

Strategier och kvalitetsarbete - Fördjupad analys av det socioekonomiska tilläggsanslaget

stockholm.se

Innehåll

Sammanfattning	4
Inledning	6
Metod	8
Disposition	9
Skolsystemet i Stockholms stad	9
Utgångspunkt för analysen	11
Betydelsen av skolornas kvalitetsarbete och organisation	12
Betydelsen av skolsystemets kvalitet	14
Resultat från intervjuerna	16
Utmaningar – personalförsörjning och särskilt stöd	16
Skolornas strategier och kvalitets- och utvecklingsarbete	18
Samarbete mellan skolor och andra aktörer	21
Stöd och styrning från central utbildningsförvaltning	22
Förslag på förbättringar	26
Skolornas kvalitetsarbete och strategier	27
Styrning från central utbildningsförvaltning	27
Samarbete mellan skolorna och andra aktörer	29
Stöd i form av särskilda insatser	30
Stöd i det dagliga arbetet	31
Avslutning	36
Bilagor	36
Litteraturlista	37
Intervjuade personer (och i vilken roll de intervjuats)	37
Referensgrupp	38

Sammanfattning

Genom det socioekonomiska tilläggsanslaget i Stockholms stad får grundskolor med elever som har mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar en högre resurstilldelning jämfört med andra skolor. Stockholm har haft en för staden gemensam socioekonomisk omfördelning sedan 2007, och nuvarande system har funnits sedan 2013. Syftet med den här studien är att bidra till en effektivare användning av det socioekonomiska tilläggsanslaget och därigenom öka resultaten för skolor där eleverna har mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar.

Utifrån forskning och erfarenhet betonas att huruvida en socioekonomiskt baserad resursfördelning till skolorna får ett kompensatoriskt genomslag eller inte, beror på hur resurserna används och hur de anpassas efter skolans och elevernas behov. Två viktiga beståndsdelar för att en socioekonomiskt baserad resursfördelningsmodell ska få kompensatoriska effekter är att det finns ett välfungerande kvalitetsarbete på de individuella skolorna och att skolsystemet (i första hand förhållandet mellan central utbildningsförvaltning och skolorna, samt samarbetet mellan skolorna) ger skolorna goda förutsättningar att bedriva detta arbete.

De viktigaste slutsatserna i rapporten är följande:

- De allra flesta undersökta skolorna har ett gott kvalitetsarbete och hos samtliga finns en medvetenhet om dess betydelse. Vi gör bedömningen att det skett märkbara framsteg jämfört med den under 2015 genomförda utvärderingen av det socioekonomiska tilläggsanslaget. Samtidigt finns det variationer i hur långt skolorna kommit i sitt kvalitetsarbete.
- På vissa skolor finns en strategi för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas men den har av olika anledningar inte implementerats i skolans organisation. Det är därför en viktig uppgift för central utbildningsförvaltning att i samverkan med skolledningarna utveckla sina stödinsatser gentemot dessa skolor.
- Samarbete mellan skolorna förekommer i större utsträckning och har även fördjupats jämfört med utvärderingen 2015. Men även här finns det variationer i staden. Det har också enligt vår bedömning lett till en ökad samsyn om det gemensamma uppdraget som går utöver den enskilda skolans elever.
- Styrningen från central utbildningsförvaltning har delvis förändrats sedan 2015 och fokuserar nu i högre utsträckning

på skolans processer och organisation. Det har enligt vår bedömning bidragit till att skolorna utvecklat sitt kvalitetsarbete. Rektorerna upplever i stort att de får ett bra stöd av central utbildningsförvaltning när det gäller särskilda insatser och stöd i det dagliga arbetet, men vi gör också bedömningen att det finns utrymme för förbättringar.

- Det finns förbättringspotential i den centrala utbildningsförvaltningens kvalitetsarbete. Det gäller framförallt hur förvaltningen identifierar goda arbetssätt på skolorna och hur dessa sprids vidare, samt att förvaltningen tydligare beskriver för skolorna vilka stödinsatser som finns tillgängliga för dem. Bedömningen är vidare att det inte behövs fler stödinsatser till skolorna, utan att de stödinsatser som finns blir tydligare för skolorna och att de som sätts in får en tydligare koppling till den enskilda skolans behov.
- Personalförsörjning är en utmaning för skolorna. De behöver, tillsammans med central utbildningsförvaltning överväga flera strategier för att möta utmaningen.
- På många skolor upplevs arbetet med elever i behov av särskilt stöd som en utmaning. För att dessa elevers behov ska kunna tillgodoses så väl som möjligt bör central utbildningsförvaltning överväga att förändra den ekonomiska fördelningsmodellen för verksamhetsstödet samt fortsätta utveckla organisationen för att bättre möta elever i behov av särskilt stöd.
- Kring flera av de förbättringsområden som vi observerat kan tilläggas att det på central utbildningsförvaltning finns ett arbete påbörjat i samma riktning som våra rekommendationer.

Inledning

Genom det socioekonomiska tilläggsanslaget¹ i Stockholms stad får grundskolor med elever med mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar mer ekonomiska resurser jämfört med andra skolor. Det nuvarande systemet har funnits sedan 2013, och sedan 2007 har det funnits en för Stockholm gemensam omfördelning utifrån socioekonomiska förhållanden. De antaganden som ligger bakom fördelningsmodellen är för det första att elevers förutsättningar att klara av skolan påverkas av socioekonomiska förutsättningar och för det andra att ekonomiska resurser har betydelse för skolprestationer. Genom att differentiera resursfördelningen utifrån de socioekonomiska förutsättningar eleverna har på en skola så ökar förutsättningarna för skolan att ge eleverna en god och likvärdig utbildning.

Totalt 2017 uppgick det socioekonomiska tilläggsanslaget för grundskolan i Stockholm till cirka 1,1 miljarder kronor (storleken kan variera något för olika år), och fördelas både till fristående och kommunala grundskolor. För de kommunala grundskolorna uppgick ersättningen 2017 totalt till 865 miljoner kronor, och utgör ungefär 14 procent av budgeten för de kommunala grundskolorna (exklusive hyror, rektorslöner och central administration). Den genomsnittliga ersättningen per elev är 12 450 kronor per år, och variationen mellan skolorna är cirka 1 900 och 53 000 kronor per elev och år (se bilaga 1 för en mer utförlig beskrivning av det socioekonomiska tilläggsanslaget). För kommunala grundskolor med ett högt socioekonomiskt anslag uppgår den socioekonomiska delen normalt till cirka en tredjedel av skolans totala budget. För skolor som har en låg tilldelning uppgår det socioekonomiska tilläggsanslaget till några få procentenheter av skolans totala budget.

Som grupp betraktat finns det över tid ingen tydlig förbättring i betygsresultaten för de skolor som har en hög socioekonomisk tilldelning. Samtidigt finns också stora skillnader i resultat mellan skolor som ges ungefär lika stora resurser, och det finns flera skolor med en hög socioekonomisk tilldelning som haft en positiv resultatutveckling under senare år. Det finns således ingen automatik i att mer ekonomiska resurser ger högre resultat, utan det som förefaller vara avgörande är hur resurserna riktas, vilket är ett resonemang som vi kommer att utveckla i kapitlet om utgångspunkten för analysen.

¹ I vissa kommuner kallas det som motsvarar det socioekonomiska tilläggsbeloppet för strukturbidrag.

I Stockholms stads budget för 2017 (s. 213) kan vi läsa att:

Skolresultaten i Stockholm ska förbättras och den mångåriga trenden med växande kunskapsklyftor brytas. Det är avgörande för en socialt hållbar utveckling i staden att Stockholms skolor ger likvärdiga förutsättningar till varje elev [...] Utbildningsnämnden ska fokusera på en förbättrad resultatutveckling och arbeta för att öka andelen som avslutar grundskolan med behörighet till gymnasiets nationella yrkesprogram. I detta arbete ska ambitionen särskilt höjas för skolor i områden med stora socioekonomiska utmaningar. Som ett led i detta är det av stor betydelse att utbildningsnämnden tar tillvara och vidareutvecklar slutsatser och rekommendationer från den utvärdering som gjorts av den socioekonomiska fördelningen och dess användning i stadens skolor.

Den tidigare utvärderingen av det socioekonomiska tilläggsanslaget som åsyftas i citatet ovan genomfördes av utbildningsförvaltningen under 2015/2016 (Frej, Janson och Nilsson 2016). I den tidigare rapporten var huvudsyftet att beskriva vad det socioekonomiska tilläggsanslaget används till och vilka satsningar det möjliggör på skolorna.

Den här utvärderingen tar avstamp i två av slutsatserna från den tidigare rapporten. Den första var att det är önskvärt med en fortsatt utvärdering av hur skolorna omsätter de möjligheter som de ökade resurserna medger, samt utreda på vilket sätt de kan få störst effekt. Den andra slutsatsen var att central utbildningsförvaltning kan spela en större roll, genom stöd och styrning, för att underlätta för skolorna i deras verksamhet.

Syftet med rapporten är att bidra till en effektivare användning av det socioekonomiska tilläggsanslaget med avsikten att detta ska leda till en förbättring av resultaten i skolor med elever med mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar. I fokus hamnar således frågan hur skolorna strategiskt tänker och agerar kring sina resurser och i vilken utsträckning de arbetssätt som används är anpassade efter de förutsättningar och behov som finns på skolan. Dessutom ligger fokus på hur central utbildningsförvaltning agerar strategiskt och på bästa sätt kan ge stöd åt skolorna i deras arbete. Sammantaget inriktas undersökningen på hur skolsystemet och styrkedjan fungerar utifrån de utmaningar som de enskilda skolorna ställs inför. Denna utgångspunkt kan också beskrivas utifrån de uppdrag som finns i Stockholms stads budget för 2018 (s. 225). Där står följande: ”Rektorerna har ansvaret för skolornas kvalitetsarbete

och elevernas resultatutveckling” och att det är utbildningsnämnden, och i förlängningen central förvaltning, som ska ”säkerställa att ledarskapet, det systematiska kvalitetsarbetet och styrningen av resursanvändningen och verksamheten i skolorna är effektiv och ändamålsenlig.”

