

Lärande skolororganisation?

EN UTVÄRDERING AV FYRA ÅRS ARBETE MED PRIO



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Förord

SKL:s utvecklingsarbete PRIO (Planering, Resultat, Initiativ, och Organisation) utgår från en tanke och en önskan om att lära sig av de bästa, att sprida god praktik, nya forskningsrön, och detta utifrån en systematik som innebär ett lärande i sig. Målet är skapa lärande skolorganisationer som bygger på kontinuerlig metodutveckling – organisationer där kompetensen knyts till kollegiet snarare än den enskilde läraren.

Det här är SKL:s första utvärdering av PRIO. Rapporten bygger uteslutande på sådana uppgifter som SKL har samlat in från deltagande kommuner samt nationell prov- och betygsstatistik. De bilder som presenteras i rapporten bör främst ses som tidiga trender och tendenser snarare än slutgiltiga resultat. Rapporten behöver på sikt kompletteras av mer kvalitativt orienterade genomlysningar vilka involverar intervjuer med olika verksamhetsföreträdare och förändringsledare. Ett sådant arbete behöver av nödvändighet genomföras av någon annan än SKL.

Rapporten har tagits fram av utbildningssektionen vid Sveriges Kommuner och Landsting. För insamling, sammanställning och bearbetning av resultatdata står Thomas Berglund och Daniel Berr. Rapporten har skrivits av Daniel Berr och Jenny Kallstenius.

Stockholm i juni 2018

Per-Arne Andersson
Avdelningschef
Avdelningen för utbildning och arbetsmarknad

Innehåll

Förord	2
Sammanfattning	4
1. Bakgrund	5
Teoretiska utgångspunkter.....	5
Övergripande målsättning	6
Arbetsmodellen	6
Kartläggning	6
Lokal anpassning	7
Genomförande	7
Det fortsatta arbetet	7
Personalomsättningen i PRIO	7
Tidigare rapporter om PRIO	8
2. Vad utvärderas i rapporten?	9
Mål och önskade effekter av PRIO	9
Utvärderingens fokus – lärande organisation och bättre studieresultat	10
3. Lärande organisation	11
Lärarenkäten – arbetssätt och processer.....	11
Kollegial observation och återkoppling	11
Gemensam undervisningsplanering.....	12
Mötesstruktur och möteseffektivitet.....	13
Rektorsenkäten – PRIO som ledningsstöd	14
Engagemang	15
Nytta och förankring	16
Styrning och ledning.....	16
Arbetssätt och lärande	17
4. Bättre studieresultat	19
Mått på elevers skolresultat	19
Antal ämnesbetyg i genomsnitt	19
Andel elever som når kunskapskraven i alla ämnen.....	19
Provbetyg från nationella prov	20
Elevers genomsnittliga betygspoäng/meritvärde	20
Avvikelse från förväntat resultat	21
5. Slutdiskussion	23
Bilaga 1.	25
Bilaga 2.	26
Bilaga 3.	27
Bilaga 4.	28

Sammanfattning

PRIO finns idag i totalt 58 svenska kommuner. Denna utvärdering omfattar de 33 kommuner som påbörjade PRIO-arbetet under åren 2013 och 2014. Utvärderingen fokuserar på de två aspekterna *lärande organisation* och *bättre studie-resultat*, vilka även varit två av målen med PRIO-arbetet. Granskningen baserar sig på lärar- och rektorsenkäter samt nationell prov- och betygsstatistik.

Den kanske mest drabbande slutsatsen i utvärderingen utgörs av den i närmast totala **avsaknaden av kontinuitet i ledarskapet**. Samtliga ledningsnivåer i de utvärderade kommunerna är mycket hårt drabbade och det ställer allvarliga frågor om PRIO:s hållbarhet över tid. Detta särskilt med tanke på att McKinsey & Company har identifierat stabiliteten i ledarskapet som avgörande faktor i framgångsrika utbildningssystem.

Resultaten från lärarenkäten indikerar att **arbetssätten har förändrats i positiv bemärkelse**. Lärarna upplever, vid de flesta PRIO-skolor, att det kollegiala lärandet – i form av observation och återkoppling – har ökat i omfattning samt att det blivit mindre känsligt att ge återkoppling på kollegornas arbetsmetoder. Även när det gäller gemensam undervisningsplanering uttrycker en bred majoritet av skolorna en positiv utveckling. Den ökade förekomsten av återkoppling kollegor emellan tycks dock inte ha lett till en motsvarande ökning av viljan att få mer återkoppling – varken av lärare eller av skolledare. Detta skulle kunna tolkas som att den nya nivån och högre graden av återkoppling uppfattas som ”rätt nivå.” De största positiva effekterna på arbetssätten tycks röra möteskulturen – ett utvecklingsområde som kan kopplas direkt till PRIO.

Lärarnas positiva upplevelser bekräftas av att **rektorerna tycks nöjda med PRIO som ledningsstöd**. Rektorerna anser att PRIO har genererat ett aktivt engagemang på samtliga nivåer inom organisation, med undantag för politiken. Åtta av tio rektorer som varit med och introducerat arbetet anser även att PRIO bidragit till att skapa en lärande organisation. Av de rektorer som inte varit med från start är motsvarande siffra knappt 50 procent. Den alltigenom överskuggande slutsatsen från rektorsenkäten är också denna: de mycket stora skillnaderna i upplevelser mellan de rektorer som varit med från början och de rektorer som inte har medverkat i PRIO från start. De nya rektorerna har svårare att se effekterna av arbetet och är allmänt mindre positiva. Det faktum att dessa rektorer utgör majoriteten ställer frågor om arbetets hållbarhet över tid.

Den övergripande trend som framkommer av studieresultaten är behäftad med osäkerhet men indikerar att **eleverna i de skolor som deltagit i PRIO tycks prestera som förväntat** både jämfört med riket och utifrån de modellberäknade värden som tar hänsyn till skolornas elevsammansättning. Detta gäller både för eleverna i årskurs 6 och 9, och för de skolor som gick in i PRIO under 2013 och 2014. Såväl betygsmedelvärden som provpoäng följer riksgenomsnittet över hela den granskade tidsperioden.

1. Bakgrund

- PRIO kan sägas vara en utlöpare av SKL:s arbete med Öppna jämförelser och mer specifikt analysrapporten *Konsten att nå resultat – erfarenheter från framgångsrika skolkommuner* från 2009. Rapporten kom som ett svar på kommunernas önskemål att ta nästa steg i det förändringsarbete som de öppna jämförelserna hade pekat ut. Strax därefter släppte den internationella konsultfirman McKinsey & Company sin stora och vitt spridda rapport *How the world's most improved school systems keep getting better*. Det visade sig att de båda rapporterna pekade ut ungefär samma framgångsfaktorer.
- SKL och McKinsey delade kring 2010 en gemensam önskan om att ta nästa steg, att konkretisera det som undersökningarna pekat på och då gärna så nära eleverna som möjligt. PRIO blev svaret – initialt som ett nationellt pilotprojekt för SKL och en nationell försöksverksamhet för McKinsey & Company. Tillsammans med Stockholms stad utarbetades därefter den modell för förändringsarbete som kom att döpas till PRIO (Planering, Resultat, Initiativ och Organisation).
- Efter ett framgångsrikt pilotprojekt beslutade SKL och Stockholms stad att fortsätta arbetet på varsitt håll. SKL kom snabbt att växla upp satsningen numerärt; mellan åren 2012 och 2016 spred sig arbetet till totalt 57 nya kommuner. Från att varit en modell exklusivt för grundskolan kom PRIO även att anpassas till den svenska gymnasieskolan. SKL roll har från 2013 varit att utbilda de förändringsledare som ska leda det operativa arbetet i hemkommunen. Fram till dags dato har cirka 150 personer erhållit en sådan utbildning i SKL:s regi. Ytterligare ett tiotal personer har därtill utbildats av de deltagande kommunerna själva.

