

# Den lärande skolan

Delrapport från Kommissionen för ett socialt hållbart  
Stockholm

Författare: Ariane Andersson, Cecilia Göransson,  
Per Janson, Sayeh Tealohi





## Förord

Denna rapport är framtagen av Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm. Den behandlar ett utvecklingsområde av betydelse för ett socialt hållbart Stockholm och innehåller rekommendationer och åtgärder som staden kan vidta för att främja en sådan utveckling.

Stockholms stad inrättade Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm under 2015 med uppdraget att analysera skillnader i livsvillkor i kommunen och lämna förslag på åtgärder för en jämlik och socialt hållbar stad.

Kommissionens arbete bedrivs inom stadens förvaltningsorganisation och organiseras utifrån fyra utpekade utvecklingsområden. Enligt direktiv ska kommissionens arbete vila på vetenskaplig grund och genomföras i samverkan med fristående forskare. De forskare som kopplas till kommissionen ska ta fram vetenskapliga underlag med förslag till åtgärder inom avgränsade fördjupningsområden.

I framtagandet av denna rapport har sådana underlagsrapporter och andra vetenskapligt grundade underlag varit en viktig utgångspunkt. Rapporten utgår därutöver från erfarenheter i stadens egna verksamheter och lärdomar från andra städer och regioner. Framtagna rekommendationer och åtgärder rör huvudsakligen frågor som kommunen har rådighet över.

## Sammanfattning

Denna rapport behandlar fyra avgörande beståndsdelar för att åstadkomma en hållbar skolutveckling: skolkultur, ledarskap och lärande organisationer samt stödbaserad inkludering. Rapporten är framtagen inom Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm.

Skolresultaten i Stockholms stad ligger överlag väl i nivå med övriga landet. Samtidigt ökar skillnaderna inom staden mellan olika skolors resultat. Statistiskt sett har vissa grupper sämre förutsättningar att klara skolgången: elever med lågutbildade föräldrar och sent immigrerade barn och ungdomar samt elever boende i socio-ekonomiskt ogynnsamma områden. Elever med sämre förutsättningar för skolgång samlas idag i allt högre utsträckning på samma skolor, vilket förklarar de ökande skillnaderna mellan skolorna. Det gör att insatserna för att kompensera för skilda förutsättningar för skolgång blir än viktigare. En tidigare rapport från kommissionen har belyst de strukturella förutsättningarna för skolresultat och hur elevsammansättningen påverkar resultaten. Denna delrapport behandlar istället de fyra ovannämnda interna faktorerna.

Skolkultur är de normer och värderingar som råder på en skola om vad som är viktiga värden för att målen ska uppfyllas, tex. hög närvaro och studiefokus. Om kulturen fokuserar både på elevernas prestationer och motivation kan positiva resultat nås. Ledarskapet är en viktig förmedlare av skolkulturen och utövas effektivt om det är distribuerat, dvs. fördelat på olika roller inom organisationen. Detta bland annat eftersom det ledarskap som förmedlas av lärarna i klassrummet har större genomslag då det sker närmare eleverna. Utvecklingen av ledarskapet nås genom att personalen tillsammans analyserar och förbättrar utbildningen – dvs. att skolorna fungerar som lärande organisationer. I en hållbar skolutveckling är samtidigt en grundläggande förutsättning att varje elev får det stöd hen behöver. Det möjliggör heterogena skolmiljöer som leder till bättre studieresultat för elever med särskilda behov.

För att motverka homogena skolmiljöer och bidra till en hållbar skolutveckling innehåller rapporten förslag för att förstärka det pågående arbetet inom de fyra områdena i Stockholms stad. Styrningen och uppföljningen av det kollegiala lärandet bör förstärkas. Goda exempel på hur man kan arbeta med lärande organisationer och för att utveckla skolkulturen bör spridas. Ytterligare ett förslag är att det bör följas upp huruvida elever med behov av särskilt stöd nås samt om mottagandet av nyanlända sker enligt uppsatta mål.

# Innehåll

<b>Förord</b>	<b>3</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>4</b>
<b>1. Bakgrund</b>	<b>7</b>
1.1 Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm	7
1.2 Uppväxtvillkor och utbildning	8
1.2.1 <i>En likvärdig utbildning med hög kvalitet</i>	9
1.2.2 <i>Framtagande av rapporten</i>	10
1.2.3 <i>Rapportens disposition</i>	11
<b>2. Framgångsfaktorer för en hållbar skolutveckling</b>	<b>12</b>
2.1 Skolkultur	13
2.2 Skolledarskap	13
2.3 Skolor som lärande organisationer	14
2.4 Stödbaserad inkludering	14
<b>3. Skolkultur i Stockholms stad</b>	<b>16</b>
3.1 Vision och mål samt värdegrund	16
3.2 Skolkultur i praktiken	17
3.2.1 <i>Kännedom om mål och vision</i>	17
3.2.2 <i>Förväntningar, engagemang och trivsel</i>	18
3.3 Sammanfattande reflektion	20
<b>4. Ledarskap i Stockholms stads skolor</b>	<b>22</b>
4.1 Framtida rekrytering - en stor utmaning	22
4.2 Utvecklingen av ledarskapet	25
4.2.1 <i>Chefsutveckling för rektorer och biträdande rektorer</i>	25
4.2.2 <i>Karriärvägar</i>	26
4.2.3 <i>Administrativt stöd</i>	27
4.3 Sammanfattande reflektion	28
<b>5. Stockholms stads skolor som lärande organisationer</b>	<b>30</b>
5.1 Stödjande strukturer som kan bidra till ett kollegialt lärande	31
5.1.1 <i>Grundskolan: PRIO</i>	31
5.1.2 <i>Gymnasiet: navskolorna</i>	32
5.2 Professions- och kompetensutvecklingsinsatser	32
5.2.1 <i>Olika satsningar</i>	32
5.2.2 <i>Forskningssamverkan</i>	33
5.3 Sammanfattande reflektion	34
<b>6. Stödbaserad inkludering i Stockholms stad</b>	<b>36</b>
6.1 Elever i behov av extra anpassning och särskilt stöd	36
6.2 Mottagande av nyanlända	40
<b>7. Rekommendationer och åtgärder</b>	<b>42</b>
U2.1 Främja en skolkulturen som präglas av höga förväntningar på alla elever	44
U2.2 Vidareutveckla ledarskapet i Stockholms stads skolor	44

U2.3 Skapa arenor för förbättring i Stockholms stads skolor	46
U2.4 Säkerställ att Stockholms stads skolor är bra för alla	47
<b>Referensförteckning</b>	<b>49</b>
<b>Bilageförteckning</b>	<b>51</b>
Bilaga 1. Några kategorier av program och appar	51
Bilaga 2. Nihad Bunar (2016) "Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme"	51

# 1. Bakgrund

## 1.1 Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm

Stockholms stads budget för 2015 slår fast att utvecklingen mot ett mer delat Stockholm ska vändas. Att Stockholm ska vara en sammanhållen stad utgör ett av fyra inriktningsmål fram till 2018. Kommunfullmäktige i Stockholms stad beslutade inför 2015 att tillsätta en kommission som ett led i att förverkliga denna ambition. Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm har fram till och med 2017 uppdraget att analysera skillnader i livsvillkor och föreslå åtgärder för hur Stockholms stad kan minska dessa skillnader och främja en socialt hållbar utveckling i staden.

Det innebär att kommissionen ska tillhandahålla Stockholms stad med verktyg för budgetstyrning och -uppföljning, prioritering och genomförande av åtgärder som fördelar samhällets resurser på ett sätt som möjliggör för fler att förverkliga sina liv genom studier och arbete. Åtgärderna ska också bidra till att ge alla stockholmare tillgång till goda och trygga livsmiljöer och stärka den sociala sammanhållningen och delaktigheten i samhället.

Ett mål med kommissionen är att redan under arbetets gång kunna gå från analys till verkställande av åtgärder. För att möjliggöra det leds arbetet av utsedda utvecklingsledare inom förvaltningsorganisationen. Genom fördjupningar tas åtgärder fram fortlöpande som sedan kan integreras i ordinarie processer för ledning och styrning. Arbetet organiseras kring följande fyra utvecklingsområden:

- Uppväxt och utbildning
- Arbete och försörjning
- Boende och stadsmiljö
- Demokrati och trygghet

Kommissionens arbete ska enligt direktiv också vila på vetenskaplig grund och genomföras i samverkan med fristående forskare. De forskare som kopplas till kommissionens arbete ska ta fram vetenskapliga underlag med förslag till åtgärder inom avgränsade fördjupningsområden som bidrar till att stärka den sociala hållbarheten i Stockholm.

En viktig del av kommissionens arbete är också att bidra till öppen och allsidig dialog om sociala skillnader i Stockholm. Därför

kommer kommissionen att arrangera föredragningar, seminarier och konferenser kontinuerligt.

Den här rapporten är delrapport 2 från utvecklingsområde Uppväxtvillkor och utbildning.

## 1.2 Uppväxtvillkor och utbildning<sup>1</sup>

I kommissionens första rapport ”Skillnadernas Stockholm” beskrivs utgångspunkterna för kommissionens arbete. Stockholm är en attraktiv stad med goda möjligheter för sina invånare, samtidigt är Stockholm en stad med tydliga sociala och ekonomiska skillnader. De ökande sociala och ekonomiska skillnaderna kan påverka samhällets välbefinnande och det är därför ett prioriterat område för staden att minska skillnaderna i livsvillkor i riktning mot ett ökat välbefinnande för invånarna.

Uppväxten påverkar välbefinnandet senare i livet – dvs. uppväxten påverkar vilka förmågor och kapaciteter människor kommer att ha senare i livet för att förverkliga det liv de önskar. Flera olika förutsättningar under uppväxten påverkar den fortsatta utvecklingen; dessa livsvillkor varierar dock mycket inom staden.

En grundläggande förutsättning för övriga uppväxtvillkor är barnfamiljernas ekonomiska situation eftersom ekonomin påverkar barnens hälsa, boendevillkor och möjligheter att delta i fritidsaktiviteter. Stadsdelarna Rinkeby, Tensta, Husby, Rågsved, Skärholmen och Vårberg samt flera av stadsdelarna i Hässelby-Vällingbys stadsdelsområde har en hög andel barnfamiljer som lever i ekonomisk utsatthet.

Andra faktorer som påverkar välbefinnandet senare i livet är deltagandet i förskola och pedagogisk omsorg, som enligt forskning har stor positiv påverkan på barns utveckling. Även deltagandet i förskolan varierar över staden. I december 2014 var inskrivningsgraden i genomsnitt 96 procent i staden men i stadsdelarna med lägst deltagande (Husby, Kista, Tensta och Rinkeby) var den mellan 85-90 procent.

En annan viktig förutsättning för välbefinnandet senare i livet är skolresultaten. Skolresultatet för elever i årskurs 9 i Stockholm är högre än genomsnittet för landet. Samtidigt är skillnaderna inom

---

<sup>1</sup> Beskrivningen och statistiken i detta stycke är hämtad från Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm (2015) ”Skillnadernas Stockholm”.

staden stora: mellan stadsdelar, skolor och elever. Två grupper har sämre förutsättningar att klara grundskolan: barn som invandrat efter grundskolestart och barn vars föräldrar saknar gymnasieutbildning. Av eleverna som gick ut årskurs 9 vårterminen 2013 i Stockholms stad saknade 11 procent behörighet att söka till nationella gymnasieprogram. På Norrmalm och Östermalm är det endast 6 procent av eleverna som saknar behörighet för att söka till nationella program på gymnasieskolan. I Rinkeby-Kista och Spånga-Tensta är det däremot 22 procent som saknar behörighet till nationella program på gymnasieskolan. Som ett första fördjupningsområde valdes därför målsättningarna om att Stockholms stad ska ha en likvärdig utbildning med hög kvalitet.

### **1.2.1 En likvärdig utbildning med hög kvalitet**

Frågan om skolans likvärdighet och kvalitet behandlas genom två delrapporter. Den första rapporten hade fokus på de omgivande faktorerna, ett externt och strukturellt perspektiv. Denna rapport kommer att ha fokus på det arbete som sker i skolorna, ett internt perspektiv. Tillsammans ger dessa två rapporter en helhetsbild av skolans största utmaningar och möjligheterna att påverka dessa. De externa faktorerna, som den första rapporten behandlade, sätter ramarna men ramarna innebär inte att det inte finns handlingsutrymme och möjligheter att påverka och kompensera för dessa.

Delrapport 1 ”En skola där alla ska lyckas” beskrev skillnaderna i skolresultat utifrån elevsammansättningen. Ett viktigt underlag för rapporten var den bilagda forskarrapporten av professor Nihad Bunar vid barn- och ungdomsvetenskapliga institutionen Stockholms universitet.<sup>2</sup>

Enligt delrapporten och den bilagda forskarrapporten har tidigare studier visat att vissa grupper har sämre förutsättningar för goda skolresultat:

- pojkar,
- sent immigrerade barn och ungdomar,
- barn till lågutbildade samt
- elever i socioekonomiskt ogynnsamma områdena.

Rapporterna lyfte fram att elevsammansättningen på skolorna har förändrats i riktning mot allt mer homogena skolor till följd av boendesegregationen och valfriheten. Elever med migrationsbakgrund och elever vars föräldrar är lågutbildade samlas i allt

---

<sup>2</sup> Nihad Bunar (2016) ”Elevsammansättning, klyftor och likvärdighet i skolan – underlagsrapport till Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm”

högre utsträckning på samma skolor. Detta påverkar skolresultaten. Delrapport 1 fokuserade på hur staden kan påverka dessa strukturella förutsättningar och kompensera för dem.

Denna delrapport flyttar fokus från de omgivande förutsättningarna till det arbete som främst sker på skolorna och den behandlar framgångsfaktorer för att åstadkomma och upprätthålla en hållbar skolutveckling utan att behandla hur själva undervisningen ska bedrivas. I en hållbar skolutveckling utvecklas utbildningen fortlöpande – utvecklingen omfattar alla elever och gör att skillnader i kvalitet minskar och att befrämjandet av lärandets förutsättningar och elevernas prestationer är i fokus.<sup>3</sup>

Rapporten besvarar följande frågeställningar.