Uppdraget är inte att bedöma om storleken på den nuvarande resursomfördelningen är ändamålsenlig, även om vi inledningsvis kort redogör för vilka uppfattningar om detta som finns bland de intervjuade rektorerna. Anledningen är delvis att uppdraget varit ett annat, och delvis att forskning visat att även om nivån på ersättningen inte är oväsentlig, så förefaller det mest centrala vara på vilket sätt resurserna används. Det är komplicerat att försöka fastställa vad som är en optimal fördelning. Om det ska göras så förtjänar det en egen utredning.

Metod

Urvalet av de skolor som inkluderats i studien har gjorts i flera steg. För det första har vi endast studerat kommunala grundskolor med höga socioekonomiska index, d.v.s. skolor där elevernas socioekonomiska förutsättningar är mindre gynnsamma i förhållande till genomsnittet i Stockholms stad. Ett första urval gjordes utifrån vilka betygsresultat skolorna har givet sina socioekonomiska förutsättningar. Tre grupper av skolor identifierades: Skolor med förväntade resultat, och skolor med resultat tydligt över respektive tydligt under vad som kan förväntas givet socioekonomiska förutsättningar. Utifrån principen att finna den största variationen valdes de skolor ut med högre resultat än förväntat, respektive lägre resultat än förväntat. Utgångspunkten var att studera samtliga skolor i dessa två kategorier, men några skolor valdes bort av ad hoc-skäl, såsom till exempel att de hade en helt ny rektor. Utöver detta urval gjordes även några val av skolor, där vi fått information om att skolorna av olika skäl var särskilt intressanta att besöka.

Intervjuer med skolledningar har genomförts på fjorton skolor särskilt för denna utvärdering. Utöver dessa intervjuer har vi även inhämtat kunskaper om ytterligare en knapp handfull grundskolor med höga socioekonomiska index genom uppdrag som löpt parallellt med denna utvärderings genomförande, det har exempelvis rört sig om en studie av skolor med gott systematiskt kvalitetsarbete, respektive ett samarbete med Skolverket inom ramen för *Samverkan för bästa skola*. Bedömningen gjordes att de kunskaper vi inhämtat genom dessa uppdrag var tillräckliga, och att

några ytterligare intervjuer därför inte var nödvändiga. Totalt ingår sjutton skolor i urvalet.

Intervjuerna har i de flesta fall utförts på skolorna, men i några fall har de utförts i lokaler på den centrala förvaltningen. De intervjuade rektorerna fick själva välja om de önskade ha någon medarbetare närvarande vid intervjun, såsom biträdande rektor eller administrativ chef, något som skedde i några fall. Intervjuerna var semistrukturerade och utgick från en i förväg konstruerad mall med frågor som rörde sådant som skolornas organisation, systematiska kvalitetsarbete, utmaningar, och upplevt stöd från central utbildningsförvaltning.

Utöver intervjuerna med skolledningar på de skolor som ingår i urvalet har vi även samtalat med ytterligare två rektorer, med erfarenheter av skolutveckling på skolor med höga socioekonomiska index, samt med två grundskolechefer. De har samtliga ingått i en referensgrupp särskilt skapad för denna utvärdering. Syftet med denna referensgrupp har varit att pröva idéer, utbyta erfarenheter, och reflektera kring vilka slutsatser som kan dras utifrån det insamlade materialet.

Vi har också genomfört intervjuer med samtliga grundskolechefer samt med grundskoledirektören. Dessa intervjuer har varit av informell karaktär, och har fokuserat på frågor kring sådant som vilket slags utveckling över tid de har sett när det gäller skolor med höga socioekonomiska index, vilka utmaningar de identifierar, och vilka eventuella lösningar de ser framför sig.

Disposition

Rapporten inleds med en redogörelse för utgångspunkten för studien och den teoretiska förankringen. Därefter redovisas resultaten från intervjuerna med betoning på en beskrivning av skolornas kvalitetsarbete och strategiska arbete, samt hur central utbildningsförvaltning styr och ger stöd till skolorna. Avslutningsvis lämnas förslag på förbättringar utifrån de förbättringsområden som observerats.

Skolsystemet i Stockholms stad

I studien är skolsystemet i Stockholm en analysnivå, och med det avses de kommunala skolorna och den kommunala styrningen av dessa. I Stockholms stad finns cirka 140 kommunala grundskoleenheter. Varje enhet leds av en rektor. Rektorn på skolan har sitt uppdrag i hög grad avgjort av skollagen och därmed staten. Det innebär att rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och

ansvarar för resursfördelning inom denna med utgångspunkt i elevernas olika förutsättningar och behov (2 kap. 10 § skollagen).

Varje rektor i Stockholms stad har i sin tur en grundskolechef, som leder arbetet för rektorerna i sitt skolområde. I Stockholm finns sju grundskolechefer, som vardera är chef för rektorerna i två av Stockholms 14 stadsdelsnämndsområden. Grundskolechefernas arbete, och grundskoleavdelningen, leds av grundskoledirektören, som i sin tur är underställd utbildningsdirektören som leder hela utbildningsförvaltningens arbete.

Utbildningsförvaltningen består dessutom av avdelningar som ska ge stöd i frågor om bland annat ekonomi, kompetensförsörjning, lokaler och HR, men även arbete med digitalisering, forskning och utveckling och uppföljning. På central förvaltning finns olika funktioner vars uppdrag huvudsakligen är att stödja rektorer och skolor, exempelvis externa utvärderare, analysstöd, PRIO (Planering, Resultat, Initiativ och Organisation), fritidshemssamordnare, lärarcoacher, forskarutbildade lärare och enheten för elevhälsans professionsstöd.

Utbildningsförvaltningen är underställd utbildningsnämnden och i förlängningen kommunfullmäktige. I oktober varje år presenteras underlag för budget av kommunfullmäktige. Med utgångspunkt i budgeten ges utbildningsförvaltningen årligen uppdrag genom utbildningsnämnden. Nämnden fullgör huvudmannens uppgift angivet i skollagen (2 kap. 2 § skollagen) och ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med gällande bestämmelser (2 kap. 8 § skollagen).

Utgångspunkt för analysen

Syftet med det socioekonomiska tilldelningssystemet i Stockholm är att öka likvärdigheten mellan skolor, genom att skolor där eleverna har mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar förbättrar sin måloppfyllelse. Det bakomliggande resonemanget tar sin utgångspunkt i observationen att på en aggregerad nivå har elever med mindre goda socioekonomiska förutsättningar en lägre sannolikhet att nå en hög måloppfyllelse i skolan, jämfört med elever med goda socioekonomiska förutsättningar.

Samtidigt är de socioekonomiska förutsättningarna inte determinerande. Från forskningen vet vi att det som i stor utsträckning påverkar måloppfyllelsen för eleverna är kvaliteten på undervisningen, d.v.s. lärarkompetens och hur undervisningen bedrivs. Således blir hög lärarkompetens och god undervisning en stark kompensatorisk åtgärd för att minska skillnaderna i måloppfyllelse mellan elever och skolor.

Rapporten fokuserar primärt på de *förutsättningar* som på bästa sätt möjliggör en god kvalitet i undervisningen, och inte på kvaliteten i undervisningen. Anledningen är att det är på denna nivå som det socioekonomiska tilläggsanslaget verkar att; att ge bättre förutsättningar för god undervisning.

För att skapa bra förutsättningar för god undervisning lyfts inom forskningen främst två faktorer fram. Det första är hur väl skolornas kvalitetsarbete fungerar och det andra är hur styrningen av och stödet till skolorna i ett skolsystem ser ut. Dessa förutsättningar kan också fungera sammanlänkande genom att styrningen kan påverka och ge stöd åt skolornas inre arbete. Om de olika nivåerna samspelar, från central förvaltning ner till undervisande lärare, så ökar sannolikheten för god undervisning och i förlängningen att elevernas kunskaper och därmed betygsresultat ökar.

Skolkommissionen (SOU 2017:53, s. 213, se också Skolinspektionen 2014, s 25f.) skriver i sitt slutbetänkande att "[e]konomiska resurser har betydelse för skolprestationer men leder inte till bättre resultat med automatik; resurser måste riktas till rätt personer och användas på rätt sätt". Resursförstärkningarna måste åtföljas av arbetsmetoder som på bästa sätt gynnar elevernas lärande, och dessa kommer lättast till stånd om det finns en organisation som effektivt kan bedriva ett utvecklingsarbete.

I Storbritannien har Ofsted² (2014) följt upp hur skolorna använder sina resurser, och deras slutsatser är i linje med Skolkommissionens:

There is very little difference in the types of spending reported on in the best schools compared with those that are judged as requires improvement or inadequate. However, the major differences are the extent to which leaders ensure that the funding is very carefully targeted at the types of activities that best meet the needs of their pupils, and the rigour with which these activities are monitored, evaluated and amended (Ofsted 2014, s. 10).

Resonemanget anknyter till det som Vivianne Robinson (2015: kap 4) benämner som strategisk fördelning, där resursernas användningsområde och verksamhetens starka och svaga sidor analyseras tätt sammankopplat.

Frågeställningen om huruvida en socioekonomiskt baserad fördelning till skolorna leder till en ökad likvärdighet anknyter därmed till mer generella frågeställningar om vad som är ett gott systematiskt kvalitetsarbete och vad som är grundläggande för en god skolutveckling.

Vi kommer nedan att utveckla dessa tankegångar. I bilaga 3 *Forskningsöversikt – Föregångsländer och förslag för en mer jämlik utbildning i Stockholms stad* beskrivs flertalet refererade studier och erfarenheter mer i detalj. I denna forskningsöversikt finns framförallt en betoning på de förändringar som skett på huvudmannanivå och konkreta exempel på hur man har arbetat.

