget ligger på att utveckla skolans interna processer och arbetssätt. Syftet med dessa insatser är att skapa en mer lärande organisation framförallt genom att stärka det kollegiala samarbetet. Vidare att utveckla processer som styr skolans resurser dit de gör störst nytta. Kortfattat innebär arbetet att, i samarbete med skolans ledning och personal, åstadkomma en organisatorisk förändring på skolan med utgångspunkt i en analys som tagits fram av förändringsledare tillsammans med skolans personal. Samtliga grundskolor har omfattats eller kommer att omfattas av PRIO fram till 2018. PRIO har beslutats av nämnden i verksamhetsplan 2013. Uppföljningen redovisas i verksamhetsberättelse 2016 (se avsnitt 3.3.1.2).

PPSS är en aktivitet som startade 2013 i samverkan med socialförvaltningen där skola och socialtjänst tillsammans ska arbeta för att hitta former för att gemensamt kunna stödja de elever som har hög frånvaro, låg måluppfyllelse och som riskerar att gå ut grundskolan utan gymnasiebehörighet. PPSS omfattar endast förvaltningens fokusskolor. En delrapport visar bl.a. att flera elevers frånvaro minskat och att andelen godkända ämnen samt högskolebehörighet förbättrats för pojkar. Vidare uppvisar de elever inom PPSS, som har svagast ingångsbetyg, en positiv utveckling vad gäller andelen godkända betyg. När det gäller måluppfyllelsen rapporteras att elever i ökad utsträckning har uppnått delmål och i vissa fall även höjt sina betyg. Såväl skola som socialtjänst uttrycker att aktiviteten har en positiv påverkan på samarbetet, det har förstärkts och förbättrats. PPSS finns omnämnd i verksamhetsplan 2016 som beslutats av nämnden. Uppföljningen har redovisats till nämnden.

3.2.2.4 Socioekonomisk tilldelning

Utbildningsnämnden använder ett socioekonomiskt index, en differentierad elevpeng, för att jämna ut skolornas olika förutsättningar. Totalt fördelades 828,4 mnkr till grundskolor i egen regi 2016. Av skollagen framgår att kommuner ska fördela resurser

till utbildning inom skolväsendet efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov (2 kap. 8a§ skollagen). Storleken på resursen bestäms av de socioekonomiska förutsättningar som eleverna har på skolan. Nämnas kan att för de kommunala grundskolorna fördelas ungefär 60 procent av den socioekonomiska tilläggsanslaget till skolor där 25 procent av det totala elevantalet finns. På den skola som har störst socioekonomisk tilldelning innebär resursen nästan en fördubbling av schablonersättningen, medan den på vissa skolor inte utgör mer än några få procent av den totala fördelningen. Enligt intervjuade omfördelar staden resurser generöst, jämfört med andra kommuner, till skolor i mindre socioekonomiskt gynnade områden.

3.3 Utbildningsnämndens uppföljning

Uppföljning av arbetet som syftar till att minska kunskapskillnaderna sker framförallt av utbildningsförvaltningens uppföljningsenhet och grundskoleavdelning.

3.3.1 Uppföljningsenhetens uppföljning

3.3.1.1 Uppföljningsenhetens uppdrag

Uppföljningsenheten består av ett tjugotal medarbetare. De flesta arbetar som handläggare och utvärderare. Uppföljningsenheten har som uppdrag att ta fram analyser och statistik, avseende bl.a. grundskolan, i samband med tertiärrapporter och verksamhetsberättelsen. Enheten tar exempelvis fram resultatanalyser och en analys av den socioekonomiska tilldelningen. Analytikerna får sina uppdrag på olika sätt, exempelvis från grundskoleavdelningens ledning, förvaltningens avdelningar och förvaltningsledningen samt tar egna initiativ. Nämndens verksamhetsplan kan också innehålla uppdrag. Endast de uppdrag som hamnar hos uppföljningsenheten i verksamhetsplanen redovisas till nämnden, oftast i verksamhetsberättelsen.

Uppföljningsenheten samarbetar med grundskoleavdelningen. Samarbetet sker avseende vissa avsnitt i tertiärrapport 2, vilka uppföljningar som kan göras, vilka skolor som kan utvärderas av grundskoleutvärderare och vilka områden analytikerna kan följa upp och analysera. Uppföljningsenheten och grundskoleavdelningen såg vid granskningstillfället över formerna för att öka systematiken avseende uppdragen.

