

# Hur står det till i Drömfabriken?

Huvudmannens systematiska kvalitetsarbete  
Sammanfattande dokumentation 2016  
December 2016



KUNSKAPSFÖRBUNDET

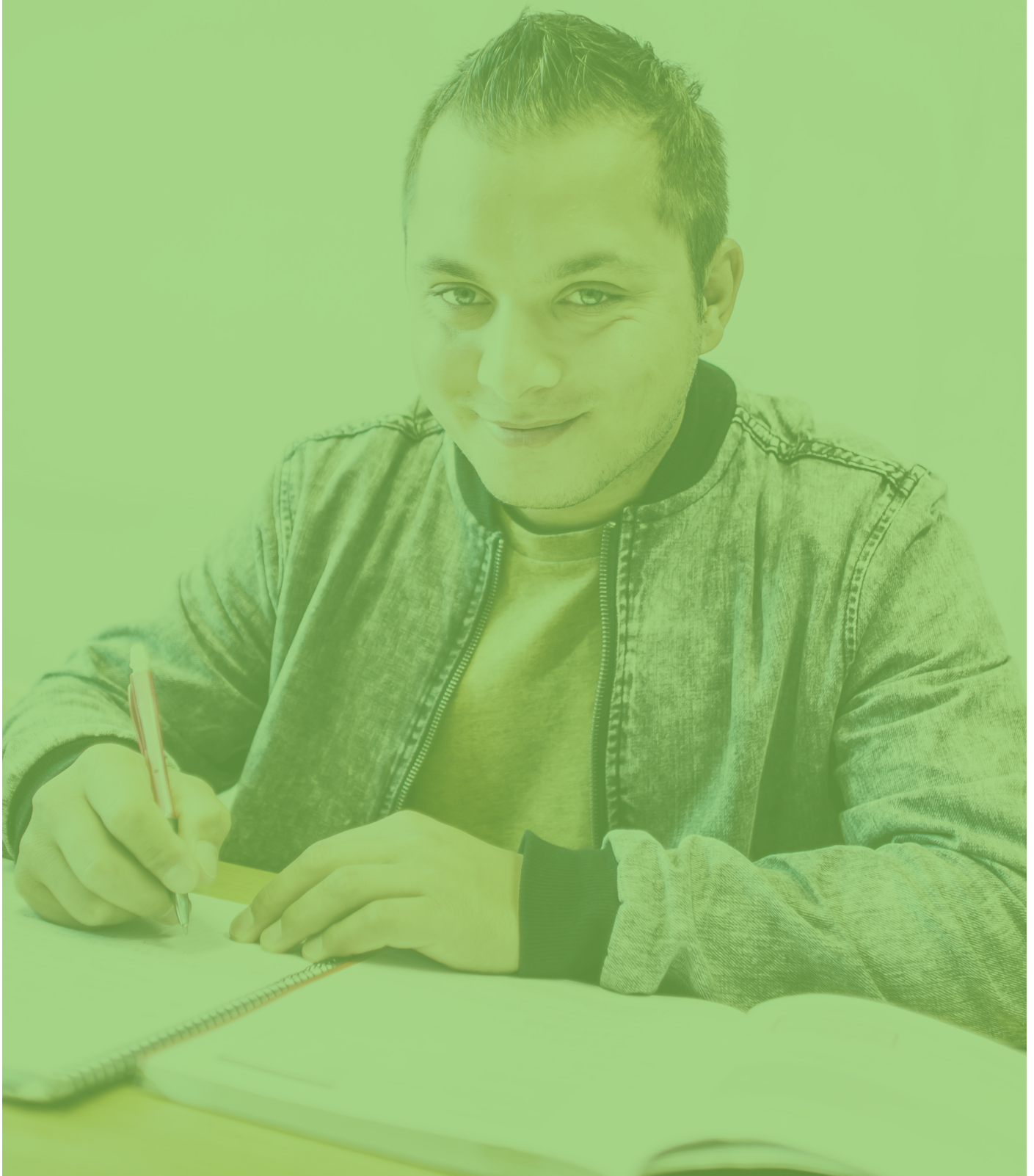
# INLEDNING

Detta dokument är tänkt att översiktligt sammanfatta och synliggöra det förbundsövergripande systematiska kvalitetsarbetet i Kunskapsförbundet. Dokumentet ska ge svar på de frågeställningar om resultat, analys och utvecklingsfrämjande åtgärder som påbjuds i Kunskapsförbundets ”Script för skolutveckling och kvalitetsarbete”, tillika ”Huvudmannens plan för det systematiska kvalitetsarbetet”. Dessa frågor redogörs också för vid den årliga Kvalitetsstämman, då Kunskapsförbundets direktions är huvudsaklig målgrupp och rektorer och tjänstemän berättar om det kvalitetsarbete som pågår på enheter och övergripande i förbundet.

