

DIVISION UTBILDNING

# Skolutvecklingsplan



## STYRANDE DOKUMENT

<b>Dokumenttitel</b>	Skolutvecklingsplan
<b>Diarienummer</b>	BUN 24/119
<b>Kategori av styrdokument</b>	Aktiverande
<b>Fastställd av</b>	Barn- och ungdomsnämnden [BUN]
<b>Beslutsdatum</b>	
<b>Giltighetstid</b>	Tills vidare
<b>Omfattar</b>	Riktlinjerna omfattar alla verksamhetsområden inom Barn- och ungdomsnämnden
<b>Dokumentansvarig</b>	Division utbildning
<b>Uppföljning</b>	Årlig uppföljning. Översyn gällande efterlevnad och funktion, redovisas per efterfrågan till BUN. Här besvarar ansvarig verksamhet om styrdokumentet; används, har ett aktuellt innehåll och ger önskad effekt.

## KATEGORIER AV STYRDOKUMENT

<b>Organiserande</b>	Förklarar, tydliggör och reglerar kommunens roll- och ansvarsfördelning samt vem som har rätt att fatta beslut.
<b>Normerande</b>	Beskriver kommunens förhållningssätt i en viss fråga eller ger direktiv för hur något ska utföras och syftar till att styra beteenden utifrån en gemensam värdegrund.
<b>Aktiverande</b>	Beskriver vad kommunen vill förändra eller uppnå inom specifika områden och syftar till att ge ett uppdrag att handla på ett visst sätt.
<b>Reglerande</b>	Anger villkoren för kommunal service och vilka krav kommunen ställer på de som lever, verkar och vistas i Nyköping.

# INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>BAKGRUND</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>PLANENS DISPOSITION</b>	<b>3</b>
3.1	Styrande dokument för planen	4
<b>1.</b>	<b>FÖLJA UPP OCH ANALYSERA</b>	<b>5</b>
3.1.1	Sammanfattning av skolans resultat	5
3.1.2	Slutsatser och förbättringsförslag	6
<b>2.</b>	<b>PLANERA</b>	<b>8</b>
3.2	Effekt mål	8
3.2.1	Kommunfullmäktiges mål	8
3.2.2	Barn- och ungdomsnämndens mål	8
3.3	Resultatmål	9
3.4	Definition av kvalitet	9
3.4.1	Kulturkvalitet	10
3.4.2	Strukturkvalitet	10
3.4.3	Processkvalitet	10
3.4.4	Resultatkvalitet	11
3.5	Samlad skolutvecklingsmodell i Nyköping	12
3.6	Aktivitetsplan	12
3.6.1	Förankring och medinflytande	12
3.6.2	Aktivitetsplanens struktur	13
3.7	Aktivitetsplan	13
3.7.1	Aktiviteter för ökad måluppfyllelse av utbildningsresultat	13
3.7.2	Aktiviteter för ökad måluppfyllelse av barnens och elevernas trivsel	15
3.7.3	Aktiviteter för ökad måluppfyllelse av personalens trivsel	16
3.7.4	Aktiviteter för ökad måluppfyllelse av budget i balans	18
<b>3.</b>	<b>UTVÄRDERING OCH SÄKERSTÄLLNING AV MÅLUPPFYLLNAD</b>	<b>19</b>
3.8	Uppföljning och utvärdering av fyra målområden och 14 resultatmål	19

3.9	Uppföljning och utvärdering av kultur-, struktur och processkvalitet i de 10 prioriterade aktiviteterna .....	20
3.9.1	Ansvarsfördelning.....	20
<b>4</b>	<b>BILAGA 1 RESULTATSTATISTIK .....</b>	<b>21</b>
4.1	Förskola .....	21
4.2	Grundskolans tidigare årskurser .....	22
4.3	Grundskolans senare årskurser .....	23
4.4	Gymnasieskolan .....	25
<b>5</b>	<b>BILAGA 2 PLAN FÖR PRIORITERADE AKTIVITETER .....</b>	<b>28</b>
5.1	Distribuerat ledarskap .....	28
5.2	Drifts- och utvecklingsorganisation .....	28
5.3	Kulturanalys.....	29
5.4	Pedagogiska framgångsfaktorer/ "Pedagogiska mixerbordet" .....	29
5.5	Plan för kollegialt lärande .....	29
5.6	SKA om SKA och SKA om undervisningen .....	30
5.7	Skolbesök för stöd och kvalitetsutveckling.....	30
5.8	Särskild satsning på ämnen med låg måluppfyllelse, ex matematik..	30
5.9	Tillitsfullt klimat.....	31
5.10	Ökad närvaro .....	31
<b>6</b>	<b>BILAGA 3 PROCESSKALENDER FRAM TILL 2030.....</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>BILAGA 4 SKOLUTVECKLINGSMODELL I NYKÖPING.....</b>	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>BILAGA 5 FORSKNING OM SKOLUTVECKLING .....</b>	<b>34</b>
8.1	Forskning om framgångsrika skolor och dess styrning och ledning..	34
8.1.1	4:e generationen skolutveckling .....	34
<b>9</b>	<b>BILAGA 6 RISK OCH KONSEKVENSANALYS .....</b>	<b>38</b>
<b>10</b>	<b>ÄNDRINGSHISTORIK .....</b>	<b>40</b>

# 1 INLEDNING

Vi har en fantastisk möjlighet att förbättra vår förskola och skola. Vårt mål är att ha Sveriges bästa skola år 2030.

Vi vill att varje barn och elev ska nå sin fulla potential. Genom att skapa en miljö där alla kan utvecklas, bygger vi en framtid med många möjligheter. För våra medarbetare betyder detta att vi skapar en arbetsplats där alla kan växa och utvecklas. Genom samarbete och tydliga mål bygger vi gemenskap och framtidstro.

Denna utvecklingsplan ger en tydlig riktning och samordning för att nå våra mål.

## 2 BAKGRUND

Under de senaste 10 åren har Nyköping haft en nedåtgående trend i skolresultaten, trots ökade resurser till utbildningsområdet. För att adressera denna utmaning har den politiska majoriteten i Nyköpings kommun formulerat en ny målsättning för utbildningsområdet: att Nyköping ska ha Sveriges bästa skola år 2030.

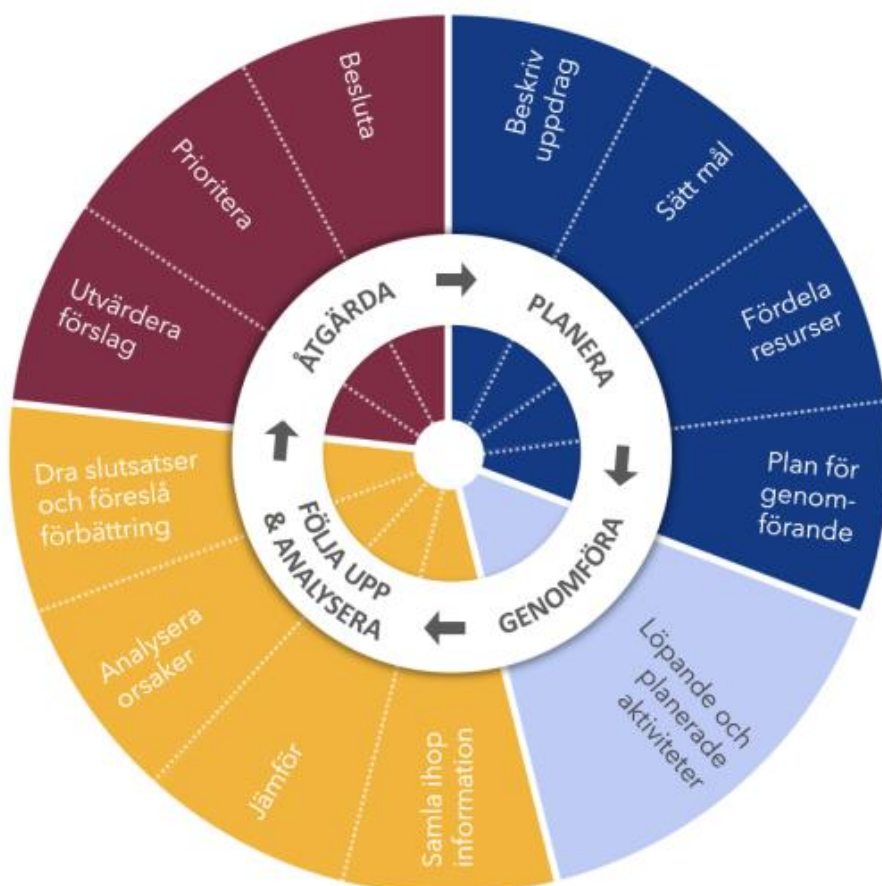
Nämnden beslutade i april 2024 att uppdra till Division Utbildning att ta fram en skolutvecklingsplan 2024 - 2030, en plan som syftar till att förbättra skolresultaten, öka tryggheten och studieron för både elever och skolpersonal, samt säkerställa en effektiv och hållbar organisationsstruktur med en budget i balans. Planen inkluderar alla skolformer såsom Förskola, Förskoleklass, Grundskola, Fritidshem, Anpassad grundskola, Gymnasieskola och Anpassad gymnasieskola.

Uppdragsgivaren betonar vikten av att skolutvecklingsplanen utgår från en helhetssyn på skolans verksamhet och att den tar hänsyn till olika aspekter såsom pedagogik, ledarskap, resurstilldelning och elevvälbefinnande.

Uppdraget avgränsas genom sitt fokus på utvecklingen av skolans kvalitet och resultat samt skolledningens förmåga att planera och genomföra verksamheten effektivt. Detta innebär att planen inte lyfter upp allt utvecklingsarbete som görs i förskolan och skolan utan endast de insatser som i nuläget bedöms ha störst utvecklingspotential i relation till tillgängliga resurser.

### 3 PLANENS DISPOSITION

Planen disposition följer Nyköpings mall för kvalitets och förbättringsarbete. Den första delen, *följa upp och analysera*, beskriver ett nuläge och vad som har föranlett att en förändringsprocess har initierats. Den andra delen, *planera*, beskriver ett önskat framtidsläge, d.v.s. en tydlig bild av vad planen skall leda till. Den beskriver också de prioriterade aktiviteter som stegvis skall bidra till att minska avståndet mellan nuläget och det önskade läget. Det tredje steget, *utvärdering och säkerställande av måluppfyllnad*, beskriver hur man skall synliggöra på vilka vis man blivit bättre och hur man vet det.



Figur 2: Nyköpings kvalitetshjul

Källa: Källa: Riktlinje för kvalitets- och förbättringsarbete, Nyköping kommun, (2023).

Planen avgränsas till en strategisk nivå utifrån att planen är underlag för beslut på politisk huvudmannanivån. Och konkretiseras därför inte på detaljnivå i alla led. Detta görs dels av utrymmesskal och på grund av skolmyndigheternas avsikt med styrkedjan. "För att få en fungerande tillit i styrkedjan är det viktigt med tydlig uppdelning av de frågor som varje ansvarsnivå i styrkedjan ska besluta om. Alla behöver förhålla sig till sina olika ansvar och roller så att det blir en tydlig styrning av skolan. En risk med att inte ha en tydlighet i roller och ansvar är att politiken eller styrelsen fattar beslut om hur skolans inre organisation ska styras, eller hur lärarna

ska bedriva undervisning. Huvudmannen ska sätta ramarna och ge förutsättningarna för rektors och lärares möjligheter att ta ansvar för sin del.”<sup>1</sup>

<b>Huvudman Politisk nivå</b>	<b>Divisions- och skolchefsnivå</b>	<b>Rektorsnivå</b>	<b>Medarbetarnivå</b>
Ansvar för <b>vad</b> som skall genomföras, och när. På en övergripande strategisk nivå.	<b>Hur</b> det skall genomföras och vem som gör det. På en strategisk nivå.	Ansvar för <b>hur</b> det ska genomföras i skolans inre organisation.  Ansvar för att genomförande av planerade insatser sker.	Ansvar för undervisningen och stödfunktioner kring denna.  Delta i utvecklingsinsatser.

### 3.1 Styrande dokument för planen

- Kommunallagen (2017:725)
- Skollagen (2010:800)
- Skolförordningen (2011:185)
- Gymnasieförordningen (2011:2039)
- Delegationsordning Barn- och ungdomsnämnden
- Avgifter och dess tillämpning i förskola, fritidshem och annan pedagogisk verksamhet
- Föreskrifter, regler och styrande dokument
- Riktlinjer, samlade i författningssamlingen
- Barn- och ungdomsnämndens budget 2024

Beslutanderätt och ansvarsuppdrag i frågor som rör huvudmannens uppdrag regleras i nämndens delegationsordning

---

<sup>1</sup> [Introduktion till skolans styrning ansvar och mandat \(skolverket.se\)](https://skolverket.se)



# 1. FÖLJA UPP OCH ANALYSERA

I detta avsnitt presenteras en översikt av organisationens nuvarande situation.

Skolutvecklingsplanens främsta syfte är att blicka framåt och därför ges i denna text endast en kortfattad lägesbeskrivning.



Figur 3: Analysmodell för uppföljning.

Källa: Riktlinje för kvalitets- och förbättringsarbete, Nyköping kommun, (2023).

## 3.1.1 Sammanfattning av skolans resultat<sup>2</sup>

Förskolan upplevs generellt ha relativt goda resultat i utbildning och undervisning i nationell jämförelse. Detta utifrån de utvärderingar som görs av personalen och av vårdnadshavare. Av naturliga skäl behöver resultaten tolkas på ett annat vis då barnens egna upplevelser av verksamheten inte kan utvärderas på samma sätt som äldre barn och elever kan göra. Och man har heller inga kunskapsresultat i form av betyg eller liknande. Goda resultat anses även gälla för anpassad skola även om exempelvis betyg som kvalitetsmått endast används i begränsad omfattning.

