

# PRIO-projektet

## Slutrapport

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Basfakta .....</b>	<b>3</b>
1.1	Projektansvariga.....	3
1.2	Arbetsplan och handböcker.....	3
<b>2</b>	<b>Bakgrund .....</b>	<b>4</b>
2.1	Projektets mål .....	4
2.2	Utgångspunkter .....	4
<b>3</b>	<b>Projektets omfattning.....</b>	<b>5</b>
3.1	Organisationsstruktur .....	5
3.2	Samarbetsorienterade arbetssätt .....	5
3.3	Resultatuppföljning .....	6
3.4	Effektiv tidsanvändning.....	6
<b>4</b>	<b>Projektförlopp.....</b>	<b>7</b>
4.1	Förberedelser.....	7
4.2	Kartläggning .....	8
4.3	Lokal anpassning .....	8
4.4	Genomförande .....	8
4.5	Avvikelse gentemot tid- och projektplan .....	9
<b>5</b>	<b>Måluppfyllelse.....</b>	<b>10</b>
5.1	Övergripande resultat.....	10
5.2	Uppföljning och utvärdering.....	10
<b>6</b>	<b>Projektledningens erfarenheter och rekommendationer.....</b>	<b>14</b>
6.1	Att tänka på före projektstart.....	14
6.2	Kartläggning .....	15
6.3	Lokal anpassning .....	15
6.4	Genomförande .....	16
6.5	Dokumentation .....	16
6.6	Avslutande reflektioner.....	17

# 1 Basfakta

## 1.1 Projektansvariga

### Uppdragsgivare och uppdragstagare

Projektägare:

Projektledare:

.....  
Per-Arne Andersson

.....  
Daniel Berr

## 1.2 Arbetsplan och handböcker

Den arbetsplan som projektet har utmynnat i utgör även projektets projektplan. Där återfinns tidplaner samt en genomgång av de övergripande moment som PRIO omfattat.

*Arbetsplanen* (cirka 80 sidor) beskriver arbetet för PRIO-projektets projektledning med att ta fram och införa nya arbetssätt på en skola. Arbetsplanen omfattar inte alla detaljer i arbetet, utan skildrar snarare grundprinciper, processer samt konkreta instruktioner och tips till projektledare, förändringsledare och skolledare. Till arbetsplanen tillkommer ett antal bilagor (A - Ö) som ska kunna vara användbara vid enskilda aktiviteter i förändringsarbetet.

*Handböckerna* beskriver det nya arbetssätten på som tagits fram inom ramen för PRIO-projektet. Handböckerna ger ett antal konkreta tips till skolans medarbetare i förändringsarbetet. Handböckerna kan användas som inläsningsmaterial när arbetslagen börjar använda de nya arbetssätten samt som referensmaterial vid senare tillfällen.

SKL har för avsikt att utifrån arbetsplanen och handböckerna ta fram en teoretisk och praktisk utbildning. Tanken är att samordna utbildningen och framtagandet av denna med projektets fortsättning i Stockholms stad.

## 2 Bakgrund

PRIO – Planering, Resultat, Initiativ och Organisation – är ett projekt som sedan januari 2012 drivs av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och Stockholms stad. Projektet har utvecklats med stöd av konsultbolaget McKinsey & Company. PRIO bygger på slutsatserna från McKinseys två rapporter om framgångsrika skolsystem från 2007 och 2010, men även annan aktuell internationell forskning om vad som påverkar elevers studieresultat. Projektet har genomförts på två pilotskolor i Stockholms stad: Maltesholmsskolan (F-5) och Aspuddens skola (F-9).

### 2.1 Projektets mål

Projektet har som övergripande mål att varaktigt höja kunskapsresultaten i den svenska skolan. Fokus har legat på att utveckla skolans interna processer och arbetssätt för att skapa en mer lärande organisation. Det handlar framförallt om att stärka det kollegiala samarbetet och att utveckla processer som styr skolans resurser dit de gör störst nytta.

### 2.2 Utgångspunkter

McKinsey & Company har studerat ett stort antal skolsystem och reformer för att förstå vilka åtgärder som samvarierar med resultatförbättringar. Som resultat av denna forskning har två internationella rapporter om faktorerna bakom goda skolresultat publicerats. Preliminära analyser av svensk data och intervjuer med nyckelpersoner i det svenska skolsystemet lyfter fram ett antal av dessa faktorer som särskilt relevanta utvecklingsområden för den svenska skolan. Faktorerna kan konceptuellt delas in i fyra kategorier:

1. Utvecklande av processer och arbetssätt i skolan, inkluderar de utvecklingsområden som rör de stödjande processerna på den enskilda skolan såsom rutiner för coachning av lärare, gemensam planering, användande av data för att följa elevernas resultat etc.
2. Utveckling av kompetensförsörjningen, inkluderar utvecklingsområden som syftar till att få de bästa studenterna att vilja bli lärare och ge dem den bästa utbildningen.
3. Utveckling av löpande styrning och uppföljning av systemet, inkluderar utvecklingsområden inom system och processer för att inspektera, utvärdera och stödja skolorna så att goda exempel kan identifieras och spridas mellan huvudmän och så att särskilda program och insatser kan sättas in när huvudmännen misslyckats.
4. Utveckling av skolsystemets grundförutsättningar, inkluderar utvecklingsområden för regelverk som adresserar grundläggande problem i systemet med exempelvis betygsinflation, icke önskvärda konkurrensmetoder, resursfördelningen etc.