Teoretiska utgångspunkter

De teoretiska utgångspunkterna som PRIO vilar på utgörs framför allt av McKinseys & Companys två rapporter¹ om framgångsrika utbildningssystem. I den senaste rapporten undersökte McKinsey vad som kännetecknar de utbildningssystem – länder, delstater och regioner – som på kort tid har lyckats förbättra sina kunskapsresultat i internationella kunskapsmätningar som PISA, TIMSS och PIRLS.

McKinsey visade att snabba förbättringar av skolresultaten var möjliga i alla länder oberoende av geografi, kultur och inkomst. Slutsatsen var att det på så kort tid som upp till sex år går att göra avsevärda förbättringar av elevernas studieprestationer om rätt insatser sätts in.

Utifrån resultaten från reformutvärderingen rekommenderade McKinseys de svenska beslutsfattarna att satsa på att utveckla professionen. Kortfattat innebär

¹ How the world's best-performing school systems come out on top (2007) samt How the world's most improved school systems keep getting better (2010).

det att höja kvaliteten i undervisning och ledarskap samt stärka skolornas förmåga att följa upp och utvärdera sina resultat. PRIO:s metodik utgår också från den inriktningen.

Övergripande målsättning

PRIO har från starten haft 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.

Arbetet utgår från varje deltagande skolas unika förutsättningar där rektorer och pedagogisk personal aktivt deltar i förändringsarbetet och styr över såväl inriktning som omfattning. Arbetet leds av så kallade *förändringsledare* som har utbildats av SKL i PRIO:s metodik för förändringsarbete.

Arbetsmodellen

Arbetet i PRIO utgår från en princip om att beteendeförändringar grundas i ett ägandeskap över de idéer som ligger till grund för förändringen. I detta ligger att det behöver finnas: *förebilder, insikt, kunskap och kompetens* samt att de omgivande *strukturerna* stödjer och förstärker förändringen istället för att hindrar den. Just det lokala ägandeskapet och lärarnas möjlighet att själva utforma de nya arbetssätten och processerna utgör grundfundamentet för hela arbetet.

PRIO genomförs i tre till varandra länkande faser innehållande; kartläggning, lokal anpassning och genomförande.

Figur 1.1 Arbetsmodellen i PRIO.



Kartläggning

Under kartläggningens cirka åtta veckor är fokus på att samla in och sammanställa data för att få en gemensam bild av skolans styrkor och utvecklingsområden. Det handlar dels om en genomgång av befintlig dokumentation, dels om att observera möten, besöka lektioner och genomföra en stor mängd djupintervjuer. Till detta görs en *baslinjemätning* som innehåller två delar: ett frågebatteri om skolans hittillsvarande arbetssätt samt en tidmätning (tidslogg) för att se hur arbetstiden fördelas mellan olika aktiviteter.

I slutet av kartläggningen gör förändringsledarna och skollädaingen en självskattnig av skolans styrkor och utvecklingsområden med hjälp av ett särskilt

verktyg som utvecklats utifrån McKinseys slutsatser från framgångsrika skolsystem. Resultaten presenteras och diskuteras med skolans personal som sedan gemensamt startar förändringsarbetet.

Lokal anpassning

Under den lokala anpassningen, en period om cirka sex veckor, sätts mål för skolans utvecklingsområden. Nya arbetssätt och processer tas fram av personalen enligt en särskild metod med upprepade arbetsmöten i lärargrupper. Utgångspunkten är en rad goda exempel från andra skolsystem vilka anpassas till skolans egna förutsättningar. Den lokala anpassningen utmynnar i en konkret plan med tidsatta mål och aktiviteter.

Genomförande

Arbetet därefter handlar om att stegvis införa de nya arbetssätten och processerna. Dessa introduceras etappvis i arbetslagen/ämneslagen. Arbetssätten testas, utvärderas och justeras löpande för att bli så användbara som möjligt. När genomförandefasen är slut efter cirka sex veckor ska handböcker som beskriver processer och arbetssätt ha tagits fram. I samband med terminsslut upprättas en tidsatt plan för hur skolledningen ska säkerställa att de nya arbetssätten införlivas i det ordinarie arbetet.

Det fortsatta arbetet

När genomförandefasen är slut upprättas en handlingsplan av skollledning och nyckelpersoner med hjälp av ansvarig förändringsledare.

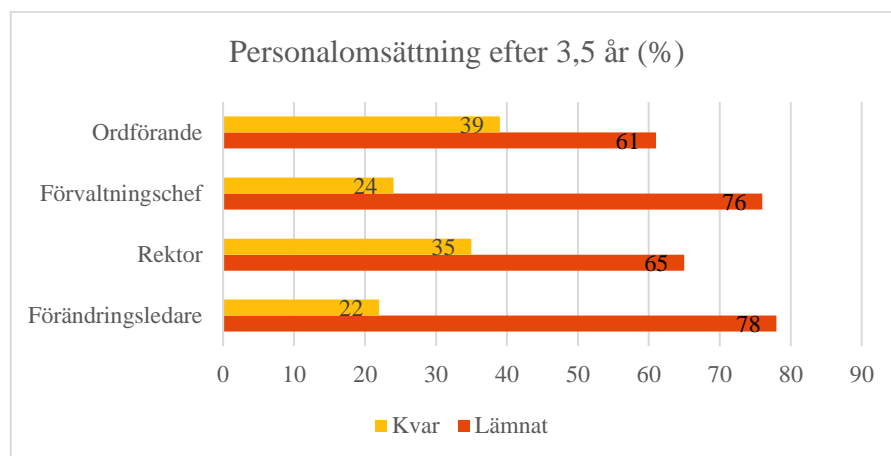
Två år efter att skolan påbörjat PRIO görs en obligatorisk uppföljning av baslinjemätningen. Detta för att mäta huruvida deltagande skolor rör sig i riktning mot en lärande organisation.

Personalomsättningen i PRIO

McKinsey & Company konstaterade i sin senaste rapport om framgångsrika skolsystem att ledarskapets kontinuitet är en av de enskilt viktigaste framgångsfaktorerna. Stabilitet i ledarskapet är enligt McKinsey avgörande både för att kunna iscensätta ett reformarbete och för att senare hålla det vid liv.

Av den anledningen har vi låtit undersöka om och hur ledarskapet förändrats under de tre till fyra år som satsningen pågått i de aktuella skolorna. Tabell 1.1 åskådliggör att personalomsättningen har varit betydande på samtliga ledningsnivåer och allra störst bland förändringsledarna, av dessa har hela 78 procent lämnat sitt uppdrag efter 3,5 år.

Tabell 1.1 Personalomsättningen i PRIO i de kommuner som påbörjade arbetet åren 2013 och 2014.



Även på de andra ledningsnivåerna har personalomsättningen varit hög. Tre av fem ordförande, två av tre rektorer och tre av fyra förvaltningschefer är inte längre kvar och ansvarar för den satsning (PRIO) som de gemensamt förutsatt sig att genomdriva. Detta bör läsaren ha med sig i den fortsatta läsningen av rapporten.

Tidigare rapporter om PRIO

Den första uppföljningen av PRIO togs fram av SKL 2012 i rapporten *Skola i världsklass* vilken sammanfattar resultaten och erfarenheterna från de två pilot-skolorna i Stockholms stad. Uppföljningen visade att lärarna trodde på de nya sätten att arbeta. Nio av tio lärare ansåg att PRIO fokuserat på helt eller delvis rätt områden samt trodde att de nya arbetssätten skulle påverka verksamheten positivt. I den interna *Uppföljningsrapport PRIO (2014)* undersöktes istället hur förändringsledarna i de 25 första kommunerna såg på det nyligen påbörjade arbetet och de utvecklingsområden valts. Resultaten visade att drygt nio av tio förändringsledare ansåg att PRIO mottagits positivt av lärare, skollledning och förvaltning samt att samtliga förändringsledare såg en god överensstämmelse mellan skolornas utvecklingsbehov och valet av utvecklingsområden (kollegialt lärande och möteskultur var de vanligaste).