Sett till målet att elever skall klara grundskolan och gymnasiet med examen och därmed möjligheter till vidare studier, ligger Nyköpings resultat på nationellt snitt om man jämför sig med andra kommuner med likvärdiga förutsättningar.

Resultatet sett till minst betyget E, eller samlat betygsvärde, är däremot lågt jämfört med andra kommuner. Detta gäller även med hänsyn taget till socio-ekonomiska förutsättningar som gjorts med ett modellberäknat värde<sup>3</sup>.

Under en tioårsperiod har kunskapsresultaten i form av betygsvärden generellt sjunkit på grundskolan. Både sett till en tidsmässig jämförelse inom egna skolan och i nationell jämförelse. Även när hänsyn tagits till socio-ekonomiska förutsättningar kvarstår faktum att en nedgång av resultaten har skett.

<sup>2</sup> Se "Bilaga 1 Resultatstatistik" för en mer utförlig beskrivning av resultaten.

<sup>3</sup> Se förklaring till modellberäknat värde i inledningen av bilaga 1.

Även när det gäller sociala resultat såsom trygghet och studiero ligger både grundskolan och gymnasiet generellt under nationellt medel i jämförelse med alla kommuner.

När det gäller personalens trivselfrågor så fortsätter sjukfrånvaron att sjunka alternativt hålla sig på låga nivåer i våra olika verksamheter vilket indikerar ett aktivt arbete med en mer hållbar arbetsmiljö för medarbetare som i sin tur blir friskare. Personalomsättningen (mätt 2023) sjunker även den och ligger på normala, önskvärda nivåer.

Ett förbättringsarbete av skolans resultat pågår fortlöpande på en rad områden. Och man kan i vissa avseenden redan se förbättring. Det har bland annat fokuserat på närvaron, språkutveckling och matematik.

### **3.1.2 Slutsatser och förbättringsförslag**

#### *Undervisningen*

- *Det viktigaste för barns och elevers lärande är god undervisning.*
- *Lärandet kan förbättras om undervisningen förbättras.*
- *Att förbättra undervisningen görs främst genom att förbättra lärarnas kollegiala lärande, satsa på ett SKA-arbete med fokus på undervisningen, utveckla skolans pedagogiska ledarskap med fokus på att förbättra undervisningen och att påverka skolans inställning mot höga förväntningar på att eleverna kan lära sig mer och nå bättre resultat.*
- *Barn och elevers delaktighet är också ett viktigt eftersom ett lyckat förbättringsarbete utgår från barnens och elevernas identifierade behov. Barnen och eleverna kan ge många svar på när undervisningen fungerar som allra bäst för dem.*

#### *Elevers trivsel*

- *Elever trivs i skolan när man lyckas lära sig det man skall på varje lektion. Ett tydligt steg framåt.*
- *Elever trivs också i skolan när man finns med i en social gemenskap med goda relationer. Det målet nås bäst genom att lärarna utvecklar sitt relationella ledarskap.*
- *Trivsel utvecklas genom lärarnas kollegiala lärande, satsa på ett SKA-arbete med fokus på trivsel, utveckla skolans relationella ledarskap och att påverka skolans kultur när det gäller relationella värden.*

#### *Personals trivsel*

- *För att lyckas nå högt ställda mål i kommunen krävs en förståelse, acceptans och vilja att delta i ett förbättrings- och förändringsarbete. För att lyckas skapa detta krävs en kultur med mycket tillit. En tillit som gör att man vågar och vill prova nya arbetssätt. Detta är effektiva redskap för att få med alla på tåget.*

- *Att jobba tillsammans, i ett kollegialt lärande, ger större kunskap, skapar trygghet, bygger gemensam styrka och arbetsglädje.*
- *Ett distribuerat ledarskap innebär att fler i organisationen ges möjlighet att få ta en ledande roll. Det innebär också att skapa en större närhet mellan ledning och medarbetare.*
- *Duktiga medarbetare behöver få möjlighet till karriärsutveckling. Detta möjliggörs bland annat av satsningen på ett distribuerat ledarskap.*

#### *Budget i balans*

- *I jämförelse med andra likvärdiga kommuner presteras sämre resultat i Nyköping. Det indikerar att det inte är mer pengar som behövs för att nå högre målpuppfyllelse.*
- *Ett utvecklingsarbete behöver göras kring inställningen till budgetfrågor. Att det är sunt och naturligt att anpassa kostnaderna efter förändring i intäkterna. Och att anpassning av kostnader behöver göras utifrån vad som är en normalitet i svensk skola, när det gäller exempelvis bemanning.*
- *Organisationen behöver hitta en mer flexibel organisation där kostnader snabbare kan anpassas efter intäkterna. Detta arbete görs kommunövergripande.*
- *Till hjälp för detta kommer nio budgetuppföljningar per läsår göras med rektor. Då man igenom barn och elevantal, lönekostnader och avvikelser mot budget samt eventuella åtgärdsplaner.*
- *Det kommer även att ta fram en modellskola som ska visa på olika nyckeltal i jämförelse med riket och jämförbara kommuner. För att skapa rimliga förväntningar kring exempelvis vad som är ett normalt antal elever att undervisa.*
- *Det finns ett samarbete mellan nämnd och tjänsteorganisation för att skapa långsiktighet i resursfördelningen.*

## 2.PLANERA

Syftet med detta avsnitt är att beskriva det önskade läget i framtiden.

### 3.2 Effektmål

- *Alla barn och elever rör sig mot våra förskolor och skolor, det är här alla vill gå eftersom man här får den bästa utbildningen. Barnen och eleverna trivs och känner sig trygga i våra miljöer och får det stöd och stimulans de behöver för att nå sin fulla potential och högt satta mål.*
- *Studenterna får en kvalitativ gymnasieutbildning och eftergymnasial utbildning på hemmaplan. Vi är moderna, inlyssnande och erbjuder många olika utbildningar som leder till självförsörjning och nya karriärvägar.*
- *Vårdnadshavarna känner tillit till den kommunala utbildningen och ser den som ett självklart val för sina barn och tonåringar. Våra utbildningar bidrar till en god kompetensförsörjning i ett framtida växande Nyköping.*
- *Vi har hög andel legitimerade förskollärare och lärare samt rektorsutbildade skolledare som alla ser det som en förmån att få jobba i vår verksamhet. Våra medarbetare, oavsett profession, jobbar tillsammans mot uppsatta mål och känner en stolthet för sin arbetsplats och verksamhet.*
- *Politiker, rektorer, skolchefer, lärare och medborgare från andra delar av vårt avlånga land vänder sina blickar mot Nyköping för att ta rygg på vår positiva utveckling.*
- *Vi har ett tätt och framgångsrikt samarbete med våra politiker och fackliga organisationer och tillsammans har vi ett starkt fokus på våra utvecklingsområden.*

#### 3.2.1 Kommunfullmäktiges mål

Nyköping har Sveriges bästa skola 2030.

Målbilden delas med alla elever, lärare och andra som är engagerade inom området utbildning. Nyköping är en plats där alla får möjlighet att utveckla sina talanger, intressen och drömmar. Nyköping är en plats där lärande är roligt, meningsfullt och utmanande. Nyköping är en plats där alla känner sig trygga, respekterade och delaktiga.

#### 3.2.2 Barn- och ungdomsnämndens mål

Nyköping ska ha Sveriges bästa skola 2030

Utbildningsresultaten ska förbättras

Andelen elever som trivs i skolan ska öka.

Andelen personal som trivs på sin arbetsplats ska öka.

Effektiv organisation och budget i balans.

### 3.3 Resultatmål

För att säkerställa att vi når våra långsiktiga mål, måste vi först fokusera på de förändringar och mål som måste uppnås på kort sikt. Dessa kortsiktiga mål fungerar som byggstenar för vår övergripande strategi och hjälper oss att skapa en stabil grund för framtida framgångar.

För att mäta vår framgång och säkerställa att vi är på rätt väg, kommer vi att använda oss av tydliga indikatorer för måloppfyllelse. Dessa indikatorer kommer att hjälpa oss att följa upp våra framsteg och identifiera områden där vi behöver göra justeringar.

Genom att fokusera på dessa kortsiktiga mål och förutsättningar, och genom att noggrant följa upp våra framsteg med hjälp av tydliga indikatorer, kan vi säkerställa att vi är på rätt väg.

#### **Utbildningsresultaten ska förbättras**

- *Elever i årskurs 9 som är behöriga till yrkesprogram, andel (%)*
- *Gymnasieelever med examen inom 3 år, andel (%)*

#### **Andelen elever som trivs i skolan ska öka**

- *Elever i årskurs 5 som känner sig trygga i skolan, andel (%)*
- *Elever i årskurs 8 som känner sig trygga i skolan, andel (%)*
- *Gymnasieelever i år 2 som känner sig trygga i skolan, andel (%)*
- *Elever årskurs F-9 med frånvaro på minst 15%, andel (%)*
- *Gymnasieelever som fått indraget studiestöd pga. ogiltig frånvaro, andel (%)*
- *Vårdnadshavare som är nöjda med utbildningen, andel (%)*

#### **Andelen personal som trivs på sin arbetsplats ska öka**

- *Lärobehörighet, legitimation i minst ett ämne åk1-9*
- *Sund personalomsättning, personlörlighet*
- *Sjukfrånvaro, (%)*

#### **Effektiv organisation och budget i balans**

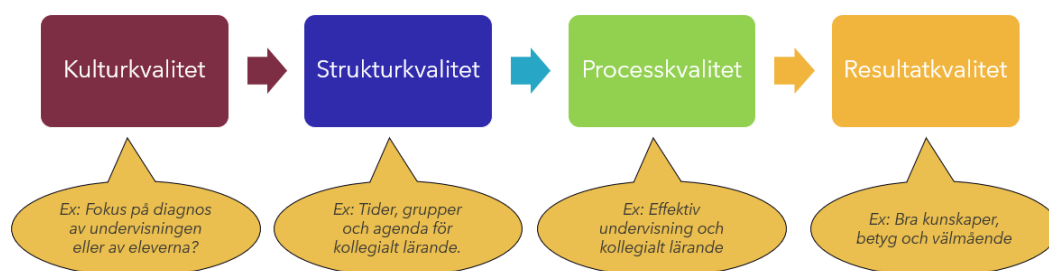
- *Hållbart medarbetarengagemang (HME)*
- *Effektivitetsindex förskola, grundskola, gymnasium*
- *Budget i balans*

### 3.4 Definition av kvalitet

För att Nyköpings skola ska kunna utvecklas till den främsta i Sverige krävs ett brett synsätt på begreppet kvalitet. Genom att systematiskt arbeta med alla relevanta kvalitetskriterier, från **kultur** och **struktur** till **processer** och **resultat**, kan skolor skapa en stabil grund för förbättringar. Kvalitetspris såsom SIQ:s utmärkelse Bättre skola belyser vikten av att fokusera på kultur, struktur och processkvalitet. Ett brett kvalitetsperspektiv kan bidra till ökad motivation och engagemang hos personalen genom att tydliggöra möjligheterna till utveckling och förbättring som ger avtryck även på kort sikt.

## Kultur-, struktur- och processkvalitet lägger grunden för bättre resultat i skolan

- Urvalskriterier för exempelvis kvalitetspriser inom SIQ



Källor: Swedish Institute For Quality/Kvalitetsutmärkelsen bättre skola (SIQ), Lars Sörqvist, *Kvalitetskultur* (2019), Jonas Österberg, *Resultatanalys i skolan* (2023)

 Nyköping

### 3.4.1 Kulturkvalitet

Organisationskultur kan beskrivas som de delade värderingar, normer, antaganden och beteenden som präglar en organisation. Denna kultur påverkar allt från hur medarbetare samarbetar och kommunicerar till hur beslut fattas och problem löses. Ur ett kvalitetsperspektiv är organisationskulturen en avgörande faktor för att uppnå och bibehålla hög kvalitet i verksamheten.

**Kultur som utvecklingsverktyg handlar om att uppmärksamma vad man pratar om och som sedan påverkar beteenden och vad man faktiskt gör och inte gör.** Genom att aktivt arbeta med kulturen kan organisationen skapa en gemensam förståelse för vad kvalitet i undervisningen är och hur det kan uppnås.

För att främja elevers lärande är det avgörande att utveckla en skolkultur där man aktivt söker efter förbättringsområden i undervisningen. I stället för att enbart fokusera på individuella elevers egenskaper och förutsättningar bör man prioritera en systematisk analys av undervisningspraktiken. På så sätt kan man identifiera och åtgärda de faktorer som hindrar elevers utveckling. Mer fokus på diagnos av undervisningen och mindre fokus på diagnos av elever.

### 3.4.2 Strukturkvalitet

Struktur inom en organisation hänvisar till de formella arrangemangen, roller, processer och hierarkier som styr hur arbetet utförs. Ur ett kvalitetsperspektiv är strukturen en avgörande faktor för att uppnå och bibehålla hög kvalitet. En väl utformad struktur kan underlätta samarbete, tydliggöra ansvarsfördelning och skapa förutsättningar för effektiva processer.

### 3.4.3 Processkvalitet

En process i skolan kan ses som en följd av aktiviteter som leder till uppnående av skolans mål, som främst är lärande, välmående och att påverka barnens och

elevernas värdegrund i rätt riktning. Kärnprocessen är planering, genomförande och uppföljning och utvärdering av undervisningen.

Genom att betrakta undervisning som en process kan vi:

**Identifiera styrkor och svagheter:** Genom att bryta ner undervisningsprocessen i flera steg kan vi lättare se var det fungerar bra och är det finns utrymme för förbättring.

**Förbättra effektivitet:** Genom att optimera varje steg i processen kan vi se till att undervisningen blir mer effektiv och att eleverna får ut mer av sin tid.

**Säkerställa måluppfyllelse:** Genom att tydligt definiera lärandemål för varje steg i processen kan vi se till att undervisningen är målinriktad och att eleverna når de uppsatta målen.