3.3.1.2 Uppföljning och utvärdering av aktiviteter

Uppföljningsenheten genomför också uppföljningar och utvärderingar av aktiviteter, exempelvis utvärdering av fokusskolor⁶ och PRIO.

Utvärderingen av fokusskolorna visar att det genomförs utvecklingsarbeten som har givit positiva pedagogiska effekter, men att detta ser olika ut och skiljer sig åt mellan skolorna. Vidare har utvärderingen visat att kunskapsresultaten har varierat mellan olika år för de skolor som deltagit i satsningen. Kunskapsresultaten har i vissa skolor blivit bättre och försämrats i andra. Sammantaget visar utvärderingen att det är svårt att påvisa vilka effekter som härrör från fokusskolesatsningen och andra faktorer. Uppföljningen av fokusskolorna uppges inte ha skett systematisk på ledningsnivå. Uppföljningen har redovisats i nämndens tertialrapport 2.

Utvärderingen av PRIO visar bl.a. att rektorerna i överlag har varit positivt inställda till aktiviteten. Det som framförallt har uppskattats är att PRIO-arbetet inneburit nödvändiga förändringar av arbetsprocesser och strukturer vid skolorna. Det lyfts också fram att skolledningens arbete har blivit mer strukturerat och effektivt. Det har blivit en bättre mötestruktur för personalen vid skolorna, där pedagogiska frågor fått större utrymme. Bland de effekter som varit mest framträdande av PRIO är att rektorerna anser att det kollegiala lärandet ökat.

De flesta rapporter som uppföljningsenheten tar fram syftar till att förbättra handlingsberedskapen för beställaren. De uppdrag som enheten får från verksamhetsavdelningarna handlar vanligen om utförandet av en utvärdering med syftet att skapa ett förbättrat underlag för utvecklingsarbetet. Uppföljningsenhetens arbete beskrivs vara centralt och ett viktigt stöd för förvaltningen. Analyserna uppges vara kompletterande samt mer strukturerade och fördjupande jämfört med grundskoleavdelningens analys.

3.3.1.3 Uppföljningsenhetens uppföljning avseende kunskapsskillnader

Skillnaderna i stadens skolor har en stark socioekonomisk prägel som påverkar skolresultaten. Detta uppges delvis förklaras av bostadsegregationen, det fria skolvalet och vårdnadshavarnas utbildningsbakgrund. En utvärdering som uppföljningsenheten genomfört visar att den socioekonomiska tilldelningen ofta används till trygghetsskapande insatser såsom en ökad lärartäthet och till att utöka elevhälsan. Det behövs dock, enligt intervjuade, vidare

⁶ Grundskoleavdelningen har också genomfört utvärdering av fokusskolor.

utvärderingar och utredningar om hur skolorna omsätter de möjligheter som de ökade resurserna medger. Utbildningsförvaltningen uppges behöva skapa en tydligare struktur för hur det socioekonomiska tilläggsanslaget löpande följs upp.

Viktiga i analysen av kunskapskillnader är bl.a. att skilja på redovisningen av pojkar och flickor samt att dela in skolor utifrån socioekonomiskt index och kunskapsresultat. Enhetens utvärdering visar också att flera elever som har högre betyg byter till skolor som generellt sett har högre kunskapsresultat. Vidare visar utvärderingen att pojkar presterar sämre än flickor i skolor med högt socioekonomiskt index.

3.3.1.4 Grundskoleutvärderarna och stödet till enskilda skolor

Uppföljningsenhetens grundskoleutvärderare har ett kvalitativt fokus och arbetar till stor del ute på skolorna där observationer och intervjuer genomförs. Utvärderarna får flest uppdrag från grundskoleavdelningens ledning. Ett av grundskoleutvärderarnas uppdrag är att identifiera framgångsrika faktorer i förändringsarbetet och utvecklingsområden vid skolorna. Återkopplingen till skolorna och till grundskolechefen görs både muntligt och i skriftliga rapporter.