För kompletterande information om resultat, analys och åtgärdande processer, som ligger bakom påståendena i det här dokumentet, hänvisas du till Kvalitetsrapport 2016, Tendenser i elevernas kunskapsresultat 2016, filmdokument från Kvalitetsstämman 2016 och rektorers dokumentation av sina enheters kvalitetsarbeten som alla återfinns på intranätets sidor för kvalitetsarbete.



# DOKUMENTATION



# Hur väl lyckas eleverna i relation till de nationella målen och vilka utvecklingsområden ser vi utifrån resultaten?

Sedan Kunskapsförbundets start 2013 har vi vetat att alla våra elever inte når alla sina utbildningsmål. Vi har också varit medvetna om att eleverna lyckas olika bra på olika utbildningar inom Kunskapsförbundet, trots att det är vår uppgift att kompensera för de olika förutsättningar eleverna har, så att alla oavsett utmaning, når utbildningens mål.

Elevernas kunskapsresultat måste därför förbättras och likvärdigheten inom och mellan Kunskapsförbundets olika utbildningar måste stärkas, så att eleverna ges likvärdiga förutsättningar till lärande och utveckling oavsett vilken utbildning de går. Sett till läroplanernas målområde Kunskapsresultat ser utmaningen, i korthet, ut så här:

I förhållande till målbilden är det för låga resultat och för stora skillnader i resultat mellan program i gymnasieskolan:

-Eleverna på gymnasieskolans högskoleförberedande program lyckas bättre än de elever som går ett yrkesförberedande program, sett till genomsnittlig betygspoäng. Spannet går från 11 till 15,5 för det program som ligger lägst respektive högst. Männen lyckas inte lika bra som kvinnorna. Särskilt på de högskoleförberedande programmen är det skillnad. Den genomsnittliga betygspoängen för alla elever är 13,5, för elever på yrkesprogram 12,4 och för elever på högskoleförberedande program 14,1 .

-Skillnaderna i antal underkända betyg är för stora mellan programmen. Spannet går mellan 0,2 och 3,3 underkända betyg i snitt per avgångselev. Här är uppdelningen mellan högskoleförberedande och yrkesprogram, eller mellan män och kvinnor, inte lika tydlig.

-Andelen elever som tog examen från Kunskapsförbundets gymnasieutbildningar i juni 2016 varierar för mycket mellan programmen och några program ligger orimligt lågt. Spannet går från 60% till 100%. Inte heller här finns någon tydlig skillnad mellan elever på olika typer av program eller mellan könen. Den genomsnittliga examensandelen är 81,8%, för elever på yrkesprogram 77,7% och för elever på högskoleförberedande program 84,5%.

Totalt sett är fortfarande den genomsnittliga betygspoängen och den totala examensandelen för låg, i förhållande till de nationella, tillika lokala, målbilderna. Några program -Vård och omsorg, Handel och administration, Hotell och turism, Barn och fritid samt Fordonstekniska programmet- förtjänar utifrån resultaten 2016 extra uppmärksamhet i utvecklingsarbetet. Dock ser vi totalt en

## Hur väl lyckas eleverna i relation till de nationella målen och vilka utvecklingsområden ser vi utifrån resultaten?

förbättring mot 2015 inom samtliga mått kommenterade ovan, både vad gäller höjda resultat och mer likvärdiga resultat.

Läranderesultaten i vuxenutbildningen är något försämrade i relation till tidigare år och olikvärdigheten är ännu för stor:

-Andelen godkända kursresultat på grundläggande och gymnasial vuxenutbildning är något lägre 2016 än 2015. I Vänerparken nådde 84,2% av eleverna lägst godkänd nivå på sina kurser och på Nils Ericson var det 78,9% som nådde lägst godkänt betyg.