**Främja kontinuerlig förbättring:** Genom att regelbundet utvärdera och utveckla undervisningsprocessen kan vi säkerställa att skolan håller en hög kvalitet.

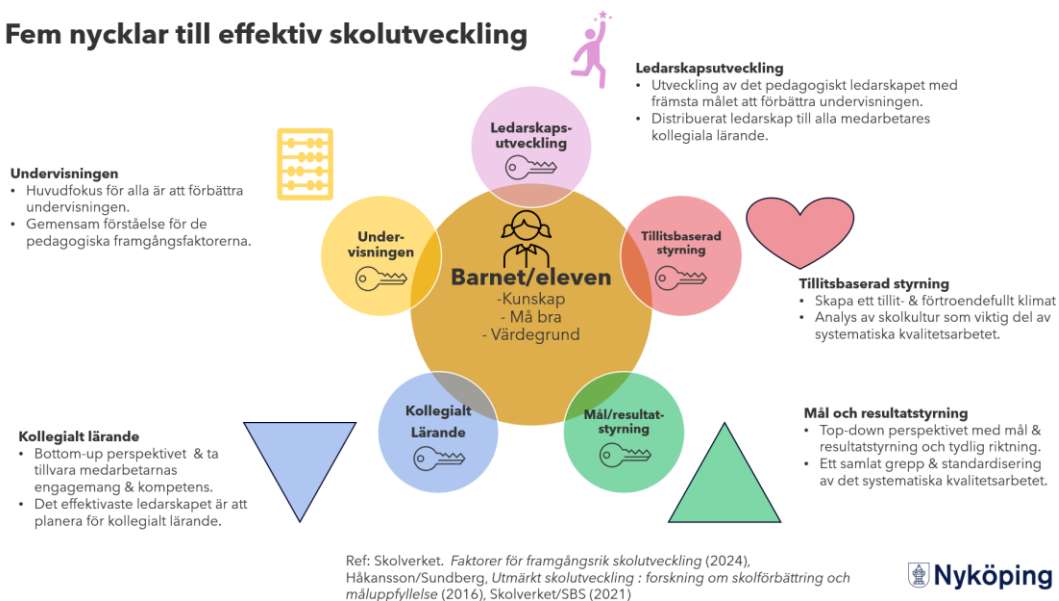
### 3.4.4 Resultatkvalitet

Resultatbaserad kvalitetsutveckling inom skolan bygger på en systematisk användning av data för att förbättra undervisning och lärande. För att uppnå bestående förbättringar är det avgörande att se resultat som en del av en större helhet, där kultur, struktur och process också spelar en central roll. En balans mellan dessa faktorer är nyckeln till en framgångsrik utveckling.

### 3.5 Samlad skolutvecklingsmodell i Nyköping

Syftet med modellen är att skapa en övergripande gemensam förståelse för hur strategisk skolutveckling kan beskrivas. Bilden nedan beskriver ett antal nycklar som skall låsa upp dörrarna till effektiv skolutveckling, med målet att skapa likvärdig skola och ge alla barn och elever möjligheterna att nå så långt som möjligt utifrån var och ens förutsättningar. Nycklarna är framtagna utifrån Nyköpings förskolors- och skolors beprövade erfarenheter och utifrån erfarenheter från skolforskning, skolmyndigheters rekommendationer och andra kommuners erfarenheter. Nycklarna samspelar och bidrar alla till att förbättra undervisningen.

#### Fem nycklar till effektiv skolutveckling



Se bilaga 4 för större bild.

### 3.6 Aktivitetsplan

Utifrån föregående avsnitts tankar om att synliggöra de grundläggande idéerna om skolutveckling, har detta avsnitt som mål att gå från teori till praktisk handling. De fem nycklarna för skolutveckling behöver brytas ner i prioriterade aktiviteter.

#### 3.6.1 Förankring och medinflytande

För att göra planen greppbar har varje nyckel fått ungefär fem föreslagna aktiviteter kopplade till sig. Dessa totalt 25 aktiviteter har sedan, i dialog med DU:s ledningsgrupp och kvalitetsteam, delats in i olika prioritetsgrupper. Prioritet ett har varit de aktiviteter som är mest angelägna att genomföra och som har stor effekt med relativt liten resursinsats. Dessa prio-ett-aktiviteter har sedan begränsats till tio.

Nästa steg har varit att förankra den teoretiska grunden och top-10-aktiviteterna med alla skolledare för DU:s samtliga skolformer. Diskussioner har förts och enkäter med tillhörande svar har beaktats. Utifrån detta har aktiviteterna justerats. Bland annat har mer hänsyn tagits till behovet av att arbeta med verktyg för att



påverka skolans kultur i rätt riktning. Positivt har också varit att konstatera att det råder en bred samsyn kring vikten av att prioritera samtal om hur undervisningen kan förbättras, i alla led i styrkedjan.

Tanken är sedan att skolledarna ska presentera planen, steg för steg, i sina respektive grupper av medarbetare. Och i nästa steg att planen även kan presenteras för eleverna och vårdnadshavarna i lagom stora delar. Exempelvis modellen med de fem nycklarna för skolutveckling.

De viktigaste stegen i planen kommer tas på respektive skola. Det handlar om att förverkliga de olika aktiviteterna. Exempelvis kommer varje skola och förskola att behöva göra en egen plan för kollegialt lärande. Här är tanken att detta skall göras i dialog med både elever och medarbetare. Med stöd från förvaltningen i form av mallar för innehåll och form.

### 3.6.2 Aktivitetsplanens struktur

Nedan finns aktivitetsplanen beskriven utifrån de fyra målområdena.

Planen finns också beskriven i bilaga 2. Här är fokus på en beskrivning av en resa från lägre kvalitet till högre kvalitet i arbetet med de olika aktiviteterna.

### 3.7 Aktivitetsplan

Nedan finns en schematisk bild som beskrivning över alla aktiviteter, fördelade på de fyra målområdena. Alla målområden och alla aktiviteter samverkar (och därmed kunde man sätta kryss i alla rutor). Men tabellens syfte är främst att visa på de största effekterna varje aktivitet har på respektive målområde.

Prioriterad aktivitet/ Effekt utifrån målområde	Utbildningsresultat	Elevtrivsel	Personaltrivsel	Budget i balans
Pedagogiska framgångsfaktorer/ "Pedagogiskt mixerbord"	x	x		
Särskild satsning i ämnen med låg måluppfyllelse	x	x		
Ökad närvaro	x	x		
Förtroende- och tillitsfullt klimat	x	x	x	
Kulturanalys	x	x	x	x
Drift- och utvecklingsorganisation	x	x	x	x
Skolbesök för stöd & kvalitetssäkring	x	x	x	x
SKA om SKA	x	x	x	x
Distribuerat ledarskap	x	x	x	
Plan för kollegialt lärande	x	x	x	x

Se även en samlad bild för aktivitetsplanen, fördelat på tre kvalitetsnivåer, som bilaga "Plan för prioriterade aktiviteter".

#### 3.7.1 Aktiviteter för ökad måluppfyllelse av utbildningsresultat

*Pedagogiska framgångsfaktorer/"Pedagogiskt mixerbord"*

Målet är en pedagogisk modell för hela skolan. Elever och personal kan

tillsammans prata om vad man kan skruva på för att få bäst effekt på undervisningen utifrån den unika eleven, gruppen och sammanhanget. Innehållet i varje skolas "pedagogiska mixerbord" kan skilja sig åt, eftersom eleverna har olika förutsättningar. Om alla skolor har koll på viktiga delar av undervisningen såsom exempelvis medinflytande, SKUA, kompensatoriska insatser, hälsofrämjande undervisning, trygghet och studiero, så ökar sannolikheten att studieresultaten uppnås.

#### *Särskild satsning i ämnen med låg måluppfyllelse*

Målet är att få fler elever att nå betyget E jämfört med att få F. De viktigaste ämnena för att i sin tur lyckas i andra ämnen och för att nå behörighet är svenska/svenska som andraspråk och matematik. I dessa ämnen är det också många elever som har F. Det finns en stark koppling mellan elevens resultat i svenska/svenska som andraspråk och elevens kunskapsutveckling i stort. Målet är att formulera tydliga steg i elevernas språk- och matematikutveckling som sedan kan följas av insatser för att utveckla undervisningen. Detta mål är en långsiktig satsning och behöver börja redan i förskolan och sedan fokuserat fortsätta under hela utbildningstiden.

#### *Ökad närvaro*

Det finns ett mycket tydligt samband mellan hög närvaro och skolframgång. Målet är att säkerställa att alla skolor använder programmet för ökad skolnärvaro och att därmed alla elever får ta del av det.

#### *Förtroende- och tillitsfullt klimat*

Målet är att skapa en tydlig beskrivning av vad olika nivåer i styrkedjan kan bidra med för att stärka utvecklingen av undervisningen. Ett exempel på detta är att huvudman sätter som mål att alla skolor skall ha en modell för sina pedagogiska framgångsfaktorer. Rektor har lagreglerad befogenhet att leda det pedagogiska arbetet vid skolan och leder arbetet med att upprätta en modell med skolans pedagogiska framgångsfaktorer.

#### *Kulturanalys*

Målet är att ta fram analysmetoder som synliggör olika synsätt på skolans arbete. Exempelvis i vilken utsträckning man pratar om diagnos av eleven i balans med diagnos av undervisningen. Ett annat exempel är att synliggöra vilka förväntningar man har på eleverna. NYK har i nationell jämförelse likvärdiga resultat för behörighet till gymnasie- och högskola. Men i nationell jämförelse har NYK mkt låga meritvärden.

#### *Drift- och utvecklingsorganisation*

Målet är att eleverna skall lära sig mer genom att skapa tydliga ramar för skolans större utvecklingsarbeten. En typ av möten och arbetssätt som skiljer sig från vardagens driftsmöten. Det kan i praktiken innebära att mer mötestid läggs på ett kollegialt lärande med fokus på att förbättra undervisningen.

#### *Skolbesök för stöd & kvalitetssäkring*

Målet är att Division Utbildning utvecklar ett eget stöd för löpande

kvalitetsgranskning som exempelvis berör områden som innebär myndighetsutövning och är lagstadgade. Det är tänkt att utgöra ett stöd för rektor och kan exempelvis innebära att förvaltningens kvalitetsteam stödjer i processer genom att besöka verksamheter.

#### *SKA om SKA och SKA om undervisningen*

Målet är att säkerställa att alla skolor inte bara har ett effektivt SKA-arbete utan också ett systematiskt kvalitetsarbete för att utveckla sitt SKA-arbete. Och att fokus i SKA-arbetet handlar om att förbättra undervisningen. Det kommer skapas en "databas" för att alla i ledande position i styrkedjan fortlöpande skall kunna få en överblick av alla målområden och nyckeltal på alla nivåer i styrkedjan.

#### *Distribuerat ledarskap*

Målet är att varje skola har en inre organisation där det pedagogiska ledarskapet delas av ett flertal kompetenta eldsjälar. Främsta arenan för pedagogisk utveckling är det kollegiala lärandet.

#### *Plan för kollegialt lärande*

Målet är att varje skola skall ha en tydlig plan för det kollegiala lärandet. Där det tydligt framgår vilka prioriterade frågor man behöver jobba med.

### **3.7.2 Aktiviteter för ökad måluppfyllelse av barnens och elevernas trivsel**

#### *Pedagogiska framgångsfaktorer/"Pedagogiskt mixerbord"*

Målet är att skapa större trivsel för eleverna genom att det pedagogiska mixerbordet gör att det skapas medinflytande och en konstruktiv dialog med eleverna om hur man tillsammans kan bidra med att förbättra undervisningen. I stället för att prata om dåliga och bra elever och lärare så kan man tillsammans prata om hur man kan skruva på undervisningen för att få den att funka bättre för alla. Vilket är mycket relationsskapande. Pedagogiska mixerbordet kan också anpassas för kompensatoriska insatser, vara hälsofrämjande och för att skapa trygghet och studiero.

#### *Särskild satsning i ämnen med låg måluppfyllelse*

Målet är att elevers trivsel ökar om de lyckas i skolan alla ämnen. Satsningar på svenska (språkförståelse) och matematik (teknisk och matematisk förståelse) gör att chansen att öka i alla övriga ämnen ökar.

#### *Ökad närvaro*

Målet är att eleverna skall trivas bättre genom att de lyckas bättre i skolan. Både i den sociala samvaron med andra elever och med personalen. Och att man lär sig saker och tar ett steg framåt på varje lektion genom förbättrad undervisning och anpassning utifrån det pedagogiska mixerbordet.

#### *Förtroende- och tillitsfullt klimat*

Målet är att eleverna skall trivas bättre när ett förtroendefullt klimat skapas i

lärmiljön. Tillit kan byggas genom respektfulla dialoger om hur undervisningen kan anpassas med hjälp av det pedagogiska mixerbordet. Tillit kan också utvecklas genom ett kollegialt lärande där lärarna får lära mer om ett relationskapande ledarskap.

#### *Kulturanalys*

Målet är att eleverna skall trivas bättre genom att varje skola utvecklar en kulturanalys där man synliggör hur man pratar med varandra. Exempelvis hur man pratar med varandra mellan elever och mellan elev och lärare och mellan medarbetare. Kulturanalysen har som mål att förbättra samtalsklimatet på hela skolan.

#### *Drift- och utvecklingsorganisation*

Målet är att eleverna skall trivas bättre genom att skapa tydliga ramar för skolans större utvecklingsarbeten. En typ av möten och arbetssätt som skiljer sig från vardagens driftsmöten. Det kan i praktiken innebära att eleverna får möjlighet att vara med och påverka skolans utveckling i klassråd, elevråd och på andra sätt.

#### *Skolbesök för stöd & kvalitetssäkring*

Målet är att genom skolbesök säkerställa att alla nödvändiga insatser för att skapa elevtrivsel görs på alla skolor.