Därtill har Stockholms stad låtit genomföra en särskild rektorsenkät 2015 vilken kompletterats med en intervjustudie året efter. Av de cirka 40 rektorer som besvarade enkäten ansåg nästan alla (97%) att de haft nytta av PRIO-processen och drygt åtta av tio rektorer ansåg att lärarna varit aktivt engagerade i arbetet. Ungefär en lika stor andel tyckte även att PRIO haft positiv påverkan på mötestruktur och kollegialt lärande. Två av tre rektorer ansåg detsamma om det egna pedagogiska ledarskapet. Intervjustudien bekräftade i stort dessa resultat.

2. Vad utvärderas i rapporten?

I denna rapport har vi följt utvecklingen i alla kommuner och grundskolor som påbörjade PRIO-arbetet under åren 2013 och 2014. Totalt rör det sig om 110 skolenheter i 33 kommuner: 46 av skolorna anslöt sig till PRIO under verksamhetsåret 2013 medan resterande 64 skolor anslöt sig årets efter. Sammanlagt läste 31 307 elever vid de aktuella skolorna det år PRIO påbörjades.

Jämfört med riksgenomsnittet var den normala PRIO-skolan volymmässigt 50 procent större vilket förklaras av en oproportionellt stor andel F-9-skolor i urvalet. Vad gäller personalförutsättningarna gick det något färre elever per lärare i PRIO-skolorna men fler lärare per skolledare. Vid 101 av de 110 grundskolorna fanns årskurs 6 och därmed möjligheten att följa elevernas betygs- och provutveckling över tid. Förutsättningarna redovisas i *bilaga 1*.

Mål och önskade effekter av PRIO

I princip alla utvärderingar – så även denna – syftar till att fastställa samband mellan given insats och den eventuella förändring av ett tillstånd som insatsen avsett att påverka. För att kunna göra detta krävs i regel att utvärderingen tar avstamp i den ambition eller de målsättningar som utvecklingsarbetet (i detta fall PRIO) utgår från. Det blir därmed fråga om en effekt- eller processvärdering gentemot givna mål.

SKL:s övergripande mål med PRIO har formulerats som att ”alla skolor ska lyckas”. Här ligger en avgränsning i så måtto att med ”alla skolor” avses alla skolor som deltar i PRIO. Med ”ska lyckas” menas att dessa ska nå sin fulla potential vilket i sin tur innebär att samtliga elever ska nå sin fulla potential. Målet att ”alla skolor ska lyckas” var även uttryck för en av SKL:s prioriterade frågor vid den tidpunkt som PRIO lanserades. Ambitionen kvarstår än idag fast med en lite annorlunda – och konkretiserad – formulering.

Effekter uppstår i regel i flera steg i något som benämns mål-medel-kedja eller effektkedja: där en insats leder till en effekt som i sin tur leder till en ny effekt och så vidare. För att göra det övergripande målet – ”alla skolor ska lyckas” – mätbart har SKL valt att i bryta ned det i tre önskvärda utfall eller effekter som är länkade till varandra i en målkedja.

MÅLKEDJAN I PRIO

Målet: "Alla skolor ska lyckas" genom:

1. Lärande organisation – I betydelsen att på skolnivå etablera nya processer och arbetssätt som utgår från forskning och beprövad erfarenhet (processeffekt), som bidrar till
2. Attraktiv arbetsplats – I betydelsen att skolläring, lärare och elever trivs bättre än tidigare (processeffekt), som bidrar till
3. Bättre studieresultat – I bemärkelsen förbättrade studieprestationer och betygspoäng (resultateffekt)

Utvärderingens fokus – lärande organisation och bättre studieresultat

Utvärderingen fokuserar på aspekterna lärande organisation (processeffekt) och bättre studieresultat (resultateffekt). PRIO:s potentiella effekter på skolans attraktionskraft – i betydelse trivsel och arbetsmiljö – omfattas inte av utvärderingen. Detta har i huvudsak att göra med betydande svårigheter att hitta och samla in relevant samt jämförbara resultatdata. Möjligen kan detta bli en fråga för en kommande utvärdering.

Huruvida PRIO har – eller inte har – bidragit till att skapa lärande skolorganisationer har mätts med två likalydande enkäter där lärarna har fått värdera sin skola utifrån befintliga arbetssätt och processer. Den första gången vid starten av PRIO samt 24 månader därefter. Denna del av utvärderingen har sedan kompletteras med en särskild rektorsenkät i vilken rektorerna har fått värdera arbetet och upplevda effekter utifrån ett par givna frågeställningar.

Studieresultaten har granskats utifrån nationell prov- och betygsstatistik. Denna del av utvärderingen bör läsas med ett statistiskt stort mått av försiktighet. Detta då det till dags dato har gått en förhållandevis kort tid sedan starten av PRIO. Alla resultat från utvärderingen bör ses som identifierade trender snarare än definitiva resultat.

3. Lärande organisation

I detta avsnitt redovisas resultaten från de två större undersökningar som genomförts på skolnivå: av lärarnas upplevelser av skolans arbetssätt samt rektorernas erfarenheter av PRIO som ledningsstöd. Undersökningarna söker tillsammans att besvara frågan om PRIO har bidragit till att skapa en lärande organisation (första målet i målkedjan).

Lärarenkäten – arbetssätt och processer

Totalt 45 av de 110 grundskolor (40%) som gick in i PRIO 2013-2014 har genomfört såväl den obligatoriska baslinjemätningen i samband med PRIO-starten samt den föreskrivna uppföljningen 24 månader senare. Kartläggningen vid de 45 skolorna resulterade i totalt 140 identifierade utvecklingsområden, vilket i genomsnitt motsvarar tre utvecklingsområden per skola. Dessa redovisas i *bilaga 2*.

Tre utvecklingsområden dominerar kraftigt och har förekommit vid en bred majoritet av de återrapportande skolorna: kollegial observation och återkoppling, gemensam undervisningsplanering, samt mötesstruktur och möteseffektivitet. Dessa tre områden har en storleksmässig volym som tillåter en närmare granskning av hur arbetssätten har, eller inte har, förändrats inom aktuell tvåårsperiod. Här kan möjligen några generella trender identifieras.

Förändringar mellan de två mätpunkterna redovisas i tabellerna nedan som den procentuella förändringen per skola jämfört med utgångsläget, vid PRIO-start. Även andelen skolor med positiv resultatutveckling redovisas. Slutligen redovisas effektstorleken (d) av förändringen vilket är statistiskt mått för att illustrera kraften i den uppkomna förändringen. Gränsen för medelstora effekter brukar allmänt beräknas till $d=0.50$ (en ökning med en halv standardavvikelse på utfallet), medan stora effekter kräver en effektstorlek på åtminstone $d=0.80$. Effektstorlekarna redovisas i *bilaga 3*.

Kollegial observation och återkoppling

Denna dimension rymmer sammanlagt fem frågeställningar i lärarenkäten, fyra om frekvenser på kollegial återkoppling och en som rör känsligheten för att observera och ge återkoppling på en kollegas arbetsmetoder. När det gäller förekomsten av kollegial återkoppling indikerar resultaten vid de 42 skolorna att återkoppling faktiskt ges mer frekvent än tidigare.

Värdera i tabell 3.1 nedan representerar frekvenser: 1.0 = mer sällan än varje termin, 2.0 = varje termin, 3.0 = Varje månad, 4.0 = Varje vecka, och 5.0 = varje dag.

Ökningen av upplevd återkoppling är tydlig och båda formerna ges nu mer frekvent än varje månad (i genomsnitt). Nära åtta av tio skolor uppvisar här positiva förändringar.

Tabell 3.1 Granskade dimensioner av kollegial observation och återkoppling.