Uppföljningsenheten stödjer också enskilda skolor när skolorna efterfrågar analyshjälp eller utvärdering. Enheten gör då djupare analyser av kunskapsresultat, drar slutsatser och ger förklaringar till avvikelser inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. Enheten utför också basutbildning i resultatanalys för nya rektorer och biträdande rektorer vid två tillfällen per år.

3.3.1.5 Uppföljningsenhetens förutsättningar för analys och utvärdering

Vid tidpunkten för granskningen hade uppföljningsenheten inte erhållit några konkreta uppdrag för att följa upp fokusområdes-satsningen. Det uppges väsentligt att planera uppföljningen i ett tidigt skede för att öka möjligheten att utvärdera effekter. Enligt intervjuade saknas det för närvarande ett arbetssätt som beskriver i vilket skede enheten ska genomföra analyser av fokusområdes-satsningen.

En generell problematik som framkommit avseende förvaltningens aktiviteter är att kunna fastställa i vilken utsträckning en förändring beror på en given aktivitet. Uppföljningsenheten har därför skapat en utvärderingsmall under 2016 för aktiviteten läslyftet⁷ i samarbete

⁷ Läslyftet syftar till att öka elevers språkutveckling, läsförståelse och skrivförmåga i alla ämnen och på alla stadier.

med Linköpings universitet. Genom tillämpandet av utvärderingsmallen ska enheten försöka undersöka om den förändringen som sker kan knytas till aktiviteten. Hitintills har en enkät genomförts med deltagande lärare och i januari ska enheten besöka ett antal skolor för att intervjua och observera.

3.3.2 Grundskoleavdelningens uppföljning

3.3.2.1 Resultatdialoger, rektorsmöten och verksamhetsbesök

En del av förvaltningens systematiska kvalitetsarbete är de årliga resultatdialoger som grundskolecheferna har med respektives skolas ledning. Förutom uppföljning av kunskapsresultat gör grundskolecheferna en skattning av hur långt skolorna kommit avseende arbetet med fokusområdena. Vidare genomförs regelbundna rektorsmöten med rektorerna i de områden som grundskolechefen ansvarar för. Rektorsmötena beskrivs vara ett forum för kollegialt lärande i rektorsgruppen. Mötena och dialogerna har förvaltningens fokusområden i fokus. De genomförs för att bl.a. följa upp, styra och förankra arbetet med att minska kunskapsskillnaderna enligt intervjuade.

När samtliga resultatdialoger är genomförda görs en analys på aggregerad nivå utifrån fokusområdena. Detta möjliggörs av att uppföljningen är systematiserad då grundskolecheferna följer upp på gemensamt sätt. Uppföljningen genomförs av grundskoledirektören i samverkan med grundskolecheferna.

I november 2016 genomfördes en presentation inom förvaltningen av vad grundskolecheferna och grundskolesamordnarna identifierat, rörande arbetet med fokusområdena, i samband med resultatdialogerna. Denna visade bl.a. att det inte finns tillräckliga förutsättningar att arbeta med fokusområdet digitalisering. Infrastrukturen och grundförutsättningarna rörande digitalisering är inte tillräcklig eftersom det bl.a. saknas nätverk i vissa skolor eller delar av skolor. Nämnden uppges vara medvetna om problemet, men det behövs ytterligare underlag för att kunna ta ställning till frågan. I övrigt finns en beskrivning av fokusområdena i nämndens tertialrapporter. Beskrivningen i tertialrapport 2 består av en redogörelse över det arbete som förvaltningen ditintills genomfört. Det saknas dock en analys av effekterna avseende arbetet med fokusområdena.

Efter presentationen har förvaltningen samlat ihop det aggregerade resultatet för att jämföra och analysera det med kunskapsresultaten

och elevenkäten. Jämförelsen och analysen pågick vid gransknings-
tillfället och genomförs av uppföljningsenheten. Resultatet kommer
att redovisas i verksamhetsberättelsen för 2016. Denna uppföljning
kommer enligt uppgift att påverka arbetet med fokusområdena i
samband med verksamhetsplanen nästkommande år.

Vidare genomför grundskolecheferna verksamhetsbesök vid de
skolor de ansvarar för. Exempelvis har grundskolecheferna träffat
representanter för elevhälsan och fritidshemmet. Genom besöken
uppges grundskolecheferna få en god bild av skolorna och vilket
stöd de är i behov av. Detta arbete sker inte systematiskt, men
ambitionen är att göra det framöver.