Betydelsen av skolornas kvalitetsarbete och organisation

I forskningen betonas betydelsen av ett välfungerande kvalitetsarbete för att skolans verksamhet ska utvecklas (se Håkansson och Sundberg 2016, s. 136–141). Kvalitetsarbetet i skolan handlar om att följa upp, analysera och planera i syfte att utveckla verksamhetens kvalitet. Det handlar om att fastställa vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra. När kvalitetsarbetet är välfungerande sker en kontinuerlig utvärdering av verksamheten och ett sökande efter förbättringsåtgärder och möjligheter att utvecklas. I ett välfungerande kvalitetsarbete blir det

² Ofsted (Office for Standards in Education) är en myndighet i Storbritannien som främst inspekterar och utvärderar skolsektorn. Syftet är inte bara att göra en bedömning utan också att vara ett stöd för att förbättra verksamheten.

tydligt vad som ska prioriteras och utvecklas, när och hur olika insatser ska genomföras och vem som ansvarar för vad. En särskild viktig faktor är betydelsen att avsätta tid till förbättringsarbetet.

I det svenska sammanhanget kan vi också lyfta fram några studier kring vad som karaktäriserar framgångsrika skolor. I en studie av Stockholms stads utbildningsförvaltning (Isaksson 2012) och i en senare studie av Jarl, Blossing och Andersson (2017) är syftet att utifrån skolors resultat förklara och förstå varför vissa skolor med likartade förutsättningar lyckas mer eller mindre bra.

Båda studierna beskriver att de framgångsrika skolorna kännetecknas av samordning och samarbete på skolan. Vidare finns det på skolorna gemensamma förhållningssätt, delade normer om betydelsen av samarbete, tydliga arbetsrutiner och klargjorda ansvarsområden. I fokus för arbetet finns också elevernas lärande och att verksamheten anpassas efter deras förutsättningar.

De mindre framgångsrika skolorna kännetecknas istället av bristande samarbete både inom och mellan verksamhetsdelar. Det saknas fora för gemensamma pedagogiska diskussioner och när samarbete sker bygger det på individuella initiativ. Vidare saknas tydliga arbetsrutiner och gemensamma förhållningssätt när det gäller arbetssätt.

Det är också i Jarl, Blossing och Anderssons (2017) studie tydligt att kvalitetsarbetet i de framgångsrika skolorna är mer systematiskt. De framgångsrika skolorna följer utvecklingen av elevernas kunskapsnivåer, verksamheten är fokuserad på elevernas lärande, det finns fora för att diskutera kvaliteten på undervisningen och i flera fall en tydlig organisation för skolans utvecklingsarbete.

Slutsatserna i ovan refererade studier ligger också väl i linje med den sammanfattade slutsats som Skolverket (2009, s. 250) gör i en forskningsgenomgång om vad som påverkar skolresultaten: ”En av de slutsatser man kan dra av den genomförda kartläggningen är således att fokus i förbättringsarbetet bör ligga på att skapa arbetsprocesser som leder till goda resultat, *med understöd* av en ledning och en organisation som är inriktat mot att gynna en sådan utveckling” (kursivering i original).

Utifrån de refererade studierna ovan så är det tydligt att det i högsta grad är betydelsefullt hur de ekonomiska resurserna riktas mot eleverna och deras behov, för att resurserna ska vara effektiva. Och i förlängningen krävs det ett välfungerande kvalitetsarbete på en

skola. Utan ett sådant minskar förutsättningarna för att de ekonomiska resurserna ska vara effektiva och riktas mot de behov som finns.

Betydelsen av skolsystemets kvalitet

För att åstadkomma en hållbar skolutveckling betonas i forskningen också att det behövs ett system som ger stöd åt skolans arbete (se Håkansson och Sundberg 2016, s. 137).

I en studie om skolorna i Hackney och Tower Hamlets i London³, områden som haft en mycket stark resultatutveckling sedan slutet av 1990-talet, lyfts den gemensamma strategin fram som en framgångsfaktor (Ladd och Fiske 2016). Framgångsrika skolor hjälper mindre framgångsrika och det finns ett samarbete mellan rektorerna på olika skolor. Uppföljningssystemet fokuserar i stor utsträckning på ledarskapet och hur väl interna processer på skolorna fungerar. Den centrala nivån tar en aktiv roll för att identifiera problem som uppstår på skolor, vilket ger möjligheten att erbjuda stöd och åtgärder som anpassas efter det aktuella problemet.

Provinsen Ontario i Kanada lyfts ofta fram som ett annat gott exempel på ett väl fungerade skolsystem med höga och jämlika resultat. I Ontario har studieresultaten stadigt ökat sedan 2003 och det är ett av de skolsystem som förbättrat sig mest i en internationell jämförelse (Fullan och Rincon-Gallardo 2016, s. 172). Budskapet från det framgångsrika utvecklingsarbetet i Ontario i Kanada är bland annat vikten av ett välutvecklat samarbete på alla nivåer, mellan lärare och skolledare, mellan skolor och skoldistrikt samt att fokusera på få och tydliga mål i en gemensam vision som handlar om alla elevers lärande och välbefinnande.

I Jarl, Blossing och Anderssons (2017) studie noterar de också att de framgångsrika skolorna hade ett fungerade samarbete och stöd från huvudmannen, och det ställs också tydliga krav på uppföljning på skolorna. Vidare har det också funnits en samarbetskultur mellan skolorna i skolområdet. För de flesta av de icke-framgångsrika skolorna var det snarare fallet att huvudmannen inte gav något stöd åt skolorna, som istället blev isolerade med sina problem. Dessutom har det i flera fall funnits en konkurrenssituation mellan skolorna i skolområdet, och en brist på samarbete mellan dem.

³ Hackney och Tower Hamlets kan beskrivas som kommuner i Storlondon, och båda tillhör de mindre privilegierade socioekonomiskt sett.

De erfarenheter som finns från framgångsrika skolsystem kan sammanfattas i fyra punkter:

- Betydelsen av en gemensam vision och tydliga och få mål.
- Betydelsen av att fokusera på hur processerna i skolan fungerar.
- Betydelsen av välfungerade informella och formella samarbeten mellan lärare, skolor och huvudmän.
- Betydelsen av en central organisation som på olika sätt ger ett gott stöd till skolorna och som uppmuntrar verksamhetsutveckling.

Resultat från intervjuerna

I redovisningen av resultatet från intervjuerna kommer vi till att börja med att lyfta fram några av skolornas yttre utmaningar, d.v.s. omständigheter som påverkar möjligheterna för skolorna att arbeta strategiskt. Därefter kommer vi att återknyta till det som inledningsvis identifierades som viktiga beståndsdelar för ett effektivt resursutnyttjande. Det är för det första betydelsen av skolornas kvalitetsarbete och strategiska arbete. Och för det andra hur skolsystemet fungerar, genom på vilket sätt central utbildningsförvaltning styr och ger stöd till skolornas arbete samt hur samverkan mellan olika skolor och andra aktörer ser ut.

Först kan det dock vara på sin plats att ge en samlad bild av hur rektorerna uppfattar det socioekonomiska tilläggsanslaget och skolornas samlade ekonomiska resurser. I ett nationellt perspektiv är den socioekonomiska omfördelningen i Stockholms stad generös (se också bilaga 1).

Den sammantagna bilden är att de intervjuade rektorerna upplever att de har tillräckliga resurser, och den stora utmaningen är att använda dem på rätt sätt. Många rektorer gav också tydliga beskrivningar av hur bra kvalitet i verksamheten hänger samman med hur man organiserar skolan, vilket i förlängningen också är grunden för en god och stabil ekonomi. Det som i vissa fall lyfts som problematiskt för den långsiktiga planeringen gäller främst för de skolor där elevunderlaget varierar mycket från år till år eller är svårt att förutsäga.

Utmaningar – personalförsörjning och särskilt stöd

På en övergripande nivå är förstas utmaningen för skolorna i områden där eleverna har mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar, precis som för alla skolor, att främja varje elevs kunskapsutveckling. Men de utmaningar som är beskrivna här relaterar mer specifikt till de faktorer som i sin tur påverkar möjligheterna att åstadkomma detta.

De ökade ekonomiska resurserna som följer av det socioekonomiska tilläggsanslaget används i stor utsträckning till en ökad personaltäthet. Det är inte förvånande eftersom personal är den viktigaste resursen i skolan. En utmaning för skolorna blir därför också personalförsörjning, och då framförallt vad gäller lärare. Den framtida personalförsörjningen är en allmän utmaning för hela skolsektorn idag, men blir ännu mer aktualiserat för skolor där

grundtanken är att det är genom en ökad personaltäthet som den kompensatoriska effekten ska uppnås.

Erfarenheterna att rekrytera personal till de skolor där vi intervjuat rektorerna skiljer sig något åt. På vissa av skolorna uppger rektorerna det är mycket svårt att rekrytera personal, främst behöriga lärare, specialpedagoger och speciallärare, medan andra rektorer beskriver att de inte haft så svårt att rekrytera personal. Men samtliga intervjuade rektorer beskriver det som att rekrytering blivit allt svårare de senaste åren, och att det kan ta lång tid att rekrytera till vissa tjänster. Även om erfarenheterna mellan skolorna varierar så nämns också det finns en ökad läraromsättning, och i vissa fall är den så hög att den bedöms motverka stabiliteten på skolan.

En annan utmaning som tas upp i intervjuerna är att antalet elever i behov av särskilt stöd har ökat. Flera av rektorerna lyfter fram att de kan se ett mönster där antalet utåtagerande elever och barn med diagnoser inom autismspektrumet har ökat i lägre åldrar. Flera rektorer beskriver också att det finns en grupp elever som skolan har väldigt svårt att undervisa, och som man inom den egna organisationen har svårt att finna en plats för. Det är en liten grupp av elever, ofta med komplexa behov som kan innefatta svåra sociala problem eller psykisk ohälsa. Flera av de intervjuade rektorerna lyfter fram att det vore önskvärt med en central skolverksamhet för dessa elever.

En annan utmaning är en hög elevomsättning. Det kan röra sig både om att undervisningsgrupperna ständigt förändras genom in- och utflyttning i området och elever som byter till en annan skola för att kort därefter återvända till skolan. Elevomsättningen är en utmaning eftersom det påverkar stabiliteten i undervisningsgrupperna, planeringen av undervisningen och organisationen. Dessutom påverkar elevomsättningen, och då främst ett minskat elevantal, de ekonomiska förutsättningarna på skolan då skolans inkomster är kopplade till elevantalet. Detta medför en osäkerhet för skolorna i deras långsiktiga planering av personalresurser.