#### *SKA om SKA och SKA om undervisningen*

Målet är att SKA-arbetet belyser frågor som berör elevernas trivsel. Särskilt viktigt blir att säkerställa att orsaksanalyser till identifierade problem kring trivsel, görs i flera led.

#### *Distribuerat ledarskap*

Målet är att eleverna skall trivas bättre genom att ännu fler i skolan ansvarar för att fånga upp och driva utvecklingsfrågor som berör eleverna. Om rektor är själv ansvarig för alla utvecklingsfrågor är risken att frågorna inte fångas upp och inte hinns med i tillräckligt stor utsträckning.

#### *Plan för kollegialt lärande*

Målet är att trivselfrågor som berör eleverna blir en viktig del av det utvecklingsarbete som sker inom ramarna för det kollegiala arbetet.

### **3.7.3 Aktiviteter för ökad måluppfyllelse av personalens trivsel**

#### *Pedagogiska framgångsfaktorer/"Pedagogiskt mixerbord"*

Målet är att skapa större trivsel för skolans personal genom att skapa konstruktiva samtal om undervisningen med kollegor och elever. Om man pratar om dåliga lärarinsatser så tar detta mycket energi. Detta kan undvikas då lärare och elever mer neutralt tillsammans kan resonera kring det pedagogiska mixerbordet och vad man kan skruva på i undervisningen för att få den att passa för alla. Ett mycket relationskapande utvecklingsarbete.

### *Särskild satsning i ämnen med låg måluppfyllelse*

Målet är att personalen skall må bättre när kärnuppdraget, att få eleverna att lyckas i skolan, uppnås. Detta kan nås genom att skolans personal ges ett särskilt stöd för att utveckla undervisningen i de utvalda ämnena. Viktigt gemensamt utvecklingsverktyg blir det kollegiala lärandet, SKUA, och specialpedagogiska metoder.

### *Ökad närvaro*

Målet är att personalen skall få en minskad arbetsbörda om närvaron ökar. Detta kan göras då det tar mycket extra tid att göra om och anpassa undervisningen för elever som har en större frånvaro.

### *Förtroende- och tillitsfullt klimat*

Målet är att personalen skall trivas bättre när ett förtroendefullt klimat skapas i lärmiljön. Tillit kan byggas genom respektfulla dialoger om hur undervisningen kan anpassas med hjälp av det pedagogiska mixerbordet. Tillit kan också utvecklas genom ett kollegialt lärande där lärarna får lära mer om ett relationskapande ledarskap

### *Kulturanalys*

Målet är att personalen skall trivas bättre genom att varje skola utvecklar en kulturanalys där man synliggör hur man pratar med varandra. Exempelvis hur man pratar med varandra, mellan elev och lärare och mellan medarbetare. Kulturanalysen har som mål att förbättra samtalsklimatet på hela skolan. Goda relationer kan också utvecklas genom att synliggöra och normalisera behovet av att både bekräfta, och utmana nuvarande arbetsmetoder.

### *Drift- och utvecklingsorganisation*

Målet är att personalen skall trivas bättre genom att skapa tydliga ramar för skolans större utvecklingsarbeten. En typ av möten och arbetssätt som skiljer sig från vardagens driftsmöten. Det kan i praktiken innebära att medarbetarna får vara med och påverka skolans utveckling i olika utvecklingsgrupper.

### *Skolbesök för stöd & kvalitetssäkring*

Målet är att genom skolbesök säkerställa att alla nödvändiga insatser för att skapa trivsel görs på alla skolor.

### *SKA om SKA och SKA om undervisningen*

Målet är att SKA-arbetet belyser frågor som berör personalens trivsel. Särskilt viktigt blir att säkerställa att orsaksanalyser till problem med trivselfrågor görs i flera led.

### *Distribuerat ledarskap*

Målet är att personalen skall trivas bättre genom att ännu fler i skolan ansvarar för att fånga upp och driva utvecklingsfrågor som berör personal. Om rektor är själv ansvarig för alla utvecklingsfrågor är risken att frågorna inte fångas upp och inte hinns med i tillräckligt stor utsträckning.

### *Plan för kollegialt lärande*

Målet är att öka personalens trivsel genom att alla i personalen får möjlighet att medverka i ett kollegialt lärande som ger ökad kunskap, trygghet och stärkt tillsammanskänsla.

## **3.7.4 Aktiviteter för ökad måluppfyllelse av budget i balans**

Utvecklingsarbete för budget i balans och förbättrad kvalitet behöver gå hand i hand. Budgeten är en ram för vårt arbete och det finns ingen möjlighet att göra saker som vi inte har pengar till. Anpassning av organisationens storlek behöver alltid göras utifrån de intäkter man har. Ett kommunövergripande arbete görs kring detta.

Ett utvecklingsarbete behöver göras för att skapa större förståelse för att förbättrad kvalitet i verksamheten inte nödvändigtvis handlar om mer pengar. Andra skolor med likvärdiga socioekonomiska förutsättningar lyckas prestera bättre resultat. Det handlar om att man inte behöver mer av samma undervisning, utan en annan typ av undervisning. Se exempelvis aktiviteter för kollegialt lärande för strategier för hur man kan förbättra undervisningen.

Det krävs mod att genomföra förändringar. Det enklaste är att göra som man brukar göra. Det tar minst tid och blir minst diskussion. Men om resultaten inte är tillräckligt bra kan detta inte göras. Det krävs mod, tid och kunskap för att genomföra ekonomiska och pedagogiska förändringar. Detta skall stötta i aktiviteter kopplat till stöttning av skolans ledarskap.

Rektor får sin tilldelade intäktsbudget i november för att ha möjlighet att anpassa sin organisation inför kommande budgetår.

Nio budgetuppföljningar per läsår med rektor. Då går man igenom barn och elevantal, lönekostnader och avvikelser mot budget samt eventuella åtgärdsplaner.

Det kommer att tas fram en modellskola som ska visa på olika nyckeltal i jämförelse med riket och jämförbara kommuner. Denna modellskola har bland annat till uppgift att ge rimliga förväntningar på hur en skola kan och bör bemannas. Vad som exempelvis är en normalitet när det gäller hur många elever som varje profession i skolan har att ansvara för.

Det finns ett samarbete mellan nämnd och tjänsteorganisation för att skapa långsiktighet i resursfördelningen.

Den långsiktiga strategin handlar om att om skolan får goda resultat och medarbetare och elever som trivs, ökar elevtillströmningen, vilket leder till förbättrad ekonomi.

## 3.UTVÄRDERING OCH SÄKERSTÄLLNING AV MÅLUPPFYLLNAD

- *Har vi blivit bättre?*
- *Hur vet vi det?*

För att säkerställa att vi når våra mål och kontinuerligt förbättrar vår verksamhet, kommer vi att genomföra uppföljning och utvärdering på flera nivåer och tidpunkter. Detta inkluderar löpande, terminsvis, årsbasis och en mer omfattande utvärdering vid målet 2030.

### 3.8 Uppföljning och utvärdering av fyra målområden och 14 resultatmål

#### *Kvantitativt*

- *Skapa en databas för att alla i ledande position i styrkedjan fortlöpande skall kunna få en överblick av alla målområden och nyckeltal på alla nivåer i styrkedjan.*
- *Rektor ansvarar för att skolan redovisar alla nyckeltal i databasen enligt de fastslagna tiderna i SKA-årshjulet.*
- *Längre analys och åtgärdsplan för nyckeltal som sticker ut, i kvalitetsrapporten årsvis.*

#### *Kvalitativt*

- *Uppföljning av nyckeltal vid alla skolors personalmöten fortlöpande under året. Enligt fastställd tidsplan på förvaltningsnivå. Ex uppföljning av personalutvärderingars resultat vid en viss tidpunkt under året. Synkning med planen för systemiskt arbetsmiljöarbete osv.*
- *Kort analys med orsaker och åtgärder för de nyckeltal som "sticker ut" i databasen. Att tydligt visa att det här är något man fokuserar extra på.*
- *Samtal om nyckeltalen vid:*
  - *Skolbesök för stöd och kvalitetssäkring. Enligt rullande schema och när nyckeltalen är ovanligt låga och därmed behov av extra stöd finns.*
  - *Kvalitetsdialogerna. Att lyfta "det som sticker ut" vid kollegiala samtal.*
  - *Arbetet med att ta fram modell för rött-gult-grönt-checklistor för olika nyckeltal och processer kommer att fortsätta. Exempelvis hur ett SKA-arbete, med arbete med nyckeltal, kan gå från rött till grönt.*

## 3.9 Uppföljning och utvärdering av kultur-, struktur och processkvalitet i de 10 prioriterade aktiviteterna

### Kvantitativt

- Aktivitetsplanen (se bilaga 2) är uppbyggd med de fem nycklarna i kolumnen längst till vänster. Efter varje nyckel finns en benämning på varje aktivitet. Nästa steg är att beskriva aktiviteten utifrån tre perspektiv:
- Rött perspektiv: När aktiviteten utförs med kvalitetsbrister.
- Gult perspektiv: När aktiviteten utförs med grundläggande kvalitet.
- Grönt perspektiv: När aktiviteten utförs med hög kvalitet.
- Färgskalan är till för att visa rätt riktning och synliggöra fallgroparna. Skalan fungerar också som en tiogradig skala där man kan självutvärdera sin verksamhet och underlätta dialog mellan olika enheter och nivåer i styrkedjan.
- Ett ytterligare syfte med skalan är att kunna utvärdera vår förändringsresa och synliggöra om vi har förbättrats, samt ha kvitton på detta. Detta kan göras genom att självskattningarna kopplas till ett utvärderingsverktyg.

### Kvalitativt

- Kollegialt lärande om utvecklingsarbetet genom dilemmahandledning med alla skolledare vid årets inplanerade gemensamma skolledningsmöten.

### 3.9.1 Ansvarsfördelning

**Huvudman:** Övergripande ansvar för att sätta mål, följa upp och ge stöd till skolorna.

**Rektor:** Ansvarar för att implementera utvecklingsplanen på skolnivå, följa upp och rapportera resultat.

**Medarbetare:** Ansvarar för att genomföra undervisningen och övriga stödprocesser och bidra med data och feedback till utvärderingar.

Genom att ha en strukturerad och systematisk uppföljning och utvärdering på alla nivåer, säkerställer vi att vi ständigt förbättrar vår verksamhet och når våra mål.

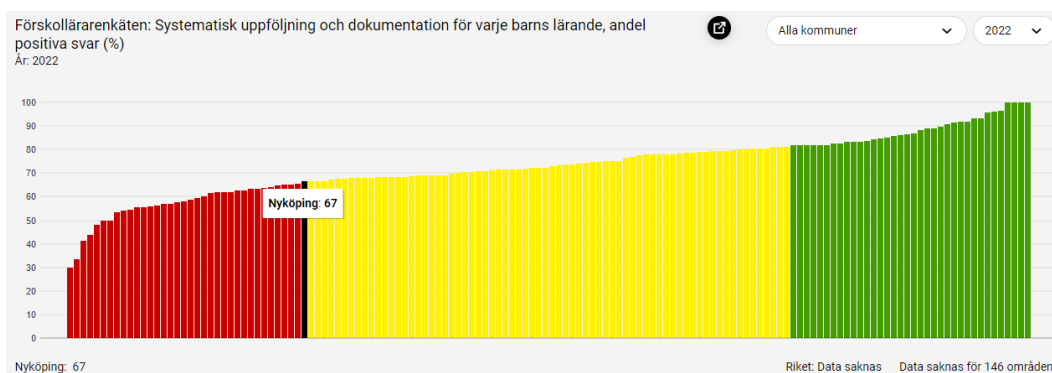
Ovanstående aktiviteter kommer integreras i redan befintligt system för uppföljning och utvärdering.



## 4 BILAGA 1 RESULTATSTATISTIK

Modellberäknade värden - möjliggör mer rättvisande jämförelser För att ta hänsyn till skillnader i elevsammansättning och ge en bättre grund för jämförelser mellan kommuner, kompletterar SKR de faktiska resultaten i Öppna jämförelser med modellberäknade värden för ett urval av nyckeltal. De modellberäknade värdena för grundskola och gymnasieskola visar kommunernas resultat i relation till elevsammansättningen på skolorna. Avvikelsen mellan det faktiska resultatet och det modellberäknade kan antingen vara positivt eller negativt. En positiv avvikelse innebär i korthet att resultatet är bättre än förväntat givet elevsammansättningen. Ett negativt resultat innebär ett sämre resultat än förväntat. Förenklat kan detta uttryckas som att dessa värden gör det möjligt att jämföra skolresultaten i kommunen med resten av Sveriges kommuner, om de skulle haft liknande förutsättningar.<sup>4</sup>

### 4.1 Förskola



Källa: SKR/Kolada 2024-09-10

Den systematiska uppföljningen av barns lärande, i jämförelse med alla kommuner, ligger under genomsnittet.

#### *Sammanfattning förskolan*

Det finns av naturliga skäl inte en detaljerad bild av barnens uppnådda kunskapsnivåer och upplevelse av trivsel. Alternativa kvalitetsmått är struktur och processkvalitet i verksamheten. Som exempelvis i vilken utsträckning man gör en systematisk uppföljning och dokumentation av varje barns lärande. Enligt förskolläraryrkenkäten är andelen positiva svar om detta i mindre utsträckning än ett nationellt snitt.