3.3.2.2 Uppföljning i samband med tertiärrapporter, verksamhetsberättelse och verksamhetsplan

En ytterligare uppföljning som sker är att skolorna i tertiärrapport 2
och verksamhetsberättelsen beskriver vad som bidragit till att nå
bättre resultat. Skolorna får vid resultatdialogen återkoppling på
tertiärrapport 2 och de analyser som skolan gör av grundskolechef
och grundskolesamordnaren.

Dessutom går grundskolecheferna och grundskolesamordnare
igenom skolornas verksamhetsplaner och försöker se om
utvecklingsområdena ligger i linje med skolornas utvecklings-
områden. Förvaltningen har sedan en återkoppling till skolorna
avseende verksamhetsplanen och verksamhetsberättelsen i februari,
bl.a. om verksamhetsplanen hänger ihop med tertiärrapport 2 och
verksamhetsberättelsen. Målet med samtalen är enligt intervjuade
att utveckla skolornas systematiska kvalitetsarbete.

Av den aggregerade uppföljningen i samband med nämndens
tertiärrapport 2 framgår bl.a. att kunskapsskillnaderna fortsätter att
öka. Det framgår dock inte tydligt hur strategin gällande fokus-
områdena bidragit till att minska kunskapsskillnaderna. Enligt
intervjuade är ett generellt problem med uppföljningen att nämnden
får samtlig information rörande verksamheten i tertiärrapport 2. Det
finns en risk att nämnden tar del av informationen för sent för att
ges möjlighet att vidta åtgärder inför nästa års budget.

3.3.3 Övergripande iakttagelser gällande uppföljning

3.3.3.1 Svårt att erhålla en generell uppfattning om effekter
Enligt intervjuade behöver förvaltningens övergripande styrning
förstärkas och ske mer samordnat. I den nuvarande organisationen
kan det emellanåt vara svårt att få en överblick över det arbete som

pågår på avdelningarna. Det uppges saknas ett tillräckligt systemstöd för förvaltningens styrning och uppföljning av exempelvis aktiviteter. Konsekvensen är att det emellanåt sker parallella processer eftersom uppföljning sker på uppdrag av olika avdelningarna. Detta gör det svårt att erhålla en samlad bild och en generell uppfattning om effekter och det arbete som pågår enligt intervjuade.

Sammantaget uppges det inte finnas en samlad kraft i styrningen vilket gör det svårt att styra förvaltningens arbete och uppföljning av aktiviteter. Det finns enligt intervjuade ett behov av en bättre organiserad styrning, exempelvis en kvalitetsavdelning som arbetar med en samlad styrning, uppföljning och analys. Exempelvis får uppföljningsenheten för närvarande uppdrag från flera olika avdelningar vilket försvårar möjligheten att få en samlad överblick över den uppföljning som sker.

Enligt intervjuade behöver analysen av förvaltningens genomförda aktiviteter stärkas inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. Det måste finnas underlag som möjliggör en systematisk uppföljning i större utsträckning. Detta bör ske löpande istället för vid ett fåtal enskilda tillfällen såsom vid resultatdialogerna. Därtill behöver stödinsatser riktas till enskilda skolor i större utsträckning.

3.3.3.2 Programkontoret

Intervjuade uppges att det relativt nyinrättade programkontoret har potential att bidra till bättre samordnad uppföljning. Förvaltningen upprättade ett programkontor 2015. Det inrättades för att bl.a. skapa ordning och en enhetlig hantering av nämndens största aktiviteter. För närvarande hanteras tio stora aktiviteter, exempelvis läslyftet och effektivt inköp. Kontoret består av en heltidsanställd som ansvarar för arbetet. Personen ska följa respektive aktivitet och finnas med som stöd i styrgrupperna för aktiviteterna. Utöver personen arbetar ett antal handläggare på deltid, däribland uppföljningsenheten analytiker som arbetar med uppföljningen av aktiviteterna. Programkontoret är delaktigt när aktiviteter etableras eftersom kontoret ska ges möjlighet att påverka projektplaner och effektmål för att de ska bli utvärderingsbara. Vidare ska programkontoret på olika sätt erbjuda metodstöd kring aktiviteter och utvecklingsinsatser. Kontoret ska också statusrapportera samtliga aktiviteter till förvaltningsledningen utifrån mål och budgetläge samt förklara avvikelser. Rapportering av resultat sker inte till nämnden.