Elevomsättningen varierar mellan de undersökta skolorna då några har en ständig elevomsättning medan andra skolor har en mer stabil elevgrupp över tid. Därutöver varierar den potentiella elevkapaciteten på skolorna; några skolor har lokalmässigt utrymme för fler elever medan andra skolor i stort sett har fullt på skolan.

En del av förklaringen till att situationen ser olika ut för skolorna är hur bostadssituationen i närområdet ser ut. I områden med många tillfälliga bostäder (till exempel för nyanlända eller bostäder som disponeras av socialtjänsten) eller där det är svårt att göra en bostadskarriär, är risken för en hög elevomsättning mer överhängande. En annan faktor som påverkar situationen är hur konkurrenssituationen ser ut mellan skolorna i närområdet. Det kan t.ex. handla om hur stort antalet fristående skolor är i närområdet, men det finns också till viss del en rangordning av de kommunala skolorna vad gäller deras rykte. Det kan påpekas att ryktet inte nödvändigtvis avspeglar undervisningskvaliteten på skolan.

Skolornas strategier och kvalitets- och utvecklingsarbete

I den tidigare genomförda utvärderingen av det socioekonomiska tilläggsanslaget (Frej, Janson och Nilsson 2016) var intrycket att skolorna i sin beskrivning av hur de arbetar med kvalitets- och utvecklingsfrågor beskrev till vilka funktioner de ekonomiska resurserna användes (t.ex. ökad lärartäthet och elevhälsa). Det var dock mindre vanligt att skolorna beskrev hur de tänkte sig att dessa funktioner var kopplade till verksamhetens utveckling.

Utifrån de intervjuer som gjorts i den här studien kan vi konstatera att situationen i dagsläget ser bättre ut. Vår bedömning, utifrån rektoreernas och grundskolechefernas beskrivningar, är att kvalitetsarbetet på flertalet av skolorna håller en hög nivå och att rektorena har en tydlig strategi för hur de ska arbeta, samt att många rektorer också beskriver att det är möjligt att göra detta med de tillgängliga ekonomiska resurserna. I intervjuerna har det beskrivits hur viktigt det är att använda resurserna effektivt för att få en god kvalitet i undervisningen med en hållbar ekonomi, hur betydelsefullt det är att hålla fast vid beslutade mål och strategier, och betydelsen av att ha en internt flexibel resursfördelning så att pedagogiska resurser kan sättas in där behovet är som störst. Många rektorer framhåller vikten av att skapa en organisation som drar i samma riktning, och betydelsen av att det finns en gemensam uppfattning bland personalen på skolan om verksamhetens mål och på vilket sätt man ska arbeta för att nå dem. I intervjuerna betonas också hur viktigt det är med långsiktighet; att inte bli otålig utan att vara uthållig i utvecklingsarbetet.

Samtidigt, och det är viktigt att framhålla, finns också tydliga skillnader mellan skolorna. Vissa skolor har kommit mycket långt i detta arbete där det finns en genomtänkt idé understödd av en tydlig arbetskedja i organisationen som ger en klar struktur och systematik

i kvalitetsarbetet. Detta samtidigt som organisationen skapar kostnadseffektivitet, vad gäller exempelvis vikariekostnader, studiehandledning och tjänstefördelningen generellt sett. På andra skolor kan det på skolledningsnivå finnas en strategi, men genomförandet av kvalitetsarbetet har i mindre utsträckning implementerats i organisationen. Såvitt vi kan bedöma så befinner sig dock skolorna med ett mindre välutvecklat kvalitetsarbete i en positiv utvecklingsfas.

På central förvaltningsnivå, vilket framgår i intervjuerna, har kvalitetsarbetet på skolorna under de senaste åren varit ett prioriterat arbete. Den tidigare kraftiga betoningen på resultat i dialogerna mellan grundskolechef och rektor har minskat och nyanserats. Istället har en ökad fokus legat på hur det på skolan skapas välfungerade processer i verksamheten och kvalitetsarbetet.

Vår bedömning är att den centrala förvaltningens ökade betoning på kvalitetsarbetet, och förändringen från fokus på skolornas resultat till att istället framförallt fokusera på processer, har bidragit till att kvalitetsarbetet på skolorna har fått en ökad uppmärksamhet och förbättrats.

Även projektet PRIO, som utbildningsförvaltningen bedrivit på skolorna sedan 2012 har sannolikt bidragit till utvecklingen av skolornas kvalitetsarbete. PRIO syftar till att stärka det kollegiala samarbetet samt att utveckla processer som styr skolans resurser dit de gör mest nytta. I en studie (Frej, Isaksson och Janson 2016) som utbildningsförvaltningen gjort angående PRIO så uppger rektorerna att projektet skapat tydliga strukturer och processer på skolorna. Skolledningens arbete har blivit mer strukturerat och effektivt och det har också bidragit till en bättre mötesstruktur för personalen där pedagogiska frågor har fått ett större utrymme. Dessutom anser rektorerna att det genom PRIO blivit enklare att genomföra vad de uppfattar som nödvändiga förändringar kring ledning och styrning av skolan än om de utan detta stöd hade bedrivit förändringsarbetet.

Kvalitetsarbetet behöver också kopplas ihop med ett flexibelt resursutnyttjande, så att lärar- och personalresurser kan förflyttas på ett smidigt sätt utifrån elevgruppernas behov, t.ex. att personalresurser kan stärkas under en period för en viss grupp av elever i behov av extra anpassningar eller särskilt stöd. Även detta är ett arbete där vi utifrån intervjuerna kan notera en utveckling i hur skolorna resonerar och agerar. Men här har också skolorna som vi bedömer det kommit olika långt. Vår bedömning är att omfördelning av personalresurser än så länge är ett arbete på

skolorna som inte kommit lika långt som utvecklingen av kvalitetsarbetet.

Vi kan också konstatera att flera skolor arbetar med individuella bedömningar av elevernas kunskapsutveckling och även med tydliga uppföljningar av hur väl extra anpassningar eller särskilt stöd fungerar för eleverna. Individuella bedömningar av elevernas kunskapsnivåer kan användas som ett instrument för att följa upp och utvärdera hur undervisningen fungerar och kan utvecklas. Det är dock inte alla skolor som har sådana instrument på övergripande nivå, och skolornas system kan också variera i utformning.

Behovet av ett välfungerande elevhälsoteam⁴ är en annan gemensam ståndpunkt bland de intervjuade rektorerna, och är också ett arbete som varit prioriterat från den centrala utbildningsförvaltningen. Rektorerna lyfter fram betydelsen av att elevhälsoteamen behöver vara aktiva och ha en viktig roll i utvecklingsarbetet på skolorna, men hur långt skolorna har kommit i det här arbetet varierar.

Flera skolor arbetar utifrån någon variant av flerlärarsystem. Det kan vara ett tvålärarsystem, med två lärare som ansvarar för undervisningen i klassrummet eller ett trelärarsystem, där tre lärare delar på två undervisningsgrupper och ansvarar för hur arbetet ska genomföras. Vanligt är också att personal i fritidshemmet är en rörlig resurs som kan flyttas mellan olika undervisningsgrupper. Sedan kan flerlärarsystemen vara mer eller mindre genomgripande, i vissa fall gäller de hela skolan och i andra fall kan de vara begränsade till vissa årskurser eller ämnen. Det finns också exempel där man inte har något flerlärarsystem, och istället bedriver undervisning i halvklass eller mindre grupp, antingen generellt eller i vissa ämnen.

Man kan sammanfatta skolornas erfarenhet av flerlärarsystemet som att det under vissa förutsättningar är ett bra sätt att bedriva undervisning. Förutsättningarna som nämns i intervjuerna är att det behöver finnas en tydlig organisation för hur undervisningen ska bedrivas, och att samarbetet mellan lärarna fungerar. De intervjuade rektorerna betonar att man bör vara försiktig med att låsa in sig i ett system, eftersom det riskerar att motverka en flexibel resursanvändning. En av de skolor som arbetat generellt med ett

⁴ Ett elevhälsoteam innehåller t.ex. specialpedagoger, kuratorer, skolsköterskor och psykologer och arbetar tillsammans med lärarna och annan personal i skolan för att skapa en väl fungerande undervisningssituation som bidrar till elevernas lärande, utveckling och hälsa.

tvåläraarsystem har nu också planer på att gå över till en mer flexibel lösning.

Sammanfattningsvis kan konstateras att det finns möjligheter i att arbeta med någon form av flerläraarsystem, men att det i så fall bör utformas flexibelt. Anledningen är att förutsättningarna skiljer sig åt mellan olika skolor och det kan även finnas variation inom skolan. Förutsättningar som kan variera är exempelvis gruppstorlekar, lärartillgången, skolans lokaler och hur välfungerande undervisningsgrupperna är. Det kan finnas fördelar med att ha en viss modell, då detta skapar ett gemensamt arbetssätt på skolan. Men det bör också finnas en flexibilitet så att en anpassning kan ske utifrån elevernas behov och vilken typ av undervisning som bedrivs och i olika ämnen.

Samtliga intervjuade rektorer lyfter fram ett språkutvecklande arbetssätt som en central del av undervisningen och också ett arbete som fördjupats på skolorna. Ytterligare en utmaning som inte är specifik för skolor med elever med mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar, men som i högre grad aktualiseras på dessa skolor, är att anpassa undervisningen utifrån elevernas behov. Vanligtvis är den kunskapsmässiga skillnaden mellan eleverna större i de skolor där eleverna har mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar, vilket ställer extra stora krav på anpassning av undervisningen för att möta varje elev utifrån hans kunskapsutveckling.