Det gemensamma arbetet i PRIO-projektet fokuserar på den förstnämnda kategorin: Utveckling av processer och arbetssätt.

### 3 Projektets omfattning

PRIO-projektet har alltså fokuserat på att utveckla skolans interna processer och arbetssätt för att skapa en mer lärande organisation. Det handlar framförallt om två saker:

- Att stärka det kollegiala samarbetet, framförallt mellan lärare
- Att utveckla arbetssätt så att skolledningen styr skolans resurser dit de gör störst nytta.

Projektet har under vårterminen 2012 genomförts på två pilotskolor i Stockholms stad: Maltesholmsskolan (F-6) och Aspuddens skola (F-9).

I projektdirektiven ingick att utarbeta nya, forskningsbaserade och/eller dokumenterat framgångsrika, arbetssätt för den lokala svenska skolan. Arbetssätten tar sin utgångspunkt i de framgångsfaktorer som kommit fram i McKinseys forskning. Framgångsfaktorerna kan brytas ner och grupperas i de fyra kategorier: organisationsstruktur, samarbetsorienterade arbetssätt, resultatuppföljning och effektiv resursanvändning – vilka därmed kan anses definiera projektets tänkbara inriktningar.

Som en till det övriga projektet fristående del genomförde McKinsey en granskning av utbildningsförvaltningens inköpsrutiner. Resultaten från den studien redovisas inte här.

#### 3.1 Organisationsstruktur

##### *Karriärvägar*

- ✓ Läraryrket har tydliga och breda karriärsteg där >30% befinner sig över första steget
- ✓ Rektor tillsätter karriärtjänsterna i rekryteringsprocesser

##### *Rollfördelning & differentiering av arbetsuppgifter*

- ✓ Ansvar för den gemensamma undervisningen, t.ex. coachning och gemensam planering, ökar successivt med karriärstegen

##### *Lönedifferentieringen*

- ✓ Lönedifferentieringen är transparent och kopplad till karriärstegen
- ✓ Kvalifikationskraven för de olika rollerna är transparenta

#### 3.2 Samarbetsorienterade arbetssätt

##### *Gemensam planering*

- ✓ Lärarna har tydliga planeringsmöten flera gånger i veckan för att fastslå gemensamma lektionsplaneringar utifrån elevernas resultat

##### *Ämnesdidaktisk, klassrumscentrerad fortbildning*

- ✓ Fortbildningen sätts in utifrån elevresultaten
- ✓ Fortbildningen försöker besvara frågor om vilken som är den bästa undervisningsmetoden i ett visst utbildningsmoment

#### *Coachning och återkoppling*

- ✓ Rektor lägger 80 % av tiden på lektionsbesök och coachning enligt definierade utvecklingsområden
- ✓ Lärarna coachar varandra enligt gemensamma strukturer för att förfina didaktiken – lesson studies
- ✓ Lärarna utformar demonstrationslektioner

### **3.3 Resultatuppföljning**

#### *Resultatuppföljning*

- ✓ Resultaten diagnostiseras med högre frekvens än idag
- ✓ Uppföljningen är jämförbar mellan elevgrupper och över tid så att elevernas kunskapsutveckling kan följas, lärarnas metoder utvärderas och skolans resultat över tid följas
- ✓ Fastslagna insatser sätts in utifrån elevresultaten

#### *Identifiering av goda metoder*

- ✓ Lärare med exceptionella resultat identifieras, deras metoder dokumenteras, kodifieras och rullas ut i hela systemet

### **3.4 Effektiv resursanvändning**

#### *Tidsallokering*

- ✓ Lärare och rektor lägger sin tid på rätt saker, "spill" minimeras (reducering av icke värde-adderande aktiviteter)
- ✓ Vunnen tid återinvesteras i verksamheten

#### *Resurs- och behovsoptimering*

- ✓ Användandet av resurser på den lokala skolan är optimerat och effektivt
- ✓ Behovsanalys utförs för att förstå vilka resurser som är mest värdeskapande