Enkätfråga	Vid PRIO-start	Efter två år	Förändring (%)	Skolor med positiv utv. (%)	Effektstorlek (d)
Hur ofta visar du upp dina bästa lektionsupplägg för kollegor?	2.61	3.02	+16	79%	1.10
När fick du feedback på en lektion du hållit senast av en vuxen?	3.12	3.51	+12	79%	0.69
Hur ofta skulle du vilja få feedback på ditt arbete från kollegor?	3.06	3.03	-1	41%	-0.06
Hur ofta skulle du vilja få feedback på ditt arbete från skolledare?	2.64	2.62	-1	45%	-0.07
Det är känsligt att observera och ge återkoppling på en kollegas arbetsmetoder.	2.16	2.00	+7	71%	0.70

Den ökade förekomsten av återkoppling kollegor emellan tycks dock inte ha lett till en motsvarande ökning av viljan att få mer återkoppling – varken av lärare eller av skolledare. Här kan inga mätbara skillnader identifieras två år efter PRIO-starten och andelen skolor med positiv utveckling når inte upp till 50%.

Den till synes uteblivna resultatutvecklingen kan möjligen förklaras av ett mättekniskt problem som kommer sig av lärarna vid sina senare svar utgått från den nya och högre återkopplingsfrekvensen. Resultaten skulle såldes kunna tolkas som att den nya nivån och högre graden av återkoppling uppfattas som ”rätt nivå.”

Något färre lärare än tidigare upplever att det är känsligt att observera och ge återkoppling på kollegornas arbetsmetoder vilket kan tolkas som att övning ger färdighet. Vid sju av tio skolor upplever lärarna att känsligheten har minskat.

Gemensam undervisningsplanering

Beträffande gemensam undervisningsplanering har lärarna fått svara på hur ofta de har diskuterat och planerat undervisningen gemensamt med andra lärare.

Undervisningsplanering kan bedrivas på olika nivåer, nivåer som kvalitativt skiljer sig åt. Utvärderingen har tagit fasta på tre nivåer som går från enklare koordinering av rena praktikaliteter till mer avancerad planering av specifika lektioner och undervisningsmoment. I tabell 3.2 nedan redovisas resultaten från de 36 skolor som valt gemensam undervisning som ett utvecklingsområde.

Värdera i tabellen motsvarar samma frekvenser: 1.0 = mer sällan än varje termin, 2.0 = varje termin, 3.0 = Varje månad, 4.0 = Varje vecka, och 5.0 = varje dag.

Tabell 3.2 Granskade dimensioner av gemensam undervisningsplanering.

Enkätfråga	Vid PRIO-start	Efter två år	Förändring (%)	Skolor med positiv utv. (%)	Effektstorlek (d)
Hur ofta planerar och koordinerar du mer övergripande praktiska frågor med andra lärare? (Nivå 1)	3.87	4.03	+4	69%	0.54
Hur ofta planerar du övergripande områdesplanering gemensamt med andra lärare? (Nivå 2)	2.68	3.01	+12	86%	0.77
Hur ofta diskuterar och planerar du lektioner eller specifika undervisningsmoment gemensamt med andra lärare? (Nivå 3)	3.68	3.92	+6	78%	0.65

Resultaten indikerar att samtliga former av gemensam undervisning har ökat i omfattning. Områdesplaneringen (mellannivån) står för den största procentuella ökningen, dock från den lägsta utgångsnivån. Medelvärdet 3.01 för ”övergripande områdesplanering” motsvarar en frekvens om en gång i månaden, medan 4.03 för ”övergripande praktiska frågor” motsvarar en gång i veckan.

Sammantaget uppvisar i genomsnitt tre av fyra skolor uppvisar en positiv resultatutveckling när det gäller den gemensamma undervisningsplaneringen.

Mötesstruktur och möteseffektivitet

Det sista av de tre mest vanligt förekommande utvecklingsområden rör skolans möteskultur och möteseffektivitet. Medan de två föregående utvecklingsområdena är svåra att isolera till PRIO² är det rimligt att anta att PRIO allena varit utgångspunkten för arbetet med de nya mötesrutinerna. Här har lärarna fått svara på två påståenden om skolan mötesstruktur. Ett värde på 3.0 motsvarar ”instämmer helt” på skolnivå, 2.0 ”instämmer delvis” medan 1.0 motsvarar lägstänivån ”instämmer inte alls.”

² Exempelvis har det tidsmässigt samtidiga Matematiklyftet haft kollegialt lärande som en av sina bärande utgångspunkter.

Tabell 3.3 Granskade dimensioner av mötesstruktur och möteseffektivitet.

Enkätfråga	Vid PRIO-start	Efter två år	Förändring (%)	Skolor med positiv utv. (%)	Effektstorlek (d)
Skolan har en bra mötesstruktur	2.19	2.56	+17	88%	1.54
Alla skolans möten är tidseffektiva och har ett tydligt syfte	1.94	2.30	+19	94%	1.44

Som vi kan se i tabell 3.3 ovan uppvisar en bred majoritet av de skolor som valt detta som ett utvecklingsområde mycket kraftiga resultatförbättringar. Sammantaget ansåg majoriteten av lärarna vid dessa 32 skolor att den egna skolan efter två år hade en bra mötesstruktur. Och nästan samtliga skolor upplever att skolans möten blivit mer tidseffektiva och ändamålsenliga.

Rektorsenkäten – PRIO som ledningsstöd

Rektorsenkäten skickades till de 103 rektorer som var verksamma vid de aktuella skolorna. Svarsfrekvensen för undersökningen uppgick till 70 procent.

Uppföljningen av personalomsättningen visade att 36 av de 103 rektorerna (35%) hade varit med sedan starten av PRIO. Av dessa besvarade 32 rektorer enkäten (89%). Resterande 67 rektorer hade alltså inte varit rektor vid sin skola när PRIO startades, och av dessa besvarade 39 stycken (58%) enkäten.

Rektorsenkäten avser att belysa fyra dimensioner av PRIO som ledningsstöd. Här söker vi få svaret på huruvida PRIO som modell betraktad har skapat det nödvändiga engagemang som krävs för att skolorganisationen i vid betydelse känner ett ägarskap för de förändringar som ska genomdrivas. Därutöver söker vi svar på om PRIO har gått att förankra, nyttan med PRIO, arbetets effekter på styrningen och ledningen av skolorna samt avslutningsvis upplevda effekter på arbetssätt och lärande (se diagram 3.1 nedan).

Diagram 3.1 Dimensioner av PRIO som ledningsstöd.



Engagemang

Det första frågebatteriet i enkäten tar fasta på det engagemang som de fyra beslutsnivåerna i en kommun har visat för PRIO. Engagemanget är grundfundament för ett framgångsrikt förändringsarbete och samtidigt ett mått på ägarskap över processen. Tabell 3.4 åskådliggör att engagemanget upplevts som grundmurat på skolnivå men dalande ju högre upp i organisationen vi rör oss. Särskilt politikernas engagemang har upplevts som otydligt av rektorerna.

Tabell 3.4 Upplevt engagemang för PRIO enligt rektorerna

Bedömt aktivt engagemang från...	Andel positiva totalt	Rektor från start			Rektor ej från start		
		Positiva	Negativa	Vet ej	Positiva	Negativa	Vet ej
Lärarna	86	97	3	0	77	5	18
Skolledningen	82	97	3	0	72	8	20
Förvaltningsledningen	79	85	6	9	77	3	20
Politiken	49	66	9	25	36	8	56

Det svalande engagemanget är inte förvånande, snarare en naturlig effekt, mer anmärkningsvärda är de stora skillnader i svar mellan de rektorer som varit med i hela PRIO-processen jämfört med den majoritet av rektorer som rekryterats efter PRIO-starten. Andelen negativa svar befinner sig på ungefär samma låga

nivåer medan andelen rektorer som inte kunnat besvarat frågan uppgår till en femtedel bland de nya rektorerna. Gällande bedömningen av politikens aktiva engagemang är det mer än hälften av de nya rektorerna som står svarslösa.

Nytta och förankring

Den andra dimensionen av rektorsenkäten innehåller frågor med koppling till upplevd nytta samt hur väl arbetsmodellen har blivit en del av skolans ordinarie arbete. Mönstren att den nya rektorerna är mer osäkra och mindre positiva går igen i svaren även här. Medan samtliga rektorer som varit med från starten av PRIO kan besvara frågorna kan var fjärde ny rektor – i medeltal – inte uttrycka någon åsikt om dessa aspekter av PRIO.