- Vilka är framgångsfaktorerna för att åstadkomma en hållbar skolutveckling?
- Vad behöver Stockholms stad göra för att vidarutveckla sitt arbete med en hållbar skolutveckling?

### **1.2.2 Framtagande av rapporten**

Rapporten har tagits fram av utvecklingsgruppen för uppväxtvillkor och utbildning. Gruppen har bestått av följande deltagare.

- Ariane Andersson, enhetschef utbildningsförvaltningen samt utvecklingsledare utvecklingsområde Uppväxtvillkor och utbildning
- Bo Andersson, grundskolechef utbildningsförvaltningen
- Cecilia Göransson, handläggare utbildningsförvaltningen
- Ingalill Hägglund, enhetschef utbildningsförvaltningen
- Johnny Berndtsson, strateg utbildningsförvaltningen
- Per Janson, handläggare utbildningsförvaltningen
- Sayeh Tealohi, utredare utbildningsförvaltningen
- Sofie Abrahamsson, rektor utbildningsförvaltningen

Rapporten har skrivits av Ariane Andersson, Cecilia Göransson, Per Janson och Sayeh Tealohi. Utvecklingsgruppen samt utbildningsförvaltningens förvaltningsledning har haft möjligheter att faktagranska och i övrigt lämna synpunkter på ett rapportutkast.

Till stöd har Nihad Bunar, professor vid barn- och ungdomsvetenskapliga institutionen Stockholms universitet, knutits till arbetet. Forskaren har haft i uppdrag att ge löpande råd och stöd till utvecklingsgruppen samt att ta fram två underlagsrapporter. Den

---

<sup>3</sup> Se Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”, sidan 8f

andra av dessa rapporter redovisas i bilaga 1. Den första underlagsrapporten redovisades tillsammans med delrapport 1.

### **1.2.3 Rapportens disposition**

I kapitel 2 sammanfattas de framgångsfaktorer som den bilagda forskarrapporten lyfter fram som avgörande för att lyckas med en hållbar skolutveckling. I de tre följande kapitlen (3-6) beskrivs utbildningsverksamheten i Stockholms stad utifrån dessa begrepp. I det avslutande kapitlet (7) ges rekommendationer för det fortsatta arbetet för en likvärdig utbildning med hög kvalitet i Stockholms stad. Kapitlet inleds med en övergripande reflektion över hur tidigare utvecklingsarbete förhåller sig till de delar som enligt forskningen är avgörande för att lyckas med skolutveckling.

## 2. Framgångsfaktorer för en hållbar skolutveckling

I en hållbar skolutveckling är elevens utbildningsbehov i centrum och stöd ges till att utveckla kompetenser som både eleven och samhället behöver. Såväl elever som medarbetare betraktas som utvecklingsbara och motiverade och de möts med höga förväntningar. Forskningen visar på fyra grundfundament i en hållbar skolutveckling: skolkultur, ledarskap, skolor som lärande organisationer samt stödbaserad inkludering. Forskarrapporten ”Hållbar skolutveckling för alla – om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme” sammanställer internationell och svensk forskning och beskriver dessa fyra grundfundament.<sup>4</sup>

Begreppen återkommer i tidigare studier som avgörande faktorer i förbättringsreformer med positivt utfall. Begreppen bör ses tillsammans eftersom de förutsätter varandra och samtliga behövs för framgång. Framgångsrika utvecklingsreformer måste vara strategiska helheter samtidigt som de åtgärder som vidtas behöver anpassas efter varje skolas förutsättningar. Det finns inte en modell, eller en lösning, som passar på alla skolor eftersom förutsättningarna i form av tidigare skolresultat, personalgrupp, elevsammansättning, etc. skiljer sig åt mellan skolorna. Behovet av lokal anpassning ska samtidigt inte tolkas som att det är framgångsrikt att välja ut till exempel de delar som går snabbast att genomföra och att förändringsarbetet bör ske ad hoc. Samtliga delar behöver hanteras, med utgångspunkt i aktuella förutsättningar.

Ytterligare en framgångsfaktor är att det behöver finnas en beredskap för att förbättringsarbete tar tid; förbättringsarbete kräver uthållighet men det kan också innebära behov av att förändra när prövade åtgärder inte lyckas. Resultaten behöver därför kontinuerligt följas och värderas för att det ska gå att ta ställning till eventuella behov av ändringar.

Nedan återges översiktligt de fyra huvudblocken. Forskarrapporten innehåller en rad intressanta forskningsreferenser och den har betydligt fler nyanser än vad de kortfattade beskrivningarna nedan kan återge. För en mer ingående beskrivning hänvisas därför till den bilagda rapporten.

---

<sup>4</sup> Se bilaga 1 Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”

## 2.1 Skolkultur

Skolkultur är den uppsättning av normer, värderingar och synsätt på vad som är angelägna värden för att målen ska uppnås och organisationen ska fungera. Skolkulturen är viktig för att den påverkar hur vi beter oss i skolmiljön. Genom den kan vi skapa beteenden som leder till goda studieresultat. Varje elevs motivation för studier är avgörande för hans lärande. Det är därför angeläget att miljön stödjer och uppmuntrar till motiverade elever, bland annat genom att miljön präglas av höga förväntningar på alla elever. Känslan av meningsfullhet, engagemang från lärarna och goda relationer skapar motivation som i sin tur leder till ett ökat lärande. Det gör att relationer som skapar tillit mellan elever och lärare är viktiga. I en positiv skolkultur behöver fokus därför vara både på ”instrumentella villkor”, såsom prestationer, mätningar och undervisning, och på ”expressiva villkor” såsom relationer, stöd och samverkan.

Det finns inte en skolkultur som är den mest funktionella på alla skolor, i alla tider, utan kulturen ”måste kalibreras för att passa de lokala realiteterna och förutsättningarna i varje skola”<sup>5</sup>. Skolkulturen behöver därför värderas vid varje skola utifrån hur väl den fungerar i relation till visionen för att man genom kulturen ska skapa gynnsamma beteenden som bidrar till att vision och mål uppnås.

## 2.2 Skolledarskap

Begreppet ledarskap för ibland tankarna till en persons individuella egenskaper. Samtidigt har forskning visat att begreppet bör vara vidare än så; en effektiv rektor kan förvisso göra skillnaden mellan en skolas framgång och nedgång men det förklaras inte enbart av rektorns personliga egenskaper. Ett distribuerat ledarskap, dvs. då ledarskapet fördelas även till andra funktioner inom organisationen, är ett framgångsrikt ledarskap eftersom det för ledarskapet närmare eleverna, vilket kan öka elevernas engagemang.

En annan framgångsfaktor är inriktningen för ledarskapet. I linje med den framgångsrika skolkulturen förutsätts ledarskapet ha fokus både på själva undervisningen och på andra omgivande förhållanden. Positiva aspekter på elevernas lärande och prestationer uppnås genom att ledarskapet är organiserat såväl mot att förbättra undervisningen och lärarnas färdigheter i sina undervisningsämnen, som mot att utveckla andra aspekter av skolans organisation, miljö och kultur.

---

<sup>5</sup> Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”, sidan 29

En tidigare amerikansk studie av ett utvecklingsprojekt, där rektorer från tio framgångsrika skolor deltagit tillsammans med forskare, har visat på att rektorerna fick större förståelse för utmaningarna och kunde implementera förändringar utifrån detta. Genom erfarenheterna i projektet kunde rektorerna på respektive skola utveckla kulturen och skapa strukturer för framväxten av skolan som en lärande organisation.<sup>6</sup> Det kollegiala lärandet, som nästa avsnitt behandlar, är således viktigt för utvecklingen av ledarskapet och lärandet.

## 2.3 Skolor som lärande organisationer

Lärarna och undervisningen är det mest avgörande för elevernas prestationer. Lärarnas förutsättningar för att undervisa kan utvecklas genom utbildning, praktik och kompetensutveckling, bland annat har många statliga satsningar omfattat kompetensutvecklingsinsatser för lärarna. Samtidigt har de snarlika begreppen professional learning communities (PLC), lärande organisationer och kollegialt lärande, lyfts fram som modeller för att flytta fokus från enskilda fortbildningsinsatser till det gemensamma lärandet. Forskning har visat att modeller inriktade på att skolan fungerar som en lärande organisation leder till förbättring av elevernas skolresultat.<sup>7</sup>

Det har samtidigt visat sig svårt att få till stånd och upprätthålla lärande organisationer. Förhållningssättet förutsätter att det finns tid för reflektion mellan lärarna och tillit mellan deltagarna; det behövs också en kultur och strukturer som understödjer förhållningssättet. När skolan fungerar som lärande organisation arbetar lärarna tillsammans med att analysera och förbättra undervisningen med utgångspunkt i information om elevernas prestationer inriktat på att förbättra elevernas lärande. För att lyckas med detta behöver det finnas nätverk inom och mellan skolorna för skolpersonal, där deltagarna reflekterar över frågeställningarna: hur lär sig eleverna, hur vet vi att de har lärt sig och vad gör vi när det visar sig att de inte lärt sig.

## 2.4 Stödbaserad inkludering

Begreppet inkludering utgår från att skolan ska ta emot alla, oavsett deras individuella egenskaper. Två grupper som framförallt berörs i förhållande till begreppet inkludering är elever i behov av extra anpassningar och särskilt stöd samt nyanlända. Forskning har visat

---

<sup>6</sup> Nihad Bunar (2016) "Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme", sidan 45

<sup>7</sup> Nihad Bunar (2016) "Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme", sidan 39ff

att heterogena grupper och inkluderande skolor leder till bättre utbildningsresultat för elever med särskilda behov och kan på så sätt vara skyddande för dessa.<sup>8</sup> Samtidigt förutsätter detta att inkluderingen inte enbart handlar om en fysisk inkludering utan att undervisningen också anpassas efter den enskildes förutsättningar genom olika stödinsatser. För elever i behov av extra stöd är förebyggande åtgärder viktigt. För nyanlända elever är studiehundledning den viktigaste stödformen för att överbrygga mellan elevens kunskap sen tidigare och ämnets innehåll. Men för att inkluderingen ska vara reell behöver det också skapas tillfällen för social interaktion mellan elever. Eleverna behöver mötas så att utbyte kan uppstå, inte enbart finnas i samma fysiska miljö.

---

<sup>8</sup> Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”, sidan 50

### 3. Skolkultur i Stockholms stad

Skolans mål och uppdrag styrs av nationella styrdokument. Utöver det finns också kommunala styrdokument som anger stadens målsättningar för skolan genom visionen, skolprogrammet och budgeten samt genom utbildningsnämndens verksamhetsplan och värdegrund.<sup>9</sup> Styrdokumenterna anger mål som stadens verksamheter ska uppnå men innehåller också viktiga förhållningssätt och värderingar. Samtliga dessa kan därför sägas ge uttryck för den skolkultur som stadens skolor ska präglas av. Genom de olika enkätundersökningar som genomförs i staden går det att få en indikation på hurvida kulturen har omsatts i verksamheten. Båda dessa delar beskrivs därför nedan, innan kapitlet avslutas med en sammanfattande reflektion.

#### 3.1 Vision och mål samt värdegrund

Stadens styrsystem utgår från att målen bryts ned på varje nivå i staden: från fullmäktige via nämnd till skolenheten. Målstyrningen utgår från stadens vision som anger den övergripande och långsiktiga inriktningen för staden. Stockholms stads *Vision 2040* betonar vikten av en bra skola för alla i syfte att nå ”ett Stockholm för alla”. Oavsett bakgrund och var eleven bor ska det finnas lika möjligheter till att växa och utvecklas. Visionen anger att förväntningarna är höga på att alla elever ska nå goda resultat och att de utvecklar sin fulla potential, genom att skolan ger rätt stöd till alla elever. Visionen uttrycker också att stadens skolor är mötesplatser för elever med olika bakgrund och att människors olikheter ska ses som en tillgång.<sup>10</sup>

För utbildningsområdet finns även ett skolprogram som har sin bakgrund i att det tidigare fanns ett lagkrav om att varje kommun skulle ha en skolplan. Stockholms stads *skolprogram* omfattar stadens ambition, den gemensamma målbilden och utvecklingsområden, med syfte att nå en skolverksamhet där alla elever uppfyller målen. Även skolprogrammet uttrycker att alla elever har rätt att nå målen och ska mötas av höga förväntningar samt att tolerans, förståelse för olikhet och respekt för andra ska prägla skolans vardag.<sup>11</sup> Under 2016 arbetar utbildningsförvaltningen fram ett nytt skolprogram för Stockholms stad. Programmet ska utgå från

---

<sup>9</sup> Styrningen av skolan från stat och kommun beskrivs översiktligt i delrapport 1 ”En skola där alla ska lyckas”.

<sup>10</sup> Stockholms stad (2015) ”Vision 2040 Ett Stockholm för alla”

<sup>11</sup> Stockholms stad (2013) ”Skolprogram för Stockholms stad”

visionen samt målsättningarna i budget och utbildningsnämndens verksamhetsplan och ska lyfta fram strategiska utvecklingsområden.

Enligt *Stockholms stads budget för 2016* ska Stockholm ha en stödjande och stimulerande skola där alla når kunskapskraven. Likvärdigheten ska öka och klyftorna ska minska. Stockholms stad har som ambition att ge varje elev mer tid med sin lärare genom mindre klasser och fler lärare.<sup>12</sup>

Även *utbildningsnämndens verksamhetsplan* uttrycker vikten av höga förväntningar på elever och betydelsen av att stadens skolor är välfungerande för alla. Enligt verksamhetsplanen för år 2016 ska en ny värdegrund för medarbetarna i stadens skolor tas fram. Värdegrunden ska baseras på inriktningsmålet ”Ett Stockholm som håller samman”.<sup>13</sup>

Stadens skolor tar årligen fram *verksamhetsplaner med varje skolas mål*. Skolornas visioner, värdegrund, förhållningssätt och mot-svarande, publiceras även på respektive skolas webbplats. Här återfinns begrepp som en skola för alla och att alla ska behandlas med respekt samt vikten av lärandet.