#### *Inköp och Styrning*

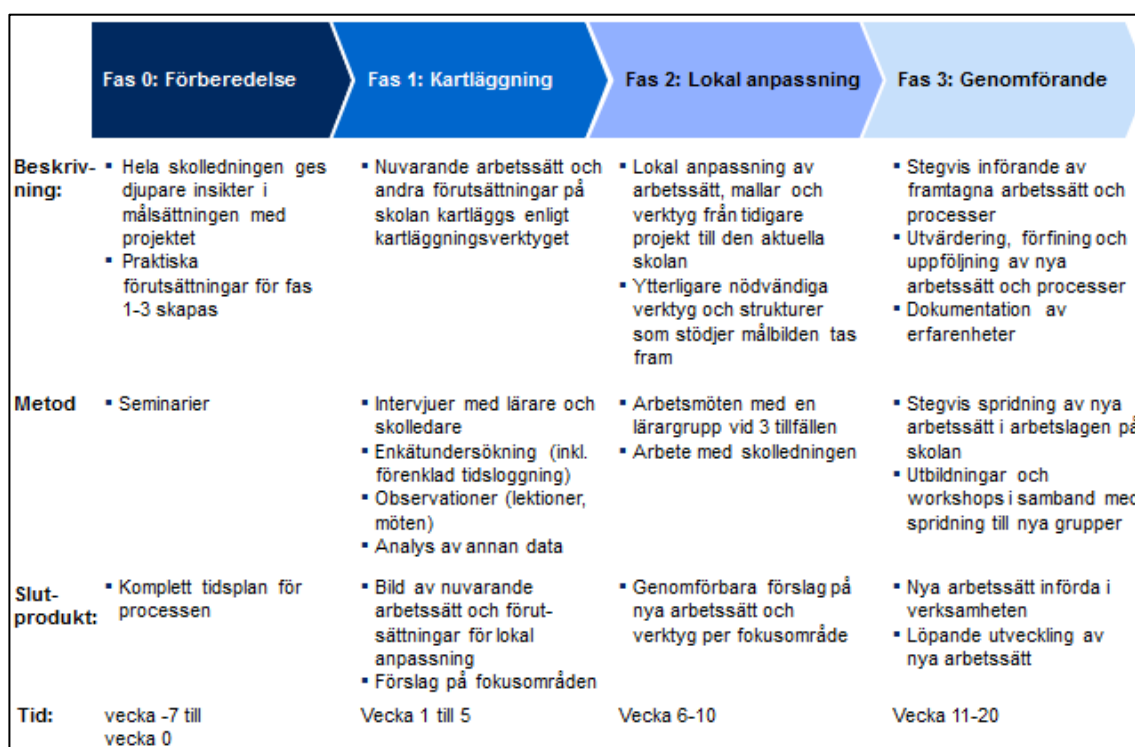
- ✓ Kvalité och prisoptimering används inom ramen för LOU
- ✓ Gemensamma inköp mellan skolor
- ✓ Effektivare upphandlingsprocess

Huvudmålet med utveckling av processer och arbetssätt är att skapa och renodla en lärande organisation som jobbar med ständiga förbättringar där undervisningen varje dag blir lite bättre och bygger på tidigare metodutveckling. Verktöget för att lyckas med detta är framförallt ett markant ökat samarbete mellan lärare. Där lärarna lär av och coachar varandra till att utveckla sitt lärande och sin undervisning, samt att de planerar sin undervisning gemensamt – med elevernas resultat som utgångspunkt.

## 4 Projektförlopp

Projektet genomfördes under vårterminen 2012 i fyra till varandra länkande faser innehållande:

- Förberedelse
- Kartläggning
- Lokal anpassning
- Genomförande



### 4.1 Förberedelser

Mycket av den förberedande fasen ägnades åt möten mellan SKL, Stockholms stad och McKinsey för att försäkra att grundförutsättningarna för projektet etablerades. Förberedelsefasen innehöll kortfattat följande moment:

#### Etablerande av projektorganisationen (Ansvar: SKL och Stockholms stad)

- Val av projektledare
- Rekrytering av förändringsledare
- Tillsättande av styrgrupp med representation från de tre organisationerna
- Val av medverkande skolor och facklig samverkan

#### Information till deltagande skolor (Ansvar: Stockholms stad och McKinsey)

- Skolledningarna gjordes införstådda med projektets översiktliga upplägg och händelserna i respektive fas

### **Säkerställande av praktiska förutsättningar för att sätta igång projektet (Ansvar: Stockholms stad och McKinsey)**

- Bokning av möten för arbetsmöten och informationsmöten för personalen
- Utrustning och arbetsplatser till projektmedarbetarna

## **4.2 Kartläggning**

Under kartläggningsfasen låg fokus på att samla in och sammanställa data för att få en gemensam bild av skolans styrkor och utvecklingsområden som delas av skolledning, lärare och projektledning:

- Tillgänglig resultatdata, brukarenkäter, arbetsplaner, kalendarium, mötesscheman m.m. samlades in och analyserades.
- Lärarna och skolledarna loggade sin tid under två veckors tid.
- En enkät skickades ut till lärarna på skolan där de fick svara på frågor om hur nuvarande arbetssätt och processer fungerar på skolan samt även fylla i hur mycket tid de har lagt på olika aktiviteter under en veckas tid.
- Djupintervjuer genomfördes med lärare, skolledning och relevant övrig personal för att bättre förstå resultaten i enkäten och tänkbara lösningar och hinder samt knyta kontakt med arbetslagen på skolan.
- Observationer av lektioner, möten och andra aktiviteter (t.ex. en vanlig dag för rektor/biträdande rektor).
- Skolledningen fyllde tillsammans med projektledningen i kartläggningsverktyget och prioriterade områden för det fortsatta arbetet.
- En workshop med alla lärare genomfördes med fokus på resultaten som framkommit och lärarna involverades i problemlösningen kring de prioriterade områden som identifierats av skolledningen.

Skolledningarna fick även göra en sammanvägd självskattning av skolornas styrkor och utvecklingsområden med hjälp av ett särskilt kartläggningsverktyg som baseras på resultaten från McKinseys rapporter. Utifrån självskattningen valdes dessa PRIOriterade områden ut:

- Tids- och möteseffektivitet (båda skolorna)
- Gemensam undervisningsplanering (båda skolorna)
- Coachning (båda skolorna)
- Struktur och roller (Aspuddens skola)

## **4.3 Lokal anpassning**

Under den lokala anpassningen justerades utvalda delar av PRIO:s arbetssätt till skolans lokala förutsättningar. Samtidigt utarbetades nya rutiner och verktyg inom de områden som kommit fram som prioriterade från kartläggningen.