-Skillnaden i andelen lägst godkända kurser är förhållandevis stor mellan skolhusen (5,3 procentenheter), men betydligt lägre än 2015 (10,5 procentenheter).

-Andelen satta A, B och C-betyg har minskat på grundläggande och gymnasiala vuxenutbildningar sedan 2013, medan D, E och F-betyg har ökat. Betyget F motsvarar 17,6 % av alla satta betyg våren 2016.

-Fördelningen av betyg skiljer sig åt mellan skolhusen. En större andel elever får de polariserade betygen A och F på Nils Ericson än i Vänerparken.

-Kvinnor når godkända resultat i högre grad än män i den grundläggande och gymnasiala vuxenutbildningen och skillnaden är något större 2016 (7,6 procentenheter) än 2015 (6,5 procentenheter).

-Elever i sammanhållna lärlings- och yrkesutbildningar blir godkända i högre grad än övriga elever som läser gymnasiala kurser.

-Den genomsnittliga genomströmningshastigheten för elever på utbildningen i Svenska för invandrare (SFI) har minskat något sedan 2015. För Nils Ericson-eleverna tar det mellan cirka 4-15 veckor längre att genomföra kurserna i år än 2015. I Vänerparken tar kurserna cirka 2 veckor längre att avsluta med godkända resultat än året innan.

-Skillnaden i genomströmningshastighet på SFI är stor mellan Nils Ericson och Vänerparken. Eleverna på Nils Ericson går samtliga kurser under en längre tid än eleverna i Vänerparken. Det är en tendens sedan flera år tillbaka. Störst är skillnaden mellan spår 1-utbildningarna (26,3 veckor 2016).

Sammanfattningsvis är resultaten inom målområdet Kunskapsresultat något sämre än 2015 inom vuxenutbildningen. Eleverna når godkända resultat i något lägre omfattning och med något lägre betyg än tidigare inom de grundläggande och gymnasiala kurserna. Däremot är skillnaderna mellan skolhusen mindre 2016 än 2015. Inom SFI är det framför allt skillnaden i genomströmningshastighet mellan skolhusen som är påtaglig och som kräver extra intensivt utvecklingsarbete.

Sett till styrdokumentens övriga målområden, vilka vi etiketterar Hälsa och välbefinnande, Engagemang och lust att lära samt Stöd, anpassning och utmaning, är förbättringsområdena inte lika påtagliga. Resultaten från Elevenkäten 2016 är genomgående höga, särskilt inom Vuxenutbildningen. Kunskapsförbundets elever uttrycker i stort att de trivs (gymnasieskolan 4,36 av 5,0/ vuxenutbildningen 4,50 av 5,0) och är trygga (4,45/4,44) i skolan. De tycker i stor omfattning att utbildningen de går är meningsfull (4,06/4,29) och intressant (3,94/4,45) och att de får ett bra stöd i att genomföra den (3,89/4,17). Utvecklingsarbetet med att göra likabehandlingsplanen känd i gymnasieskolan har gjort positiv skillnad och en större andel gymnasieelever, än tidigare, uppger att deras lärare får dem att tro på sig själva i sina studier.

Det förbundsövergripande arbetet kan dock, utifrån resultaten, fokusera mer på:

- gymnasieelevers engagemang för skolarbetet (3,46),
- att det är tillräcklig lugn och ro i alla undervisningssituationer (3,55/4,02),
- hur elever kan få och uppleva ökat inflytande och delaktighet i att påverka såväl den fysiska som den psykosociala miljön i skolan (3,34/3,82), och
- hur kommunikationen om elevers lärande kan förbättras. Det är önskvärt att elever i högre grad upplever att lärarna har en bra plan för hur de ska arbeta framgångsrikt (3,59/4,01) och vad lärarna bedömer elevens kunskaper utifrån (3,61/4,02).

Sammanfattningsvis har vi en relativt hög kvalitet inom mätområdena Hälsa och välbefinnande, Engagemang och lust att lära samt Stöd, anpassning och utmaning i Kunskapsförbundet. Vi kan dock se att gymnasieskolan har en marginellt negativ utveckling mot förra året medan vuxenutbildningen har en något positiv, i jämförelse med 2015. Vuxenutbildningen har dessutom genomgående högre värden än gymnasieskolan. Utöver de identifierade utvecklingsområdena behöver vi, särskilt i vuxenutbildningen, arbeta med att öka svarsfrekvensen så att undersökningens tillförlitlighet förbättras.