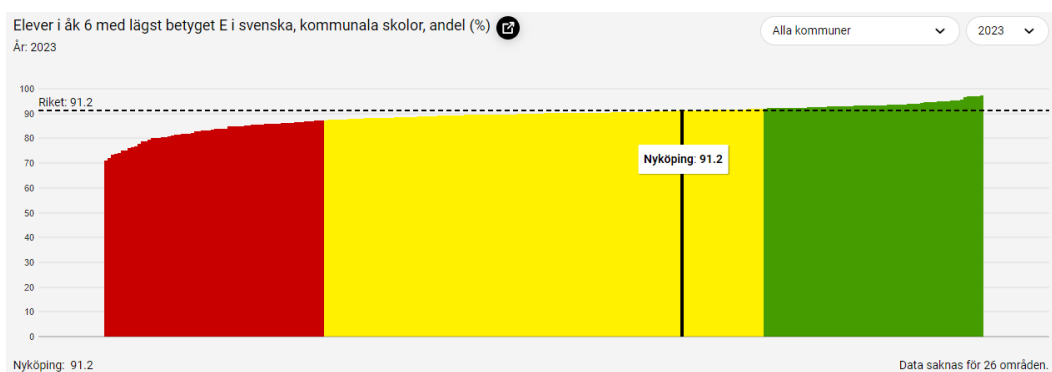
<sup>4</sup> SKL (Nu: SKR) 2028

## 4.2 Grundskolans tidigare årskurser



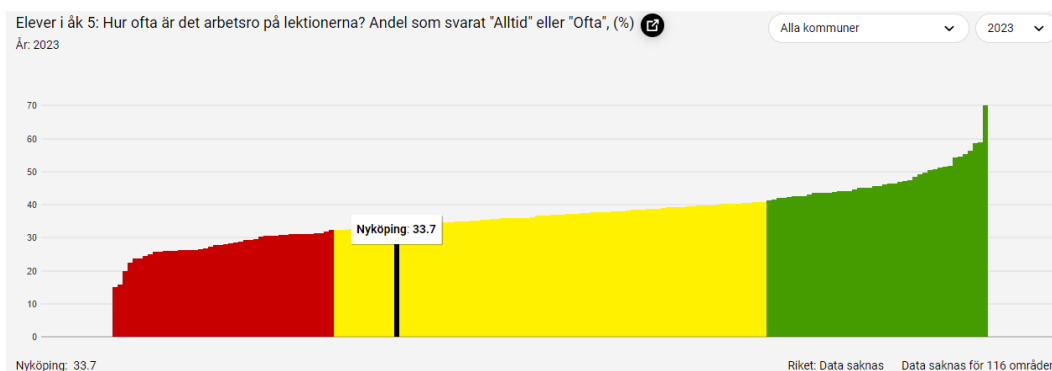
Källa: SKR/Kolada 2024-09-06

Resultaten när det gäller lägst betyg E i matematik ligger betydligt under ett nationellt snitt i jämförelse med alla kommuner. Under en tioårs period har resultaten gått ner 16%.



Källa: SKR/Kolada 2024-09-10

Resultaten när det gäller lägst betyg E i svenska ligger över ett nationellt snitt i jämförelse med alla kommuner. Under en tioårs period har resultaten gått ner 5%.



Källa: SKR/Kolada 2024-09-10

Resultaten när det gäller arbetsro på lektionerna ligger under ett nationellt snitt i jämförelse med alla kommuner.



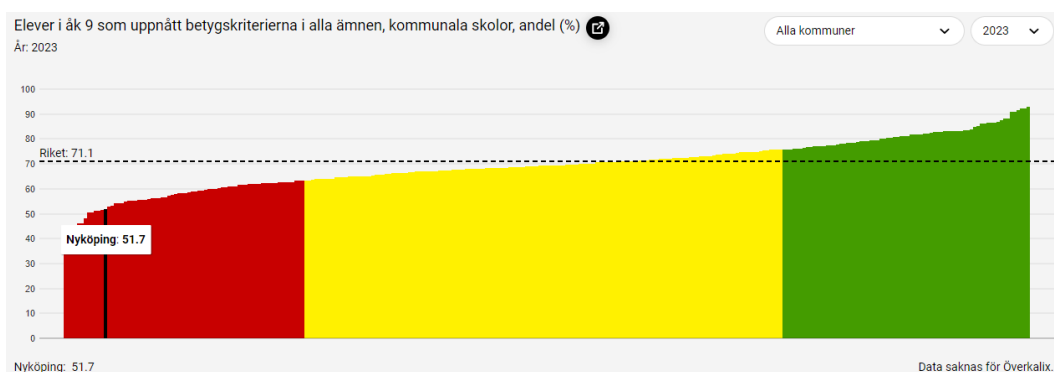
Källa: SKR/Kolada 2024-09-10

Resultaten när det gäller känsla av trygghet i skolan ligger under ett nationellt snitt i jämförelse med alla kommuner.

*Sammanfattning grundskolans tidigare årskurser*

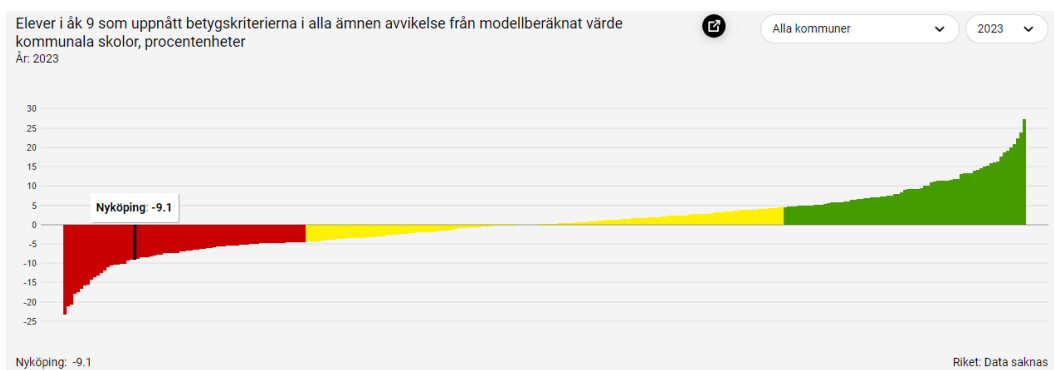
- Resultaten i svenska ligger över nationellt medelvärde och i matematik under, i jämförelse med andra kommuner med likvärdiga förutsättningar.
- Under en tioårsperiod har resultaten gått ner mellan 9-13%.

## 4.3 Grundskolans senare årskurser



Källa: SKR/Kolada 2024-09-10

Resultaten när det gäller att uppnå betygsriterier i alla ämnen är betydligt sämre än genomsnittet, i jämförelse med alla kommuner. Resultatutvecklingen under en tioårs period är en försämring på 34%.



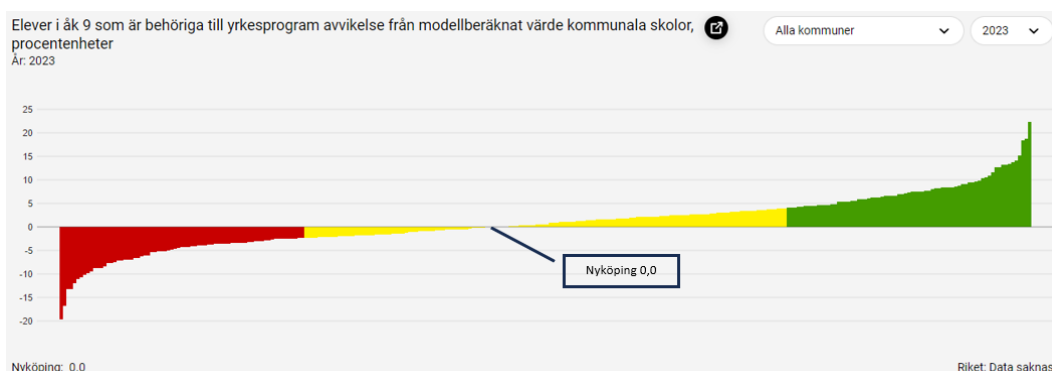
Källa: SKR/Kolada 2024-09-10

Resultaten när det gäller att uppnå betygsriterier i alla ämnen är betydligt sämre än genomsnittet, även när man jämför endast med kommuner som har likvärdiga socio-ekonomiska förutsättningar.



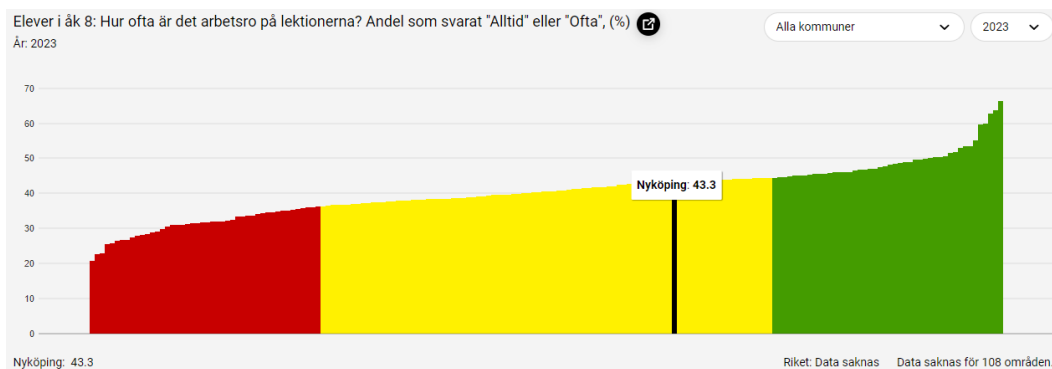
Källa: SKR/Kolada 2024-09-10

Resultaten när det gäller behörighet till yrkesprogram är betydligt sämre än genomsnittet, i jämförelse med alla kommuner. Resultatutvecklingen under en tioårs period är en försämring på 34%. Resultatutveckling under en tioårs period är en försämring med 18%. En orsak till detta är att elevunderlaget har förändrats i och med att högpresterande elever i större utsträckning i dag går i fristående skola.



Källa: SKR/Kolada 2024-09-10

I jämförelse med andra kommuner med likvärdiga socio-ekonomiska förutsättningar (modellberäknat värde) ligger Nyköping på ett medelvärde. Detta resultat har blivit något bättre sett till en tioårig period.



Källa: SKR/Kolada 2024-09-10

Resultaten när det gäller arbetsro på lektionerna ligger över ett nationellt snitt i jämförelse med alla kommuner.



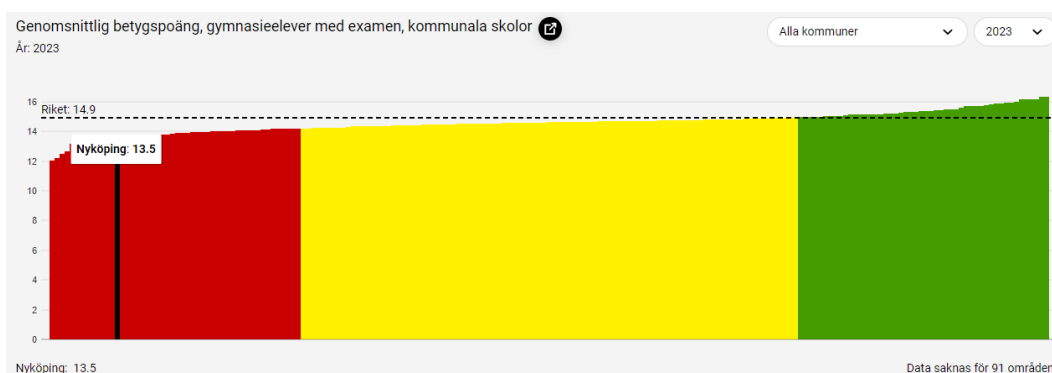
Källa: SKR/Kolada 2024-09-10

Resultaten när det gäller känsla av trygghet i skolan ligger under ett nationellt snitt i jämförelse med alla kommuner.

*Sammanfattning grundskolas senare årskurser*

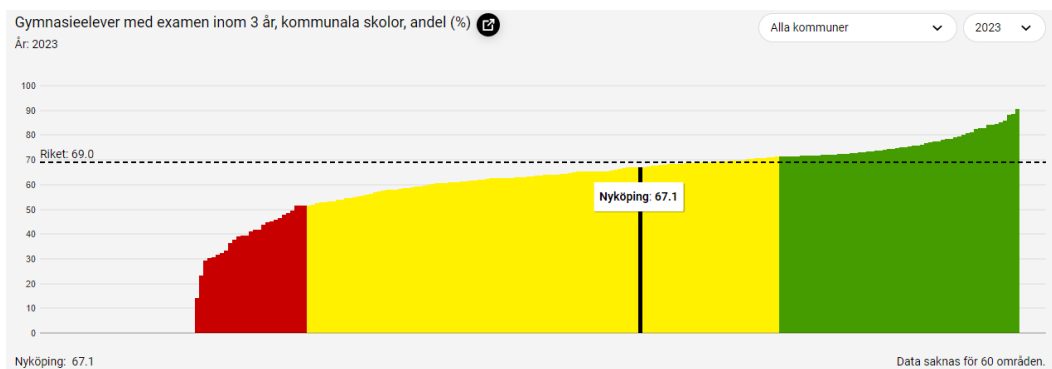
- *Nyköpings resultat om behörighet till gymnasiet ligger på nationellt medel i jämförelse med andra kommuner som har likvärdiga förutsättningar. I jämförelse med alla kommuner ligger behörighetsnivån under medel. Att vara behörig innebär att eleven skall vara behörig i svenska, engelska, matematik och minst fem ämnen till.*
- *Nyköpings resultat när det gäller att uppnå lägst betyget E i alla 17 ämnen, är betydligt sämre.*
- *Betygsresultaten på grundskolan har blivit betydligt sämre under de senaste tio åren.*

## 4.4 Gymnasieskolan



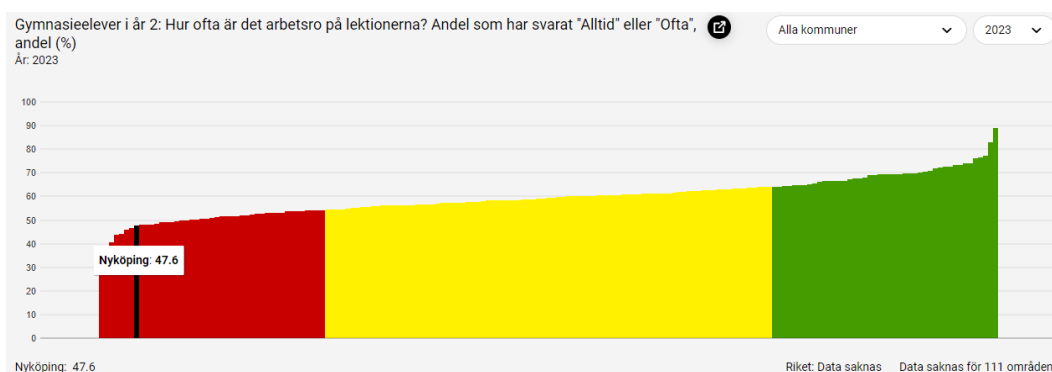
Källa: SKR/Kolada 2024-09-06

Resultaten när det gäller genomsnittlig betygspoäng är betydligt sämre än genomsnittet, i jämförelse med alla kommuner. På tio år har ingen förändring skett på genomsnittlig betygspoäng.