Rutiner och verktyg togs fram av skolledningen och arbetsgrupper bestående av lärare som gavs ett långtgående stöd av förändringsledaren.

Förslagen tog sin utgångspunkt i de arbetssätt som detaljeras i handboken för PRIO. Områden och frågeställningar som var nya för PRIO gavs extra uppmärksamhet och rutiner och verktyg utvecklades i diskussion med hela projektledningen, dokumenterades och inkorporerades i handboken för PRIO. Avstämningar om status i det pågående arbetet hölls löpande med skolledningarna och arbetslagsledare.



## 4.4 Genomförande

Genomförandefasen ägnades nästan uteslutande åt att införa de nya arbetssätten genom ett långtgående stöd i arbetslagen.

### Stegvis införande och förfinande av arbetssätt i arbetslagen

Nya arbetssätt i arbetslagen introduceras i tre etapper med ungefär en tredjedel av arbetslagen per etapp. Arbetssätten testades, utvärderades och justerades löpande för att bli så hjälpsamma för lärarna som möjligt. De processer och arbetssätt som detaljerats av skolledningen infördes i verksamheten, en process i taget

### Uppföljning

Införda arbetssätt utvärderades i slutet av terminen genom medarbetarenkäter och analys av skolledare för att säkerställa att arbetssätten är hjälpsamma och för att identifiera vilka strukturer och kompetenser som måste utvecklas för att säkerställa förändringens hållbarhet över tid.

### Planering och åtgärdsplan

Schematekniska förutsättningar och rollförändringar som möjliggör de nya arbetssätten planerades inför den kommande terminen. Till detta upprättade båda skolledningarna varsin åtgärdsplan innehållande konkreta och ansvarsfördelade åtgärder. Syftet med åtgärdsplanerna är säkerställa att de nya arbetssätten etableras som ordinarie arbetsmetoder.

## 4.5 Avvikelser gentemot tid- och projektplan

Tidplanen kom att justeras efterhand med att förutsättningarna för genomförandet klargjordes. Förberedelsefasen blev något längre än väntat beroende av en något försenad rekrytering av förändringsledare och tillsättande av projektledare. De tre därpå kommande faserna höll sig i stort inom angivna tidsramar men med en kvardröjande tidsfördröjning som kortade den avslutande genomförandefasen något. Den initiala planen att McKinsey skulle kliva av projektet i samband med att den lokala anpassningen genomförts höll inte. I realiteten deltog McKinsey, dock med nedsatt bemanning, till dess att den första etappen av implementeringen avslutats i mitten av april.

## 5 Måluppfyllelse

### 5.1 Övergripande resultat

#### Tidsfördelning

Kartläggningen visade att lärarna upplevde att de ofta fastnar i långa diskussioner som inte resulterade i några konkreta åtgärder. Mötesrutiner saknades också ofta eller var bristfälliga. En arbetsmetod för att göra mötena mer effektiva och lösningsorienterade har därför tagits fram av lärare och skollädares. Här kan exempelvis nämnas införandet av korta tavelmöten som främst hämtat sin inspiration från organisationsfilosofin *Lean*. Syftet med att effektivisera mötena är främst att frigöra tid åt den gemensamma undervisningsplaneringen och coachningen.

#### Gemensam undervisningsplanering

Kartläggningen visade också att lärarna i mycket liten utsträckning samarbetade kring undervisningsplaneringen. Detta samtidigt som de efterfrågade mer av gemensam planering och utvärdering av enskilda lektioner. Lärarna på de båda skolorna har därför tagit fram en ny rutin för att få till en regelbunden gemensam planering av nyckelelement i undervisningen. Planeringen av undervisningen sker på olika nivåer där målen successivt bryts ner och konkretiseras. På planeringstiden både planeras metoder och lektioner samtidigt som föregående planering utvärderas. Målsättningen är att en till två nyckellektioner i veckan planeras gemensamt.

#### Coachning

Kartläggningen visade entydigt att lärare efterfrågade mer återkoppling på sin undervisning från kollegor och skollädares. Samtidigt beskrevs kollegial återkoppling som något känsligt och svårt. Projektet har utmynnat i en modell för coachning som innehåller ett flertal fokusområden för coachning, metoder för lektionsbesök, observationsmallar samt handfast stödmaterial för coachande samtal och feedback. Målsättningen är att alla lärare ska coacha och få coachning minst en gång i månaden.

### 5.2 Uppföljning och utvärdering

#### Status i arbetslagen

Introduktionen av de nya arbetssätten kom under genomförandefasen att följas arbetslagsvis med hjälp av en tregradig skala vilken illustrerades med hjälp av nedanstående färgmarkeringar. Skolledningarna uppdaterades fortlöpande varje vecka om statusen för varje arbetslag.



Ganska snart blev det uppenbart att *coachningen* var svårast att introducera på skolorna. Skälet till problemen hade främst att göra med svårigheten att hitta lämpliga coachningstider inom befintligt schema.