Programkontorets uppföljning görs relativt förenklat i färgskalan grönt, gult och rött med utgångspunkt i aktiviteternas mål och budget. Programkontorets roll gentemot aktiviteterna är i första hand stödjande. De utvärderingar och uppföljningar som görs av uppföljningsenheten kännetecknas av att de är fördjupade och innehåller en analys. Programkontorets uppföljningar är standardiserade och gjorda utifrån en mall. I respektive aktivitet görs en särskild uppföljning och rapporteras till programkontoret.

Enligt intervjuade borde aktiviteter oavsett form omfattas av programkontoret uppdrag för att skapa ordning och tydligare strukturer avseende aktiviteterna. Vidare omfatta fokusområdena eftersom det kan ge ett bättre underlag för framtida aktiviteter.

3.4 Granskade grundskolor

3.4.1 Arbetet med nämndens centrala aktiviteter

Granskningen omfattar Hässelbygårdsskolan, Sätterskolan, Akalla grundskola och Skarpartorpsskolan. Utbildningsnämnden fyra prioriterade fokusområden har förankrats till skolorna via grundskolecheferna i samband med resultatdialogerna och rektorsmötena. Informationen har förmedlats vidare till skolpersonalen genom exempelvis arbetsplatsträffar. Enligt intervjuade sker ett utvecklingsarbete vid skolorna rörande samtliga fokusområden. Skolorna arbetar exempelvis med att utveckla elevhälsans arbetsformer. Vidare att i ännu större utsträckning integrera fritidshemmet med skolan. Samtliga skolor har förberedelseklasser och har under flera års tid utvecklat arbetssätt för att ta emot nyanlända elever. Vad gäller digitalisering har skolorna införskaffat digitala verktyg för undervisningen. Det uppges viktigt att fortsättningsvis fundera kring hur kunskapsinhämtningen kan bli bättre genom digitaliseringen. Undervisningen behöver enligt intervjuade anpassas till de digitala verktygen.

Samtliga skolor har i olika grad varit delaktiga i fokusskolesatsningen. Satsningen har inneburit att skolorna fått förtur till olika stödinsatser inom utbildningsförvaltningen som bl.a. handledning av lärare. Fokusskolesatsningen har inneburit att skolorna deltagit i aktiviteten PRIO i ett tidigt skede och PPSS. Satsningen uppges inte varit frivillig, men har kunnat anpassas till skolans pågående utvecklingsarbete. Upplevelsen är att aktiviteten i överlag gett positiva resultat som exempelvis utvecklingen av skolornas interna processer och arbetssätt.

De intervjuade menar att det i överlag är viktigt att få arbeta med en aktivitet i några år för att kunna utvärdera effekterna. Det uppges också viktigt att skolorna själva får prioritera och välja mellan aktiviteterna. Det skapas en bättre förankring av aktiviteterna om personalen får vara delaktiga i besluten som tas vid skolan. Några rektorer uppges att skolorna har varit föremål för många aktiviteter de senaste åren vilket skapat påfrestningar för delar av personalen. Färre aktiviteter möjliggör att skolorna i större utsträckning kan fokusera på ordinarie arbetet med kunskap och lärande.

3.4.2 Utvecklingsarbete utöver aktiviteterna

Samtliga skolor i granskningen erhåller ett relativt stort socio-ekonomiskt tilläggsanslag för de elever som har minst gynnsamma socioekonomiska förutsättningar. Hässelbygdsskolan erhåller ca 50 000 kronor per elever, Sätterskolan ca 32 000 kronor, Akalla grundskola ca 39 000 kronor och Skarpartorpsskolan ca 37 000 kronor. Resurstillskotten uppges bl.a. ha gått till att öka lärartätheten och att utöka elevhälsan.