## 3.2 Skolkultur i praktiken

Stadens olika enkäter kan användas för att få en indikation på om verksamheten präglas av de värderingar som styrdokumentet ger uttryck för och av betydelsen av meningsfullhet och goda relationer, som den bilagda forskarrapporten lyfter fram. Årligen genomförs enkäter vid stadens skolor för att få en bild av hur elever och vårdnadshavarna uppfattar skolan.<sup>14</sup> Genom den årliga medarbetar-enkäten inhämtas stadens medarbetares syn på verksamheten. I det totala resultatet för utbildningsförvaltningen ingår såväl svaren från skolornas personal som från central utbildningsförvaltning.

### 3.2.1 Kännedom om mål och vision

En förutsättning för att styrdokumentet ska kunna ha betydelse är att de är kända. Kännedomen om målen för skolverksamheten är

---

<sup>12</sup> Stockholms stad (2015) ”Budget 2016 för Stockholms stad”

<sup>13</sup> Utbildningsnämnden (2015) ”Verksamhetsplan 2016 Utbildningsnämnden”

<sup>14</sup> Brukarundersökningen genomförs årligen till vårdnadshavare i förskoleklass, till vårdnadshavare och elever i årskurs 2, till elever i årskurs 5 och i årskurs 8 samt till elever i gymnasiet år 2. I grundskolan omfattar enkäten områdena: kunskap, trygghet och trivsel samt inflytande. I gymnasiet ingår områdena: trygghet och trivsel, lärande, inflytande och utbildningsval. Enkäterna genomförs vid samtliga kommunala skolor. Det är frivilligt för fristående skolor att delta men huvuddelen av dessa skolor inom Stockholms stad deltar. Vartannat år genomförs också den så kallade Stockholmsenkäten till elever i årskurs 9 och i gymnasiet år 2.

enligt medarbetarenkäten god medan kunskapen om stadens vision verkar vara betydligt mer begränsad. Enligt medarbetarenkäten för år 2015 var det 89 procent av utbildningsförvaltningens anställda som ansåg att de var insatta i sin arbetsplats mål och åtaganden och 90 procent svarade att de visste vad som förväntades av dem i deras arbete.<sup>15</sup> Det var motsvarande resultat på dessa frågor för staden som helhet.<sup>16</sup> Däremot var det endast 40 procent av de anställda vid utbildningsförvaltningen som uppgav att de kände väl till stadens vision och 42 procent som svarade att de förstod hur deras arbete bidrog till visionen.<sup>17</sup> Detta var lägre resultat än för staden som helhet där svaren var 55 respektive 63 procent.<sup>18</sup>

### 3.2.2 Förväntningar, engagemang och trivsel

Vikten av höga förväntningar på alla elever återkommer i styrdokumentet och det lyfts fram i forskningen för att skapa motivation.<sup>19</sup> Det är också en stor andel av eleverna som uppfattar det som att läraren förväntar sig att de ska nå målen i alla ämnen. I genomsnitt är det över 80 procent av eleverna som i hög utsträckning instämmer i att läraren förväntar sig att de ska nå målen i alla ämnen.<sup>20</sup> Resultaten på frågan varierar tämligen mycket mellan de kommunala skolorna från 74 till 100 procent för eleverna i årskurs 5 och mellan 60 och 90 procent för eleverna i årskurs 8.<sup>21</sup>

Engagemang är en annan faktor som påverkar motivationen. Uppfattningen om hur väl läraren bidrar till att väcka intresset så att lust till lärande skapas verka avta med åldern, från en hög andel till att det är mindre än hälften som anser att läraren bidrar till att väcka intresset. I kommunala skolor är det i förskoleklass och årskurs 2 över 80 procent av vårdnadshavarna som instämmer i detta, medan det i årskurs 5 och 8 istället är 70 respektive 39 procent av eleverna som instämmer i detta. För gymnasiet är det 51 procent som

---

<sup>15</sup> Utbildningsförvaltningen "Medarbetarenkät Utbildningsförvaltningen 2015". Det är andelen som uppgett högt på frågan (nivå 8-10) som uppges.

<sup>16</sup> Stockholms stad "Slutrapport Medarbetarenkät 2015". Det är andelen som uppgett högt på frågan (nivå 8-10) som uppges.

<sup>17</sup> Utbildningsförvaltningen "Medarbetarenkät Utbildningsförvaltningen 2015". Frågan utgick från vision 2030 som då var den gällande visionen. Det är andelen som uppgett högt på frågan (nivå 8-10) som uppges.

<sup>18</sup> Stockholms stad "Slutrapport Medarbetarenkät 2015". Det är andelen som uppgett högt på frågan (nivå 8-10) som uppges.

<sup>19</sup> Se t.ex. Nihad Bunar (2016) "Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme", sidan 29

<sup>20</sup> Vårdnadshavare årskurs 2: 91% i kommunala skolor och 92% i fristående. Årskurs 5: 92% i kommunala skolor och 86% i fristående skolor. Årskurs 8: 80% i kommunala skolor och 83% i fristående skolor. Stockholms stad Brukarundersökning 2016. Andelen som har svarat positivt (nivå 4-5) uppges.

<sup>21</sup> Motsvarande uppgift för de fristående skolorna är mellan 67 och 100% respektive mellan 55 och 100%.

instämmer i påståendet att ”Undervisningen motiverar mig till att vilja lära mig mera”.<sup>22</sup> Även här finns en stor variation mellan skolorna. I år 2 på de kommunala gymnasieskolorna varierar andelen som i hög utsträckning har instämt mellan 23 och 83 procent.<sup>23</sup>

Stadens brukarundersökning talar generellt sett för en tämligen hög nöjdhet med de områden som enkäten omfattar. Nöjdheten verkar dock avta med åldern och är lägre inom gymnasieskolan än i grundskolan. Inom grundskolan är det främst området trygghet och trivsel som får en lägre nöjdhetsgrad och då i synnerhet på frågan om studiero. Det är 52 procent av eleverna i årskurs 8 i de kommunala skolorna som svarar att de kan arbeta i lugn och ro på lektionerna.<sup>24</sup> På gymnasiet är områdena med lägre nöjdhetsgrad inflytande och utbildningsval.

Nöjdheten varierar således över stadens skolor. Variationen verkar dock inte ha samband med skolornas socioekonomiska förutsättningar i frågor som rör kunskap och lärande samt elevernas inflytande. Det finns nämligen inte några strukturella skillnader mellan genomsnittsvaren i skolorna när svaren relateras till skolornas socioekonomiska förutsättningar. Detta gäller även när man studerar frågan om höga förväntningar. Elever vars föräldrar har låg utbildningsnivå och elever som anlänt efter grundskolestart till Sverige har sämre förutsättningar att klara skolgången. Detta verkar dock inte avspelas i förändrade förväntningar från lärarna enligt enkätsvaren. När svaren relateras till varje skolas socioekonomiska förutsättningar ses nämligen inga skillnader här heller.<sup>25</sup>

Däremot när det gäller frågor som gäller trivsel och trygghet i skolan så har, både i årskurs 5 och 8, skolorna med mer gynnsamma socioekonomiska förutsättningar en högre andel som svarar positivt jämfört med skolor där eleverna har mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar. (Se tabell 1 nedan.)

---

<sup>22</sup> Motsvarande uppgift för de fristående skolorna i årskurs 5: 66%, årskurs 8: 40% samt gymnasiet år 2: 49%. Stockholms stad Brukarundersökning År 2016. Andelen som har svarat positivt (nivå 4-5) uppges.

<sup>23</sup> Motsvarande uppgift för de fristående är 29 till 93%. Stockholms stad Brukarundersökning År 2016. Andelen som har svarat positivt (nivå 4-5) uppges.

<sup>24</sup> Motsvarande uppgift för de fristående skolorna är 50%. Stockholms stad Brukarundersökning År 2016. Andelen som har svarat positivt (nivå 4-5) uppges.

<sup>25</sup> Stadens socioekonomiska index har använts för detta. Staden fördelar resurser till skolorna efter ett så kallat socioekonomiskt index som bland annat tar hänsyn till invandringsår och vårdnadshavarnas utbildningsnivå. Se delrapport 1 ”En skola där alla ska lyckas”, kapitel 3.3.1

**Tabell 1:** Andel positiva svar för påståenden om trivsel och trygghet, genomsnittssvar för skolor i respektive grupp, år 2016

Påstående	Årskurs 5		Årskurs 8	
	Skolor med gynnsamma socioekonomiska förutsättningar	Skolor med ogynnsamma socioekonomiska förutsättningar	Skolor med gynnsamma socioekonomiska förutsättningar	Skolor med ogynnsamma socioekonomiska förutsättningar
Jag trivs i skolan. <sup>26</sup>	85 %	80 %	80 %	75 %
Jag känner mig trygg i skolan. <sup>27</sup>	88 %	81 %	83 %	78 %
Jag kan arbeta i lugn och ro på lektionerna. <sup>28</sup>	68 %	57 %	53 %	45 %
Vi har en bra stämning på skolan. <sup>29</sup>	79 %	68 %	71 %	62 %

**Källa:** Stockholms stads brukarundersökning 2016

### 3.3 Sammanfattande reflektion

Genom stadens styrdokument stöds en skolkultur, som i linje med det som betonas i forskningen,<sup>30</sup> fokuserar både på mätbara skolresultat och andra villkor för verksamheten, såsom relationer, stöd och samverkan. Stadens och skolornas styrdokument betonar vikten av att utbildningen ska leda till fortsatta studier eller arbete. Men de betonar också att alla ska mötas av höga förväntningar och få stöd efter behov så att stadens skolor är bra skolor för alla, präglade av ett respektfullt bemötande.

Stadens styrsystem utgår från att varje nivå bryter ner och anpassar styrsignalerna utifrån aktuella förutsättningar, i riktning mot målen. Det gör att det finns en samstämmighet mellan nivåerna samtidigt som det möjliggör lokal anpassning, som betonats i forskningen<sup>31</sup>.

<sup>26</sup> I genomsnitt instämde i årskurs 5 84% och i årskurs 8 78% i kommunala skolor.

<sup>27</sup> I genomsnitt instämde i årskurs 5 86% och i årskurs 8 82% i kommunala skolor.

<sup>28</sup> I genomsnitt instämde i årskurs 5 64% och i årskurs 8 52% i kommunala skolor.

<sup>29</sup> I genomsnitt instämde i årskurs 5 76% och i årskurs 8 69% i kommunala skolor.

<sup>30</sup> Se Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”, sidan 29

<sup>31</sup> Se Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”, sidan 29

De dokument som har tagits fram på den egna arbetsplatsen och där man varit delaktig får troligen störst genomslag genom att de på så sätt blivit kända och accepterade. Även om alla styrdokument, såsom visionen, inte verkar vara väl kända i verksamheterna, finns det ändå flera tecken på att verksamheten präglas av de värderingar som styrdokumenterna ger uttryck för. Ett exempel på det är att det i genomsnitt är mellan cirka 80-90 procent som säger att deras lärare förväntar sig att de ska nå alla målen.

Resultatet innebär samtidigt att 20 procent av eleverna i årskurs 8, motsvarande cirka 1050 elever, inte uppfattar det som att deras lärare förväntar sig att de ska nå alla målen. Det finns också en stor variation i resultaten över staden. Variationen verkar att ha ett samband med skolornas socioekonomiska förutsättningar när det gäller frågor om trygghet och studiero. Låg trygghet och studiero skulle kunna ses som ett utfall av lågt engagemang och låg motivation. Trygghet och studiero är angeläget på alla skolor men där tryggheten och studieron behövs som bäst förefaller den vara som lägst. Detta trots att det är skolor, som rapporten senare ska visa, som har en högre andel lärare per elev, vilket borde bidra till en större trygghet och studiero.

Resultaten från undersökningarna följs årligen upp totalt för staden utifrån genomsnittet men också utifrån varje skolas resultat, som grund för fortsatt utvecklingsarbete. Genomsnittsresultaten på brukarundersökningar och medarbetarenkäten återrapporteras årligen till nämnden då flera av frågorna om trygghet och studiero ingår som indikatorer i stadens uppföljningssystem. Dessa dokument lämnar dock ytterst begränsat utrymme för att ge exempel på framgångsrikt utvecklingsarbete, vilket annars skulle kunna vara ett underlag för lärande mellan verksamheter. Undersökningarna är samtidigt också underlag för resultatdialogerna mellan rektor och rektors chef.<sup>32</sup> Variationen inom staden pekar på ett fortsatt behov av att arbeta vidare med dessa frågor och skapa mer erfarenhetsutbyte mellan skolorna som utgår från beskrivningar och analyser av: det här vill vi ska präglade vår skola – dessa beteenden vill vi se, så här arbetar vi för att nå det och så här har resultaten utvecklats över tid.

---

<sup>32</sup> Två gånger per år har grundskoleområdeschef respektive gymnasieområdeschef resultatdialoger med sina respektive skolläda.

## 4. Ledarskap i Stockholms stads skolor

Ledarskapet är en av byggstenarna för en hållbar skolutveckling och en viktig förmedlare av skolkulturen. Staden arbetar med att utveckla ledarskapet inom skolan dels genom stöd till professionell utveckling, dels genom att skapa förutsättningar för ett distribuerat ledarskap bland annat genom karriärvägar för skolpersonal. Båda dessa delar beskrivs översiktligt i detta kapitel tillsammans med åtgärder för att ge administrativt stöd, som också lyfts fram som avgörande för att skolledningen ska kunna fokusera på att utveckla skolresultaten.<sup>33</sup>

Kapitlet inleds med en beskrivning av rekryteringssituationen i Stockholm. Enligt Statistiska Centralbyrån saknas 65 000 lärare i Sverige fram till och med år 2025, varav 29 000 i Stockholms län. Stadens behov av personal utgör ungefär en tredjedel av detta. Rekryteringen av skolledare, lärare med flera yrkeskategorier som är verksamma i skolan är en avgörande grundförutsättning för verksamheten. Kapitlet börjar därför med en beskrivning av rekryteringsläget.