I tabell 3.5 åskådliggörs att en stor majoritet av de rektorer som varit med under hela PRIO-processen ser nyttan med arbetet (97% - exakt samma siffra som Stockholms stad för övrigt) samt har lyckats införliva PRIO i skolans ordinarie utvecklingsarbete (81%). Lika många av dessa rektorer upplever att PRIO har bidragit till att skapa en lärande organisation, i betydelsen en organisation som bygger på kontinuerlig metodutveckling.

Av de nya rektorerna är det bara drygt hälften som ser samma vinster med arbetet.

Tabell 3.5 Nyttan med och förankringen av PRIO enligt rektorerna

Frågeställning	Andel positiva totalt	Rektor från start			Rektor ej från start		
		Positiva	Negativa	Vet ej	Positiva	Negativa	Vet ej
Jag har som rektor haft nytta av arbetet med PRIO	76	97	3	0	62	15	23
PRIO är idag en del av det ordinarie utvecklingsarbetet på skolan	66	81	19	0	54	30	16
PRIO har bidragit till att skapa en lärande organisation	62	81	19	0	49	18	33

Styrning och ledning

Den tredje dimensionen – den om styrning och ledning – mäter upplevda effekter och innehåller ett femte svarsalternativ, nämligen att PRIO varken givit upphov till positiva eller negativa effekter.

Tabell 3.6 nedan visar att skillnaderna mellan de två rektorsgrupperna accentueras och accelereras när de får tar ställning till upplevda effekter. Det har sannolikt att göra med att de nya rektorerna har svårt att jämföra nuläge med en dåtid som de själva ofta inte har upplevt. Att drygt 40 procent av deras svar här utgör av ”vet ej” har troligen en naturlig förklaring.

Tabell 3.6 PRIO:s effekter på styrning och ledning enligt rektorerna

Bedömd effekt av PRIO på skolans...	Andel positiva totalt	Rektor från start				Rektor ej från start			
		Positiv	Ingen	Negativ	Vet ej	Positiv	Ingen	Negativ	Vet ej
Ledningsfunktion	65	91	9	0	0	46	10	0	44
Stödstrukturer	56	84	16	0	0	33	26	0	41
Rektors pedagogiska ledarskap	53	75	25	0	0	36	18	0	46

Arbetsätt och lärande

På en mer konkret och klassrumsnära nivå har vi frågat om rektorernas upplevelser av PRIO:s påverkan på arbetsätt, undervisning och studieresultat. Här har vi medvetet fokuserat på de mest frekvent valda utvecklingsområdena samt eventuella effekter på skolans förmåga att lära av skolforskning och beprövad erfarenhet, samt inte minst – elevernas lärande.

Tabell 3.7 nedan visar att mönstren går igen även här. Majoriteten av rektorerna ser i regel positiva effekter av PRIO men skillnaderna är fortsatt stora mellan de två rektorsgrupperna. Nästan en dubbelt så stor andel av de rektorer som varit med sedan starten av PRIO är positiva, omvänt så har ungefär en tredjedel av de nya rektorerna inte kunnat bilda sig en klar uppfattning här.

Tabell 3.7 PRIO:s effekter på arbetssätt och lärande enligt rektorerna.

Bedömd effekt av PRIO på ...	Andel positiva totalt	Rektor från start				Rektor ej från start			
		Positiv	Ingen	Negativ	Vet ej	Positiv	Ingen	Negativ	Vet ej
Mötesstruktur och möteseffektivitet	73	88	12	0	0	62	15	0	23
Lärarnas kollegiala lärande	65	78	22	0	0	59	10	0	31
Användandet av resultatdata	40	53	47	0	0	31	33	0	36
Implementering av skolforskning	44	66	34	0	0	36	26	0	38
Lära av beprövad erfarenhet	58	75	25	0	0	46	18	0	36
Lärarnas professionsutveckling	56	81	19	0	0	57	10	0	33
Elevernas lärande	53	56	44	0	0	36	26	0	38

Möteskulturen och det kollegiala lärandet hamnar i topp medan de bedömda effekterna på elevernas lärande hamnar betydligt lägre. Ingen rektor har sagt sig kunna se några negativa effekter av PRIO visavi dessa för arbetet centrala områden.

4. Bättre studieresultat

I detta avsnitt redovisas hur elevernas resultat har utvecklats vid de skolenheter som medverkat i PRIO. Utvecklingsarbetet vilar på det grundläggande antagandet att det är möjligt att förbättra skolresultat på systemnivå på sex år.

Elevers resultat på skolnivå bör kunna förbättras minst lika snabbt givet att nya arbetssätt och processer kan utarbetas och implementeras snabbare på skolnivå än på systemnivå. Positiva effekter av deltagande i satsningen, mätt i förbättrade skolresultat för elever, bör baserat på detta visa sig inom 4-6 år efter att PRIO har introducerats vid en skola.

Mått på elevers skolresultat

Följande mått på elevers skolresultat har ingått i den genomförda utvärderingen:

- antal ämnesbetyg i genomsnitt (årskurs 6)
- andel elever som når kunskapskraven i alla ämnen (årskurs 6 och 9)
- genomsnittlig betygspoäng (årskurs 6)
- provbetyg från nationella prov (årskurs 6 och 9)
- genomsnittligt meritvärde (årskurs 9)
- avvikelse från förväntat resultat (årskurs 9)

I utvärderingen jämförs elevers skolresultat avseende dessa mått på de skolenheter som medverkat i PRIO sedan 2013 respektive 2014, med riket samt enbart med kommunala skolor i riket.

I *bilaga 4* återfinns sammanställningar avseende samtliga resultatmått i tabellform.

Antal ämnesbetyg i genomsnitt

Utvärderingen påvisar marginella skillnader avseende det genomsnittliga antalet ämnesbetyg för elever i årskurs 6 tidsperioden 2014-2017 mellan de skolor som medverkat i PRIO och övriga skolor i landet.

Resultatutvecklingen är något bättre för de skolor som medverkat i satsningen sedan 2013 både i jämförelse med de skolor som medverkat sedan år 2014 och med riket.

Andel elever som når kunskapskraven i alla ämnen

När det gäller andelen elever som uppnår kunskapskraven i alla ämnen i årskurs 6 respektive årskurs 9 visar utvärderingen även i detta fall endast på marginella skillnader i resultatutveckling mellan de skolor som medverkat i PRIO och övriga skolor i landet.

De skolor som gick in i PRIO år 2013 uppvisar en något högre andel elever som når kunskapskraven i alla ämnen i årskurs 6 vid jämförelse med riket där trenden är något sjunkande under tidsperioden. I fallet med de skolor som gick in i satsningen år 2014 redovisas även i detta fall en resultatförsämring.

När det gäller andelen elever i årskurs 9 som når kunskapskraven i alla ämnen är det möjligt att titta på utvecklingen även innan skolorna gick in i PRIO. Utvecklingen gällande detta resultatmått har generellt sett varit negativ under tidsperioden. De skolor som gick in i PRIO år 2013 uppvisar en något mindre försämring än skolorna som gick in i satsningen 2014, respektive i jämförelse med genomsnittet för riket.

Resultatet, avseende såväl andelen elever i årskurs 6 som i årskurs 9 som når kunskapskraven i alla ämnen, varierar mellan åren i det studerade tidsintervallet. Trenden är dock nedåtgående.

Provbetyg från nationella prov

Gällande resultatmåttet probbetyg från nationella prov omfattar utvärderingen proven för elever i årskurs 6 och 9 i matematik, svenska och engelska under tidsperioden 2013-2017.

Utvecklingen har varit negativ gällande detta resultatmått under tidsperioden. Utvärderingen påvisar dock endast marginella skillnader mellan de skolor som medverkat i PRIO och resultaten för riket i stort.