# Resultatanalys, eller varför når vi inte målen ännu?

Vi skulle kunna försöka förklara våra elevers resultat med många rader om att det tar tid och fokus att sätta och framgångsrikt organisera ett nytt kommunalförbund. Vi skulle kunna påstå att arbetet med att driva skolan framåt samtidigt som vi måste vända röda siffror till gröna är allt för utmanande och att arbetet med att organisera och bemanna sig framgångsrikt i en tid av lärarbrist, där flera hundra nyanlända kommit till oss på kort tid, nästan är omöjligt. Men det gör vi inte. Istället för att förklara våra resultat som en konsekvens av yttre omständigheter vill vi aktivt koncentrera oss på inre förändring. Vi vill ta utgångspunkt i sådana faktorer som forskningen, och den beprövade erfarenheten, visar är effektiva och framgångsrika att arbeta med när man önskar förbättra elevers lärande.

Med detta som bakgrund kan vi se att vårt systematiska kvalitetsarbete ännu inte är tillräckligt effektivt på alla systemnivåer -huvudman, rektor och lärare. Vi har kommit en bra bit på väg med resultatuppföljning och systematiserade dialoger som redskap och tar nu tydligare, än tidigare, avstamp i elevers resultat när vi väljer utvecklingsområden. Utvecklingsarbetet är också tydligare evidensstyrt nu. Ändå är det fortfarande så, i olika utsträckning i förbundets olika hörn, att undervisningen ibland är ett för individuellt projekt och utan tillräcklig grad av egna, kollegiala eller ledares fiffiga förbättringsreflektioner och formativa ifrågasättanden. Orsaken stavas förmodligen tradition och resultatet blir en kultur där "personalens egna förklaringar till varför resultaten ser ut som de gör riktar in sig på elevernas förmågor och elevsammansättningen på skolan" (Maria Jarl i "Samsyn i skolan ger bra resultat" i DN den 20 december 2016) framför att aktivt och systematiskt fråga sig hur undervisningen ska förändras för att bättre möta elevernas behov av lärande.

Rektor och huvudman har en viktig uppgift att bättre utmana gamla traditioner, att mer aktivt involvera sig i och regissera lärares lärande om elevers lärande. Forskaren Viviane Robinson beskriver dock skolledares uppgift att "bevara relationen" samtidigt som "göra framsteg i utvecklingsarbetet" som mycket svår för många. Centralt blir därför, menar Robinson, att arbeta fram tillitsfulla relationer på skolan och i organisationen så att vi tillsammans -huvudmän, rektorer och lärare- klarar att diskutera undervisningens kvalitet och såväl elevers som professionellas lärande i relation till den (Viviane Robinson, muntlig kommunikation den 23 november 2016).

Gemensamt för framgångsrika skolor är att de kan visa tydliga exempel på samarbete mellan dem som arbetar på skolan, och på att man delar med sig av sina erfarenheter. Utmärkande för dessa skolor är också att samarbetet sker över alla gränser. Det är ett komplext system där både lärare, rektor och huvudman ingår. I mindre framgångsrika skolor sker skolpersonalens arbete mer individuellt utan några tydliga gemensamma värderingar att utgå ifrån. Målen handlar där inte heller i lika stor utsträckning om resultat (Maria Jarl i "Samsyn i skolan ger bra resultat" i DN den 20 december 2016).

# Vilka områden för utveckling prioriteras nu i förbundet och varför?

I syfte att förbättra elevernas kunskapsresultat och stärka likvärdigheten i förbundet kommer huvudmannen att prioritera utvecklingsåtgärder som antas stärka:

-skolenheternas pedagogiska ledarskap och det systematiska kvalitetsarbetet

Vi vill skapa förbättrade möjligheter för ledare att mer omfattande och djupare fokusera och driva elevcentrerade lärprocesser i sina uppdrag. Rektorer, och för lärandet andra betydelsefulla ledare, ska ha som huvudsaklig syssla att regissera lärares lärande om elevers lärande och skolans systematiska förbättringsarbete. Elevernas behov av lärande ska vara utgångspunkten för vad lärare och ledare i skolan ska förkovra sig i och utveckla lärprocesser för.