### 4.1 Framtida rekrytering - en stor utmaning

Utbildningsförvaltningen är en jämförelsevis stor arbetsgivare med cirka 12 700 tillsvidareanställda och 2 200 visstidsanställda. (Se figur 1 för fördelningen av de tillsvidareanställda.)

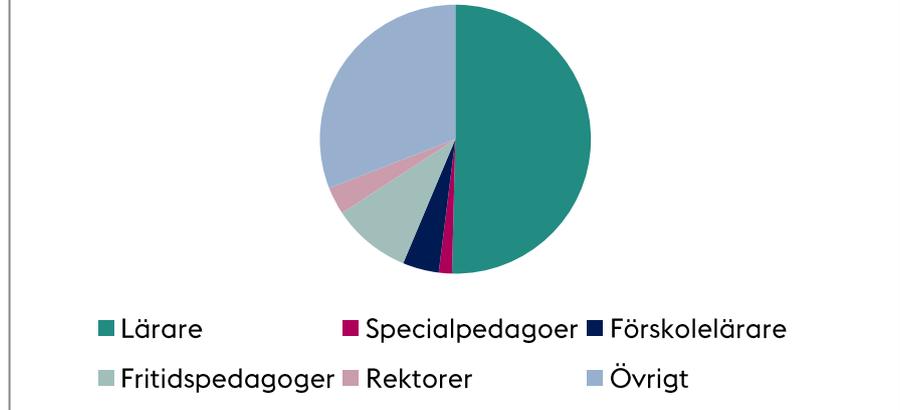
Chefer inom utbildningsförvaltningen är tillsvidareanställda med ett sexårigt chefsuppdrag. Det finns strax över 400 rektorer och biträdande rektorer vid stadens skolor.<sup>34</sup> Stadens lärare är anställda vid en specifik skola, där rektor ansvarar för att anställa den personal som skolan behöver samt beslutar om lön för sin personal. Staden och förvaltningen har dock riktlinjer för löneprocessen och lönesättningen, bland annat för att förvaltningar och skolor inte ska ”bjuda över varandra” när medarbetare byter arbetsplats.

---

<sup>33</sup> Se t.ex. (SOU 2016:38) ”Samling för skolan Nationella målsättningar och utvecklingsområden för kunskap och likvärdighet”

<sup>34</sup> Rollen som biträdande rektor finns inom stadens grundskolor.

**Figur 1. Yrkeskategorier vid utbildningsförvaltningen, Stockholm år 2015**



**Källa:** Utbildningsnämnden (2016) ”Kompetensförsörjningsplan för förskola, grundskola och gymnasieskola”

Från och med den 1 juli 2015 får endast legitimerade, behöriga lärare ansvara för undervisningen och sätta betyg i grund- och gymnasieskola. Andel behöriga lärare år 2014 var 86,4 procent i grundskolan och 85,5 procent i gymnasieskolan.<sup>35</sup> Andelen behöriga lärare varierar dock mellan stadens skolor och det finns en något högre andel lärare med pedagogisk högskolexamen vid skolor med lågt socioekonomiskt index (89% jämfört med 84%). Samtidigt är lärartätheten betydligt högre vid skolor med högt socioekonomiskt index (10,8 jämfört med 16,0 elever per lärare).<sup>37</sup>

Utifrån det ökande elevantalet och de väntade pensionavgångarna, har förvaltningen ett omfattande rekryteringsbehov för perioden fram till och med år 2025. Inom grundskolan behövs ytterligare 740-800 lärare per år, vilket motsvarar mellan 11-13 procent av det totala antalet lärare som behövs varje år. Inom gymnasieskolan behöver mellan 190-240 lärare nyrekryteras per år, vilket motsvarar cirka 14-15 procent av det totala antalet lärare som behövs varje år.<sup>38</sup>

Mot bakgrund av detta har utbildningsnämnden år 2016 beslutat om en kompetensförsörjningsplan. Planen behandlar bland annat kom-

<sup>35</sup> Utbildningsnämnden (2016) ”Kompetensförsörjningsplan för förskola, grundskola och gymnasieskola”

<sup>36</sup> Ju högre socioekonomiskt index en skola har, desto mindre gynnsamma är de socioekonomiska förutsättningarna. För en förklaring av det socioekonomiska indexet, se delrapport 1 ”En skola där alla ska lyckas”, kapitel 3.3.1.

<sup>37</sup> Stadsledningskontoret (2016) ”En skola där alla ska lyckas”, sidan 45

<sup>38</sup> Utbildningsnämnden (2016) ”Kompetensförsörjningsplan för förskola, grundskola och gymnasieskola”

petensutvecklingsinsatser för redan anställd personal, såsom behörighetsgivande utbildningar, och sätt att skapa fler vägar in i läraryrket. En rad projekt pågår, till exempel ”Från nyanländ till nyanställd” där samtliga aktörer i kedjan från uppehållstillstånd till lärarlegitimation samverkar för att korta ledtiderna för att snabbare validera utländska lärarexamen.<sup>39</sup>

Det är således ett generellt rekryteringsbehov i staden. Söktrycket på lediga tjänster varierar samtidigt över staden och det är vanligtvis färre sökande till tjänster i ytterstaden, både på rektors tjänster och tjänster som övrig skolpersonal. I de tre senaste löneöversynerna har det funnits möjlighet för skolor i ytterområden att lägga ut ett större löneutrymme för lärare inom ramen för skolans budget. Löneutrymmet bedöms samtidigt individuellt utifrån rektors behov av satsningar och skolans ekonomi.

För att få fram förslag på hur staden kan locka skickliga lärare har ett samarbete med Open Lab<sup>40</sup> genomförts våren 2016. Syftet var att bredda och öka rekryteringen genom att bilden av läraryrket blir mer positiv. I juni 2016 presenterade Open Lab ett förslag om hur Stockholms stad kan locka skickliga lärare att arbeta i Skärholmens kommunala grundskolor. I rapporten slås fast att högre lön, mindre klasser, och liknande åtgärder inte är hela lösningen (se citat nedan).

---

<sup>39</sup> Utbildningsnämnden (2016) ”Kompetensförsörjningsplan för förskola, grundskola och gymnasieskola”

<sup>40</sup> Open Lab är ett centrum där studenter, lärare och forskare från Karolinska Institutet, Kungliga Tekniska högskolan (KTH), Stockholms universitet och Södertörns högskola arbetar med aktuella utmaningar i Stockholms stad, Stockholms läns landsting och Länsstyrelsen i Stockholms län.

”Here the challenge lies in both attracting young people to teaching as well as retaining skilled teachers within the profession.

Having interviewed 15 teachers and teacher-students one thing is decidedly clear: A bigger paycheck is not going to do the trick. Neither are smaller classes och assisting teachers easing the administrative workload. All these reforms and different initiatives are aspirational goals. But none of them will work as sought miracle cure for meeting the needs of schools today. Instead our work shows that politicians, decision makers and the education system need to put the teacher in the center of development when designing the future learning; linking school to society at large.”

*Openlab (2016) ”EduAction: Sweden’s Education Incubator”, sidan 8*

Openlab introducerade istället en modell kallad EduAction som syftar till att förena erfarenheter från skolan med kunskap och inspiration från övriga samhället. I modellen driver lärarna utvecklingen i samspel med närsamhället som ger stöd och stimuli.<sup>41</sup> Utbildningsförvaltningen kommer att se över förslaget som OpenLab lämnat och eventuellt vidareutveckla och pröva modellen i ytterligare någon skola.

## 4.2 Utvecklingen av ledarskapet

### 4.2.1 Chefsutveckling för rektorer och biträdande rektorer

Ledarskapet framhålls av forskningen som mycket betydelsefullt för skolans resultat.<sup>42</sup> I Stockholm finns stöd till skolledarna sammanfattat under beteckningen Chefsprogrammet som omfattar chefs- och ledarstrategi, chefsförsörjning, chefsuppföljning,<sup>43</sup> ledar-akademin samt chefssupport. Det är alltså inget program i egentlig mening, utan en sammanfattande benämning på alla erbjudanden om utbildning och stöd till rektorer och chefer. Dessa erbjudanden kommer från flera håll och det pågår ett arbete med att samordna utbudet och göra det mer tillgängligt. Utöver chefsprogrammet finns det också stöd att få i analys- och uppföljningsarbete, exempelvis i form av verktyget Visuellt Skoldata.

<sup>41</sup> OpenLab (2016) ”EduAction:Sweden’s Education Incubator” R.2016:2

<sup>42</sup> Se Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”, sidan 34ff

<sup>43</sup> Cirka vart tredje år gör skolledare i Stockholms stad en 360-gradersuppföljning (Farax), där andra i organisationen bedömer personen ur olika aspekter. Målet med kartläggningen är att ge den som deltar ökad självinsikt och självkänedom kring sitt ledarskap. Ledarskapet följs också upp genom medarbetarenkäten.

#### 4.2.2 Karriärvägar

Karriärvägar inom skolan är viktigt för att göra läraryrket mer attraktivt men kan också ses som en viktig del i att fördela ledarskapet på olika roller inom organisationen. Läraren är enligt forskningen den viktigaste faktorn för elevers lärande och hälsa.<sup>44</sup> Karriärtjänstreformen som infördes 2013 syftar ytterst till att långsiktigt stärka lärarprofessionen.

#### Karriärtjänstreformen

De nya karriärtjänsterna *förstelärare* och *lektorat*<sup>45</sup> inom grundskolan och gymnasieskolan ska bidra till att göra läraryrket mer attraktivt samt ska bidra till att särskilt yrkesskickliga lärares kompetenser tillvaratas. En lärare med karriärtjänst ("karriärlärare") ska huvudsakligen arbeta med undervisning och uppgifter som hör till undervisningen. Ett huvuduppdrag är att vara drivande för ett ökat kollegialt lärande. Karriärlärare ska vara positiva kulturbärare, bidra till utveckling av undervisning samt vara ett gott föredöme.

Karriärlärare i stadens skolor erbjuds särskild professionsutveckling bland annat utifrån det gemensamma uppdraget att verka för kollegialt lärande på sina skolor. De erbjuds coachning individuellt och i grupp samt att delta i seminarier och workshops med forskare, allt i syfte att ytterligare fördjupa professionen. Det finns även nätverk för förstelärare och lektorer inom olika ämnesområden med särskilt fokus på språkutveckling, naturorienterande ämnen och teknik, matematik och moderna språk.

Tjänsterna som karriärlärare är inte personliga utan de är inrättade på respektive skola, som får platser fördelat enligt resultat av diskussioner mellan områdeschefer och rektorer utifrån aktuella behov. En förstelärare får ett statligt lönepåslag på 5 000 kronor och en lektor 10 000 kronor. År 2016 finns drygt 1 000 karriärlärare i Stockholms stads skolor, varav 25 lektorer. Den övervägande delen har sin huvudsakliga undervisning i svenska, svenska som andra språk eller matematik.

En tidigare statlig satsning med öronmärkta medel till skolor i ytterstadsområden ger extra förstelärartjänster fördelade på åtta grundskolor i Rinkeby och i Tensta. År 2016 finns 94 karriärtjänster i dessa områden, vilket är cirka 30 procent av samtliga lärare i dessa

---

<sup>44</sup> Hattie J (2009) "Visible Learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement" New York Routledge

<sup>45</sup> Lektorer har forskarexamen och ett mer uttalat uppdrag att vara länk till forskning och högskolevärlden.

områden. Av dessa är cirka hälften finansierade av den tidigare statliga satsningen.

Utöver de statligt reglerade karriärtjänsterna förstelärare och lärare med lektorat har utbildningsnämnden i Stockholm beslutat om karriärtjänsten *utvecklingslärare* som har tidsbegränsade och specifika utvecklingsuppdrag. Dessa tjänster får skolorna tillsätta själva. Vid utbildningsförvaltningen finns också *lärarcoacher* som är utvecklingslärare med ett uttalat coachuppdrag och som är anställda vid central förvaltning. De arbetar med att stötta lärare och arbetslag i undervisning och ledarskap utifrån den prioritering som görs av grundskoleledningen.

### Uppföljning av karriärreformen

Referensgrupper och ett vetenskapligt råd har givit fortlöpande inspel till utvecklingen av karriärlärartjänsterna. Uppföljning genom enkäter till såväl lärare som rektorer görs regelbundet och en forskargrupp från Linköpings universitet har till uppgift att identifiera processindikatorer för hur karriärtjänsterna kan leda till skolutveckling.

Den uppföljning som hittills gjorts visar bland annat att rektors ledarskap är mycket viktigt för reformens resultat, inte minst för att reformen utmanar skolans organisation. Ytterligare en utmaning är rollens legitimitet och övriga kollegers upplevelse av delaktighet och ägarskap. Uppföljningen har även visat hur efterfrågan på professionsutveckling ser ut. Det är framför allt inom fälten leda kollegialt lärande, informations- och kommunikationsteknologi (IKT) och att möta varje elev – såväl särbegåvade som elever i behov av särskilt stöd – som ytterligare insatser efterfrågas.

En viktig konsekvens av reformen som visar sig i karriärlärarnas enkätsvar, är att det har blivit ett betydligt större fokus på undervisning och kollegialt samarbete kring undervisning, något som också var syftet med reformen.