Skolornas utvecklingsarbete, utöver utbildningsnämndens fyra fokusområden, utgår ifrån lokala förutsättningar på respektive skola. Akalla grundskola har de senaste åren arbetat med att stärka språkutveckling i samtlig undervisning, elevernas inställning till skolan och ogiltig frånvaro. Skarpartorpsskolans fokus har varit att arbeta förebyggande, stärka språkutveckling i samtlig undervisning och att utveckla elevhälsan. Sätterskolans fokus har varit att höja kunskapsresultaten, minska utflyttningen av elever, utveckla specialpedagogiska arbetet samt förbättra relationer med eleverna. Hässelbygdsskolan har arbetat med språkutveckling i den gemensamma ämnesplaneringen, att utveckla det kollegiala lärandet och att undervisningen i högre utsträckning tillmötesgår behoven även hos elever med höga resultat.

Skolornas utvecklingsarbete uppges ha gett resultat. Akalla grundskola menar att arbetet med språkutvecklingen bidragit till att meritvärdet ökat i årskurs åtta och nio de senaste åren. Enligt intervjuade har skolan också blivit tryggare och den ogiltiga frånvaron har minskat. Hässelbygdsskolan uppges att arbetet med språkutveckling och det kollegiala lärandet bidragit till att elevernas genomsnittliga meritvärde ökat. Andelen elever med högre avgångsbetyg har också ökat de senaste åren till följd av skolans utvecklingsarbete. Intervjuade vid Skarpartorpsskolan uppges att det språkutvecklande arbetet har lett till högre resultat i kärnämnen och i de nationella proven. Arbetet med elevhälsan har bidragit till ett mer systemiserat arbetssätt. Elevhälsan är idag integrerad i

arbetslagens arbete. Något som resulterat i att samverkan med elevhälsan och lärarna stärkts. Sätterskolan har de senaste åren lyckats vända trenden med sviktande elevantal, höja elevernas kunskapsresultat och behörigheten till gymnasiet. Idag finns bl.a. fler lärare ute i korridorerna vilket bidragit till att skapa goda relationer och kännedom om eleverna.

3.4.3 Skolornas uppföljning

Samtliga skolor arbetar utifrån ett årshjul avseende det systematiska kvalitetsarbetet. Skolornas uppföljning sker regelbundet inom arbetslagen och vid arbetsplattsträffar. Flera av skolorna har månatliga resultatuppföljningar och mitterminavstämningar kring kunskapsresultaten för samtliga elever.

Skolorna följer upp verksamheten årligen i tertiärrapporter och verksamhetsberättelsen. Uppföljning av kunskapsresultat, skolornas utvecklingsarbete utifrån utbildningsnämndens fyra fokusområden och aktiviteter inom fokusskolesatsningen har även skett inom ramen för rektorsmöten och resultatdialoger med grundskolecheferna. Rektorsmötena och resultatdialogerna uppges i överlag fungera bra. Några rektorer har dock lyft att rektorsmötena kan utvecklas genom en tydligare struktur.

4 Slutsats och analys

Tillgången till skolväsendet ska, enligt skollagen, vara lika för alla elever, oberoende av geografisk hemvist, sociala och ekonomiska förhållanden. Kommunfullmäktige har i budget 2016 fastställt inriktningen att minska utbildningsklyftorna och stärka likvärdigheten i skolan.

Att minska kunskapsskillnaderna mellan stadens skolor är en av utbildningsnämndens största utmaningar. Enligt utbildningsförvaltningens analyser fortsätter kunskapsskillnader utifrån elevernas socioekonomiska förutsättningar vara stora. Utbildningsnämndens ansvar som huvudman är att säkerställa likvärdigheten i stadens skolor så att eleverna har samma möjligheter till en bra utbildning oavsett i vilken skola de går i. Nämnden ska enligt skollagen skapa goda förutsättningar för skolornas utvecklingsarbete.

Granskningen har syftat till att bedöma om utbildningsnämnden säkerställer att strategier och aktiviteter bidrar till att minska kunskapsskillnaderna i stadens grundskolor. Granskningen visar att nämnden har tagit fram en strategi för arbetet. Förvaltningen har

identifiera fyra fokusområden och tagit fram treårsplaner innehållande aktiviteter, mål och tidsplaner. Förankring av fokusområdena har skett till skolorna. Förvaltningen genomför också en rad aktiviteter såsom fokusskolesatsningen, PRIO och PPSS.