-det kollegiala lärandet för alla professionella i Kunskapsförbundet

Ett kollaborativt och kollegialt lärande innebär att människor tillsammans skapar synergieffekter i lärandet, vilket tar sig uttryck i att de lär sig mer och på bättre sätt än vad var och en klarar av på egen hand (Ohlsson, 2004, Arbetslag och lärande, s. 48). Vi vill skapa bättre och mer likvärdiga förutsättningar för alla elever att nå målen för utbildningen de går. Eftersom inte bara vissa, utan alla, elever ska lyckas krävs att alla som har anställning i Kunskapsförbundet arbetar tillsammans för varje elevs bästa, att alla lär av och med varandra, vågar granska sig själva och sin egen undervisning såväl som andras, förstår att det livslånga lärandet omfattar också en själv och förstår att lärandepotentialen ökar när man har möjlighet att lära tillsammans med andra. Att utveckla tillitsfulla professionella relationer och en modig kultur, där vi vågar ifrågasätta våra förgivettaganden om undervisning och lärande, blir centralt (Timperley, 2013, Det professionella lärandets inneboende kraft).

Prioriteringarna har gjorts utifrån att enighet råder om att potentialen för lärande är god inom dessa områden och vetenskaplig evidens finns för att sådana satsningar ska ge positiv effekt på elevers kunskapsutveckling och på likvärdigheten, det vill säga på våra uppsatta mål.



## Vilka aktiviteter har redan genomförts i syfte att närma sig målen?

I vår strävan att förbättra det systematiska kvalitetsarbetet och kopplingarna mellan de styrande nivåerna i förbundet har vi arbetat vidare med att förbättra de verktyg vi tidigare beslutat och introducerat:

Förbundets andra Kvalitetsstämma ägde rum i januari 2016 och stärkte kopplingen mellan styrkedjans olika nivåer, främst huvudman och rektor, samt hjälpte oss att rikta fokus mot elevers behov och de omständigheter vi själva kan påverka, från klassrumsnivå till politisk nivå.

Under våren genomfördes Kunskapsförbundets andra Elevenkät och den gav oss ett kvitto på hur väl eleverna trivs och ser möjligheter att utvecklas och lära i Kunskapsförbundet. Enkätens resultat ska vara en viktig utgångspunkt för kvalitetsarbetet, både lokalt på varje skolenhet och förbundsövergripande, och möjliggör för ett mer nyanserat beslutsfattande om såväl resurser, kompetensutveckling och direkt elevstöd.

Inom kort står Kunskapsförbundets tredje Kvalitetsrapport klar. Den är en resultatsammansättning över elevernas kunskapsresultat och tjänar som ett viktigt underlag för hur kommande utvecklingsarbeten ska prioriteras. Vårt arbete med att professionalisera uppföljnings- och utvärderingsarbetet i Kunskapsförbundet har fortsatt och vi har nått en bra bit på väg där såväl politiker som rektorer servas med relevant och tillförlitlig resultatstatistik. Utmaningar finns dock fortfarande med att identifiera relevanta mått på kvalitet, främst i vuxenutbildningen, och att finna genomförbara vägar att samla in det underlag som behövs. Vi behöver också fortsätta att arbeta fram bättre möjligheter för elever med språkliga och kognitiva utmaningar att delta i våra undersökningar, som Elevenkäten, så att alla elevröster blir lika inflytelserika.

Den löpande kvalitetsdialogen, det vill säga systematiska uppföljningar och samtal om hur väl eleverna håller på att lyckas, har systematiserats för både direktion, där dialogen numera följer ett årshjul, och för rektorer som regelbundet kallas till mindre dialogforum, med huvudmannens representanter, för att diskutera elevers resultat och enheternas förbättringsarbeten utifrån samma frågeställningar som besvaras i den här dokumentationen.

För att skapa förbättrade möjligheter för de lokala pedagogiska ledarskapen att ha fokus på läroprocesser, för såväl elevers som personalens lärande, har arbete med hur stödjande funktioner, som administration och service, mer effektivt kan organiseras och avlasta rektorerna på olika sätt påbörjats. Det är ett arbete som behöver fortsätta 2017.