Den *gemensamma undervisningsplaneringen* gick lättare att introducera även om det i vissa arbetslag, särskilt utanför grundskolan gick trögt. Att få arbetslagen att prova på den nya *mötesstrukturen* med tavelmöten och tydligare dagordningar gick i allmänhet lätt och de flesta arbetslagen (särskilt de större) såg omedelbara vinster med de nya mötesrutinerna.

Några personalmässigt små arbetslag hade svårt att se vinsten med tavelmöten varför rutinerna justerades för dessa – en fast dokumenterad dagordning infördes som ett alternativ till tavelmötena.

### Grön

*Arbetet flyter på i stort sett problemfritt. Vi bedömer att det finns goda förutsättningar att arbetssätten blir etablerade i arbetslaget.*

**Gemensam planering:** Avsatt tid används av alla lärare. Nivå 2-3 (100 % av arbetslaget)

**Coaching:** Samtliga lärare har coachat och fått coaching minst 1 gång

**Möteseffektivitet:** Mötesstrukturen är förändrad och arbetslaget självgående

**Stödbehov:** Fortlöpande statusuppdateringar, förändringsledaren bevakar arbetet på avstånd.

### Gul

*De nya arbetssätten är introducerade men det återstår en del arbetet innan de är etablerade.*

**Gemensam planering:** Avsatt tid används av minst 75 % av lärarna. Nivå: 1-2 (100 % av arbetslaget)

**Coaching:** Minst 75 % av lärarna har coachat och fått coaching minst 1 gång

**Möteseffektivitet:** Mötesstrukturen är förändrad men arbetslaget behöver fortfarande stöd

**Stödbehov:** Fortlöpande statusuppdateringar, förändringsledaren besöker möten vid behov, skolledningen bevakar på avstånd och besöker möten vid behov.

### Röd

*De nya arbetssätten är introducerade men det finns betydande problem med att få dem etablerade.*

**Gemensam planering:** Avsatt tid används av färre än 75 % av lärarna. Nivå: 0-1

**Coaching:** Färre än 75 % av lärarna har coachat och fått coaching minst 1 gång

**Möteseffektivitet:** Mötesstrukturen är introducerad men inte förändrad

**Stödbehov:** Fortlöpande statusuppdateringar, förändringsledaren besöker mötena, skolledningen besöker möten. Vid behov utarbetas ett särskilt åtgärdsprogram.

Nedan redovisas statusen på de två skolorna vid terminsslutet. Bakom merparten av de röda markeringarna gömmer sig naturliga förklaringar såsom sjukdom eller annan icke planerad frånvaro i arbetslaget vilket omöjliggjort att tillräckligt många lärare har hunnit pröva de nya arbetssätten (och arbeta efter dem utan externt stödbehov).

	Gemensam plan.	Coaching	Mötesstruktur
F-Klass			
Årskurs 1			
Årskurs 2			
Årskurs 3			
Årskurs 4			
Årskurs 5			
Särskola			
PREST			
Spec. ped.	X		
SKOLAN SOM HELHET			

Maltesholmsskolan

	Gemensam plan.	Coaching	Mötesstruktur
F-Klass			
Årskurs 1			
Årskurs 2			
Årskurs 3			
Årskurs 4			
Årskurs 5			
Årskurs 6			
Årskurs 7			
Årskurs 8			
Årskurs 9			
FTH	X		X
SKOLAN SOM HELHET			

Aspuddens skola

Med facit i hand kan det lätt konstateras att de arbetslag som ingick i etapp 3 när de nya arbetssätten introducerades regelmässigt inte hunnit med sina åtaganden. Detta har flera anledningar (läs nedan 6.4 Genomförande), och leder oss till slutsatsen att implementeringen

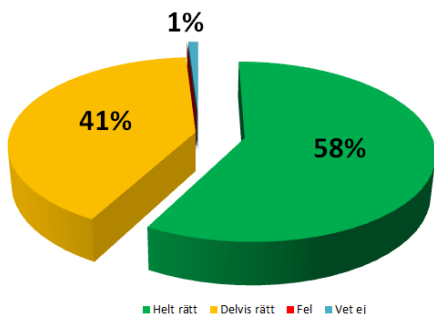
bör genomföras i maximalt två etapper. Bedömningarna ovan bekräftades och kompletterades av lärarna själva i en enkät<sup>1</sup> som genomfördes i månadsskiftet maj-juni.

### Lärarnas upplevelser av de nya arbetsätten

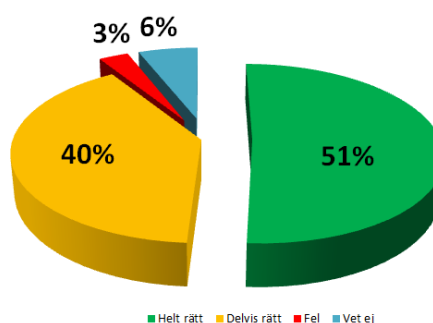
Uppföljningen innefattade förutom den arbetslagsvisa bedömningen två enkäter där samtliga lärare gavs möjlighet att tycka till om projektet fokuserat på rätt områden och hur stor nytta dessa bedömdes ha undervisningens och verksamhetens kvalitet. Den första enkäten genomfördes efter det andra stormötet (efter kartläggningen) den 7 mars medan den andra enkäten genomfördes strax före terminslutet i vecka 23 och 24. Svarsfrekvensen var ungefär stor vid båda tillfällena – drygt 72 procent.