Samarbete mellan skolor och andra aktörer

Samarbete, gemensamma bilder och visioner i ett skolsystem är faktorer som lyfts fram som centrala bidragande effekter för att skapa en god verksamhet på de enskilda skolorna. I den tidigare utredningen om det socioekonomiska tilläggsanslaget lyftes bristen på samarbete mellan skolorna fram som ett problem (Frej, Janson och Nilsson 2016). Den övergripande bilden var också att det fanns få samarbets- och diskussionsytor och en av rektorerna uttryckte det som att: ”Var och en försöker överleva och hitta lösningar för sin skola”.

Ur det perspektivet kan vi utifrån intervjuerna notera att det nu finns fler samarbetsytor mellan skolor, även om samarbetsformerna varierar över staden och också hur långt man kommit i arbetet. Dessutom finns det ett förändrat förhållningssätt där konkurrensen mellan skolorna är mer nedtonad jämfört med tidigare och det finns en större tillit i systemet. Ett återkommande tema i intervjuerna, både från rektorerna och från grundskolecheferna, är att man vågar

lyfta fram sina svagheter och problem, och att det finns en större vilja att dela med sig av både bra och dåliga erfarenheter mellan skolorna. En rektor uttrycker det som att ”man inte längre behöver prata om hur bra man är”.

Anledningen till denna förändring kan troligen delvis förklaras av en förändrad styrning från förvaltningsnivå. Samarbeten mellan skolor har uppmuntrats och också varit direkta uppdrag. Vi bedömer dessa förändringar i styrningen från förvaltningen som positiva, samtidigt som det finns ytterligare steg att ta i den riktningen, vilket vi kommer att återkomma till nedan.

De samsarbetsområden som nämns är kring praktiska frågor som elevplaceringar, dela på personal och lokaler och modersmål och studiehandledning. Samarbeten kan också vara inriktade på kollegialt lärande såsom gemensamma föreläsningar, studiebesök och nätverk för erfarenhetsutbyte mellan rektorer. Det finns också exempel på mer långtgående samsarbeten som lokala samsarbeten kring elever i behov av särskilt stöd. I Skärholmen har man skapat en särskild undervisningsgrupp för elever i behov av särskilt stöd. Lösningen är att elever från skolor i hela stadsdelen kan få tillgång till platserna men undervisningen sker fysiskt på en skola. Satsningen beskrivs av rektorn som bra och att det varit lätt att rekrytera välutbildad personal till verksamheten. En liknande lösning är Positivt vid Odenplan. Det är en särskild undervisningsgrupp för elever i årskurs 6 – 9 i stadsdelarna Norrmalm och Östermalm. Det finns nu även andra lokala initiativ att inrätta lokala särskilda undervisningsgrupper.

Hur väl samsarbetet med socialtjänsten och skolorna fungerar varierar, men samtliga intervjuade säger att det är något som kan förbättras. Det finns exempel på rektorer som uppger att de gjort orosanmälan till socialtjänsten, men att inget sedan händer.

Stöd och styrning från central utbildningsförvaltning

Hur utbildningsförvaltningen ger stöd till och styr skolorna kan beskrivas i tre delar. Den första är styrningen i hur central utbildningsförvaltning påverkar skolornas verksamhet, och denna styrning sker genom det som kan benämnas som styrkedjan från politiken (kommunfullmäktige och utbildningsnämnd) och från förvaltningen (utbildningsdirektör, grundskoledirektör och grundskolechefer). I framställningen kommer fokus att ligga på styrningen från central nivå på utbildningsförvaltningen gentemot rektorerna. Stödet till skolorna kan i sin tur delas upp i två delar.

Den första formen av stöd gäller kontinuerligt stöd till skolorna i deras dagliga arbete och innebär inhämtande av kompetens i vissa frågor, exempelvis om ekonomi, juridik och personal. Den andra formen av stöd gäller tidsbegränsade särskilda insatser på skolan och är kopplad till olika former av utvecklingsarbete, t.ex. insatser från PRIO eller lärarcoacher.

I den tidigare utvärderingen av det socioekonomiska tilläggsanslaget lyftes fram att styrningen från central förvaltning betonade vad skolorna lade resurserna på och hur betygsresultaten såg ut, snarare än på vilket sätt resurserna förväntas bidra till en förbättrad verksamhet och resultat. Rektorer upplevde också att den stora betoningen på betygsresultaten gjordes på ett okritiskt sätt, vilket bidrog till en ängslighet på skolan och en osund konkurrenssituation mellan skolorna. Det fick som konsekvens att man vaktade om sin egen skola snarare än såg skolan som en del i ett större sammanhang (Frej, Janson och Nilsson 2016);

I Stadsrevisionens (2017) rapport riktas kritik mot utbildningsförvaltningen att det saknas ett system för förvaltningens styrning och uppföljning, och konsekvensen att det emellanåt sker parallella processer. Det lyfts också fram att det systematiska kvalitetsarbetet på central utbildningsförvaltning bör ske mer löpande och det kräver en tydligare styrning samt organisation med rutiner för arbetet.

Styrning från central utbildningsförvaltning

Som konstaterades ovan har styrningen av skolorna förändrats vad gäller fokus på dialogen mellan grundskolechefer och rektorer genom att processerna på skolorna fått allt större uppmärksamhet. Resultaten används inte i lika hög utsträckning som ett styrningsinstrument jämfört med tidigare. Några rektorer lyfter fram att en bidragande anledning till detta är att konkurrenssituationen mellan skolorna har minskat och att en mer samarbetsinriktad kultur utvecklats inom koncernen.

Rektorer ger dock en bild där de uppfattar central förvaltning som splittrad med flera parallella processer, där de upplever att det brister i samordning och koordinering. De menar att de förväntas leverera många olika slags uppgifter till förvaltningen, och att det kan komma direktiv om samma sak från olika håll. Några rektorer beskriver det som att de inte kan se långsiktigheten i verksamheten. Rektorer nämner också att de får många enkäter, varav en stor mängd från central förvaltning, som de förväntas svara på.

De årliga resultatdialogerna mellan grundskolechefer och rektorer har de senaste åren getts en gemensam struktur och det finns också ett efterföljande erfarenhetsutbyte mellan grundskolecheferna, något som uppfattas som positivt av de inblandade. Samtidigt vittnas det om att det är ett arbete som kan göras ännu tydligare. Det som främst betonas i intervjuerna på central förvaltning är det finns ett behov av att i större utsträckning lyfta upp de gemensamma erfarenheterna till en övergripande nivå så att den stora kunskap som finns ute i organisationen kan sammanställas på en aggregerad nivå.

I flera intervjuer på central förvaltning lyfts också fram att kopplingen mellan analysfasen och utvecklingsfasen i kvalitetsarbetet på central förvaltning behöver förstärkas. En uppfattning är att det ibland kan vara ett långt avstånd skolorna och de funktioner som kan dem stöd. Alla stödfunktioner är inte alltid kända på skolorna, och det kan vara långa processer innan insatserna sätts igång. Detta leder oss över till nästa punkt.

Stöd i form av särskilda insatser

Projekt och utvecklingsinsatser på skolorna och utbildningsförvaltningens styrning av dessa är ett ämne som engagerar rektorerna. De intervjuade rektorerna uttrycker i intervjuerna sin uppskattning över att det finns ett rikt utbud av stöd tillgängligt från central utbildningsförvaltning. Centrala större undervisningsinriktade satsningar som läslyftet och matematiklyftet är uppskattade på skolorna. Även insatser som skolgårdsutveckling och kompetensutvecklingsinsatser lyfts fram som särskilt positiva.

Samtidigt finns beskrivningar av att det finns en projekttrötthet på vissa skolor. Det påtalas dock också att situationen har förbättrats då central utbildningsförvaltning inte driver på projekt i samma utsträckning som tidigare. Istället upplevs att insatser och projekt blivit mer anpassade efter skolornas behov. Men några rektorer ser att det finns fortsatt utrymme för förbättring då man ibland känner att det dyker upp centrala projekt och insatser som alla skolor ska genomgå och som kanske inte alltid ligger helt i linje med skolans prioriteringar. Det som efterlyses är att de insatser som utbildningsförvaltningen genomför i ännu större utsträckning kan anpassas efter skolans behov och utifrån en tidpunkt som passar skolan. Samma uppfattning var också framträdande i den tidigare utvärderingen av det socioekonomiska tilläggsanslaget (Frej, Janson och Nilsson 2016). Då, precis som nu, var det inte fler utvecklingsinsatser som efterlystes, utan att de i större utsträckning behöver anpassas till den specifika skolans behov.

Stöd i det dagliga arbetet

Den allmänna uppfattningen bland rektorerna är att man får ett mycket bra stöd i det dagliga arbetet från central förvaltning när det gäller ekonomi- och personalfrågor och juridiska frågor. Rektorerna ser också en stor potential i den stödorganisation som Stockholms stad kan erbjuda. De säger också att stödet i IKT⁵-frågor har förbättrats den senaste tiden. Några rektorer önskar sig mer stöd i elevhälsoarbetet. Några rektorer uttrycker att det är svårt att överblicka FoU⁶-satsningarna från förvaltningen.

Det område där rektorerna upplever att stödet från central förvaltning är oklart är för elever i behov av särskilt stöd, vilket omfattar både verksamhetsstödet och de centrala grupperna för särskild inriktning (CSI). Den frustration som upplevs är att det inte finns plats i CSI-grupperna och att det tar lång tid innan man får beslut på ansökningarna om verksamhetsstöd, samt att man inte alltid förstår anledningen till att ansökningarna blir beviljade eller avslagna. Flera av rektorerna säger att de skulle behöva ett bollplank i dessa frågor. Några rektorer lyfter också fram att det vore bättre att fördela den budget som finns för elever i behov av särskilt stöd direkt till skolorna genom en utökad skolpeng.

Flera rektorer säger att de skulle behöva stöd kring upphandlingar och upphandlingsfrågor. De menar att om ett sådant stöd fanns skulle det kunna spara tid, och att det troligen också skulle bli billigare om Stockholms stad gjorde vissa upphandlingar istället för att skolorna ska behöva göra dem själva.

Stödet till rektorerna i personalfrågor bör också lyftas upp. För även om rektorerna i allmänhet tycker att de får ett gott stöd från central förvaltning så finns det en frustration med personalärenden där en anställd inte fungerar fullt ut. Rektorerna upplever att det tar lång tid att hitta lösningar.