Stärkandet av samproducerade pedagogiska ledarskap, i vilka rektorer lokalt leder tillsammans med andra betydelsefulla ledare, som biträdande rektorer, förstelärare, teacher leaders och arbetslagsledare, runt aktiviteter som antas förbättra såväl lärares som elevers lärande, är ett annat prioriterat utvecklingsområde. Aktionsforskningsinfluerade forskningscirklar för rektorer och andra ledare, såväl formella som icke formella, har genomförts under hela året 2016 och fortsätter in under 2017. Utgångspunkten i dessa har tydligt varit elevers behov av lärande, systematiska och "vetenskaplifierade" arbetssätt. Under hösten startades också en forskningscirkelledarutbildning upp, i syfte att längre fram göra Kunskapsförbundet självförsörjande på cirkelledare. Det blir ett led i ett mer hållbart kvalitetsarbete. Förbundets förstelärare har fortsatt haft möjlighet att studera pedagogik på masternivå under året och flera rektorer har påbörjat eller fortsatt sin statliga rektorsutbildning.

Kollegialt lärande är grunden för de flesta läraktiviteter som arrangeras för förbundets ledare och personal. Ett antal lokala dialogkonferenser och lärande nätverk, både interna och externa, för olika kategorier ledare och lärare i Kunskapsförbundet är exempel sådana aktiviteter som har ägt rum under 2016. Alla i samma syfte- att förbättra elevers lärande och likvärdigheten inom och mellan våra utbildningar. Särskilt värda att nämnas är det återkommande kollegiala lärandet för alla förbundets fler än 400 lärare varje termin. Vid dessa tillfällen träffas alla lärare i blandade dialoggrupper och diskuterar identifierade utmaningar i praktiken med egeninsamlad empiri och gemensam teoriläsning eller föreläsning som bas. Under 2016 har de förbundsövergripande kompetens-utvecklingsdagarna haft "kopplingen mellan elevers motivation för lärande och feedback" och "relationens betydelse för lärandet" som teman. Under hösten 2016 anordnades också en dialogkonferens, ett "ledarkollo", för alla chefer i Kunskapsförbundet på temat "Hur kan jag bli så mycket jag kan i min roll och funktion i Kunskapsförbundet?" Det är viktigt att som ledare själv får prova på sådana former för lärande som man är satt att ge regi för, och uppleva den potential för lärande som bevisligen finns i sådana kollegiala lärformer.



# Vilket lärande, måluppfyllelse eller förändring har genomförda aktiviteter resulterat i?

I juni 2016 lämnade de första gymnasieeleverna som gått hela sin gymnasieutbildning i Kunskapsförbundets skolor oss. Det var därför extra glädjande att se att den genomsnittliga betygspoängen och examensandelen gått upp sedan 2015, medan antal underkända betyg per elev gått ned. Vi vill ju så gärna tro att vårt hårda arbete gjort skillnad. Dock vill vi vara mycket försiktiga med att säga att resultatframgångarna 2016 faktiskt är en direkt konsekvens av vårt förbättringsarbete. Det är fortfarande för tidigt att se någon trend i resultaten, särskilt på förbundsövergripande nivå. Vi tänker därför fortsätta arbeta på den inslagna utvecklingsstrategivägen.

Det vi däremot vill påstå att vi lyckats med är att synliggöra och förankra att vi har en utmaning i att skapa likvärdiga förutsättningar för elevernas lärande och utveckling i Kunskapsförbundet. Vi har skapat en acceptans för att de prioriterade utvecklingsområdena är de vi behöver ta oss an tillsammans och rikta fokus mot, och vi är överens om hur vi vill göra det: genom kollegialt lärande, vetenskaplig förankring i utvecklingsarbetet och genom att skapa förutsättningar för ett samproducerat pedagogiskt ledarskap. Ett ledarskap som klarar att hantera ett effektivt systematiskt kvalitetsarbete och alltid ha elevers behov av lärande som utgångspunkt för utvecklingsprocesser.

# Hur det planerats vidare med nya, evidensbaserade, aktiviteter utifrån resultat och analys?

Vi ser ingen anledning att byta strategier för vårt övergripande utvecklingsarbete; det vilar på vetenskaplig grund, är transparent, systematiskt och uthålligt. Vi ska däremot fortsätta stärka det, involvera fler och stödja alla i det och dessutom enträget påminna om det. Målet är att det systematiska kvalitetsarbetet ska bli en lika naturlig del av utbildningen som till exempel undervisningen är idag.