### 4.2.3 Administrativt stöd

Enligt tidigare undersökningar upplever svenska lärare och rektorer en jämförelsevis låg grad av arbetstillfredsställelse och en hög arbetsbelastning.<sup>46</sup> I stadens medarbetarenkät är det 51 procent av de anställda vid utbildningsförvaltningen som svarar att de känner att de har en bra arbetssituation och 64 procent som anser att de kan

---

<sup>46</sup> SOU (2016:38) ”Samling för skolan Nationella målsättningar och utvecklingsområden för kunskap och likvärdighet”, sidan 149

göra ett gott arbete.<sup>47</sup> Resultatet avviker dock inte kraftigt från motsvarande siffror för staden som är 56 respektive 67 procent.<sup>48</sup> Även när det gäller stödet i prioriteringar är det under två tredjedelar som svarar högt på denna fråga. Det är 61 procent av de anställda vid utbildningsförvaltningen som i hög utsträckning instämt i att chefen ger stöd i prioriteringar mellan arbetsuppgifter när det behövs.<sup>49</sup> Motsvarande uppgift för staden är 66 procent.<sup>50</sup>

Olika former av stödfunktioner som kan avlasta och komplettera skolledarna är därför viktiga.<sup>51</sup> Inom stadens grundskolor lämnas det administrativa stödet genom rollen som intendent eller administrativ chef. Grundskolans intendent eller administrativa chefer är organiserade under rektor eller biträdande rektor och har ansvar för uppdrag såsom lokaler, skolmältider och lokalvård. Som en del i arbetet för att skapa tid och utrymme för pedagogiskt ledarskap och administrativt stöd har gymnasiet sett över sin organisering. De administrativa stödfunktionerna inom gymnasieskolan är organiserade i en egen organisation som inte är underställd rektor utan organiseras under en administrativ områdeschef. Verksamheten omorganiserades år 2015 för att avlasta rektor dessa uppgifter. Vid sidan av detta finns vissa administrativa stödfunktioner centralt organiserade, till exempel för stöd i rehabiliteringsfrågor.

### 4.3 Sammanfattande reflektion

En grundläggande förutsättning för ett gott ledarskap är att rekryteringsutmaningen går att lösa. Med stadens befolkningstillväxt är behovet av skolledare, lärare m.fl. stort framöver. Resultaten i medarbetarenkäten, där endast hälften av de anställda i hög utsträckning instämmer i att de anser att de har en bra arbetssituation trots att många samtidigt uppger att de lär sig och utvecklas dagligen (se nästa kapitel), understryker också vikten av att kunna behålla redan anställd personal.

Staden delar rekryteringsutmaningen med övriga kommuner i länet. En ökad konkurrens om arbetskraften underlättar inte rekryteringsituationen i ytterstadsområdena. Söktrycket är redan lägre där samtidigt som efterfrågan kan vara högre eftersom extra medel

---

<sup>47</sup> Utbildningsförvaltningen "Medarbetarenkät Utbildningsförvaltningen 2015". Det är andelen som uppgett högt på frågan (nivå 8-10) som uppges.

<sup>48</sup> Stockholms stad "Slutrapport Medarbetarenkät 2015". Det är andelen som uppgett högt på frågan (nivå 8-10) som uppges.

<sup>49</sup> Utbildningsförvaltningen "Medarbetarenkät Utbildningsförvaltningen 2015". Det är andelen som uppgett högt på frågan (nivå 8-10) som uppges.

<sup>50</sup> Stockholms stad "Slutrapport Medarbetarenkät 2015". Det är andelen som uppgett högt på frågan (nivå 8-10) som uppges.

<sup>51</sup> Det framhålls bland annat i SOU (2016:38) "Samling för skolan Nationella målsättningar och utvecklingsområden för kunskap och likvärdighet", sidan 149

genom den socioekonomiska tilldelningen skapar möjlighet att ha mer personal. Utbildningsförvaltningen har tidigare prövat att ge ett större utrymme för löneökningar i dessa områden för att underlätta rekrytering och för att behålla redan anställd personal. Samtidigt har detta hitintills inte visat sig få genomslag. Förvaltningens enkätundersökningar av vad som skulle få lärare att stanna i yrket efter pensionering pekar också på flera andra påverkansfaktorer såsom flexibilitet kring arbetstider och möjligheten att ha fokus på undervisningen. Även det uppdrag som OpenLab genomfört pekar på andra faktorer än lönen. Interaktionen med det omgivande samhället och formerna för att mobilisera stöd och stimuli från närsamhället lyfts fram. Man skulle kunna säga att modellen handlar om att utveckla lärande organisationer där lärandet sker inte enbart inom och mellan skolor utan också med samhällets andra aktörer.

Ledarskapet är prioriterat enligt stadens styrdokument och utbildningsförvaltningen har länge arbetat med att utveckla ledarskapet genom olika fortbildningsinsatser. Utveckling har också skett genom att skapa förutsättningar för ett distribuerat ledarskap, genom karriärtjänsterna i form av förstelärare och lektor samt utvecklingslärare, och genom att avlasta med administrativa stödfunktioner. Karriärlärarna verkar ha gett ett större fokus på undervisning och kollegialt samarbete kring undervisning, även om det kvarstår utvecklingsområden i implementeringen. Den kommande uppföljningen av gymnasieskolans ändrade administrativa organisation kan ge kunskap om vad denna förändring lett till. Samtidigt verkar det finnas behov av ytterligare möjligheter till erfarenhetsutbyte, reflektion och analys kring utvecklingen av verksamheten i båda de delar som forskningen lyft fram – dvs. både inriktat på själva undervisningen och dess omgivande faktorer.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Exempelvis visar uppföljning inom karriärreformen på behovet av det men även en uppföljning av det socioekonomiska tilläggsanslaget indikerar det. Se Utbildningsförvaltningen (2016) ”Utvärdering av det socioekonomiska tilläggsanslaget för grundskolan” PM 2016-03-07 Somia Frej et al

## 5. Stockholms stads skolor som lärande organisationer

Lärarna och undervisningen är det mest avgörande för elevernas prestationer; många statliga satsningar för att utveckla skolan har därför omfattat kompetensutvecklingsinsatser för lärarna. Samtidigt har forskning visat att när fokus inte i första hand är på enskilda fortbildningsinsatser utan istället på att skolan fungerar som en lärande organisation, där lärarna tillsammans arbetar med att analysera och förbättra undervisningen, leder det till förbättring av elevernas skolresultat.<sup>53</sup>

Stockholms stad har arbetat med att utveckla det kollegiala lärandet under ett antal år. Grunden för lärares lärande vid Stockholms skolor ska vara det systematiska kollegiala lärandet på och mellan skolorna som sker i nätverk, seminarier, FoU-projekt och andra större projekt.<sup>54</sup> Utgångspunkten är en skola där fokus ligger på undervisning och lärande som baseras på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. I utbildningsnämndens FoU-strategi är inriktningen att främja en FoU-kultur i skolan.<sup>55</sup> Denna kultur kännetecknas av öppenhet och tillit där lärare och rektorer aktivt tar ansvar för sin gemensamma kunskapsutveckling och kollegiala lärande.

Begreppen kollegialt lärande, lärande organisationer och ”professional learning communities” är snarlika. Nedan görs inte en tydlig åtskillnad mellan begreppen kollegialt lärande och lärande organisationer. De används båda för att beskriva arbetsplatser där kollegor strukturerat tillsammans i olika former av kompetensutveckling skaffar sig kunskap och färdigheter och lär av sina erfarenheter med syfte att lösa uppdraget på ett bättre sätt.<sup>56</sup> Dels har det kollegiala lärandet utvecklats genom att skapa struktur för förändringsarbete som kan bidra till ett gemensamt lärande och/eller erfarenhetsöverföring mellan skolor, såsom PRIO inom grundskolan och navskolorna inom gymnasiet. Dels har utvecklingen skett genom olika fortbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser. En del av dessa insatser har i sin utformning

---

<sup>53</sup> Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”, sidan 40f

<sup>54</sup> Utbildningsnämnden (2015) ”Verksamhetsplan 2016 Utbildningsnämnden”

<sup>55</sup> Utbildningsnämnden (2013) ”FoU-strategi för en skola som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet” och ”Plan för utbildningsförvaltningens FoU-arbete 2013-2016”

<sup>56</sup> Se Skolverket <http://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/artikelarkiv/kollegialt-larande-nyckelfaktor-for-framgangsrik-skolutveckling-1.171296>

utgått från vikten av ett kollegialt lärande medan andra mer har haft formen av enskilda fortbildningsinsatser. Båda typerna av insatser tas översiktligt med nedan.

## **5.1 Stödjande strukturer som kan bidra till ett kollegialt lärande**

### **5.1.1 Grundskolan: PRIO**

För att höja elevernas kunskapsresultat på grundskolan har PRIO Stockholm införts. Inom PRIO utvecklas skolans interna processer och arbetssätt och metoder för att uppnå en lärande organisation och ett kollegialt samarbete. Detta ska i sin tur skapa förutsättningar för skolan att höja och bibehålla goda kunskapsresultat.

PRIO står för Planering, Resultat, Initiativ och Organisation. PRIO startades som ett projekt i januari 2012 med två pilotskolor. Idag omfattar PRIO totalt 52 av Stockholms 120 kommunala grundskolor. Målet är att alla kommunala grundskolor ska omfattas av PRIO fram till och med år 2018.

Utvecklandet av arbetssätt och metoder sker genom fyra faser som består av kartläggning, lokal anpassning, genomförande och internalisering. Dessa faser går igenom under 3-4 terminer. Medarbetarna på skolan utformar tillsammans med PRIO:s förändringsledare de planerade förändringarna utifrån skolans egen kompetens och pågående arbete. Fokus är på stödprocesser och inte på undervisningsmetoder. Förändringsledarens roll är att vara en katalysator i förändringsprocessen. Arbetsgrupper med pedagogisk personal tar fram målbilder för prioriterade utvecklingsområden utifrån de lokala behoven. Genom möten med skolledning, och med hjälp av goda exempel från andra skolor, arbetar gruppen med att skapa förutsättningarna för att uppnå de uppsatta målen, exempelvis effektivare mötesstrukturer.

I Stockholms stads skolor är de återkommande utvecklingsområdena gemensam planering, observation och återkoppling samt mötesstrukturer. PRIO följs upp bland annat genom betygsresultaten under sex terminer samt en upplevelse- och genomförandestatusenkät. Hittills har PRIO resulterat i nya arbetssätt och processer som på sikt ska leda till högre kunskapsresultat hos eleverna. Efterhand som PRIO har pågått har möjligheterna till erfarenhetsspridning mellan skolorna utökats.

### 5.1.2 Gymnasiet: navskolorna

Inom gymnasiet används formen navskolor där navskolan ska fungera som ett kunskapscentra och sprida gemensamt lärande i organisationen inom det område som navskolan ansvarar för. Exempel på detta är ESS-gymnasiet och Enskede Gårds gymnasium vilka har fått formulerade uppdrag som navskolor inom områdena specialpedagogik (ESS-gymnasiet) och yrkesintroduktion (Enskede Gårds gymnasium). Detta innebär att de på uppdrag kan arbeta utvecklande på andra skolenheter inom sina respektive områden och sprida gemensamt lärande i organisationen.

## 5.2 Professions- och kompetensutvecklingsinsatser<sup>57</sup>

### 5.2.1 Olika satsningar

De olika utvecklingsinsatserna, såväl statliga som kommunala, som har skett inom skolområdet har ofta haft inriktningen på matematik- och språkutveckling. Med åren har staden ytterligare intensifierat insatserna för en god matematik- och språkutveckling. Satsningarna har i vissa fall varit obligatoriska och omfattat samtliga skolor och lärare. Ibland har fokus varit på skolor med stora utmaningar. Det varierar också om de har varit statligt eller kommunalt initierade.

*Matematiklyftet* är exempel på en statlig, obligatorisk satsning. Matematiklyftet är nu avslutat men har en fortsättning i *Stockholmslyftet*, stadens modell för att genomföra matematiklyftet. Alla matematiklärare har deltagit i professionsutvecklande insatser för att förbättra matematikundervisningen. Matematiklyftets grundtankar är väl förankrade i forskning kring vad som fungerar, såsom kollegialt lärande. Uppföljning har visat en hög grad av nöjdhet bland deltagarna. Ju mindre formell behörighet i matematik, desto högre grad av nöjdhet.

Matematiklyftet utgör modell för annan professionsutveckling, som till exempel det statliga *Läsllyftet* som inletts 2016. Läsllyftet handlar om språkutvecklande insatser i vid mening och är inte begränsat till läsning.

Kompetensutvecklingsinsatser i *språk- och kunskapsutvecklande arbetsätt* genomförs regelbundet flera gånger per termin, riktade till ämnes- och modersmållärare samt till lärare i svenska som andra språk och till studiehandledare. Ett språkutvecklingsprogram

---

<sup>57</sup> Med kompetensutveckling menas formell, behörighetsgivande utbildning. Övriga insatser benämns som professionsutveckling.

har tagits fram där insatserna skräddarsys efter skolornas behov vid efterfrågan. Det kan handla om seminarier, nätverk etc. Målet är att höja medvetenheten och att öka kunskapen kring området flerspråkighet, andraspråksutveckling och språk- och kunskapsutvecklande undervisning för lärare i staden, som tar emot och undervisar nyanlända och flerspråkiga elever.

Många *workshops, seminarier och föreläsningar* riktade till utvalda målgrupper genomförs och många av dem har fokus på språkutvecklande arbetssätt och nyanlända. Insatserna initieras från central förvaltning och är kostnadsfria för skolorna. Förvaltningen engagerar forskare m. fl. som nyligen publicerat intressanta resultat för enstaka seminarier eller serier.

### 5.2.2 Forsknings-samverkan

Plattformen *Stockholm Teaching & Learning Studies* är ett kommunövergripande samarbete där grupper av lärare genomför undervisningsutvecklande projekt med ett vetenskapligt förhållningssätt och med ledning av ett vetenskapligt råd bestående av professorer från Stockholms universitet. Karriärlärare är primär målgrupp för arbetet. Verksamheten har flera syften – att främja professionsutveckling, utveckla skolanpassade modeller för FoU-arbete och att bygga en ämnesdidaktisk kunskapsbas.

Staden har för närvarande ett femtiotal *forskarutbildade lärare*.<sup>58</sup> Ytterligare ett tjugotal är under utbildning till licentiatexamen. Staden har satsat på forskarskolor för lärare sedan slutet av 1990-talet och har därför förhållandevis många forskarutbildade lärare. Den ämnesdidaktiska forskarskola som staden initierat tillsammans med Stockholms universitet år 2007 har gett ett tjugotal forskarutbildade lärare som alla ingår i Stockholm Teaching & Learning Studies. Här ägnar de en del av sin tid åt att stötta grupper av lärare som har ansökt om och fått medel för lärardriven forskning som ska utveckla undervisningen.