⁵ IKT=Informations- och kommunikationsteknik

⁶ FoU=Forskning och utveckling

Förslag på förbättringar

Flera av de förslag som presenteras nedan berör fler skolor än de med stor socioekonomisk tilldelning. Förslagen är dock grundade i de behov som identifieras utifrån vad som framkommit i analysen.

Våra förslag har två huvudsakliga utgångspunkter. Den första utgångspunkten är att förslagen syftar till att förbättra förutsättningarna på skolorna genom att renodla tidsåtgången till undervisning för lärare samt ge rektor förbättrade möjligheter att leda det pedagogiska arbetet på skolan.

Den andra utgångspunkten är betydelsen av flexibilitet och anpassning efter de specifika skolornas situation, vilket varit ett återkommande tema i intervjuerna. Det kan gälla vilka utvecklingsinsatser som ska genomföras och hur lärarresurser fördelas för att möjliggöra så god undervisning som möjligt. Om vi utgår från vad som utmärker framgångsrika skolor så bör utgångsläget vara att det ska finnas en flexibilitet för skolorna att hitta lösningar som passar deras omständigheter. Däremot är variation i kvalitets- och organisationsarbetet och variation i arbetsrutiner något som inte är eftersträvänsvärt. Därmed inte sagt att den interna organisationen inte kan tillåtas variera, men tydliga arbetsrutiner och ett välstrukturerat kvalitetsarbete utgör grunden för att skolorna ska kunna identifiera lämpliga arbetssätt. Det är i denna avvägning som utmaningen för skolsystemet finns. Samtidigt som styrningen och stödet från central förvaltning ska bidra till att säkerställa en hög kvalitet på skolans verksamhet så behövs ett utrymme för de specifika utmaningar som den enskilda skolan har. I ett stort skolsystem som Stockholms, med skolor som har varierande förutsättningar och utmaningar, blir denna avvägning mycket aktuell. Utmaningen på central förvaltningsnivå blir att ställa krav på skolorna på ett sätt som utvecklar dem och som inte tar tid och resurser från de specifika skolornas utvecklingsbehov (se Håkansson & Sundberg, s. 97).

Utifrån dessa utgångspunkter kommer vi nedan att formulera ett antal rekommendationer, med betoning på skolsystemets kvalitet. Rekommendationerna rör följande områden: 1) skolornas kvalitetsarbete och strategier, 2) styrning från central utbildningsförvaltning, 3) samarbete mellan skolorna och andra aktörer och 4) stöd till skolorna i form av särskilda insatser och i det dagliga arbetet. Vissa förslag är relativt konkreta och tydliga, medan andra är diskussioner kring förslag som framkommit i intervjuerna. Det som förenar flera av förslagen som riktas gentemot central utbildningsförvaltning berör kvalitetsarbetet på

central nivå. Vi vill också understryka att i flera av de områden där vi utfärdar rekommendationer har det skett förbättringar under senare tid och det finns också processer på central förvaltning som redan har påbörjats som ligger i linje med rekommendationerna.

Skolornas kvalitetsarbete och strategier

Som vi konstaterade ovan så har vi sett många goda exempel på skolors kvalitetsarbeten och strategier, men också att det finns en stor variation mellan skolorna. Nedan listar vi ett antal konkreta områden där vi anser att skolorna kan förbättra sitt kvalitetsarbete och strategiska arbete. Det finns exempel på skolor som arbetar mycket bra inom dessa områden, men generellt sett gör vi bedömningen att de behöver utvecklas.

Rekommendation: Skolornas kvalitetsarbete, generellt sett, behöver utvecklas i följande delar:

- En tydlig organisation för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas på skolan. Här ingår tydligt delegerade ansvarsområden och att kvalitetsarbetet är en kontinuerlig process på skolan.
- Uppföljning och utvärdering av elevernas kunskapsutveckling, och att bedömningen av denna inte bara baseras på betyg utan även kan grundas på exempelvis lärarnas skattningar.
- Uppföljning och utvärdering av de insatser som görs på skolan.
- En systematik kring värdegrundsarbetet på skolan.

Styrning från central utbildningsförvaltning

För att skolorna ska fortsätta att utveckla kvalitetsarbetet, strategier och undervisningen är det viktigt att central förvaltning ger den styrning och stöd till skolorna som leder till utveckling utifrån skolans behov. Med andra ord, det är hur skolsystemet fungerar som står i fokus. Därför kommer de förslag som presenteras nedan utgå ifrån hur central förvaltning agerar, men de syftar till att förändra och ge stöd till den enskilda skolan, och i förlängningen utveckla undervisningen för att bidra till varje elevs kunskapsutveckling.

Rekommendation: Central utbildningsförvaltning behöver fortsatt betona att skolorna ska utveckla kvalitetsarbetet.

Även om kvalitetsarbetet generellt förefaller ha utvecklats de senaste åren och att vissa skolor kan sägas ha ett föredömligt kvalitetsarbete så är det förstås viktigt att utvecklingen fortsätter eftersom skolorna enligt vår bedömning har kommit olika långt i arbetet. En viktig förutsättning för utvecklingen är att den betoning som central förvaltning lagt på skolornas kvalitetsarbete och

processerna på skolorna fortsätter. Därför bör central förvaltning hålla fast vid och fördjupa den styrning som fokuserar på skolans processer och betydelsen av ett välfungerande kvalitetsarbete, framförallt i de delar som nämnts ovan.

Rekommendation: Central utbildningsförvaltning behöver vara tydlig i vilka krav man vill och ska ställa på skolorna.

Inom vissa områden har central utbildningsförvaltning ställt tydliga krav på skolorna, t.ex. ska grundsärskolorna arbeta med en för staden gemensam bedömningsmall för elevernas kunskapsutveckling. Dessutom har det för samtliga skolor tidigare ställts vissa krav när det gäller bemanning och organisation av elevhälsoteam.

Andra tänkbara krav från central förvaltning som diskuterats i intervjuerna är vilka personalgrupper som behöver finnas på skolorna, att skolorna har återkommande bedömningar av elevernas kunskapsutveckling, att skolorna använder sig av olika evidensbaserade insatser som bidrar till förbättrade skolprestationer, såsom förbättrad lärarkompetens och ökad lärarledd undervisning. Det är inte okomplicerat att fastslå att alla skolor ska arbeta med en och samma modell, men central utbildningsförvaltning kan ta ett större ansvar i att utarbeta sådana instrument och också hjälpa skolorna att anpassa dem utifrån sina behov. Den centrala frågan är på vilken nivå styrningen ska befinna sig, och när ett kravställande blir verksamhetsutvecklande eller när det riktar fokus mot fel område och då i värsta fall kan bli hindrande för skolan. Det är ingen okomplicerad balansgång, och i intervjuerna framträder också att det finns en medvetenhet om problematiken.

Utgångspunkten för ett sådant arbete bör ske utifrån en process där erfarenheterna från skolorna sammanställs och blir till en gemensam utgångspunkt. Ett steg i den här riktningen har inletts på central förvaltning, t.ex. genom att ge resultatdialogerna mellan grundskolechefer och rektorer en tydligare struktur. Vi bedömer också att det på grundskoleområdesnivå finns en god samlad bild av skolornas styrkor och utmaningar, men att det finns utrymme för förbättringar för att skapa en gemensam bild utifrån erfarenheterna från samtliga Stockholms stads skolor. Här bör man också vara varsam så att de specifika enskilda behov som finns på skolorna inte tappas bort.

Dessutom finns det ett behov av att centralt fånga upp och sprida olika instrument som skolorna använder för att följa verksamhetens utveckling. Det finns exempel på skolor som arbetar med att

kontinuerligt mäta elevernas kunskapsutveckling, mäta elevernas motivation och ansträngning eller på ett innovativt sätt arbetar med särskilda anpassningar och åtgärdsprogram. Däremot saknas en arena där dessa olika instrument lyfts fram och blir gemensamma för staden. De förblir ofta lokala exempel som sprids i begränsad omfattning. En del i arbetet att uppnå en ökad likvärdighet i staden bör därför vara att i större utsträckning systematiskt samla in kunskap om olika arbetssätt så att de kan erbjudas och anpassas till andra skolor, så att lokala lösningar kan bli gemensamma upparbetade arbetssätt som kontinuerligt utvecklas.

Rekommendation: Central utbildningsförvaltning behöver i större utsträckning kartlägga och samordna den information som hämtas in från skolorna och vilka enkäter som skickas ut till rektorerna. Ett annat förbättringsområde utgår ifrån rektorernas beskrivning av att de upplever att central förvaltning samlar in mycket information från skolorna, och att liknande uppgifter kan begäras från olika håll. På central förvaltning finns på vissa avdelningar/enheter riktlinjer för hur information ska samlas in, men det saknas enligt vår bedömning förvaltningsgemensamma principer.

Det som samlas in från central förvaltning bör vara genomtänkt och kopplas till att det i förlängningen kommer att underlätta skolornas verksamhet. Framförallt handlar det om de enkäter som rektorerna förväntas besvara, av vilka många kommer från central förvaltning. Ett första steg borde därför vara att kartlägga vilka enkäter som central förvaltning skickar ut till rektorerna, och med utgångspunkt i kartläggningen komma fram till om alla är nödvändiga i termer av att det tjänar något syfte för skolorna och skolsystemet.

Samarbete mellan skolorna och andra aktörer

Som vi konstaterade ovan lyfts det i forskningen om framgångsrika skolsystem fram att samarbete mellan skolor är positivt för de enskilda skolorna och skolsystemet i stort. Det skapar en gemenskap och mindre konkurrens mellan skolorna, vilket underlättar för skolorna att kunna ta hjälp av varandra.