Den sammantagna bilden ger vid handen att lärarna är väldigt nöjda med de nya sätten att arbeta. Den senaste utvärderingen från juni visade att hela 91 procent ansåg då att projektet fokuserar på helt eller delvis rätt områden. Detta medan 94 procent trodde att de nya arbetsätten kommer att påverka verksamheten i stor eller viss positivt riktning. Motsvarande siffror från i mars var 99 respektive 96 procent. Alla de tre nya arbetsätten gavs höga och positiva omdömen när vi frågade om deras påverkan på verksamheten, i princip nio av tio lärare på båda skolorna ansåg att den nya mötesstrukturen, den gemensamma undervisningsplaneringen och coachningen ger stor eller viss positiv inverkan på verksamheten. Resultaten från den senaste enkäten redovisas nedan och som helhet i *bilaga 1*.

### Har projektet fokuserat på rätt områden?

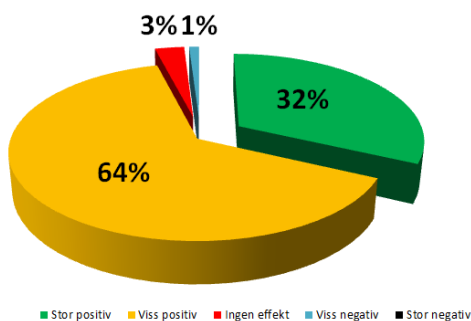


Resultat mars 2012

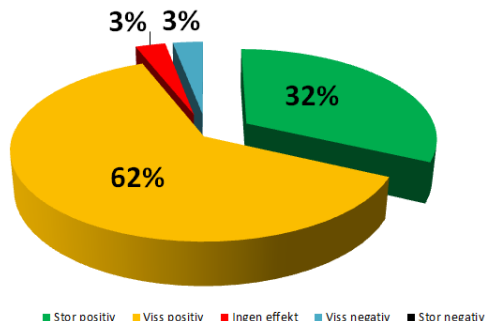


Resultat juni 2012

### Förslagets sammantagna effekt på verksamheten?



Resultat mars 2012



Resultat juni 2012

<sup>1</sup> Det bör här noteras en låg svarsfrekvens (drygt 40 procent) vilket gör det svårt att dra alltför långtgående slutsatser. Projektledningens bedömningar med "trafikljus" bekräftades dock av de arbetslag där svarsfrekvensen var hög.

---

I en av enkätens frågor fick lärarna svara på hur nöjda de var med de nuvarande arbetssätten på skolan. På en tiogradig skala gav lärarna sina skolor medelvärdet 6.36 i mars och 6.75 i juni. Även om det inte går att dra alltför långtgående slutsatser av enkäten kan det ändå konstateras att lärarna inte tyckts ha blivit mer negativt inställda till skolans arbetssätt i och med införandet av PRIO.

Slutavstämningarna med de två skolledningarna ger stöd åt enkäternas mycket positiva resultat. Även skolledningarna är sammantaget mycket positivt inställda till de nya arbetssätten.

## 6 Projektledningens erfarenheter och rekommendationer

Avslutningsvis redovisas projektledningens övergripande erfarenheter och rekommendationer från arbetet på skolorna. Erfarenheter uttrycka som rekommendationer har i förekommande fall inarbetats i utbildningsmaterialet: arbetsplan och handböcker. Erfarenheterna redovisas i kronologisk ordning från förberedelser via kartläggning, lokal anpassning till genomförande.

### 6.1 Att tänka på före projektstart

#### Var noggrann i valet av skolor

Valet av skolor är naturligtvis av avgörande betydelse för att lyckas med projektet. Det kan självfallet vara en lockande tanke att först välja de skolor som uppvisar de största problemen och svagaste studieresultatet. Vi rekommenderar emellertid inte ett sådant tillvägagångssätt. Vi anser istället att de skolor som initialt väljs ut för deltagande är så "normala" som möjligt. Detta dels för att de två pilotskolorna i Stockholms stad valdes ut på den grunden, dels för att skolor som kringgärdas av omfattande problematik förmodligen har andra och mer akuta problem att komma tillrätta med innan fokus kan läggas på att skapa en lärande organisation.

En annan viktig del för att förändringsarbetet ska nå framgång är förekomsten av en utvecklingsorienterad, och till projektet välvilligt inställd, skolledning. Detta bör också vägas in vid valet av skola/skolor.

#### Var tydlig med förutsättningarna och avsätt tid

Vi bedömer det som viktigt att skolledningen redan före projektstart ges detaljerad information om vad projektet kan komma att innebära rent tidsmässigt för skolans vidkommande. Detta för att skolledningen ska ha möjlighet att redan före projektstart justera eventuellt redan inbokade konferenser till förmån för projektets genomförande. Det är till fördel för projektet om skolledningen tidigt klargör för personalen att projektet ska genomföras och att annat utvecklingsarbete skjuts åt sidan alternativt inkorporeras i PRIO.