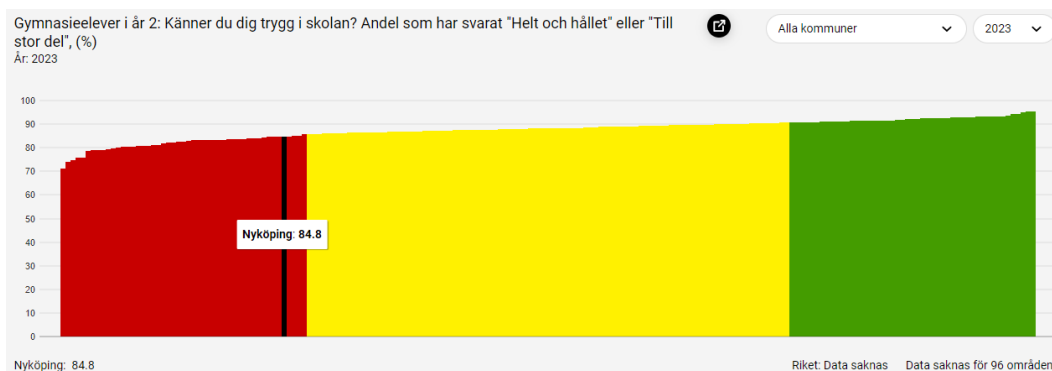
Källa: SKR/Kolada 2024-09-06

Resultaten när det gäller examen inom tre år är bättre än genomsnittet, när man jämför med alla kommuner. På tio år har andelen elever som tar examen gått ner 2%.



Källa: SKR/Kolada 2024-09-10

Resultaten när det gäller arbetsro på lektionerna ligger betydligt under ett nationellt snitt i jämförelse med alla kommuner.



Källa: SKR/Kolada 2024-09-10

Resultaten när det gäller upplevelsen att känna sig trygg i skolan ligger betydligt under ett nationellt snitt i jämförelse med alla kommuner.

### *Sammanfattning gymnasiet*

- *Nyköping ligger över det nationella snittet när det gäller gymnasieexamen, i jämförelse med andra likvärdiga kommuner. Men Nyköping ligger under nationellt snitt sett till det samlade betygsresultatet.*
- *Gymnasiets resultat gällande betyg har inte gjort några större förändringar på tio år.*
- *Upplevelsen av trygghet och studiero ligger betydligt under ett genomsnitt i jämförelse med alla kommuner.*

## 5 BILAGA 2 PLAN FÖR PRIORITERADE AKTIVITETER

Nedan följer en beskrivning av de tio prioriterade aktiviteter som är en praktisk nedväxling från de fem teoretiska nycklarna för skolutveckling. Varje aktivitet kommer ha en egen arbetsplan. Här beskrivs endast schematiskt olika kvalitetsnivåer för respektive aktivitet. Dessa skall sedan fungera som riktninggivare och beskriva en önskad förflyttning mot högre kvalitet (grönt). Tanken är också att färgerna skall underlätta uppföljning och utvärdering.

### 5.1 Distribuerat ledarskap

Brister i kvalitet	Grundläggande kvalitet	Högre kvalitet
<p>Det finns ingen samlad plan för hur skolans samtliga ledarroller samverkar och stöttas.</p> <p><i>Exempel: Skolledarna hinner inte själva med att styra och stötta utvecklingen av undervisningen på både individ- och gruppnivå. Roller och ansvarsbeskrivningar för exempelvis förstelärare och specialpedagoger har inte fokus på att leda det kollegiala lärandet med främsta målet att förbättra undervisningen. Och det ges därmed inget särskilt stöd för att leda och utveckla vuxnas lärande.</i></p>	<p>I viss mån finns planer för distribuerat ledarskap. Utbildning, för alla med distribuerat ledarskap, i att leda Kollegialt lärande med fokus på att förbättra undervisningen är en central del av planen.</p> <p><i>Exempel: Det finns en förståelse för hur man kan jobba med kollegialt lärande hos många på skolan, men det saknas en samlad kraft och plan för att få till ett samverkande system mellan exempelvis SKA, kollegiala lärandet och alla olika professioner på skolan.</i></p>	<p>Det finns en tydlig plan och systematik för att distribuera ledarskapet i skolan till alla med avtalade ansvarsroller.</p> <p><i>Exempel: Det finns en generell upplevelse på varje enhet av att de flesta med ledningsuppdrag aktivt driver förbättringsarbete av undervisningen, där alla medarbetare aktivt deltar. Detta arbete avspeglas också i ett formellt SKA-arbete ner på ex ämnesnivå.</i></p>

### 5.2 Drifts- och utvecklingsorganisation

Brister i kvalitet	Grundläggande kvalitet	Högre kvalitet
<p>Det finns ingen gemensam förståelse av de grundläggande orsakerna till de problem som uppstår när den mesta tiden går åt till att lösa praktiska driftsfrågor.</p> <p><i>Exempel. Man har så bråttom att man inte hinner reflektera över vad som är det viktigaste att göra. Den mesta av mötestiderna går därför åt till den dagliga driften och åtgärda brandkärsutryckningar, ofta på individnivå. Det blir samtal om olika typer av plåser i stället för samtal om varför det började blöda.</i></p>	<p>Det finns en viss förståelse om behovet av att skilja drifts- från utvecklingsfrågor, men inte hos alla. Och inte heller acceptans, vilja och förmåga att utgå från detta i vardagen.</p> <p><i>Exempel: Tid finns för utvecklingsarbete, men i begränsad utsträckning. Även om viljan finns, så äts oftast tiden för strategiska utvecklingsfrågor ändå upp av praktiska driftsfrågor. "Nu får vi sluta snacka och gå ut i verkstan". Utvecklingsfrågor överlämnas till någon annan, såsom de ansvariga för SKA-arbetet.</i></p>	<p>Det finns en allmän förståelse, acceptans och vilja att skilja drift- och utvecklingsorganisationen åt. Det märks i praktiken genom en tydlig plan för regelbundet arbete med strategiska utvecklingsfrågor. Detta syns bla i en mötesstruktur för prioriterade utvecklingsfrågor, synliggjorda i SKA-processerna, under hela läsåret och på längre sikt.</p> <p>Fokus ligger på främjande och förebyggande arbete, på organisationsnivå.</p> <p><i>Ex Det finns uppbokad tid för att jobba med SKA-processens identifierade utvecklingsfrågor under hela läsåret. och detta gäller alla medarbetare. Stödmaterial, finns i färdigpackade "ryggsäckar", organiserat centralt, och används för effektiva lärprocesser. Utvecklingsorganisationens arbete känns lika självklart som en utvecklingsavdelning på ett företag.</i></p>



## 5.3 Kulturanalys

Brister i kvalitet	Grundläggande kvalitet	Högre kvalitet
<p>Man är inte medveten om vikten av organisationskultur och hur man jobbar med detta. Ingen kulturanalys görs i ex SKA-arbetet och därmed finns inget inplanerat arbete för att påverka normer och värden i rätt riktning.</p> <p><i>Exempel: Man ser olika tankar och beteende som inte är gynnsamma för verksamheten, men man saknar vilja och verktyg för att skapa förbättring. Ett kännetecken på detta är ex att förbättringen av undervisningen inte är det centrala man pratar om varken på medarbetar- eller chefsnivå.</i></p>	<p>Man är i viss utsträckning, i vissa sammanhang medvetena, om skolkulturens betydelse.</p> <p><i>Exempel: Samtal om skolkultur görs men inte systematiskt. Man har exempelvis inte systematiskt inventerat i vilka sammanhang man tycker och agerar olika och som påverkar undervisningen. Exempelvis kan fortbildning inriktas på diagnostisera elevers benägenhet att fuska i stället för att diagnostisera undervisning som inbjuder till fusk.</i></p>	<p><b>Det finns en tydlig plan och systematik för att skolkultur ska bli en naturlig del av SKA-arbetet i hela styrkedjan.</b> Det finns centralt framtagit stödmaterial för skolorna kulturanalys.</p> <p><i>Exempel: Det finns en del i skolans kvalitetsrapport som beskriver skolkultur och hur man jobbar med att utveckla dessa frågor. Man vet vilka viktiga kulturfrågor skolan har att jobba med och det finns ett program för att jobba med frågorna under läsåret. Man jobbar systematiskt och balanserat med både struktur- och kulturfrågor, ex när det gäller av fördelning av tid för de olika frågorna vid planering av möten.</i></p>

## 5.4 Pedagogiska framgångsfaktorer/ "Pedagogiska mixerbordet"

Brister i kvalitet	Grundläggande kvalitet	Högre kvalitet
<p>Det finns ingen samlad bild av varje skolas pedagogiska framgångsfaktorer. Tyst kunskap hos varje lärare om hur lärmiljön i klassrummet bäst organiseras. När eleverna inte målen läggs fokus ofta på orsaksförklaringar hos eleven eller lärares, i stället för att diagnostisera undervisningens olika delar.</p> <p><i>Exempel: Det saknas generell kompetens om vad i undervisningen som gör att alla elever lyckas nå målen. Om eleverna inte lyckas i skolan minskar motivationen och därmed ökar risken för bland annat problematisk frånvaro.</i></p>	<p>Vissa skolor, till viss del, har en samlad bild av pedagogiska framgångsfaktorer.</p> <p><i>Exempel: Vissa personer eller grupper i skolorganisationen har skapat en samlad bild av framgångsrik undervisningen för dem och därmed finns förutsättningar för samtal om vad man kan skruva på för att förbättra undervisningen. Den samlade bilden gäller dock inte alla på skolan eller förskolan.</i></p>	<p>Det finns en tydlig plan och systematik för att säkerställa att alla skolor, med alla medarbetares medskapande, har skapat <b>en samlad bild av skolans pedagogiska framgångsfaktorer.</b></p> <p><i>Exempel: Har en elev studieproblem och problematisk frånvaro leder det till en dialog där lärare och elever tillsammans undersöker hur man skulle kunna skruva på det "pedagogiska mixerbordet" och därmed öka effekten på undervisningen.</i></p>

## 5.5 Plan för kollegialt lärande

Brister i kvalitet	Grundläggande kvalitet	Högre kvalitet
<p>Kollegialt lärande förekommer, men med begränsad övergripande styrning och stöttning. Det finns ingen särskild utbildning kring kollegialt lärande.</p> <p><i>Exempel: Man träffas och pratar om jobbet vilket kan leda till utveckling, men likt oplanerad undervisning för barn och elever, blir lärande- och utvecklingseffekten begränsad.</i></p>	<p>Kollegialt lärande förekommer med viss form av styrning och stöttning. Vissa personer har fått utbildning i kollegialt lärande. Främst då skollärdare.</p> <p><i>Exempel: På personalmötestid och planeringsdagar finns tid för kollegialt lärande enligt vissa rutiner. Men en större del av mötestiderna är inte reserverade för kollegialt lärande. Det saknas ett helhetsgrepp om innehåll och form för läroprocessen och för kopplingar till SKA-processen.</i></p>	<p>Det finns <b>en tydlig plan och systematik för genomförandet av det kollegiala lärandet för alla professioner på skolan.</b> Det finns också ett tydligt distribuerat pedagogiskt ledarskap för både barn och vuxnas lärande i organisationen.</p> <p><i>Exempel: Upplevelsen är att det finns en tydlig systematik och en starkt vilja till ständigt förbättring av alla områden av skolans verksamhet. Alla enskilda utvecklingsprocesser samverkar och styrs med hjälp av skolans samlade ledarskap.</i></p>

## 5.6 SKA om SKA och SKA om undervisningen

Brister i kvalitet	Grundläggande kvalitet	Högre kvalitet
<p>Reflektion om själva SKA-arbetets kvalitet sker i begränsad utsträckning. Man presenterar utvecklingsarbete om olika saker i verksamheten men inte hur själva SKA-arbetet kan förbättras.</p> <p><i>Exempel: SKA-arbetet är ofta en beskrivning av resultat, men utan fördjupad analys av vad i undervisningen som, i flera led, orsakar att måluppfyllelsen blir låg. Det blir då svårt att veta vad man kan åtgärda. Lösningförslagen blir då ofta "mer" i stället för "på annat sätt". Och därmed mer fokus på exempelvis antalet elever eller lärare än på att förbättra undervisningen.</i></p>	<p>Det finns ett SKA-arbete som håller ihop i stora delar, om än ofta utan reflektioner om själva SKA-arbetets kvalitet. Dialog om SKA-processen finns men sker i enskilda sammanhang och då oftast på ledningsnivå.</p> <p><i>Exempel: Kvalitetsrapporter och kvalitetsdialoger tar oftast upp utifrån en beskrivning av olika utvecklingsprocesser. Men man beskriver inte kvaliteten i SKA-arbetet i sig. Man har endast delvis lyckats få balans mellan kultur- och strukturvärden och balansen mellan kvalitativa- och kvantitativa metoder för nulägesanalys.</i></p>	<p>Det finns en tydlig plan och en systematik med SKA-arbete med ett tydligt fokus på att förbättra undervisningen. <b>SKA-analyser som kommer ner till undervisningen med tydlig hänvisning till pedagogiska framgångsfaktorer.</b></p> <p><i>Exempel: Med både kvalitativa och kvantitativa data om undervisningen som grund görs nulägesanalyser med orsaksförklaringar till låga resultat i flera led.</i> <i>Formaliserad utvärdering om SKA, i alla professioner, i hela stöd/styrkedjan. Bra grund för kvalitet i kultur, struktur och process som lägger grund för resultat kvalitet.</i></p>