Under 2017 kommer ett antal centralt regisserade utvecklingsprocesser och aktiviteter att äga rum. Målet är att dessa processer ska stödja de lokala utvecklingsarbetena, inte konkurrera med dem, samt borga för likvärdighet i förbundet. I huvudsak består aktiviteterna av:

## Stärkt systematiskt kvalitetsarbete

- kvalitetsdialoger genom hela systemet med bättre uppföljning än tidigare
- tydligare politisk styrning utifrån resultat som visar på olika elevers behov av lärande och utveckling
- statistisk- och analyservice
- professionella beslut om utvecklingsprocesser utifrån resultat och evidens

## Förbättrat kollegialt lärande om elevers lärande

- kompetensutvecklingsdagar i dialogkonferensform för alla lärare om identifierade viktiga faktorer för lärande som språk, relation, mindset, engagemang och feedback
- strukturerade nätverk inom och utanför organisationen
- statliga kunskapslyft av olika slag
- sociala digitala plattformar som underlättar erfarenhetsdelande, transparens och spridning
- forskningscirklar
- akademiska studier i pedagogik tillsammans med andra

## Förbättrade möjligheter till goda pedagogiska skolledarskap

- kollegialt lärande för chefer
- forskningscirklar
- fokusering på och organisering för lärande
- professionaliserat stöd inom HR, ekonomi, utveckling och kommunikation

Strategier och aktiviteter i vårt förbättringsarbete utgår bland annat från forskning om:

## -Rektorers pedagogiska ledarskap,

Robinson ("Schoolleadership and student outcomes: Identifying what works and why".2009.) har visat att två av de mest effektgivande parametrarna att utveckla i skolledarskapet, för att det ska leda till ett förbättrat lärande för elever, är att "fastställa mål och förväntningar i skolorganisationen" och att "främja och delta i lärares lärande och utveckling". Mot bakgrund av det kommer Kunskapsförbundets rektorer, och delar av deras respektive samproducerade ledarskap, att arbeta vidare med att utveckla sina ledarskap under året. Det kommer bland annat att ske i form av forskarledda forskningscirklar med aktionsforskningsinriktade metoder som grund. De rektorer som inte deltar i forskningscirklar i år kompetensutvecklar sig inom ramen för den statliga rektorsutbildningen. De som redan genomgått cirkelarbete provar nu att leda det i egen regi. Kollegahand-



ledning (Handal m fl, 1997, Kollegahandledning i skolan) provas som metod för förbundets chefer att mer framgångsrikt klara att bevara den goda relationen samtidigt som man allt mer aktivt och kollegialt börjar reflektera över undervisningen i syfte att förbättra sitt eget och elevers lärande (Robinson, november 2016, muntlig kommunikation).

-Det systematiska kvalitetsarbetet

Southworth (i Davis, 2005, The Essentials of School Leadership) visar på vikten av uppföljning (monitoring) av lärandet i form av det systematiska kvalitetsarbetet från systemnivån ovanför, genom hela skolsystemet. Tydliga och styrande målbeskrivningar och mer systematiska uppföljningar av elevernas resultatutveckling, och lärarnas lärande, kommer därför att genomföras av kedjan politisk huvudman och direktör-verksamhetschef- rektor kommande år. Kvalitetscontrolern kommer att fortsätta utgöra ett stöd för insamling och synliggörande av statistik vilket förbättrar chefernas och lärarnas möjligheter till resultatanalys. Kvalitetsdialogen och kvalitetsstämman (dialoging) kommer att genomföras enligt direktiven i "Script för skolutveckling och kvalitetsarbete". Representanter för varje överliggande systemnivå, till exempel verksamhetschef, förväntas agera som förebilder (modellering) för aktörer på underliggande systemnivå, till exempel rektorer, i genomförandet av det systematiska kvalitetsarbetet.

Processerna kommer att fortsätta beskrivas och dokumenteras på en yta på intranätet som är öppen för all personal i Kunskapsförbundet, något som antas öka möjligheterna till transparens, inflytande och uppföljning.