Alla grundskolor i Kista har deltagit i ett *skolövergripande FoU-projekt* med forskare på Kungliga Tekniska Högskolan (KTH), för att öka det kollegiala lärandet med stöd av IT, på såväl skolledare som lärarnivå. Erfarenheterna bildar modell i nätverk för skolledare i andra delar av staden. I ett första steg används erfarenheterna för

---

<sup>58</sup> Lärare med forskningskompetens men som inte har lektorat eller andra uppdrag som svarar mot deras kompetens utan de arbetar som lärare.

att arbeta vidare med de andra skolorna i samma grundskoleområde.<sup>59</sup>

Grupper av lärare har även möjlighet att *söka medel för att genomföra FoU-projekt* för att förbättra undervisningen eller förutsättningarna för den. Uppföljningar visar att det är ett mindre antal skolor som återkommande söker medel. En utmaning är därför att tänka nytt kring dessa medel för att i högre utsträckning nå skolor som har utvecklingsbehov men saknar verktyg att adressera dem. Ett nytt processinriktat sätt att initiera projekt är under utveckling.

Utbildningsnämnden har även avsatt *innovationsmedel* för verksamheter där man vill utveckla, förbättra eller pröva något man inte tidigare gjort. En del av dessa medel kommer att riktas till skolor med stora utmaningar i form av processtöd för att fånga upp och konkretisera medarbetares idéer som kan leda till nya sätt att arbeta och organisera verksamheten.

### 5.3 Sammanfattande reflektion

Staden har ett brett utbud av kompetensutvecklingsinsatser. Genom stadens storlek har det funnits goda möjligheter till olika former av skolutveckling. På senare år har insatserna fått ett större fokus på språkutvecklande arbetssätt, vilket den tidigare forskningsrapporten lyft fram som ett angeläget område att arbeta med.<sup>60</sup>

Uppföljningen av de olika insatserna är i huvudsak kvantitativ och på kort sikt, dvs hur många deltog, från vilka skolor etc. Uppföljningen visar inte på några systematiska skillnader i deltagandet mellan till exempel ytterstad och innerstad. Det finns samtidigt ingen samlad analys av vad deltagandet i dessa insatser bidrar till när det gäller skolans resultatförbättring eller hur de kan värderas mot varandra. En förklaring till avsaknaden av detta är det generellt sett är svårt att isolera effekten av en specifik insats från betydelsen av annat som pågår.

Stadens medarbetarenkät ger dock en indikation på värdet av insatserna. Medarbetarna vid utbildningsförvaltningen verkar vara förhållandevis nöjda med hur de utvecklas. År 2015 var det 84 procent av medarbetarna som svarade att de lär nytt och utvecklas dagligen i sitt arbete och det var 81 procent som ansåg att de tog

---

<sup>59</sup> Stadens grundskolor är indelade i sju grundskoleområden med cirka 10-20 grundskolor i varje område. Varje grundskoleområde leds av en grundskolechef.

<sup>60</sup> Nihad Bunar (2016) ”Elevsammansättning, klyftor och likvärdighet i skolan”, sidan 68

initiativ till att utveckla sin kompetens utifrån verksamhetens behov.<sup>61</sup> Motsvarande uppgifter för hela staden var 82 respektive 79 procent.<sup>62</sup>

Uppgifterna från medarbetenkäten indikerar samtidigt att det kollegiala lärandet inom och mellan skolenheter kan stärkas. Det kollegiala lärandet ska enligt utbildningsnämndens verksamhetsplan vara basen för lärarnas lärande. Vissa gemensamma strukturer som kan bidra till det kollegiala lärandet finns genom PRIO, navskolorna samt Stockholm Teaching & Learning Studies. Genom de olika skolområdena inom både grundskola och gymnasium finns det också grunder för att det ska kunna ske ett erfarenhetsutbyte mellan skolor. Trots styrning och vissa strukturer på plats var det endast 45 procent av de anställda vid utbildningsförvaltningen som ansåg att man på deras arbetsplats utbyter erfarenheter med andra utanför arbetsplatsen för att utveckla verksamheten och 64 procent uppgav att man lärde av varandra på arbetsplatsen.<sup>63</sup> Motsvarande uppgifter för staden som helhet var 51 respektive 67 procent.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Utbildningsförvaltningen ”Medarbetarenkät Utbildningsförvaltningen 2015”. Det är andelen som uppgett högt på frågan (nivå 8-10) som uppges.

<sup>62</sup> Stockholms stad ”Slutrapport Medarbetarenkät 2015”. Det är andelen som uppgett högt på frågan (nivå 8-10) som uppges.

<sup>63</sup> Utbildningsförvaltningen ”Medarbetarenkät Utbildningsförvaltningen 2015”. Det är andelen som uppgett högt på frågan (nivå 8-10) som uppges.

<sup>64</sup> Stockholms stad ”Slutrapport Medarbetarenkät 2015”. Det är andelen som uppgett högt på frågan (nivå 8-10) som uppges.

## 6. Stödbaserad inkludering i Stockholms stad

Stockholms skolor ska vara bra skolor för alla och olikheter ska ses som en tillgång. För att detta ska vara möjligt ska elever i behov av extra stöd få detta. Den tidigare delrapporten ”En skola där alla ska lyckas” beskrev övergripande stadens arbete med att ge stöd efter individuella behov.<sup>65</sup> Här återges delar av denna beskrivning med viss komplettering, fokuserat på områdena: ansvar och mål, organisering, utveckling av arbetsmetoder, resurser samt uppföljning. Kapitlet avslutas med en sammanfattande och uppdaterad beskrivning av arbetet med att utveckla mottagandet av nyanlända. Varje avsnitt avslutas med en kortfattad reflektion.

### 6.1 Elever i behov av extra anpassning och särskilt stöd

Skolans *ansvar* för att ge stöd och anpassa verksamheten utifrån elevernas behov är tydligt reglerat. Enligt skollagen ska varje elev undervisas utifrån sina egna förutsättningar och utbildningen ska anpassas efter individens behov. Det finns två former av stöd-insatser: extra anpassningar och särskilt stöd. Extra anpassningar är mindre ingripande och kan ske inom ramen för den ordinarie undervisningen. Särskilt stöd är mer ingripande och har en större omfattning och/eller varaktighet än vad som är möjligt att ge inom extra anpassningar. Rektor beslutar om särskilt stöd, som ska vara dokumenterat i ett åtgärdsprogram.<sup>66</sup>

Skollagen reglerar också elevhälsan och att det ska finnas tillgång till skolläkare, skolsköterska, psykolog och kurator samt tillgång till sådan kompetens att elevernas behov av specialpedagogiska insatser kan tillgodoses.<sup>67</sup> Enligt skollagen ska alla elever också ha tillgång till studie- och yrkesvägledning.<sup>68</sup> Utöver skollagen styr utbildningsnämndens kvalitetsprogram för elevhälsoarbetet elevhälsans uppdrag.<sup>69</sup> Varje skola i Stockholm ska ha ett elevhälsoteam och en elevhälsoplan. Studie- och yrkesvägledaren ska ingå i elevhälsoteamet på skolor som har årskurserna 7-9 och inom gymnasiet.<sup>70</sup>

---

<sup>65</sup> Stadsledningskontoret (2016) ”En skola där alla ska lyckas”, sidan 19ff

<sup>66</sup> Skolverket (2014) ”Arbetet med extra anpassningar, särskilt stöd och åtgärdsprogram”

<sup>67</sup> Skollagen SFS 2010:800 2 kap. 25§

<sup>68</sup> Skollagen SFS 2010:800 2 kap. 29§

<sup>69</sup> Utbildningsnämnden (2015) ”Kvalitetsprogram för elevhälsan”

<sup>70</sup> Utbildningsnämnden (2015) ”Verksamhetsplan 2016 Utbildningsnämnden”

Som en del i utvecklingen av uppföljningen av elevhälsoteamens arbete ska grundskolor och gymnasieskolor lämna in sina elevhälsoplaner till central förvaltning.

I Stockholm finns tillgång till centralt *organiserade* specialistinsatser. Stockholms stad arbetar med lärande och elevhälsa genom fyra specialistenheter: Mediateket, som bland annat behandlar läs- och språkutveckling, Skolhälsan som främst arbetar förebyggande, Skolstöd erbjuder specialistkunskap som kan behövas i arbetet med elever i behov av särskilt stöd och Språkcentrum arbetar med undervisning på modersmål. Tidigare ingick även Psykologenheten som erbjöd psykologtjänster, såsom diagnostik eller konsultation. Psykologenhetens resurser flyttas under år 2016 till skolorna.

Staden har också särskilda undervisningsgrupper (CSI-grupper) som är en stödresurs till kommunala grundskolor med elever i behov av extraordinära stödåtgärder inom ramen för ett åtgärdsprogram.

I staden pågår det även olika former av *utvecklingsarbete för att utveckla arbetsmetoder och verktyg* vilka exempelvis är inriktade på samverkan mellan grundskolan och socialtjänsten (PPSS).<sup>71</sup> Inom gymnasieskolan finns bland annat ett utvecklingsarbete inom gymnasiesärskolan som genomförs tillsammans med Göteborg, Malmö och SPSM (Specialpedagogiska skolmyndigheten) med särskild fokus på elevernas utveckling. I detta utvecklingsarbete är både lärare och skolledare delaktiga.

Även den omfattande utvecklingen som sker inom IKT bidrar till arbetet med att kunna ge extra stöd. Det finns idag flera olika typer av program och appar som fungerar som verktyg för att ge extra stöd.<sup>72</sup> Genom den så kallade 1:1-satsningen har varje elev inom stadens gymnasieskolor försetts med en egen dator eller surfplatta. ”1:1 2016” är ett projekt som handlar om att fylla 1:1-satsningen med ett pedagogiskt innehåll. År 2016 har det inletts ett fyraårigt forskningsprojekt med Stockholms universitet, där forskare ska följa ”1:1 2016” ur några aspekter. Ett delprojekt fokuserar på digitala verktygs potential att öka motivation och delaktighet hos elever med sinsemellan väldigt skilda behov som av olika skäl inte fullt ut kan tillgodoses. Det kan handla om elever som inte kommer till skolan på grund av sjukdom, psykisk ohälsa eller på grund av bristande motivation. Det kan även handla om nyanlända elever

---

<sup>71</sup> För en kort beskrivning, se delrapport 1 Stadsledningskontoret (2016) ”En skola där alla ska lyckas”, sidan 21f

<sup>72</sup> Se bilaga 1. Några kategorier av program och appar

eller om elever med olika former av fysiologiska eller kognitiva funktionsnedsättningar.

Tilldelade *resurser* är andra viktiga förutsättningar för att kunna anpassa undervisningen och ge särskilt stöd. I delrapport 1 beskrivs resursfördelningsmodellen. Denna innebär att genom de extra ersättningarna, framförallt genom den socioekonomiska resurstilldelningen, kan skolan få upp till dubbel ersättning per elev, exempelvis från cirka 70 000 kronor per elev till 140 000 kronor per elev.<sup>73</sup>

Genom den socioekonomiska resurstilldelningen, skapas möjligheter för att ha fler personalresurser i skolor med större socioekonomiska utmaningar. Tidigare i rapporten beskrivs att antalet elever per lärare var lägre på dessa skolor. Skolor med svaga socioekonomiska förutsättningar har ett större fokus på specialresurser. I tabellen nedan ses en jämförelse mellan specialresurser vid ett urval skolor med ungefär samma elevantal i de båda kategorierna. Uppgifterna baseras på antalet anställda vid varje skola och tar inte in eventuellt inhyrd personal eller liknande. Det innebär att när det står att skolorna har 0 psykologer anställda, säkras tillgången till den kompetensen genom till exempel köp av upphandlade konsulter. (Se tabell 2.)

**Tabell 2.** Tillgången till specialresurser vid skolor med mindre respektive mer gynnsamma socioekonomiska förutsättningar, år 2016

Specialresurs	Skolor med mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar <sup>74</sup>	Skolor med mer gynnsamma socioekonomiska förutsättningar <sup>75</sup>
Elevassistent	61	12
Läroassistent	25	5
Specialpedagog	12	15
Fritidslärare	18	8
Kurator	10	3
SYV	6	2
Hemspråkstränare	7	0
Psykolog	3	0
Socialpedagog	3	0
<b>Total:</b>	<b>145</b>	<b>45</b>

**Källa:** Utbildningsförvaltningens personalfil 2016-05-31

<sup>73</sup> Stadsledningskontoret (2016) ”En skola där alla ska lyckas”, sidan 31ff

<sup>74</sup> Bredängsskolan, Grimtaskolan, Rinkebyskolan och Hjulstaskolan

<sup>75</sup> Äppelviksskolan, Gustav Vasa skolan, Högländsskolan och Smedslättsskolan

Utöver ovannämnda resurstilldelning kan skolorna också under vissa förutsättningar få verksamhetsstöd efter ansökan. När skolan behöver vidta extra stödåtgärder ska dessa i de flesta fall täckas av det så kallade grundbeloppet även om det handlar om insatser inom ett åtgärdsprogram. Men om eleven har ett omfattande behov av stöd, och de insatser som skolan ska genomföra är extraordinära, kan så kallat verksamhetsstöd utgå efter ansökan.<sup>76</sup> Beviljat belopp varierar efter vilken behovsgrupp som eleven bedöms tillhöra, där det varierar mellan cirka 40 000 och 450 000 kronor per behovsgrupp.

Det finns således flera förutsättningar för stödbaserad inkludering. Samtidigt har kritik riktats mot stadens arbete kring detta och framförallt *uppföljningen* av stödet. Stadens revisorer har gjort bedömningen att utbildningsnämndens styrning och uppföljning av stödet till skolor med elever som riskerar att inte nå kunskapsmålen behöver utvecklas. Utbildningsnämnden bör enligt revisionen säkerställa att skolorna har arbetssätt så att elever i behov av särskilt stöd får det stöd de har rätt till.<sup>77</sup> Även en konsultrapport har lyft fram kritik mot förvaltningens förmåga att arbeta med elever i behov av särskilt stöd och hänvisat till kritik från bland annat Specialpedagogiska myndigheten.<sup>78</sup> Utifrån denna kritik, och förelägganden från Skolinspektionen, ser utbildningsförvaltningen därför över behovet av ytterligare åtgärder.