Rekommendation: Central utbildningsförvaltning behöver fortsatt stimulera och utveckla samarbetet mellan skolorna

I intervjuerna framkommer att samarbeten mellan skolor förekommer i större utsträckning jämfört med när den tidigare utredningen om det socioekonomiska tilläggsanslaget genomfördes. Det framkommer också att styrningen från central utbildningsförvaltning har betonat samarbete. Dessa samarbeten förekommer dock i varierande omfattning i staden, och återfinns

huvudsakligen på rektors- eller skolledningsnivå, även om det också finns exempel på samarbeten mellan lärare och andra personalgrupper mellan skolorna. För grundskolan har det exempelvis nyligen etablerats nätverk för elevhälsopersonal och skolor som har CSI-grupper.

Det bedöms därför som viktigt att central utbildningsförvaltning fortsätter utveckla och stimulera samarbeten mellan skolorna, både lokalt, i olika nätverk och på olika nivåer. Det kan göras delvis genom styrningen av skolorna och delvis genom att ge stöd till formerna för samarbete. Samtidigt bör det också vara tydligt att det samarbete som sker ska vara utvecklande för såväl skolorna som skolsystemet.

Rekommendation: Central utbildningsförvaltning behöver vidta ytterligare åtgärder tillsammans med stadsdelsförvaltningarna för att skapa förutsättningar för en god samverkan mellan skola och socialtjänst.

Det som framkommit i intervjuerna är att skolorna ser kontakterna med socialtjänsten som viktiga. Det kan också noteras att hur väl samverkan mellan socialtjänsten och skolorna där vi intervjuat rektor varierar väldigt mycket. På stadsdelsnivå finns samarbeten mellan socialtjänsten och central utbildningsförvaltning, men det finns utrymme för att få till stånd en större harmonisering över staden. Hur samarbetet med socialtjänsten ska organiseras går utöver syftet för den här rapporten, men en rekommendation är att samarbetet kartläggs och ses över för att skapa en större en samordning mellan skolorna och socialtjänsten. Även samarbetet med polisen och andra relevanta aktörer i den lokala kontexten kan ingå i arbetet.⁷

Stöd i form av särskilda insatser

Rekommendation: Central utbildningsförvaltning behöver en tydligare beskrivning, kommunikation och samordning av vilka särskilda insatser som erbjuds skolorna.

När det gäller de stödinsatser som erbjuds skolorna på central nivå kan vi konstatera att det finns ett stort utbud av sådana. Men vi kan också observera att samordningen mellan dessa stödinsatser inte är optimal, och att rektorerna på skolorna inte har tillräcklig insikt i vilka stödinsatser som erbjuds. Den här slutsatsen återfinns också i

⁷ Arbetssätten från pilotprojektet samverkan skola och socialtjänst (PPSS) som syftar till en ökad skolnärvaro i grundskolan ska under 2018 implementeras av utbildningsförvaltningen och kan bli ett steg mot en ökad samverkan.

Rambölls (2016) rapport om utvecklingsinsatser och även i Stadsrevisionens (2017) granskning av utbildningsförvaltningens arbete. I båda rapporterna påpekas att det saknas ett samordnat grepp för de utvecklingsinitiativ som finns och att det är svårt att få en överblick över det samlande utbudet.

Det finns således ett behov av att på central förvaltningsnivå kartlägga, beskriva, koordinera och hålla samman de utvecklingsinsatser som erbjuds till skolorna. Den samlade beskrivningen av särskilda insatser behöver också göras tillgänglig för skolorna. Den kan också användas för att synliggöra inom vilka områden det saknas utvecklingsinsatser som är efterfrågade av skolorna.

Nästa steg är att anpassa utvecklingsinsatserna utifrån skolornas specifika behov. Vi vill här lyfta fram ett exempel från Oslo kommun där skolorna varje år tillhandahålls en katalog som beskriver vilka utvecklingsinsatser som erbjuds från central förvaltning. Vilka utvecklingsinsatser som ska erbjudas grundas i en övergripande analys av skolornas behov, och anknyter till diskussionen ovan i punkten om kvalitetsarbetet på huvudmannanivå. Om någon utvecklingsinsats ska genomföras på en skola så sker beslut om detta i dialog mellan skolan och det som i Oslo motsvarar Stockholms grundskolechefer. Insatserna anpassas också efter skolans kontext så att genomförandet av samma utvecklingsinsats kan organiseras olika på olika skolor.

Stöd till nya rektorer är också ett område som ytterligare kan utvecklas. Idag kan nya rektorer genom utbildningsförvaltningen få stöd av en mentor med mångårig skolledningserfarenhet, vilket är en verksamhet som även funnits tidigare men i mer begränsad omfattning. Central utbildningsförvaltning bör också överväga fler insatser, t.ex. att en nybliven rektor vid behov får ett tidsbegränsat skolledningsstöd, som kan inriktas mot vissa konkreta arbetsuppgifter.

Stöd i det dagliga arbetet

Två viktiga utmaningar som rektorerna betonade i intervjuerna var personalförsörjning och arbetet med elever i behov av särskilt stöd. Båda är kopplade till stöd i det dagliga arbetet, även om diskussionen nedan också berör det som tidigare kategoriserats som styrning från central förvaltning.

Personalförsörjning

Personalförsörjning är en stor utmaning. Trots det formulerar vi inte arbetet med det som en rekommendation, utan konstaterar att det är ett mycket viktigt arbetsområde där central utbildningsförvaltning och skolorna behöver överväga flera olika strategier för att underlätta skolornas framtida personalförsörjning.

Utmaningen kan bemötas utifrån två olika perspektiv, och de motsäger inte varandra. Det första perspektivet utgår ifrån åtgärder för att locka personal till skolor genom högre löner eller mer förmånliga tjänster. Det andra perspektivet utgår ifrån att organisationen på skolan kan påverkas så att den tid personal lägger på olika uppgifter effektiviseras. I den fortsatta diskussionen utgår vi företrädesvis ifrån försörjningen av personalkategorin lärare.

Höjda löner för lärarna som arbetar på skolor där eleverna har mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar har diskuterats under många år. I Stockholms stads budget för 2018 har utbildningsnämnden fått i uppdrag att genomföra ett pilotprojekt på ett mindre antal grundskolor, med ett högt socioekonomiskt index och låga resultat. Pilotprojektet syftar till att attrahera lärare till dessa skolor genom ett allmänt lönetillägg som blir knutet till anställning på dessa skolor. I intervjuerna är grundinställningen från rektorerna till detta förslag försiktigt positiv, men de har också vissa betänkligheter. En oro är det skulle kunna skapa inlåsnings effekter där istället viss rörlighet kan vara motiverad. Det finns också en risk att andra skolor, framförallt skolor med ett relativt högt index men som inte omfattas av lönetillägget i pilotprojektet, skulle få betydligt svårare att rekrytera lärare. Det påpekas också i intervjuerna att det kan finnas en övertro på att höjda löner leder till en positiv förändring, och det kan också finnas en risk att lärare söker sig till skolan för att få en högre lön som det huvudsakliga motivet. I sammanhanget kan man också lägga till att det under senare år skett relativt stora löneökningar för lärare, bland annat genom karriärlärarreformen och lärarlönelyftet.

En samlad bedömning, utifrån de synpunkter som framkommit, är att det finns en osäkerhet i vilken utsträckning ett lönetillägg kommer att skapa några positiva effekter och det finns en risk att det skapar negativa effekter, både på den skola som är föremål för lönetillägget och andra skolor i systemet. Innan pilotprojektet påbörjas bör förutsättningarna noggrant utredas och i samband med det diskutera om det krävs något ytterligare för att uppnå förväntade positiva effekter. Det bör också göras en omvärldsanalys av

erfarenheter av liknande satsningar i andra kommuner och länder, och även studera vad forskningen om frågan säger.

En annan möjlighet för att attrahera lärare till skolorna är att erbjuda mer attraktiva tjänster. Det kan konstrueras på olika sätt. Exempelvis kan det i högre utsträckning erbjudas tid och möjligheter för kompetensutveckling och forskning.

Kopplat till mer attraktiva tjänster är hur andra tjänster och yrkesgrupper än de traditionella på skolan kan användas så att lärare ska få mer tid till undervisning. På skolorna som ingår i studien har vi sett flera exempel på funktioner vars syfte är att underlätta för lärarnas och rektorernas kärnuppdrag. Nedan finns några exempel:

- Trivselledare som är ansvariga för planering och genomförande av rastverksamheten.
- Personal som arbetar med föräldrakontakter för nyanlända elever.
- Logopeder som arbetar med språklig träning.
- Administrativa chefer med tydliga ansvarsområden, t.ex. kring lokaler och ekonomi.
- Kuratorer som arbetar med psykosociala frågor som konflikthantering och normkritiska frågor.

Om de här funktionerna används på rätt sätt kan det innebära att lärare och rektorer får bättre förutsättningar att fokusera på undervisningsfrågor och samtidigt får eleverna stöd som underlättar deras förmåga att ta till sig undervisningen. På de skolor där man i större utsträckning anställt annan personal finns det mycket goda erfarenheter av detta. Samtidigt framkommer det i några intervjuer att det fungerat mindre bra när man anställt personal som inte har en tydlig yrkesprofil och när det varit oklart vilka arbetsuppgifter som ska utföras. Vår bedömning, utifrån skolornas erfarenheter, är att om lärarna och rektorerna ska avlastas i sina arbetsuppgifter så är det att föredra om det görs med personal med en tydlig profil och därigenom tydligt uppdrag, och om det är fråga om en mer ospecifik personalgrupp så bör det tydliggöras vilka arbetsuppgifter de ska utföra på skolan.

I båda fallen är det också viktigt att det på skolan finns en tydlig uppfattning om på vilket sätt lärarnas och rektorernas tid behöver frigöras. En framträdande diskussion i skoldebatten rör relationen mellan administration och undervisning. Det har under senare år framhållits att omfattningen av den administrativa verksamheten ökat på bekostnad av den pedagogiska. Utan att ta ställning i

sakfrågan, vill vi snarare lyfta fram att det kan vara en svåridentifierad distinktion, och att det i många fall är svårt att separera vad som är pedagogik och administration (se Tyrstrup 2017, s.87 – 89). Poängen med att ha mer av annan personal på skolan är att det ska vara ett stöd till lärare och rektor i deras kärnuppdrag, och det kan ske antingen genom att lärare inte behöver ägna tid till sådant som inte är specifikt undervisning, rektor inte ägnar tid till sådant som inte är ledning av det pedagogiska samarbetet eller genom att eleverna får stöd som ger ett direkt positivt inflytande på deras förutsättningar för skolarbetet.