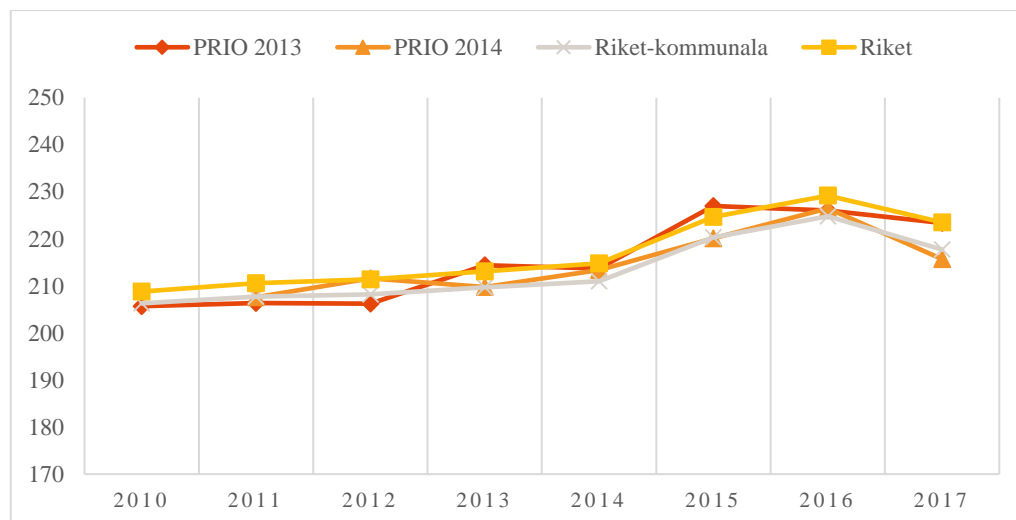
Elevers genomsnittliga betygspoäng/meritvärde

Avseende resultatutvecklingen mätt i genomsnittliga betygspoäng i årskurs 6 i ämnena matematik, svenska och engelska påvisar utvärderingen marginellt sjunkande resultat för PRIO-aktiva skolor mellan åren 2014-2017, i likhet med trenden i riket.

När det gäller elevers genomsnittliga meritvärde i årskurs 9 är det även i detta fall möjligt att titta på utvecklingen även innan PRIO-projektet inleddes. Den generella resultatutvecklingen gällande detta mått var positiv under tidsperioden 2010-2017.

De skolor som gick in i PRIO år 2013 redovisar dock en något större förbättring i jämförelse med de skolor som gick in i PRIO år 2014 respektive med riket. Följsamheten mot utvecklingen i riket är dock i det närmaste total vilket illustreras i diagram 4.1 nedan.

Diagram 4.1. Genomsnittligt meritvärde i årskurs 9 läsåret 2009/10 – 2016/17.



Resultatet, avseende såväl betygspoäng för elever i årskurs 6 som meritvärden för elever i årskurs 9, varierar mellan åren i det studerade tidsintervallet.

Avvikelse från förväntat resultat

Det sista mått som utvärderingen omfattar är en analys av de PRIO-aktiva skolornas modellberäknade resultat, de s.k. SALSÅ-värdena. Genom SALSÅ-verktyget jämförs en skolas genomsnittliga resultat med samtliga skolors genomsnittliga resultat, i förhållande till hur elevsammansättningen är på de olika skolenheterna.³ Dessa s.k. faktiska resultat avser skolors resultat redovisat i måtten *Genomsnittligt meritvärde* och *Andel elever som uppnått kunskapskraven*.

En skolas faktiska resultat kan ligga över, under eller lika det modellberäknade betygsvärdet. Om en skola har ett negativt värde uppvisar den ett lägre resultat jämfört med samtliga andra skolor med likartad elevsammansättning. Modellen är konstruerad på så vis att hälften av skolorna är under rikets genomsnittliga resultat, och hälften är över rikets genomsnittliga resultat. Majoriteten av skolorna har ett resultat som ligger nära genomsnittet.⁴

När det gäller det genomsnittliga meritvärdet för elever i åk 9 uppvisar de PRIO-aktiva skolorna ett resultat som ligger kring genomsnittet. Utvärderingen visar på viss variation mellan åren, men trenden är att skolorna redovisar en

³ Genom analysverktyget konstateras eventuella avvikelser mellan en skolas faktiska resultat och det förväntade resultatet mot bakgrund av skolans elevsammansättning mätt i föräldrars utbildningsbakgrund, fördelningen pojkar/flickor samt andelen nyanlända elever.

⁴ Tolkningar av SALSÅ-värden mellan olika år ska göras med försiktighet. Om en skola ena året uppvisar en avvikelse på - 2 och efterföljande år en avvikelse på - 5 så behöver det inte betyda att skolans faktiska resultat är lägre, utan att skolans resultat i SALSÅ är lägre det andra året jämfört med det första.

marginellt negativ avvikelse. Skolorna presterar alltså något sämre jämfört med andra skolor i landet med en likartad elevsammansättning.

Avseende andelen elever som uppnått kunskapskraven så uppvisar de skolor som gick med i PRIO år 2013 resultat som ligger kring genomsnittet. Dessa skolor redovisar en marginellt positiv avvikelse, dvs. något högre resultat jämfört med andra skolor med en likartad elevsammansättning. När det gäller de skolor som gick med i PRIO år 2014 framkommer att de uppvisade högre resultat i början av mätperioden jämfört med andra med liknande elevsammansättning, för att successivt hamna närmare genomsnittet och slutligen redovisa ett lägre resultat än jämförbara skolor.

5. Slutdiskussion

- Några fakta och förhållanden sticker ut i den här utvärderingen. Det första är den i närmast totala avsaknaden av kontinuitet i ledarskapet. McKinsey & Company har i sin granskning av framgångsrika skolsystem konstaterat att ledarskapets kontinuitet är en av de enskilt viktigaste framgångsfaktorerna. Medianen för framgångsrikt strategiskt ledarskap är enligt McKinsey sex år och för politiska ledare sju år. Stabilitet i ledarskapet är enligt McKinsey avgörande både för att kunna iscensätta ett reformarbete och för att senare hålla det vid liv.
- Att tre av fem nämndsordföranden, två av tre rektorer, tre av fyra förvaltningschefer och fyra av fem förändringsledare har avslutat sina uppdrag inom loppet av 3,5 år ställer därför allvarliga frågor om PRIO:s hållbarhet över tid. Det är en utmaning med stort U. Men utmaningen stannar förstas inte vid PRIO, den är rimligtvis mycket större än så. Avsaknaden av kontinuitet på ledningsnivå riskerar att påverka allt förändrings- och utvecklingsarbete negativt. En indikation härom utgörs av svårigheten att få skolorna att delta i uppföljningen av arbetssätten. Trots ett mycket intensivt arbete från SKL:s sida genomförde endast fyra av tio skolor den obligatoriska uppföljningen efter 24 månaders arbete med PRIO. Hållbarheten och långsiktigheten riskerar att vara satt på undantag.

Vidden av undantagstillståndet illustreras av den rektorsenkät som vi låtit genomföra. De rektorer som anställts efter att PRIO introducerats är inte tillnärmelsevis lika positiva eller medvetna om arbetets innebörd och troliga effekter som sina mer erfarna kollegor. Det beror sannolikt på att de inte har kunskap om eller känner ägarskap för förändringarna och det arbete som dessa vilar på. Att med så pass dåliga grundförutsättningar hålla liv vid arbetet kräver att övriga beslutsnivåer i organisationen har insett fördelarna med arbetsmodellen samt även har förmågan att driva arbetet framåt. Och där har lärarna sannolikt den viktigaste rollen. En långsiktighet utan rektors aktiva gillande förutsätter också att resultaten från PRIO har införlivats i skolornas ordinarie kvalitetsarbete. Tyvärr tycks det vara betydligt ovanligare vid de skolor som leds av en rektor som inte varit med från starten av PRIO.