Studier har också visat på att unga med funktionsnedsättning i lägre utsträckning har goda skolresultat och att färre studerar vidare.<sup>79</sup> Den tidigare delrapporten visade att hälsa och skolresultat samvarierade. Elever som uppgav att de hade ej godkända betyg uppskattade i högre utsträckning sin somatiska och psykiska hälsa sämre.<sup>80</sup> Sammantaget pekar detta på ett behov av att vidareutveckla stödet till elever i behov av extra anpassningar och särskilt stöd, inte minst uppföljningen av det.

---

<sup>76</sup> Utbildningsförvaltningen (2016) ”Information om verksamhetsstöd för elever med omfattande behov av särskilt stöd i kommunal förskoleklass, fritidshem och grundskola för läsåret 2016/2017” PM 2016-01-27, Christer Blomkvist

<sup>77</sup> Stadsrevisionen (2016) ”Årsrapport 2015 Utbildningsnämnden” nr 30, 2016, sidan 8

<sup>78</sup> Ramböll (2016) ”Utvecklingsinsatser Förslag till förändring”

<sup>79</sup> Se t.ex. Fokus 12, Levnadsvillkor för unga med funktionsnedsättning och <http://www.funkaportalen.se/Guide/Utbildning-arbete/Stod-i-grundskolan/Samrestudierresultat-och-lagre-utbildningsniva/Allt-fler-personer-med-funktionsnedsattning-studerar-vidare.aspx>

<sup>80</sup> Stadsledningskontoret (2016) ”En skola där alla ska lyckas”, sidan 39. Se även SoU (2010:79) ”Pojkars och flickors psykiska hälsa i skolan: en kunskapsöversikt” som verkar peka på att sambandet går i båda riktningar – goda studieresultat skyddar mot ohälsa men psykisk ohälsa är en riskfaktor för att inte nå goda studieresultat.

## 6.2 Mottagande av nyanlända

Inriktningen i Stockholm är att stadens alla *grundskolor* ska ta emot nyanlända elever.<sup>81</sup> I de skolor där man inte har tagit emot nyanlända elever i närförort och innerstaden, ska skolan etablera förberedelseklasser i takt med antalet nyanlända elever i Stockholm.<sup>82</sup> Under läsåret 2015/2016 har stadens grundskolor tagit emot cirka 1 800 nyanlända elever. Samtliga kommunala grundskolor med årskurs 7-9 tar emot nyanlända elever och det är endast åtta av de övriga grundskolorna som inte har tagit emot nyanlända under läsåret.

Utbildningsförvaltningen inrättar under år 2016 en mottagnings- och placeringsfunktion för alla nyanlända elever. Från och med läsåret 2016/2017 ska alla nyanlända elever inom grundskolan och grundsärskola tas emot av denna där även den inledande hälsoundersökningen ska genomföras. Tidigare har föräldrarna själva ansvarat för att söka upp skola. Den nya funktionen ska samla antagningen till alla skolor och hjälpa elever att snabbare bli placerade vid en skola.

För att säkerställa ett gott mottagande har utbildningsförvaltningen formulerat en målbild för mottagandet och undervisningen av nyanlända elever.

### **Målbild för mottagande och undervisning av nyanlända elever**

Alla skolor i staden tar emot nyanlända elever som genomgått en inledande bedömning av kunskapsnivån, steg 1 och 2, med Skolverkets material och så fort som möjligt inkluderas i en ordinarie klass.

Alla elever får undervisning och/eller studiehjälper på sitt område för att så fort som möjligt tillägna sig ämneskunskaper.

Alla lärare som undervisar elever med annat modersmål har goda kunskaper om språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt.

Allt mottagande sker utifrån gemensamt fastställda rutiner.

<sup>81</sup> ”Utbildningsnämnden (2015) ”Verksamhetsplan 2016 Utbildningsnämnden”, sidan 30

<sup>82</sup> Enligt skollagen ska eleverna gå i förberedelseklass högst ett år med en kunskapsbedömning efter sex månader. Om eleven efter det första året behöver ytterligare tid i förberedelseklassen tas beslut om extra anpassning för sex månaders perioder i högst ett år.

Lärarna som undervisar i svenska som andra språk ska ha behörighet i studiehandledning på modersmål. Förvaltningen har också ambitionen att alla lärare inom tre år ska ha behörighet i språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt. För att förstärka kompetensen har lärarna även genomgått Lärarlyftet, som erbjuder kurser till lärare med examen som saknar behörighet i sitt undervisningsämne.

Hittills har även 200 legitimerade pensionerade lärare förstärkt undervisningen i förberedelseklasserna. Hösten 2016 planeras det att erbjudas ett processstöd för lärarna i förberedelseklasserna, där lärarcoach, specialpedagog, studievägledare och studiehandledare samarbetar kring bland annat övergången från förberedelseklass till ordinarieklass.

Nyanlända ungdomar i *gymnasieålder* tas emot på språkintroduktion vid Liljeholmens gymnasium samt Skärholmens gymnasium där en studieorganisation utvecklats för att erbjuda en individualiserad undervisning. Utbildningen tar sikte på de nationella målen och ger möjligheter att snabbt lära sig svenska, parallellt med övriga kunskaper inom framförallt samhälls- och naturorienterade ämnen. Skolorna har kontinuerlig antagning från augusti till slutet av april, och i början av juni slutar eleverna. Följande läsår kan eleverna fortsätta sina studier på andra gymnasieskolor eller utbildningsanordnare. Under år 2016 ser utbildningsförvaltningen över språkintroduktionen fokuserat på studieövergångar och utbildningsutbud.

Den ökande inströmningen av nyanlända under framförallt år 2015 har skapat behov av att snabbt och fortlöpande *utveckla såväl organisation som arbetsmetoder och samverkan*. Utvecklingen av samverkan kring övergången mellan grundskola och gymnasieskola är en viktig del i detta. En annan del är den utveckling av arbetsverktyg som sker inom IKT. Stadens skolor har tillgång till flera olika typer av programvaror som stöd för flerspråkiga och nyanlända elever. Det finns översättningsprogram som klarar 30 språk, träningsprogram av olika slag för elever med andra modersmål och en rad kompensatoriska program för till exempel talsyntes<sup>83</sup>. Genom utvecklingen blir det angeläget att se till att det finns förutsättningar, till exempel genom datorer och kunnande, för att kunna använda de hjälpmedel som finns. Den snabba utvecklingen av organisation och arbetssätt skapar också behov av att följa upp att genomförda förändringar har bidragit till måluppfyllelse.

---

<sup>83</sup> Talsyntes är teknik för att i programvara eller maskinvara skapa artificiellt tal.

## 7. Rekommendationer och åtgärder

Delrapport 1 ”En skola där alla ska lyckas” behandlade den strukturella kontexten och hur elevsammansättningen påverkar skolresultaten. Rekommendationerna tog sikte på att kompensera för detta genom minskad skolsegregation, stärkt studiemotivation, ett utvecklat mottagande av nyanlända elever, att verka för ett närsamhälle som stödjer goda resultat samt förstärkt utvärdering och analysstöd. I denna rapport lämnas kompletterande rekommendationer och åtgärdsförslag inriktade på de interna påverkansfaktorerna.

På ett övergripande plan kan sägas att det sedan tidigare pågår arbete vid stadens skolor för att utveckla de fyra beståndsdelarna för en hållbar skolutveckling: skolkultur, ledarskap och lärande organisationer samt stödbaserad inkludering. De är viktiga delar i det systematiska kvalitetsarbete som skolorna ska bedriva. Staden har haft en hög ambition med skolan och genom stadens storlek har det funnits goda möjligheter till att bedriva olika former av skolutvecklingsarbete. En grund för det stadsgemensamma utvecklingsarbetet är att det ska utgå från forskningsresultat och de olika delarna är därför uppmärksammade sedan tidigare.

Samtidigt har de olika insatserna inte lett till att skillnaderna i skolresultat har minskat – betyder det då att de inte är effektiva? Inte nödvändigtvis. I denna rapport jämförs det som behöver finnas på varje skola med stadens ambitioner inom dessa områden och en generell bild av hur det ser ut i staden utifrån den begränsade samlade kunskap som finns om detta. Omfattningen av utbildningsnämndens verksamhet med cirka 150 grund- och gymnasieskolor begränsar möjligheterna att få in ett heltäckande underlag för att kunna dra generella slutsatser utifrån det. Även om styrdokumentet uttrycker tydliga ambitioner i många av dessa delar och staden har skapat vissa gemensamma strukturella förutsättningar, behöver det således inte betyda att ambitionerna har omsatts i praktiken överallt och att förutsättningarna som finns är fullt ut tillräckliga.

Skolkommissionen konstaterade under våren 2016 att Sverige har ”hög ambition med skolväsendet men den svenska skolan har stora problem.”<sup>84</sup> Att ha en god ambition är viktigt men räcker inte

---

<sup>84</sup> SOU 2016:38 ”Samling för skolan Nationella målsättningar och utvecklingsområden för kunskap och likvärdighet”, sidan 47

hela vägen; denna utmaning delar staden med andra städer. I den bilagda forskarrapporten lyfts problematiken med ofullständig implementering fram.<sup>85</sup> Strukturer och andra förhållanden kan motverka en lyckad implementering. När det gäller skolkultur är en av dessa svårigheter för ett framgångsrikt genomförande att nå fram med, och få accept för, ett budskap i en omfattande stad eller verksamhet.

En annan förutsättning som behandlas i forskarrapporten är tidsfaktorn. Det tar tid att genomföra förändringar och det kräver därför uthållighet. Utvecklingen av kollegialt lärande, där tilliten mellan deltagarna är en förutsättning, är ett exempel på detta. Tillit kan kräva en lång tidsutdräkt för att bygga upp och möjligheterna för att lyckas med det kan påverkas av till exempel personalomsättning.

Tidsfaktorn kan också belysas utifrån det som i något sammanhang benämnts ”målregn”.<sup>86</sup> Huvuduppdraget är lärandet men också många andra områden är prioriterade och kan kräva sitt fokus och sin tid och därigenom ta tid från huvuduppdraget.

En del i huvuduppdraget är att skolan ska anpassa verksamheten efter individens behov så att skolan är en bra skola för alla. Individanpassat stöd förutsätter dock såväl att man upptäcker behovet av det som att man har ekonomiska och personella resurser att sätta in samt att det finns arbetsmetoder och verktyg att tillgå som ger det stöd som behövs. Möjligheterna att skapa heterogena skolmiljöer påverkas också av viljan eller inställningen till det. Det kan hos såväl elever och föräldrar som personal finnas farhågor kring att inkludering ska bli exkludering om man inte tror att skolan kan möta elevens behov.

Fallgroparna för att lyckas är således många. Skillnaderna i skolresultat pekar samtidigt på behovet av att fortsätta utvecklingsinsatserna. Det varierar från skola till skola vilka åtgärder som behövs just där utifrån aktuella förutsättningar. Förslagen nedan är därför inriktade på huvudmannarollen: att styra och följa upp samt att facilitera, eller möjliggöra, genom resurser, organisering och kompetensutveckling.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”, sidan 24

<sup>86</sup> Se Dagens Nyheter 2016-07-22 ”Kommunala skolors brister större problem än vinsterna”, sidan 6

<sup>87</sup> Eftersom förslagen riktas till huvudmannanivå sätts genomgående nämnden som ansvarig. Då förslagen ges inom Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm sätts kommunstyrelsen som den som den ansvarige ska återkoppla till.

## U2.1 Främja en skolkultur som präglas av höga förväntningar på alla elever

Skolkultur är de normer och värderingar som råder på en skola om vad som är viktiga värden för att målen ska uppfyllas, tex. hög närvaro och studiefokus. Genom den kan vi skapa beteenden som leder till goda studieresultat. Varje elevs motivation för studier är avgörande för hans lärande. Det är därför angeläget att miljön stödjer och uppmuntrar till motiverade elever, bland annat genom att miljön präglas av höga förväntningar på alla elever. Känslan av meningsfullhet, engagemang från lärarna och goda relationer skapar motivation som i sin tur leder till ett ökat lärande.<sup>88</sup>

### U2.1.1 Åtgärd: *Förstärk det kollegiala lärandet kring skolkulturen*

*Beskrivning:* Erfarenhetsutbytet mellan olika skolor bör förstärkas kring hur man arbetar med att med normer och värderingar skapa beteenden som är gynnsamma för skolresultatet. Detta kan exempelvis ske mellan skolledarna inom de olika grundskole- och gymnasieområdena. Fokus bör vara på framgångsrika arbetssätt för att skapa och upprätthålla en kultur med höga förväntningar på de elever som behöver det som bäst. Höga förväntningar har större betydelse för elever som saknar stöd hemifrån och förebilder som motiverar till att uppnå goda studieresultat. Andelen elever som uppfattar det som att läraren förväntar sig att de ska nå målen i alla ämnen varierar mellan skolorna. En utgångspunkt för det kollegiala lärandet kan därför vara att i dialog analysera om skillnaderna beror på olika arbetssätt och vad som kan göras för att minska dessa skillnader.

*Pågående arbete:* Stockholms stads styrdokument anger vilka värden som stadens skolor ska utgå från. Skolorna presenterar inriktningen för sin verksamhet på Stockholms stads webbplats. Återkommande begrepp är en bra skola för alla, höga förväntningar på alla elever samt betydelsen av lärandet och respekt för varandra.