Det är också mycket viktigt att tidigt boka tider för regelbundna veckovisa avstämningar mellan projektledning och skolledning. Det är särskilt viktigt att hitta mötestider i skiftet mellan de olika faserna – då resultaten ska förankras i skolorganisationen och diskuteras i projektets styrgrupp. Även återkommande avstämningsmöten med arbetslagsledare och/eller utvecklingsledare bör bokas in under hela projekttiden.

#### Välj externa förändringsledare

Rollen som förändringsledare är i många fall komplex och kräver ibland konfrontation och ifrågasättande av invanda arbetssätt och strukturer. Det är därför inte lämpligt att de förändringsledare som deltar i projektet kommer från, eller har starka band till, den deltagande skolan.

#### Säkerställ interna stödstrukturer

Vi har sett gynnsamma effekter av att det finns personal som kan bistå skolledningen med att driva och framförallt följa förändringsarbetet. Vi bedömer att förekomsten av interna stödstrukturer sannolikt kommer att spela en avgörande betydelse för skolans utsikter att lyckas etablera de nya arbetssätten på sikt. Den eller de personer som ges ett sådant uppdrag bör samtidigt ges ett tydligt mandat med uttalade ansvar och befogenheter.

#### Tydliggör vikten av uppföljning

Mycket av den löpande uppföljningen under och efter projekttiden sker med hjälp av personalenkäter. Det är därför viktigt att skolledningen redan i samband med projektstart tydliggör vikten av att alla deltar i undersökningarna. Det är också bra om det på skolorna finns en beredskap för att stärka inslagen av uppföljning och utvärdering (vilket kan kopplas

till den interna stödstrukturen enligt ovan). Pappersenkäter kan med fördel varvas med elektroniska lösningar för att differentiera uppföljningarna och därmed öka svarsfrekvensen

## 6.2 Kartläggning

### Utgå från lärarna!

Utifrån vunna erfarenheter bedömer vi att tidslogg och enkätundersökning endast bör genomföras med gruppen lärare. Detta för att skapa jämförbarhet mellan svenska skolor och andra utbildningssystem och skapa en tydlig fokusering på lärarrollen. Fritidshemsverksamheten, som är unik för Sverige, och elevhälsan bör också inräknas i projektet, men då främst via djupintervjuer med representanter från berörda personalgrupper.

### Närvara vid självskattningen

Under kartläggningen bedömer vi att den tidslogg som alla lärare genomför med fördel kan kortas till en vecka (istället för två som på pilotskolorna), samt kompletteras med de kortare enkätfrågor som tagits fram. För att förändringsledarna i större utsträckning ska kunna stödja skolledningen i sin bedömning av skolans nuläge är det avgörande att djupintervjuer, lektions- och mötesobservationer har genomförts före den avslutande självskattningen. Vi bedömer det som viktigt att skolledningen tillsammans med förändringsledarna via diskussion och analys av kartläggningsmaterialet kommer överens om den nulägesbeskrivning som ligger till grund för de prioriterade utvecklingsområden som sedan väljs.

## 6.3 Lokal anpassning

### Stärk ägarskapet!

Upplägget med återkommande arbetsmöten under en treveckorsperiod bedömer vi vara framgångsrikt. För att stärka ägarskapet av de nya arbetssätten ser vi det som mycket gynnsamt att samtliga lärare på skolan involveras i själva framtagandet av dito. Detta är i regel lätt genomförbart på mindre skolor medan skolledningen i en större skola sannolikt måste utforma alternativa strategier för att stärka delaktigheten, engagemanget och ägarskapet. Under alla omständigheter bör det vara ett minimikrav att samtliga arbetslag representeras i de arbetsgrupper som tar fram de nya arbetssätten.

### Aktivt ledarskap och strategiskt användande och specialkompetenser

För att nå framgång när de nya arbetssätten utarbetas krävs det att förändringsledaren aktivt leder arbetet i arbetsgrupperna; tar fram underlag och justerar allt material till arbetsgrupperna. Detta medan lärarna bidrar med erfarenhet och åsikter samt synpunkter från kollegor. Det har också visat sig fruktbart att tänka strategiskt kring de särskilda kompetenser som finns på skolan. Finns det ämnesutvecklare på skolan kan det vara bra att koppla in dem i exempelvis en arbetsgrupp kring gemensam planering, och personer med specialkompetens om skolwebben kan med fördel ingå i en arbetsgrupp som ser över tidsanvändningen.

### Var lyhörd

Det kan kanske tyckas som en självklarhet men vi kan inte vara nog tydliga med vikten av att vara lyhörd inför arbetslagens önskemål. Anpassningar som i ett initialt skede upplevs som tidskrävande (exempelvis att först implementera gemensam planering för att sedan bygga på med coachning) blir sannolikt tidsbesparande och långsiktigt hållbart på sikt då de grundas på förståelse för praktiken.

### Anpassa arbetssätten till andra personalgrupper

Vi bedömer det som viktigt för projektets framtida fortlevnad att så många som möjligt introduceras i arbetet med PRIO. Vi har därför försökt att anpassa de nya arbetssätten till

andra personalgrupper än grundskollärare; särskolans personal, förskoleklassverksamheten, fritidshemspersonal, samt speciallärare. Anpassningarna har gjorts tillsammans med berörda personalgrupper.