Det har under intervjuerna dykt upp några andra förslag som kan övervägas i arbetet med personalförsörjning. Ett sådant förslag är att det kan finnas utrymme att överväga en större flexibilitet i schemaläggningen för att möta elevernas olika behov. Den nuvarande huvudsakliga formen är att ett schema är låst långt i förväg, och att i vilken omfattning och ordning eleverna läser olika ämnen ser likadan ut vecka efter vecka. Lärarresurserna skulle eventuellt kunna användas mer effektivt i undervisningen.

Ett annat förslag som framkommit i intervjuerna är att staden anställer nyutexaminerade lärare som inte har en specifik skolplacering. Det kan vara liknande en traineeanställning där lärarna kan få prova olika typer av anställningar och skolor och inom ramen för anställningen få kompetensutveckling. Någon rektor lyfter fram att det är lättare att rekrytera nyutexaminerade lärare, men påpekar samtidigt att det kan leda till andra utmaningar, då det kan vara svårt att bygga en välfungerande organisation om den har en stor andel nyutexaminerade lärare. Med en traineeanställning finns också möjligheten för den enskilde läraren att få en bra uppfattning om på vilken typ av skola hen vill arbeta.

Kompetensutvecklingsinsatser har också berörts i intervjuerna, exempelvis ledarskapsutbildning för lärare. I den tidigare utvärderingen av det socioekonomiska tilläggsanslaget lyfte flera rektorer upp lärarledarskapet i klassrummet som en mycket viktig faktor för en framgångsrik undervisning, och det är en ståndpunkt som framkommit även i denna utredning. En annan kompetensutvecklingsinsats som föreslagits i intervjuerna är att utbilda personal som redan finns på skolan till kompetenser som det råder en allmän brist på, t.ex. till specialpedagoger och lärare med inriktning mot fritidshem. Central utbildningsförvaltning skulle därför kunna överväga att ta ett större ansvar för kompetensutvecklingsinsatser inom de områden som är särskilt relevanta för skolorna.

Elever i behov av särskilt stöd

Rekommendation: Central utbildningsförvaltning behöver utveckla en tydligare organisation för elever i behov av särskilt stöd och överväga att förändra den ekonomiska fördelningsmodellen för verksamhetsstödet.

Utbildningsnämnden har beslutat att central förvaltning ska ta fram en samlad och långsiktig strategi för utvecklingen av stadens CSI-verksamhet och i det pågående arbetet ingår också ett bredare syfte att utarbeta en strategi för förvaltningens arbete med elever i behov av särskilt stöd. Utifrån slutsatserna i den här rapporten är det ett uppdrag som är välbehövligt och fyller en viktig funktion.

Det finns också sedan tidigare på utbildningsförvaltningen ett utarbetat förslag som diskuterar eventuella lösningar på problematiken, och som kan utgöra en utgångspunkt för den fortsatta diskussionen. Till denna diskussion hör också frågan om alternativet att skapa lokala särskilda undervisningsgrupper liknande den i Skärholmen.

I nästan samtliga intervjuer har det framkommit att skolan upplever svårigheter i att organisera stödinsatser för elever i behov av särskilt stöd. Det noteras också att fler elever av olika anledningar behöver stödinsatser som är svåra att organisera inom ramen för den ordinarie undervisningen i helklass.

Som tidigare konstaterats finns det en frustration bland rektorerna över hur verksamhetsstödet till elever i behov av särskilt stöd fungerar. Det kan övervägas om verksamhetsstödet till de kommunala grundskolorna bör fördelas på ett annat sätt än genom ett ansökningsförfarande. Några förslag som framkommit i intervjuerna är att medlen kan fördelas direkt till skolorna eller att varje grundskolområde tilldelas en budget för ändamålet.

I intervjuerna har också skolakuten och det som beskrivs som behandlingsskolor tagits upp. I Stockholms stad finns för närvarande två skolakuter för elever som tillfälligt behöver flyttas från hemskolan. Skolor med behandling är också något som kommit upp i flera intervjuer, och något som rektorerna ser ett behov av. Det är i sådant fall en lösning som utbildningsförvaltningen inte kan genomföra på egen hand, utan som måste drivas tillsammans med andra aktörer, exempelvis socialtjänsten. Det behöver också blir tydligt vad det är för behandling eleverna behöver.

Avslutning

Syftet med studien är att bidra till en effektivare användning av det socioekonomiska tilläggsanslaget och därigenom öka resultaten för skolor där eleverna har mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar. Fokus har legat på skolornas strategier och systematiska kvalitetsarbete och det stöd skolorna får genom central utbildningsförvaltning.

Först och främst vill vi betona att, såvitt vi kan bedöma, det under de senaste åren skett förbättringar i Stockholm när det gäller skolornas systematiska kvalitetsarbete och det stöd skolorna får av central utbildningsförvaltning. Det är därför av vikt att arbetet på den inslagna vägen fortsätter, så att likvärdigheten mellan skolorna förstärks.

Samtidigt finns det utrymme för förbättringar i hur styrningen och stödet från central förvaltning utformas, framförallt gäller det stödet i form att särskilda insatser och hur dessa blir tillgängliga för skolorna. Vi kan också notera att flera utvecklingsprocesser redan initierats på central utbildningsförvaltning som ligger i linje med ett flertal av de rekommendationer som vi presenterat ovan.

Bilagor

1. Socioekonomisk omfördelning i Stockholm
2. Intervjuguide
3. Alba Stjärnkvist (2017). *Forskningsöversikt – Föregångsländer och förslag för en mer jämlik utbildning i Stockholms stad*

Litteraturlista

- Fullan, Michael och Rincon-Gallardo, Santiago (2016), ”Developing High-Quality Public Education in Canada – The Case of Ontario”, i Adamson, Frank, Åstrand, Björn och Darling-Hammond, Linda, i *Global Education Reform – How Privatization och Public Investment Influence Education Outcomes*, New York: Taylor & Francis.
- Frej, Somia, Isaksson, Erika och Janson, Per (2016). Utvärdering av PRIO Stockholm – En intervjustudie med rektorer, Utbildningsförvaltningen, Stockholms stad.
- Isaksson, Erika (2012). *Jämför grundskolorprojektet*, Utbildningsförvaltningen, Stockholms stad.
- Jarl, Maria, Blossing, Ulf och Andersson, Klas (2017). *Att organisera för skolframgång – strategier för en likvärdig skola*, Stockholm: Natur & Kultur.
- Ramböll (2016). *Utvecklingsinsatser – Förslag till förändring*, 2016-04-18.
- Robinson, Vivianne (2015). *Elevnära skolledarskap*, Stockholm: Lärarförlaget.
- Skolinspektionen (2014). *Kommunernas resursfördelning och arbete mot segregationens negativa effekter i skolväsendet*, Kvalitetsgranskning rapport 2014:01.
- Skollagen, SFS 2010:800.
- Skolverket (2009); Vad påverkar resultaten i svensk grundskola – Kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer, SOU 2017:35. Samling för skolan – Nationell strategi för kunskap och likvärdighet, Slutbetänkande av 2015 års skolkommision, Stockholm 2017.
- Stadsrevisionen (2017-02-06). Ökade kunskapsskillnader i skolan, Nr. 2 2017, Stockholms Stad, Dnr. 3.1.3-191/2016.
- Stockholms stads budget 2017: Ett Stockholm för alla*.
- Thyrstrup, Mats (2017). *Leda lärande – En genomlysning av ledningsorganisationen inom Stockholm stads gymnasieskolor*. Stockholms stad.

Intervjuade personer (och i vilken roll de intervjuats)

Marko Anderot, rektor Rågsveds grundskola
 Bo Andersson, grundskolechef (område 1, Bromma och Skärholmen)

Peter Bragner, grundskolechef (område 3, Farsta och Hägersten-Liljeholmen)

Tomas Andersson, rektor Gullingeskolan

Mia Bungsmuhr Cox, rektor Askebyskolan

Martin de Ron, rektor Hässelbygårdsskolan

Margareta Forsman, rektor Sätterskolan

Carina Gunnarsson, administrativ chef, Bandhagens skola

Carina Hallqvist grundskolechef (område 2, Östermalm och Enskede-Årsta-Vantör)

Lena Hellström, rektor Knutbyskolan

Raija Ikonen, rektor Enbacksskolan (intervjun genomfördes inom ramen för ett annat projekt om skolors systematiska kvalitetsarbete, men flera av frågorna var gemensamma med detta projekt)

Gunnar Johansson, rektor Skarpatorpsskolan

Anna Mossgård, föreläsare och tidigare tf. rektor Hagsätterskolan

Lolitha Nilsson, rektor Smedshagsskolan

Inger Pripp, grundskoledirektör

Carina Rennermalm, tidigare rektor Rinkebyskolan

Cathrine Sahlsten, rektor Farsta grundskola

Adeline Schmidhuber, grundskolechef (område 6, Skarpnäck och Södermalm)

Ann-Christin Sundell, rektor Oxhagsskolan

Johan Sunnewald, administrativ chef Sätterskolan

Teddy Söderberg, grundskolechef (område 7, Spånga-Tensta och Älvsjö)

Mona Tolf, grundskolechef (område 5, Kista-Rinkeby och Norrmalm)

Petros Tzintzis, administrativ chef, Oxhagsskolan

Per Wadman, rektor Kista grundskola

Mattias Wahlström, rektor Hagsätterskolan

Ylva Wikman, rektor Bandhagens skola

Gunnar Wohlin, grundskolechef (område 4, Kungsholmen och Hässelby-Vällingby)

Referensgrupp

Bo Andersson (grundskolechef område 1)

Deidre Cronin Olsson (rektor Gubbängsskolan)

Happy Hilmarisdottir (rektor Eriksdalsskolan)

Teddy Söderberg (grundskolechef område 7)