*Ansvarig:* Utbildningsnämnden

*Återkoppling/uppföljning:* Kommunstyrelsen

## U2.2 Vidareutveckla ledarskapet i Stockholms stads skolor

Ett bra ledarskap skapar en attraktiv skola och förbättrar resultat. Ett distribuerat ledarskap, dvs. då ledarskapet fördelas även till andra funktioner inom organisationen, är ett framgångsrikt ledarskap. Ledarskapet förs då närmare eleverna, vilket kan öka elevernas

---

<sup>88</sup> Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”, se avsnitt 3.

engagemang. En annan framgångsfaktor är inriktningen för ledarskapet. Positiva aspekter på elevernas lärande och prestationer uppnås genom att ledarskapet är organiserat såväl mot att förbättra undervisningen och lärarnas färdigheter i sina undervisningsämnen, som mot att utveckla andra aspekter av skolans organisation, miljö och kultur.<sup>89</sup>

### **U2.2.1 Åtgärd: *Dela kunskap mellan skolorna på effektiva sätt att rekrytera och behålla personal***

*Beskrivning:* En grundläggande förutsättning för att kunna bedriva och utveckla verksamheten är att tillräckliga personalresurser finns. Stockholm delar tillsammans med många andra kommuner en stor rekryteringsutmaning inför framtiden. Det är därför viktigt att ta vara på och sprida de goda exempel på insatser för att rekrytera och behålla personal som finns inom stadens skolor. Tidigare undersökningar visar på att det är många olika delar som kan bidra till detta. Erfarenheterna från OpenLabs förslag om hur rekryteringen i Skärholmen kan stärkas kan på sikt tas med, tillsammans med erfarenheter från andra kommuner.

*Pågående arbete:* Utbildningsnämnden har år 2016 beslutat om en kompetensförsörjningsplan som innehåller en rad gemensamma insatser såsom projekt från Nyanländ till nyanställd. Under året har också OpenLab genomfört en utmaning inriktad på hur staden kan locka skickliga lärare till skolorna i Skärholmen.

*Ansvarig:* Utbildningsnämnden

*Återkoppling/uppföljning:* Kommunstyrelsen

### **U2.2.2 Åtgärd: *Förstärk det kollegiala lärandet mellan skolledare***

*Beskrivning:* Konkurrenten mellan olika frågor som behöver hanteras är hög, risken är stor att långsiktiga och tidskrävande frågor som hur man uppnår varaktig resultatförbättring prioriteras ned. En gemensam, strukturerad form för kollegialt lärande mellan skolledare bör därför utvecklas där fokus är på att vidareutveckla verksamheten utifrån uppnått resultat.

*Pågående arbete:* Utbildningsförvaltningen har ett chefsutvecklingsprogram. Erfarenhetsutbyte sker också inom olika mötesforum som finns gemensamt för förvaltningen eller inom respektive grundskole- och gymnasieområde.

*Ansvarig:* Utbildningsnämnden

*Återkoppling/uppföljning:* Kommunstyrelsen

---

<sup>89</sup> Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”, se avsnitt 4.1.

## **U2.3 Skapa arenor för förbättring i Stockholms stads skolor**

Läraren är enligt forskningen den viktigaste faktorn för elevers lärande och hälsa. Olika undersökningar visar på att attraktiva arbetsplatser skapas bland annat genom att lärarna har möjlighet att ha fokus på undervisningen och i samspel med andra kan vara drivande i utvecklingen av lärandet. Det verkar således finnas en stor vilja till att utveckla och förbättra. Forskning har också visat att modeller inriktade på att skolan fungerar som en lärande organisation leder till förbättring av elevernas skolresultat. För att skapa lärande organisationer behöver det finnas nätverk inom och mellan skolorna för skolpersonal, där deltagarna gemensamt reflekterar över frågeställningar såsom hur lär sig eleverna, hur vet vi att de har lärt sig och vad gör vi när det visar sig att de inte lärt sig.<sup>90</sup>

### **U2.3.1 Åtgärd: Tydliggör styrningen av att det ska finnas former för kollegialt lärande på varje skola**

*Beskrivning:* Inom Stockholms stad betonas i styrningen att grunden för lärares lärande är det systematiska kollegiala lärandet på och mellan skolorna. Skolorna återrapporterar dock inte hur de säkerställer att ett kollegialt lärande sker inom skolan eller med andra skolor eller vilket resultat det har lett till. Detta bör därför ingå som en del i den ordinarie styrningen och uppföljningen inom det integrerade ledningssystemet.

*Pågående arbete:* Många av de olika kompetensutvecklingsinsatser som har genomförts för stadens skolor har utgått från forskningen om betydelsen av kollegialt lärande. Karriärtjänsterna förstelärare och lektor har som huvuduppdrag att utveckla ett kollegialt lärande. Även inom den pågående IKT-utvecklingen ser man över hur tekniken kan stödja kollegialt lärande.

*Ansvarig:* Utbildningsnämnden

*Återkoppling/uppföljning:* Kommunstyrelsen

### **U2.3.2 Åtgärd: Utveckla skolornas kunskap om goda former för kollegialt lärande**

*Beskrivning:* Det underlag som central förvaltning får genom enheternas beskrivningar enligt ovan bör användas för att sprida goda exempel på hur kollegialt lärande kan utvecklas. Även erfarenheterna från andra kommuner och verksamheter kan bidra till utvecklingen av skolornas kollegiala lärande. Erfarenhetsspridningen kan ske i mötesforum, på webb, etc.

*Pågående arbete:* Se ovan.

---

<sup>90</sup> Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”, se avsnitt 4.2

*Ansvarig:* Utbildningsnämnden

*Återkoppling/uppföljning:* Kommunstyrelsen

## **U2.4 Säkerställ att Stockholms stads skolor är bra för alla**

En heterogen skolmiljö kan leda till bättre skolresultat för elever med särskilda behov och vara skyddande för dem.<sup>91</sup> Heterogena miljöer kan vara berikande för alla som tar del av dem och är på så sätt ett värde i sig. För att stadens skolor ska vara bra skolor för alla krävs dock att elever i behov av extra anpassning och särskilt stöd får det stöd varje individ behöver.

I kommissionens tidigare rapport ”En skola där alla ska lyckas” gavs flera förslag på åtgärder inriktade på att utveckla stödstrukturer utifrån olika elevers behov. Bland annat betonades, utifrån rekommendationen ”Stärk studiemotivationen och minska avhoppet”, betydelsen av ett utvecklat elevhälsoarbete och behovet av vidareutveckla studie- och yrkesvägledningen utifrån kunskapen om riskfaktorer för att ej påbörja eller fullfölja gymnasiestudier. Utifrån rekommendation att ”Utveckla mottagandet av nyanlända” föreslogs också en uppföljning och vidareutveckling av nyanländapengen, framtagandet av en policy för användningen av studiehandledning på modersmål, samt att extern mentorsverksamhet för nyanlända skulle etableras.<sup>92</sup> En del insatser pågår för närvarande inom dessa områden, såsom mentorsverksamhet och en utredning av nyanländapengen samt att elevhälsoplanerna följs upp. Nedan lämnas kompletterande åtgärdsförslag med utgångspunkt i denna rapport.

### **U2.4.1 Åtgärd: *Följ upp om elever med behov av särskilt stöd nås***

*Beskrivning:* Genom skollagen regleras att utbildningen ska anpassas efter individens behov och stadens styrdokument uttrycker att stadens skolor ska vara bra skolor för alla. Samtidigt har stadens revisorer bedömt att utbildningsnämndens styrning och uppföljning av stödet till skolor med elever som riskerar att inte nå kunskapsmålen behöver utvecklas ytterligare.<sup>93</sup> Utbildningsförvaltningen bör därför följa upp huruvida stödinsatserna når fram till de elever som behöver det, för att möjliggöra en skola för alla. Arbetet kan exempelvis ske genom att på elevnivå studera ett urval av skolor och elever, i syfte att se hur eleverna nås av insatserna.

---

<sup>91</sup> Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”, se avsnitt 5.

<sup>92</sup> Stadsledningskontoret (2016) En skola där alla ska lyckas, se avsnitt 6.

<sup>93</sup> Stadsrevisionen (2016) ”Årsrapport 2015 Utbildningsnämnden” nr 30, 2016, sidan 8

*Pågående arbete:* En grund i arbetet med extra anpassningar och särskilt stöd är elevhälsoteamen och den elevhälsoplan som de ska arbeta utifrån. Resurser finns både centralt och lokalt för elevhälsoarbetet. Utvecklingsarbete pågår till exempel kring samverkan med socialtjänst. Som ett led i att utveckla uppföljningen av arbetet ska respektive skolas elevhälsoplan framöver lämnas in till central förvaltning.

*Ansvarig:* Utbildningsnämnden

*Återkoppling/uppföljning:* Kommunstyrelsen

#### **U2.4.2 Åtgärd: *Följ upp om mottagande och placering av nyanlända elever sker enligt uppsatta mål***

*Beskrivning:* Tidig placering i ordinarie klass med tillbörliga stödformer, såsom studiehundledning på modersmål, är avgörande för nyanländas inkludering. För att säkerställa att nyanlända elever blir placerade vid en skolenhet skyndsamt och går i förberedelseklass i högst ett år, bör utbildningsförvaltningen följa upp effektiviteten i nuvarande mottagande och placering av nyanlända elever. Särskilt tiden i förberedelseklass och tillgången till stödformer såsom studiehundledning på modersmål bör följas upp.

*Pågående arbete:* Utbildningsförvaltningen inrättar år 2016 en mottagning- och placeringsfunktion för alla nyanlända elever i grundskoleålder. Det har även formulerats en målbild för mottagandet och undervisningen av nyanlända elever. Vidare pågår det en utredning av antagning och utbud inom språkinstruktionen vid gymnasieskolan.

*Ansvarig:* Utbildningsnämnden

*Återkoppling/uppföljning:* Kommunstyrelsen

## Referensförteckning

Dagens Nyheter 2016-07-22 ”Kommunala skolors brister större problem än vinsterna”

Hattie J (2009) ”Visible Learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement” New York Routledge

Nihad Bunar (2016) ”Elevsammansättning, klyftor och likvärdighet i skolan”

Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”

OpenLab (2016) ”EduAction: Sweden’s Education Incubator” R. 16:02

Ramböll (2016) ”Utvecklingsinsatser Förslag till förändring”

Skollagen SFS 2010:800

Skolverket webbplats Skolverket

<http://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/artikelarkiv/kollekt-larande-nyckelfaktor-for-framgangsrik-skolutveckling-1.171296>

Skolverket (2014) ”Arbetet med extra anpassningar, särskilt stöd och åtgärdsprogram” Skolverkets allmänna råd med kommentarer

Stadsledningskontoret (2016) ”En skola där alla ska lyckas” Stockholms stad

SOU (2016:38) ”Samling för skolan Nationella målsättningar och utvecklingsområden för kunskap och likvärdighet”

Stadsrevisionen (2016) ”Årsrapport 2015 Utbildningsnämnden” nr 30, 2016

Stockholms stad (2013) ”Skolprogram för Stockholms stad”

Stockholms stad (2016) ”Stockholms stad budget 2016”

Stockholms stad (2016) ”Vision 2040 Ett Stockholm för alla”

Stockholms stad Brukarundersökning 2016

Stockholms stad ”Slutrapport Medarbetarenkät 2015”.

Utbildningsförvaltningen ”Medarbetarenkät Utbildningsförvaltningen 2015”.

Utbildningsförvaltningen (2016) ”Information om verksamhetsstöd för elever med omfattande behov av särskilt stöd i kommunal förskoleklass, fritidshem och grundskola för läsåret 2016/2017” PM 2016-01-27

Utbildningsförvaltningen (2016) ”Utvärdering av det socioekonomiska tilläggsanslaget för grundskolan” PM 2016-03-07  
Somia Frej et al

Utbildningsnämnden (2013) ”FoU-strategi för en skola som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet”

Utbildningsnämnden (2013) ” Plan för utbildningsförvaltningens FoU-arbete 2013-2016”

Utbildningsnämnden (2015) ”Kvalitetsprogram för elevhälsan”

Utbildningsnämnden (2016) ”Kompetensförsörjningsplan för förskola, grundskola och gymnasieskola”

Utbildningsnämnden (2016) ”Verksamhetsplan 2016”

# **Bilageförteckning**

**Bilaga 1. Några kategorier av program och appar**

**Bilaga 2. Nihad Bunar (2016) ”Hållbar skolutveckling för alla – Om skolförbättring och skolpersonalens handlingsutrymme”**

## Bilaga 1. Några kategorier av program och appar

### **Visualiserande**

Till exempel 3D där man kan vrida och vända på DNA-spiraler eller se sin teckning ”få liv”

### **Läsa med öronen**

Inlästa läromedel och skönlitteratur och tillgång till talsyntes är bra för alla med auditiv lärostil och helt avgörande för de elever som har svårt att ta till sig tryckt text.

### **OCR-behandling** (tillgängliggöra text)

Bilder och vissa PDF-filer är inte möjliga att läsa med talsyntes. Dessa kan ”OCR-behandlas” för att göra dem läsbara och redigerbara. Via OCR-omvandling kan man även talsyntesen läsa upp text som man fotar själv (skyltar, matsedel, instruktioner etc.)

### **Alternativt berättande**

Man kan visa sin kunskap via serier, filmer, ljudinspelningar, att låta en ”avatar” vara ens ”berättar-jag”. Detta är några exempel. Nya möjligheter fylls på eftersom ny teknik skapas.

### **Tankekartor**

Ett utmärkt sätt att strukturera skolarbeten och sina egna tankar.

### **Spela in ljudfiler och diktera text**

Avlastar arbetsminnet då man slipper skriva och lyssna samtidigt vid genomgångar. Man kan producera text via rösten om man har svårt att få ner tankar på pappret eller förtydliga via en inspelning av sin egen röst.

### **Anpassad stavningskontroll/rättstavning**

Vanliga ordbehandlingsprogram klarar oftast inte att rätta de fel man gör som elev med dyslexi/läs-och skrivsvårigheter. För dessa fel krävs mer avancerade program som även kan läsa om orden och sätta dem i en kontext.

### **Struktur och planering**

Kalendrar, påminnelser och att samla dokument på samma ställe hjälper till att hålla ordning och är avgörande för att vissa elever ska kunna utföra skolarbete eller hitta till lektionerna. Detta är bra för alla elever.

### **Blanda digitalt och analogt och använda kroppen**

Om man har ”myror i baken” så kan det hjälpa att använda IKT för att skapa rörelse kring skolans aktiviteter. Via en interaktiv

tavla kan man träna verb genom att fysiskt dra dem över tavlan.  
Via QR-koder eller ”aurasmas” kan man göra interaktiva  
tipspromenader.