Granskningen visar däremot att förvaltningen inte har en tillräcklig strukturerad uppföljning av de aktiviteter som genomförs för att minska kunskapsskillnaderna i stadens skolor. Arbetet med fokusområdena följs upp inom ramen för resultatdialoger och tertiärrapporter samt planeras att följas upp i samband med verksamhetsberättelsen. Förvaltningens uppföljningsenhet följer parallellt upp andra aktiviteter för att minska kunskapsskillnaderna. Denna uppföljning sker utifrån flera olika uppdrag inom förvaltningen. Sammantaget kan detta försvåra en sammanhållen analys utifrån den uppföljning som sker. Revisionskontoret har även tidigare noterat att förvaltningens styrning, uppföljning och analys behöver utvecklas⁸.

Den ordinarie uppföljningen sker vid ett fåtal tillfällen under året. För att kunna analysera och vidareutveckla verksamheten behöver det systematiska kvalitetsarbetet inom förvaltningen ske mer löpande. För detta krävs en tydligare styrning samt organisation som stödjer och tydliggör strukturer samt rutiner för arbetet. Det finns annars en risk att nämnden inte får en tillräckligt samlad kunskap om verksamheten löpande under året och som underlag för fortsatt utveckling.

Granskningen visar också att det behövs ett tydligare uppdrag att utvärdera arbetet avseende fokusområdena. Det saknas exempelvis tydliga processer och målformuleringar för när utvärdering av arbetet ska ske. För att löpande kunna följa upp resultaten är det väsentligt att i ett tidigt skede besluta om en struktur för utvärdering av arbetet. Utvärderingen behöver stärkas för att kunna styra resurser mot rätt insatser. Förvaltningen har tagit fram mål och tidsplaner för arbetet. Det framgår däremot inte tydligt hur förvaltningen avser att mäta i vilken utsträckning målen är på väg att uppnås eller har uppnåtts.

Åtterrapporing är av vikt för att nämnden ska kunna ta välgrundade beslut om framtida utvecklingsinsatser och resursanvändning. En mer kontinuerlig rapportering till nämnden avseende arbetet med fokusområdena, utöver ordinarie uppföljning genom tertiärrapporter och verksamhetsberättelse, kan därför vara motiverat. Nämnden behöver i större utsträckning ges möjlighet att ta ställning till om

⁸ Revisionskontorets årsrapport 2015 avseende utbildningsnämnden.

genomförda aktiviteter ger resultat. Ytterst handlar det om att säkerställa att alla elever erbjuds en likvärdig utbildning av hög kvalitet oberoende av bostadsort, social eller ekonomisk bakgrund.

5 Bedömning och rekommendationer

Sammanfattningsvis bedömer revisionskontoret att utbildningsnämnden inte i tillräcklig utsträckning säkerställer att strategier och aktiviteter bidrar till att minska kunskapsskillnader i stadens grundskolor.

Utbildningsnämndens behöver strukturera uppföljningen och analys av arbetet med att minska kunskapsskillnaderna. För att kunna vidareutveckla verksamheten behöver det systematiska kvalitetsarbetet inom nämnden ske mer löpande. Utvärderingen av fokusområdena behöver utvecklas för att kunna styra resurser mot rätt insatser. Återrapporteringen till nämnden behöver också utvecklas för att ge nämnden underlag att ta ställning till om genomförda aktiviteter för att minska kunskapsskillnaderna ger resultat.

Utifrån redovisade iakttagelser och bedömningar lämnas följande rekommendationer:

- Nämnden bör utveckla och stärka uppföljningen och analysen avseende arbetet med att minska kunskapsskillnaderna för att få underlag för att bedöma att genomförda aktiviteter ger resultat.
- Nämnden bör tydliggöra hur uppföljning och utvärdering av fokusområdena ska genomföras.

Bilaga 1 Intervjupersoner

Utbildningsförvaltningen

Utbildningsdirektör och grundskoledirektör

Stabschef för grundskoleavdelningen och två samordnare

Enhetschef för planeringsenheten (intervjuad i egenskap av ansvarig för hållbarhetskommisionen på förvaltningen)

Enhetschef för uppföljningsenheten och tre handläggare

Två grundskolechefer

Grundskolor

Akalla grundskola

Rektor

Hässelbygårdsskolan

Rektor och biträdande rektor

Sätraskolan

Rektor och biträdande rektor

Skarpatorpsskolan

Rektor och två lärare