Förbättrat kollegialt lärande om elevers lärande

Inte minst Helen Timperley belyser i sin forskning (Det professionella lärandets inneboende kraft, 2013) vikten av att alla i skolorganisation tillsammans och över tid arbetar med kollegialt lärande som grund för framgångsrik skolutveckling. Hon menar att professionellt kollegialt lärande "är en aktiv process som handlar om att systematiskt undersöka hur pass effektiva undervisningsmetoder är för elevers engagemang, lärande och välbefinnande, och genom denna process blir deltagarna självlärande" (s. 30). Hattie, Lundahl, Jönsson och ytterligare andra har också visat att lärares kollegiala arbete är centralt för att förbättra elevers lärande. Skolverket återger Hattie på sin websida med rubriken "Kollegialt lärande nyckelfaktor för framgångsrik skolutveckling":

En nyckelfråga är att stimulera lärare och rektorer att systematiskt vidareutveckla former för professionsutveckling baserad på forskning och beprövad erfarenhet lokalt på skolorna. Något som också måste byggas in i organisationen. För att åstadkomma detta måste det skapas en miljö på skolorna där lärarna kan prata om sin undervisning, känna sig trygga att lära och lära om, samt vara öppna för att ge och ta emot.

Att utveckla en trygg och professionell lärandekultur där det blir en vana att granska såväl sitt eget som andras arbete framställs som helt centralt och blir därför något vi särskilt behöver koncentrera oss på kommande år (Skolverkets hemsida. Hämtat här den 30 december 2016).



# Resonemang om förutsättningar och potential för fortsatt lärande och resultatutveckling

Förutsättningarna för att vi ska lyckas med vårt planerade utvecklingsarbete, och på sikt nå de uppsatta målen om ett förbättrat och likvärdigt lärande för våra elever, bedöms som goda. Vi har relevant kompetens och kunskap i organisationen och goda relationer med externa samverkansaktörer som vi beror av, som Högskolan Väst, Göteborgs universitet och andra skolhuvudmän. Vi har kommit långt i planeringen, ansvarsfördelningen och resurs-försörjningen av beskrivna processer och det råder enighet om utvecklingsprocessernas angelägenhetsgrad och genomförandeplan.

Utmaningen ligger i att säkra att samtliga ledarskapsled i Kunskapsförbundet -från politiker till skolledare på olika nivåer- behåller och utvecklar fokus på "ensuring the school runs somewhere" istället för enbart på "ensuring the school runs smoothly" (Southworth, 2005, i Davis: The Essentials of School Leadership). Det är en uppenbar risk att fokusera fel i en tid av stark samhällelig och skolorganisatorisk förändring, samt i ett utmanande ekonomiskt läge som Kunskapsförbundet befunnit sig i. Att hinna med och bemanna snabbt växande utbildningar som Språkintröduktion och SFI med behöriga lärare, att ställa om undervisningen till nya elevmålgruppers behov och att skapa hållbarhet i en stor och personalintensiv organisation är klurigt. Det är då lätt att gå vilse i detaljerna och tappa bort det centrala syftet med vårt Kunskapsförbund, det att varje elev ska få förutsättning att bli så mycket som hon kan, och utrustas med framtidslust och kunskap, så att hon kan bidra till vårt globala, hållbara och demokratiska samhälle.

Vi måste ständigt påminna oss om att "the main thing is to keep the main thing the main thing" (Ronaldson, skolchef i Texas, november 2016, muntlig kommunikation), och det har vi för avsikt att göra i vårt utvecklingsarbete under hela 2017. Det vill säga ha elevers behov av lärande och utveckling som absolut utgångspunkt för vårt förbättringsarbete. Det ska vara vårt gemensamma "main thing" i Kunskapsförbundet hela 2017.

the fact that the *Journal of Applied Behavior Analysis* is the most widely read journal in the field of behavior analysis.

It is also worth noting that the *Journal of Applied Behavior Analysis* is the only journal in the field of behavior analysis that is published by a non-profit organization.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a peer-reviewed journal, which means that all articles submitted to the journal are reviewed by other experts in the field.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a leading journal in the field of behavior analysis, and it is a must-read for anyone interested in the field.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.

The *Journal of Applied Behavior Analysis* is a journal that is dedicated to the publication of research that is directly applicable to the field of behavior analysis.