## 5.7 Skolbesök för stöd och kvalitetsutveckling

Brister i kvalitet	Grundläggande kvalitet	Högre kvalitet
<p>Det finns inget organiserat system för besök till alla skolor och förskolor med fokus på att stötta och säkerställa myndighetsutövning och stötta i skolutvecklingsarbetet.</p> <p><i>Exempel: Det finns skoloroch förskolor som har större utmaningar med både kultur, struktur, process och resultatfrågor. Trots detta finns ingen organisation för systematiskt stöd från förvaltningen.</i></p>	<p>Skolbesök görs, och man stöttar, men främst åtgärdande, när problem uppstått.</p> <p><i>Exempel: När det uppmärksammas att en skola eller förskola har problem kan man få hjälp av personer på annan enhet eller från centralt håll.</i></p>	<p>Det finns en tydlig plan och systematik för att säkerställa att alla skolor och förskolor regerbundet får besök med fokus på att stötta och säkerställa myndighetsutövning och skolutvecklingsarbete. SKA-arbetet har främst ett förebyggande och främjande perspektiv.</p> <p><i>Exempel: Det finns ett tydligt system för generella besök till alla skolor, för att förebygga och undvika negativa resultat. Det finns också ett system för riktade stöd till skolor där problem uppstått och man behöver hjälp för att få igång ett förbättringsarbete. Att ligga "steget före" Skolinspektionen och se till att framförallt system för SKA-arbetet håller hög kvalitet.</i></p>

## 5.8 Särskild satsning på ämnen med låg måluppfyllelse, ex matematik

Brister i kvalitet	Grundläggande kvalitet	Högre kvalitet
<p>SKA-arbetet är ofta en beskrivning av resultat, men utan fördjupad analys av vad i undervisningen som orsakar att måluppfyllelsen blir låg. Det blir då svårt att veta vad man kan åtgärda. Ingen prioriterad satsning görs i de delar av undervisningen som har lägst måluppfyllelse.</p> <p><i>Exempel: Om man inte satsar särskilt på att förbättra undervisningen i matematik, som flest elever har svårt för, kommer det leda till att elever misslyckas i skolan och ibland inte vill närvara.</i></p>	<p>Vissa insatser görs för att stärka undervisningen i ämnen med låg måluppfyllelse.</p> <p><i>Exempel: Vissa satsningar görs för att anpassa undervisningen i matematik, som främjar närvaro och förutsättningar för effektivt lärande.</i></p>	<p>Det finns en tydlig plan och systematik för att ett skolövergripande kollegialt lärande i ämnen med låg måluppfyllelse. Beslut om resursfördelning görs bland annat utifrån måluppfyllelse för olika ämnen.</p> <p><i>Exempel: Det finns en systematik för hur matematiklärare tillsammans undersöker vilka delar av undervisningen man kan förbättra och därmed öka möjligheten för att eleven lyckas i skolan. Förvaltningen säkerställer att alla skolor och förskolor berörs av utvecklingsinsatserna.</i></p>

## 5.9 Tillitsfullt klimat

Brister i kvalitet	Grundläggande kvalitet	Högre kvalitet
<p>Det råder bristande tillit både horisontellt (mellan kollegor) och horisontellt (styrkedjan). Det råder obalans mellan mål- och resultatstyrning och en tillitsbaserad styrning. Mer "top-down", än "bottom-up" råder. Oklara roller och ett stuprörstänk där man i begränsad utsträckning samverkar mellan kollegor och olika professioner.</p> <p><i>Exempel: "Osynliga kontraktet" råder, som innebär att alla sköter sitt och man håller varandras ansvarsområden separata. En känsla av "vi och dem" med misstroende. Detta leder till att alla inte är fullt motiverade och man får inte användning av medarbetarnas fulla potential i det gemensamt utmanande arbetet att nå högt ställda mål. De oklara ansvarsrollerna leder till misstro och anklagelser om "fingar i syltburken".</i></p>	<p>Det finns en förståelse och vilja att skapa balans mellan mål- och resultatstyrning och tillitsbaserad styrning. Denna förståelse är emellertid inte allmänt känd eller accepterad av alla, på alla nivåer, i organisationen.</p> <p><i>Exempel. På vissa enheter, och i vissa arbetsgrupper, råder hög tillit, vilket leder till att dessa medarbetare mår bra, är medskapande och produktiva och bidrar till gemensamma mål. Det är emellertid inte överallt på enheten eller i organisationens olika delar detta råder.</i></p>	<p>Det finns en tydlig plan och systematik för att skapa balans mellan mål/resultatstyrning och tillitsbaserad styrning. Olika utvecklingsplaner tydliggör styrkedjans olika ansvarsroller. Högt förtroende, höga förväntningar och hög delaktighet råder i organisationen. Man stöttar och hjälper varandra, kollegor i mellan och på olika nivåer. Ledarskapet finns i "mitten", med både styrning uppifrån och en lyhördhet nedåt.</p> <p><i>Exempel: Det finns en tydlig styrning uppifrån mot högt ställda mål och det finns en tydlig struktur för vem som gör vad i styr- och stödkedjans olika nivåer. Det finns också en hög känsla av tillit och man låter medarbetarna själva, i ett lagarbete, leda förbättringsarbetet med undervisningen utifrån den lokala kontexten. Det leder till att man tillvaratar allas kunskap och engagemang. Stark känsla av "vi är varandras arbetsmiljö" där man utmanar och utvecklar tillsammans med vänliga ögon.</i></p>

## 5.10 Ökad närvaro

Brister i kvalitet	Grundläggande kvalitet	Högre kvalitet
<p>Ingen tydlig bild av närvarosituationen finns på enhets- eller på en strategisk nivå. Ingen tydlig plan för att förbättra närvarosituationen generellt finns heller.</p> <p><i>Exempel: Fokus på att åtgärda problematisk frånvaro för enskilda elever när större problem uppstår. Ibland sker detta inte heller, vilket kan bero på brister i exempelvis administrativa rutiner som gör att man inte har koll på alla elever eller när exempelvis studiebidrag skall dras in.</i></p>	<p>Det finns en plan för ökad närvaro men den används inte systematiskt av alla.</p> <p><i>Exempel: Elever får hjälp men fokus ligger främst på åtgärdande aktiviteter på individnivå. Stöttning ges till vissa skolor men inte till alla. Det saknas ibland pedagogisk insikt om undervisningens betydelse för att främja närvaro.</i></p>	<p>Det finns en tydlig plan och systematik för främjande, förebyggande och åtgärdande insatser för ökad närvaro. Alla skolor arbetar aktivt med att förbättra närvaron för alla elever.</p> <p><i>Exempel: Det främjande arbetet handlar främst om att förbättra undervisningen i alla klassrum och därmed skapa förutsättningar för att alla elever lyckas med både studierna och att alla finns med i en social gemenskap.</i></p>

# 6 BILAGA 3 PROCESSKALENDER FRAM TILL 2030

Aktivitet/Tid	Processkalender Skolutvecklingsplan													
	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	År 6	År 7							
	HT2024	VT2025	HT2025	VT2026	HT2026	VT2027	HT2027	VT2028	HT2028	VT2029	HT2029	VT2030	HT2030	
Plan för kollegialt lärande [KL]	Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Skolledare	Skolledare	Distribuerat ledarskap	Distribuerat ledarskap	Distribuerat ledarskap	Alla medarbetare	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	
Ökad närvaro	Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Skolledare	Skolledare	Distribuerat ledarskap	Distribuerat ledarskap	Alla medarbetare	Alla medarbetare	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	
Drifts och utvecklingsorganisation	Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Skolledare	Skolledare	Distribuerat ledarskap	Distribuerat ledarskap	Alla medarbetare	Alla medarbetare	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	
Frangångsfaktorer i undervisningen/ "Ped. Mixerbord"		Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Skolledare	Skolledare	Distribuerat ledarskap	Distribuerat ledarskap	Alla medarbetare	Alla medarbetare	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	
Ämnen med låg måluppfyllelse		Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Skolledare	Skolledare	Distribuerat ledarskap	Distribuerat ledarskap	Alla medarbetare	Alla medarbetare	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	Uppföljning och förbättring	
Skolbesök för stöd och kvalitetsstyrning		Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Workshops rektorer Workshop SC Team kvalitet	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	
SKA om SKA och SKA om undervisningen		Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	
Distribuerat ledarskap		Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	
Förtroende- och tillitsfullt klimat		Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	
Kulturanalys		Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Strategisk plan Skolchefer Team kvalitet	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	Skolledare	

# 7 BILAGA 4 SKOLUTVECKLINGSMODELL I NYKÖPING

## Fem nycklar till effektiv skolutveckling



### Ledarskapsutveckling

- Utveckling av det pedagogiskt ledarskapet med främsta målet att förbättra undervisningen.
- Distribuerat ledarskap till alla medarbetare kollegiala lärande.



### Undervisningen

- Huvudfokus för alla är att förbättra undervisningen.
- Gemensam förståelse för de pedagogiska framgångsfaktorerna.



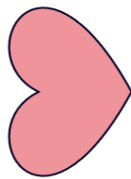
### Undervisningen



### Ledarskapsutveckling

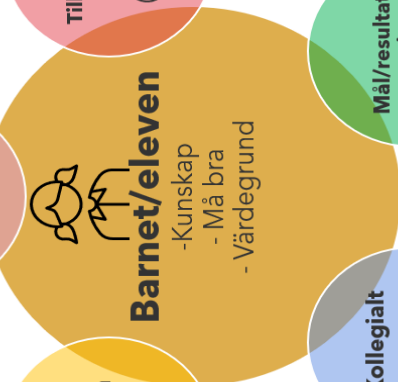


### Tillitsbaserad styrning



### Tillitsbaserad styrning

- Skapa ett tillit- & förtroendefullt klimat
- Analys av skolkultur som viktig del av systematiska kvalitetsarbetet.



### Barnet/eleven

- Kunskap
- Må bra
- Värdegrund



### Kollegialt Lärande

### Kollegialt lärande

- Bottom-up perspektivet & ta tillvara medarbetarnas engagemang & kompetens.
- Det effektivaste ledarskapet är att planera för kollegialt lärande.



### Mål/resultatstyrning

### Mål och resultatstyrning

- Top-down perspektivet med mål & resultatstyrning och tydlig riktning.
- Ett samlat grepp & standardisering av det systematiska kvalitetsarbetet.

Ref: Skolverket. Faktorer för framgångsrik skolutveckling (2024).

Håkansson/Sundberg, Utmärkt skolutveckling : forskning om skolförbättring och måiluppfyllelse (2016), Skolverket/SBS (2021)



Nyköping

# 8 BILAGA 5 FORSKNING OM SKOLUTVECKLING

## 8.1 Forskning om framgångsrika skolor och dess styrning och ledning

### 8.1.14:e generationen skolutveckling

Tidigare generationers skolutveckling använde antingen en top-down eller bottom-up strategi. Det som gör den fjärde generationens skolutveckling unik är att den kombinerar båda dessa perspektiv. Top-down initiativ driver och stödjer bottom-up utveckling.

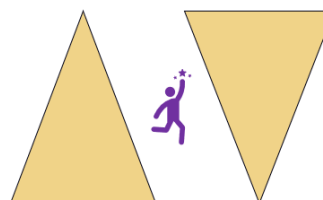
För att uppnå verklig förändring måste alla nivåer i skolsystemet vara involverade. På systemnivå handlar det om att bygga kapacitet, på skolnivå om kollegialt lärande, och på barngruppsnivå om att optimera undervisningen

Ett konkret exempel på praktisk användning är att huvudman styr och stöttar planer för att organisera ett effektivt kollegialt lärande. Men skolorna väljer sedan, utifrån sina egna identifierade behov, vilka delar av exempelvis undervisningen, man driver ett förbättringsarbete kring. Behoven skiljer sig mellan exempelvis förskolan och anpassat gymnasium. Ibland finns emellertid identifierade behov som tycks finnas i hela organisationen och då kan dessa skrivas in som generella mål. Som exempelvis språkutvecklande arbetssätt och strategier för hög närvaro.

### 4:e generationens skolutveckling - leda från mitten

Skolutvecklingens historia utifrån ett svenskt perspektiv: Fyra generationer av skolutveckling

1. 1960-70-talen: Storskaliga strukturreformer – top-down-organisering
2. 1980-1990-talen: Omstrukturering och decentralisering: bottom-up-utveckling
3. 1990-2010-talet: Resultatstyrning, Standardisering och marknadsiering – top-down-kontroll (output)
4. Från 2010-talet: Samspel mellan system, fokus på undervisningskvalitet och ledarskap (processer) – top-down-initiativ som stödjer och driver bottom-up-utveckling



**Slutsats: ledarskap från mitten**

**Top-down:** Styra och stödja bygget av en lärande & förbättrande organisation.

**Bottom-up:** Få med medarbetarnas kompetens och vilja till förbättring, inifrån/underifrån.

Linnéuniversitetet Kultur  
Visjö

(Håkansson & Sundberg, 2016)

Bild till vänster: Skolverket/Lnu/SBS/2021

Nyköping

Fjärde generationens skolutveckling handlar sammanfattningsvis om att balansera en tydlig mål- och resultatstyrning med ett tillitsbaserat ledarskap. Det skapar riktning och gör att man får alla medarbetare med sig och deras fulla potential tillvaratas, vilket är en förutsättning för att planen får bästa möjliga effekt.