En annan aspekt som sticker ut är att utvärderingen visar att de skolor som medverkat i PRIO inte uppvisar några mätbart bättre **studieresultat** än andra skolor i landet under tidsperioden. Trenden är tydlig och gäller samtliga resultatmätt som omfattas av utvärderingen. De PRIO-aktiva skolorna följer samma mönster som kan iaktas för riket i stort. Följsamheten mot riksgenomsnittet är nästintill perfekt: både före och under PRIO.

En förklaring härtill kan vara att det grundantagande som PRIO vilar på – att positiva effekter av deltagande i satsningen, mätt i förbättrade skolresultat för elever, bör visa sig inom 4-6 år efter att PRIO har introducerats vid en skola – inte stämmer. Det kan vara så att det tar längre tid för förändringsarbetet att få genomslag i elevers resultatutveckling, vilket medför att effekterna kommer att

bli tydliga först vid ett senare mättillfälle. En annan möjlig förklaring är att metodiken i PRIO inte primärt ger effekt på elevers studieresultat.

Det kan ju faktiskt vara så att PRIO primärt är ett verktyg för att åskådliggöra behovet av nya arbetssätt och processer samt att därifrån förändra dessa. Men steget mellan förändrade arbetssätt – förändrad undervisning – och bättre studieresultat har i andra reformutvärderingar visat sig vara långt. Det är inte ovanligt att stora utvecklingsarbeten värdesätts högt av professionen men att de i slutändan inte resulterar i några mätbara effekter på elevernas studieresultat.

Dessutom kommer PRIO-interventionen relativt sent in i skoltiden för de elever som i den här utvärderingen har fått sina betyg. Är det verkligen rimligt att tro att en justerad undervisningspraktik ger så snabba effekter att de kan reparera åtskilliga läsår av undermålig dito? Härjämte medger inte den nationella prov- och betygsstatistiken möjligheten att följa eleverna på individnivå, och när elever byter skolor innebär det ett mättekniskt problem. Hur stor andel av PRIO-skolornas elever kommer från skolor utanför satsningen och hur många lämnar PRIO-skolorna för andra skolor? Vi vet inte.

En annan möjlighet är att de uteblivna förbättringen av studieresultat blottar en potentiell svaghet i arbetsmodellen. Nämligen avsaknaden av ett tydligt och kvalitetssäkrat metodstöd; skolorna lämnas i någon mån åt sitt öde efter det att utvecklingsområdena har identifierats/valts och förändringledarna lämnat skolorna. Förändringsledarna finns förvisso kvar en tid för att leda arbetet med att anpassa olika processer och arbetssätt till den enskilda skolans behov. Men det är naturligtvis ett mycket känsligt arbete som till syvende og sist åläggs professionen, lärarna. Att själv få bestämma inriktningen på ett förändringsarbete är förvisso ett grundfundament för erhålla det nödvändiga ägarskap över de nya arbetssätten, men innebär samtidigt en stor utmaning såtillvida att det kräver att erforderliga metodkunskaper finns. Saknas dessa riskerar arbetet att utmynna i ett högt uppskattat intet.

Det kan också tyckas lite anmärkningsvärt att två-tre utvecklingsområden dominerar så kraftigt. Fokus tyck i nästan alla skolor ha hamnat på kollegialt lärande och möteseffektivitet. Här har troligen två systemfel upptäckts vilka måhända bli utgångspunkter i kommande satsningar från SKL:s sida?

Avslutningsvis får vi inte glömma att återknyta till de uppföljningar och utvärderingar som genomförts tidigare, särskilt rektorsenkäten och intervjustudien från Stockholms stad. Rapportens slutsatser faller nämligen fint in i de redan anträdna mönstren. Många av slutsatserna ger nämligen näring åt varandra. Stockholms stads genomlysningar visade precis som denna att PRIO är en uppskattad arbetsmodell för rektorerna. Rektorsenkäten pekar ut ungefär samma framgångar och utmaningar. En överväldigande majoritet av rektorerna ser att PRIO bidragit till att skapa en ny och förbättrad möteskultur samt förstärkt det kollegiala lärandet. Det tycks dock inte ha varit fullt lika enkelt att implementera modellen, rektorerna säger sig inte heller vara lika säkra på att PRIO kommer att leda förbättrade studieresultat på elevnivå. Utvecklingen hittills tycks ge dem rätt.

Bilaga 1.

Grundfakta om utvärderingen

	PRIO	Riket
Antal kommuner	33	290
Antal skolenheter	110	~ 4 800
Antal skolor med PRIO-start 2013	46	-
Antal skolor med PRIO-start 2014	64	-
Antal elever per skolenhet (medelvärde åren 2013 och 2014)	282	192
Elever per lärare	11,7	12.6
Antal lärare per skolenhet	24.1	15.4
Skolledare per skolenhet	1.2	1.1
Lärare per skolledare	20.7	14.0
Antal skolor årskurs F-5 <i>PRIO-start 2013 respektive 2014</i>	9 5-4	-
Antal skolor med årskurs F-6 <i>PRIO-start 2013 respektive 2014</i>	45 19-26	-
Antal skolor årkurs 7-9 <i>PRIO-start 2013 respektive 2014</i>	12 8-4	-
Antal skolor årkurs F-9 <i>PRIO-start 2013 respektive 2014</i>	44 14-30	-

Bilaga 2.

Valda utvecklingsområden vid 45 PRIO-skolor

Utvecklingsområde	Antal skolor	Förekomst (%)
Kollegial observation och återkoppling	42	93
Gemensam undervisningsplanering	36	80
Mötesstruktur och möteseffektivitet	32	71
Medarbetarsamtal	8	18
Elevvårdsprocesser	5	11
Resultatuppföljning	5	11
Gemensam kompetensutveckling	4	9
Kontinuerlig förbättring	3	7
Ledningsstruktur	2	4
Överlämning, mottagande/inskolning	2	4
Inköp	1	2

Bilaga 3.

Styrkan i förändringarna – effektstorlekar

Eftersom endast fyra av tio PRIO-skolor har deltagit vid båda enkäterna behöver de redovisade effektstorlekarna tolkas med ett stort mått av försiktighet. Ett annat fullgott skäl härom är att det svårt att helt isolera de identifierade förändringarna/förbättringarna till just PRIO. Annat utvecklingsarbete kan alltså antas ha påverkat utfallet åt endera håll.

Med detta sagt indikerar resultaten från lärarenkäten att de arbetsätt och processer som PRIO syftat till att förbättra även upplevs som förbättrade. Tre dimensioner sticker ut i positiv bemärkelse: mötesstrukturen, mötenas tidseffektivitet samt viljan att dela med sig av god undervisning. Här kan matematiskt stora förbättringar skönjas.

Effektstorlekar inom de tre utvecklingsområdena.

Dimensioner av utvecklingsområdena	Effektstorlek (<i>d</i>)
Bra mötesstruktur	1.54
Tidseffektiva möten	1.44
Dela med sig av bästa lektionsupplägget	1.10
Gräns för stora effekter	0.80
Gemensam områdesplanering mellan lärare	0.77
Minskad känslighet för att ge återkoppling på arbetsmetoder	0.70
Återkoppling på lektion av vuxen	0.69
Gemensam diskussion av specifika lektioner/undervisningsmoment	0.65
Koordinering av övergripande praktiska frågor mellan lärare	0.54
Gräns för medelstora effekter	0.50
Gräns för små effekter	0.20
Viljan att få återkoppling på arbete från kollegor	-0.06
Viljan att få återkoppling på arbete från skolledare	-0.07

Övriga dimensioner med koppling till det kollegiala lärandet: observation, återkoppling och gemensam undervisningsplanering hamnar med god marginal inom intervallet medelstora positiva effekter. PRIO tycks dock inte ha bidragit till någon ytterligare ökad vilja till återkoppling vid de 42 grundskolor som arbetat med detta som ett uttalat utvecklingsområde.

Bilaga 4.