Resultaten av anpassningsarbetet visar också på positiva resultat. Korta tavelmöten mellan fritids och skola har i regel fungerat bra då alla ser uppenbara vinster med detta. Även coachningen mellan fritidshemspersonal och lärare har fungerat där det har prövats. Och för särskolans vidkommande har det upplevts som hjälpsamt att planera vissa undervisningsmoment tillsammans med elevassistenter/fritidshemspersonal.

## 6.4 Genomförande

### Implementera i två etapper

I genomförandefasen valde vi ett upplägg där arbetslagen etappvis införde de nya arbetssätten med ungefär en tredjedel av arbetslagen per etapp. I efterhand ser vi dock att det hade varit lämpligare att genomföra implementeringen i två etapper istället. Detta då det i samband med terminsslutet förekommer många aktiviteter (skolresor, nationella prov och betygsättning m.m.) som tar tid och fokus från att testa de nya arbetssätten. Vi rekommenderar därför att genomförandet sker i två etapper och att de årskurser som genomför nationella prov placeras i den första etappen.

### Fler stormöten om projektet

Implementeringen av arbetssätten har underlättats då intentionerna med PRIO har presenterats för hela personalgrupper. Detta föranleder oss att rekommendera en större frekvens av sådana inslag under den ordinarie konferenstiden. Löpande information om intentionerna med projektet och dess framdrift kan således vara en framgångsrik väg för att skapa ett bredare ägarskap och bättre utsikter för hållbarhet på längre sikt.

Vi ser här ett behov av att längre seminarier för lärargruppen läggs in vid åtminstone fem separata tillfällen:

1. *Initialt före projektstart*, för att ge bakgrunden till projektet och syftet med kartläggningen.
2. *Efter genomförd kartläggning*, för att delge resultat och diskutera föreslagna utvecklingsområden.
3. *Inför den lokala anpassningen*, 1) där arbetsgrupperna delger varandra hur de tänker utforma projektet lokalt. 2) där skolledning, utvalda lärare, projektledning och styrgrupp utbyter erfarenheter och utarbetar handlingsplaner.
4. *Under genomförandet*, för att gemensamt utvärdera det påbörjade förändringsarbetet och eventuellt justera felaktigheter
5. *Efter genomförandet*, för att diskutera erfarenheter och hur skolan tar nästa steg för att ytterligare förfinas sina arbetssätt.

### Välkomna externa besök

Externa besök bör också välkomnas under genomförandet eftersom lärare och skolledning då ges möjlighet att sätta ord på vad projektet inneburit för dem själva, samt vilka framgångsfaktorer och utvecklingsmöjligheter de ser i de förändrade arbetssätten.

## 6.5 Dokumentation

### Ha ett elektroniskt projektkontor

Det har visat sig hjälpsamt att ha ett digitalt (webbaserat) projektkontor där dokument och arbetsmaterial kan sparas. Det minskar behovet av och beroendet av/till e-post.



### **Power Point uppfyller behoven**

Den mjukvara som huvudsakligen använts i projektet är företaget Think-Cells programvara för att göra överskådliga diagram i Power Point. Programvaran är lättanvänd men förhållandevis dyr eftersom användandet sker i form av en ettårig prenumeration där användarna måste lösa minst fem licenser till en kostnad av närmare 35 000 kronor. Skälet till varför Think-Cell överhuvudtaget kom i fråga hängde samman med att McKinsey använder sig av programvaran. Vår bedömning är att Power Point 2010 gott och väl fyller projektets behov framöver. De bilder och diagram som under projektiden gjorts med Think-Cell är kompatibla med Power Point och kan således användas även i framtiden. Äldre diagram kan också redigeras i Power Point om sådana behov skulle uppstå.

## **6.6 Avslutande reflektioner**

### **Behov av fortsatt uppföljning och utvärdering**

Effekterna av de nya arbetssätten behöver utvärderas fortlöpande med hjälp av enkäter där lärare och skolläda får svara på hur de upplever projektet och hur de påverkar undervisning och verksamhet. Eftersom målet med projektet är att förbättra elevernas studieresultat behöver detta följas särskilt noggrant, såväl på kort som på lång sikt. Uppföljningen behöver också inkludera skolans värdegrundsuppdrag; effekter på bemötande, trivsel och trygghet etc.

### **Goda förutsättningar för lyckad upprepning**

Projektet har genomförts med hög intensitet och relativt kort framförhållning. Den tydliga systematiken och projektets grundstruktur leder oss dock fram till slutsatsen att det är fullt möjligt – att med rätt förberedelser och bemanning – genomföra en upprepning av PRIO inom samma tidsram.

Att utifrån en systematisk kartläggning baserad på rekommendationerna från forskning och (internationellt-) beprövad erfarenhet skapa en lärande skolorganisation har visat sig vara genomförbart och uppskattat (se resultaten från lärarenkäterna). Det bör dock poängteras att en mer lärande organisation också ställer nya krav på att skolläda anpassar sitt ledarskap efter de delvis nya förutsättningarna.

Det unika med PRIO-projektet är att det på ett logiskt och lättförståeligt sätt sammanför det globala och lokala perspektiven på skola och skolutveckling. Metodiken utgår från ett lokalt ägarskap där varje lärare ständigt och aktivt utvecklar hjälpmedel som förbättrar undervisning och inläring. Det vill säga grunden för en lärande organisation.