För att effektivt driva skolutveckling är det avgörande att ha en samlad kartbild av både forskning och beprövad erfarenhet. Det är viktigt att inte fastna i detaljerna, utan att se hela trädet och inte bara en enskild gren. För att uppnå detta krävs metastudier, där forskning sammanfattar och analyserar tidigare studier. Detta ger en bredare och mer omfattande bild av vad som fungerar inom skolutveckling.

En annan anledning till att vi använder denna metod är att det är en del av vårt uppdrag. Skollagen betonar vikten av att utvecklingsarbete ska bygga på både forskning och beprövad erfarenhet.<sup>5</sup>

Tre perspektiv kommer att belysas i detta sammanhang:

**Den samlade bilden av skolutvecklingsforskning:** Detta perspektiv ger en förenklad bild av verkligheten, men är nödvändigt för att skapa en översiktlig förståelse. Genom att använda metastudier kan vi få en helhetsbild av forskningsläget och identifiera vilka metoder och strategier som har visat sig vara mest effektiva.

**Erfarenheter från de fyra skolmyndigheterna:** Skolverket, Skolinspektionen, Specialpedagogiska skolmyndigheten och Skolforskningsinstitutet har alla samlat på sig värdefulla insikter och erfarenheter.

**Erfarenheter från andra kommuner:** Genom att samordna och dela erfarenheter från olika kommuner, under ledning av Sveriges kommuner och regioner (SKR), kan vi dra lärdomar av vad som har fungerat i olika kontexter.

## Samlad bild av forskningen som grund för utvecklingsmodell

**Framgångsfaktorer** (kvaliteter) kopplat till skolutveckling

- **Fokus** på det som är av betydelse – elevers och barns lärande i relation till undervisning
- **Innehållet** för utvecklingsarbetet är hämtat från den lokala praktikens problem/utmaningar
- **Målinriktad ledning** – tydliggöra riktning, skapa samsyn och delaktighet kring resultat, mål och insatser.
- Kunna prioritera och **avgränsa** - ”våga välja bort”
- **Kollektiv organisering av ledningen** (distribuerade ledarskapet)
- **Samarbete** med fokus på undervisning och bedömning
- **Transparens** i planering, genomförande och utvärdering av undervisning.
- Att synliggöra och **förstå de resultat** skolan/förskolan har
- **Återkoppling** - Synliggöra utveckling och resultat (och icke-resultat)
- Att SKA inte enbart blir retorik– **nå ända ut i undervisningen**

(se t.ex Day, 2012; Håkansson & Sundberg, 2016; Jarl, Blossing, Andersson, 2017)

Linnéuniversitetet 

*”Kvaliteter som är extra viktiga:*

**1. Kollegialt lärande.**

*Samarbete kring att förbättra undervisningen*

**2. Distribuerat ledarskap.**

*Kollektiv organisering av ledningen.”*

Källa: Skolverket/Lnu/SBS/Föreläsning CH Adolfsson, dec 2021

 Nyköping

Bilden ovan kan sammanfattningsvis vägleda i att effektiv skolutveckling bör fokusera på att förbättra undervisningen. Och att detta görs bäst med hjälp av kollegialt lärande som organiseras av skolans samlade ledarskap.

<sup>5</sup> <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/utbildning-pa-vetenskaplig-grund-och-beprovd-erfarenhet/det-har-ar-vetenskaplig-grund-och-beprovd-erfarenhet>

## Fyra skolmyndigheters samlade erfarenheter

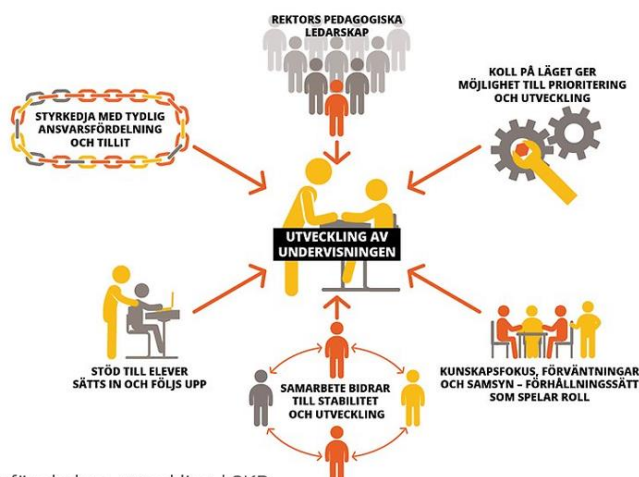


Källa: Skolverket (Sammanfattning av Regeringsredovisning av fyra skolmyndigheter 2022)

Nyköping

Bilden ovan kan sammanfattningsvis säga att effektiv skolutveckling handlar om att alla skolans professioner deltar i ett lärande för att förbättra undervisningen. Ett viktigt verktyg till detta är att skapa ett förtroendefullt klimat och att målet är att alla skall få förutsättningar att må bra och nå så långt som möjligt i skolan.

## SKR - alla kommuners samlade erfarenheter



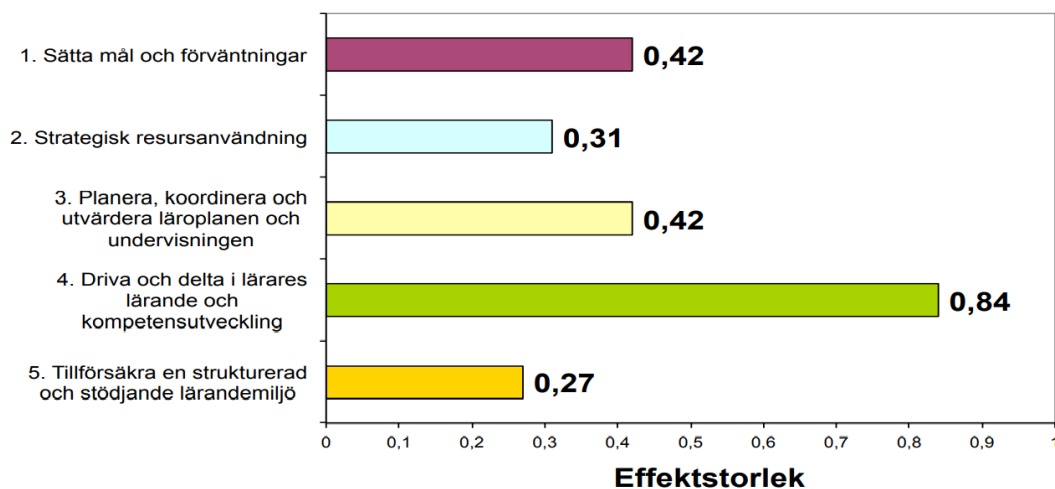
[Framgångsfaktorer för skolans utveckling | SKR](#)

Nyköping

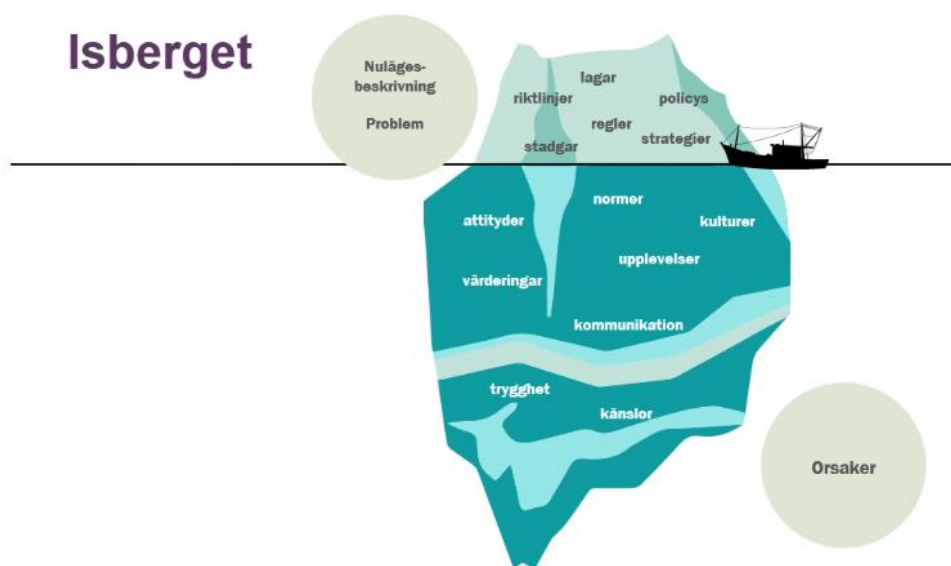
Bilden ovan beskriver sammanfattningsvis att det viktigaste att göra för en framgångsrik skolutveckling är att organisera för att förbättra undervisningen. Skolans ledarskap behöver ha detta fokus och skapa samarbete mellan alla i skolan. Viktigt är också att hela styrkedjan stöttar detta arbete.



## Fem dimensioner av att leda skolförbättring - baserat på kvantitativa studier kring rektors ledarskap och elevers studieresultat (Robinson, Hohepa & Lloyd, 2009)



Bilden ovan visas ofta av Skolverket och säger sammanfattningsvis att framgångsrika skolor och skolledare lägger huvudfokus på att utveckla lärarnas lärande. Som brukar benämnas kollegialt lärande. Ett ledarskap som har betydligt större effekt än övriga utvecklingsstrategier som exempelvis mål- och resultatstyrning.



### Skolverket/SBS 2021

Bilden beskriver vikten av att processinriktat jobba med kvalitetsutveckling på flera olika plan. Om man inte jobbar med underliggande kulturer så är risken stor att ex utvecklingsplaner, som ser handlingskraftiga ut, "på ytan", ändå inte får någon effekt. Kultur-, struktur- och processförbättring, som på sikt ger förbättrade resultat.

## 9 BILAGA 6 RISK OCH KONSEKVENSPANALYS

Nedanstående modell illustrerar orsaker till att förändringsprocesser ibland endast får en begränsad effekt. Utifrån modellen är bedömningen att Nyköpings skolutvecklingsplan har goda chanser att få bra resultat. Det finns tydliga mål med satsningen, kompetensen för utvecklingsarbetet kommer beaktas och utvecklas, motivationen bedöms som hög (att förbättra undervisningen och få fler elever och barn att lyckas i skolan), ett bra ramverk och resursstyrning för ex nödvändiga utbildningsinsatser och handlingsplan är på gång.

Förändringsmål	Kompetens	Motivation	Organisatoriska ramar/resurser	Handlingsplan	= Förändring
	Kompetens	Motivation	Organisatoriska ramar/resurser	Handlingsplan	= Förvirring
Förändringsmål		Motivation	Organisatoriska ramar/resurser	Handlingsplan	= "Ångest"
Förändringsmål	Kompetens		Organisatoriska ramar/resurser	Handlingsplan	= Motstånd
Förändringsmål	Kompetens	Motivation		Handlingsplan	= Frustration
Förändringsmål	Kompetens	Motivation	Organisatoriska ramar/resurser		= "Ekorrhjul"

[202001-lfous-fokuserar-Frdjupad-nulgesanalys-H.pdf](#)

Övriga identifierade risker.

- Fortsatt för lite fokus på undervisningen. Mest tid till ekonomi, personal, lokaler, IT. Åtgärden är främst att säkerställa att detta uppmärksammas och följs upp, både utifrån ett kultur-, struktur- och processperspektiv. Svårast är kulturutvecklingen. Ett utbildningsprogram som tar tid.
- Bristande förankring. Inte tillräcklig förståelse, acceptans, vilja och görande med glöd. Planen tas fram i ett raskt tempo. Alla är inte med och tycker till om allt. Alla delar av planen kommer emellertid att behöva utvecklas på ett lokalt plan. Till detta kommer det finnas betydligt mer tid och därmed betydligt större chans att medarbetarna och eleverna har både förståelse, acceptans och vilja att vara med på utvecklingståget.

- Bristande gemensam förståelse i hela styr/stöd kedjan. En klassisk risk är att övre delen av styrkedjan har en bristande förståelse för hur läget är ute på skolorna. Vad som är möjligt och inte möjligt. Och att man brister i förståelsen av att det inte räcker med att sätta upp mål. Det krävs konkret handling och förtydligande av vad var och en behöver göra på både de två huvudmannanivåerna, rektors- och undervisningsnivå. Detta kommer vara en av aktiviteterna i aktivitetsplanen.
- För mycket utveckling. Målträngsel, stress, tappade bollar, halvdant. Vi har sju terminer på oss att förverkliga målet om bästa skola i Nyköping 2030. En plan är påbörjad för vad som kommer att hända varje termin gällande alla aktiviteter, fram till 2030.
- Krockar mellan kvalitet och ekonomi. Mer utveckling krävs men med mindre resurser. Det viktigaste för att hantera detta är att byta ut ordet "antingen" med "och". Skola kommer alltid handla om både kvalitet i undervisningen och en ekonomisk realitet. Modellberäknade värdet indikerar att Nyköping skulle kunna prestera bättre resultat utifrån sina förutsättningar.
- Övertro på NPM [New Public Management]. Göra det som går att sätta mål och mätning efter. Varför inte bara bestämma att alla skall göra samma saker som tros funka i klassrummet? Samma medicin till alla är ofta ett rationellt förslag från ledningshåll. För lite tro på utveckling genom lärandeprocesser. Planer och mätande är ingen garanti för att något händer. Många vackra planer har blivit skrivbordstigrar. Stora generella satsningar som "rullats ut" nationellt och kommunalt, har ofta visat sig ha begränsade resultat. Ex Mattelyftet. Här kommer forskningen om 4:e generationens skolutveckling väl till pass. En gemensam förståelse för styrning, men inte av detaljer, uppifrån genererar motivation från kompetenta medarbetare ute i organisationen.
- Mer arbete för medarbetarna. Tanken är inte att tillföra mer tid, utan att använda befintlig tid på ett annat sätt. Exempelvis att traditionella möten med mycket information omvandlas mer till workshop där man tillsammans undersöker hur undervisningen kan förbättras.

# 10 ÄNDRINGSHISTORIK

Rev	Författare	Beskrivning av förändring	Datum