Redovisning av mått på elevresultat

Antal ämnesbetyg i genomsnitt, årskurs 6

		2014	2015	2016	2017
PRIO	Skolor 2013	15,2	15,4	15,8	15,9
	Skolor 2014	15,1	15,1	15,1	15,1
Riket	Totalt	14,9	14,8	14,9	15,1
	Kommunala skolor	14,8	14,7	14,6	15,1

Andel elever som når kunskapskraven i alla ämnen, årskurs 6

		2014	2015	2016	2017
PRIO	Skolor 2013	83,6	85,2	87,9	85,6
	Skolor 2014	83,5	86	82,1	78
Riket	Totalt	79,5	80,5	79,2	77,7
	Kommunala skolor	78,6	79,7	78,6	76,4

Andel elever som når kunskapskraven i alla ämnen, årskurs 9

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PRIO	Skolor 2013	77,9	77,8	80,3	79,3	80,2	79,6	76,7
	Skolor 2014	76,4	75,1	75,5	76,8	78,6	77,3	72,6
Riket	Totalt	77,3	77,4	77	77,4	77	78,1	74,1
	Kommunala skolor	76	76	76	76	75	76,4	71,8

Genomsnittlig betygspoäng i matematik, årskurs 6

		2014	2015	2016	2017
PRIO	Skolor 2013	13	13	12,9	12,9
	Skolor 2014	13	12,7	13	12,6
Riket	Totalt	13	12,8	12,9	12,6
	Kommunala skolor	12,8	12,7	12,8	12,4

Genomsnittligt meritvärde, årskurs 9

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PRIO	Skolor 2013	206,4	206,2	214,4	213,7	227	226	223,5
	Skolor 2014	204,8	206,7	206,8	211,7	218,6	224,4	216,9
Riket	Totalt	210,6	211,4	213,1	214,8	224,7	229,2	223,5
	Kommunala skolor	207,7	208,2	209,7	211	220,3	224,8	217,7

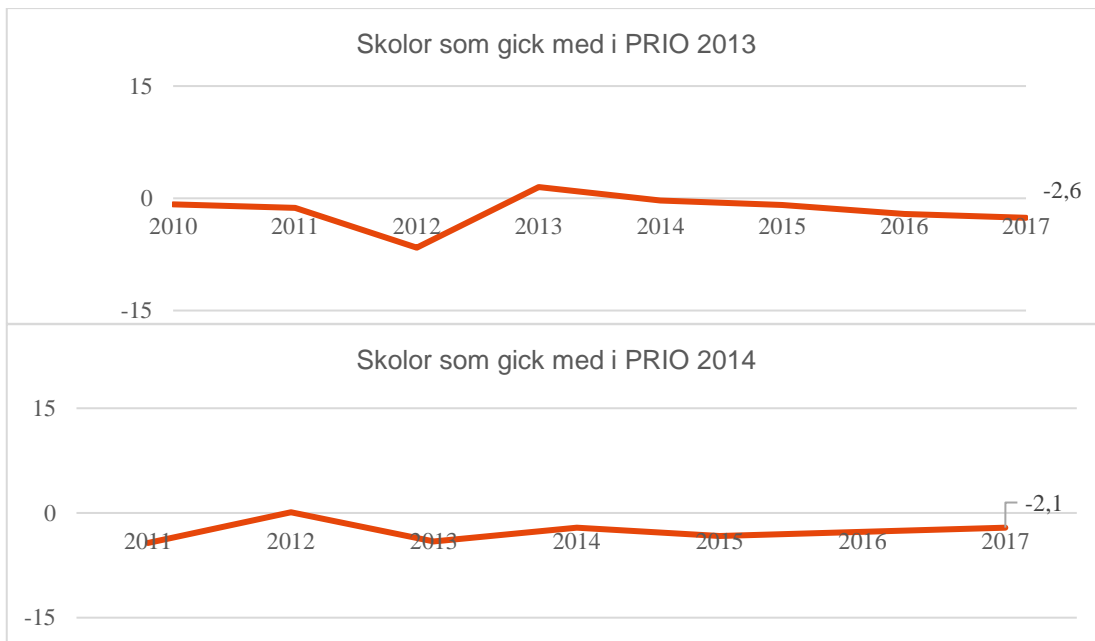
Provbetyg från nationella prov i matematik, årskurs 6

	PRIO		Riket	
	Skolor 2013	Skolor 2014	Kommunala skolor	Totalt
2013	14,2	14,3	14	14,1
2014	12,7	12,6	12	12,8
2015	12,8	12,6	12,5	12,6
2016	12,6	12,7	12,6	12,8
2017	12,3	12	12	12,1

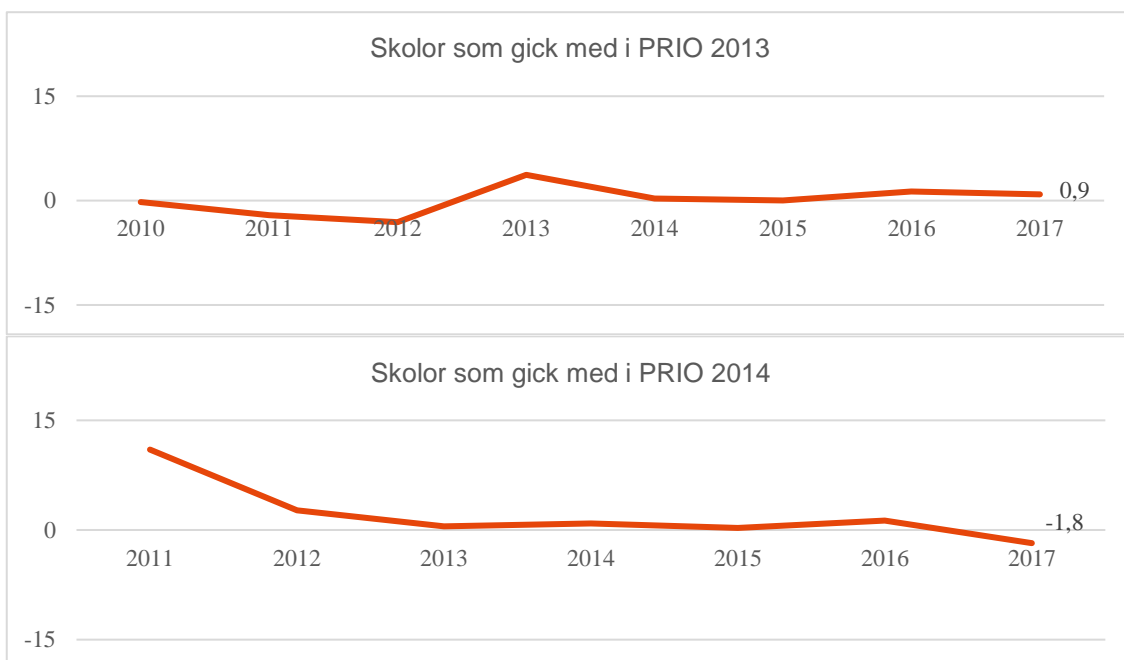
Provbetyg från nationella prov i matematik, årskurs 9

	PRIO		Riket	
	Skolor 2013	Skolor 2014	Kommunala skolor	Totalt
2013	12	11,7	12,2	12,2
2014	10,9	11	11,2	11,4
2015	10	10	10,5	10,7
2016	11,9	11,5	11,9	12,1
2017	10,2	9,8	10,5	10,8

Förväntat meritvärde för elever i åk 9 i PRIO-skolor (SALSA)



Förväntad andel elever som når kunskapskraven åk 9 i PRIO-skolor (SALSA)



Lärande skolororganisation?

SKL:s utvecklingsarbete PRIO utgår från en tanke och en önskan om att lära sig av de bästa, att sprida god praktik, nya forskningsrön, och detta utifrån en systematik som innebär ett lärande i sig. Målet är skapa lärande skolororganisationer som bygger på kontinuerlig metodutveckling – organisationer där kompetensen knyts till kollegiet snarare än den enskilde läraren.

Hur gick det då? Vad tycker lärare och rektorer om de nya sätten att arbeta?
Och kan vi redan efter tre-fyra år skönja effekter på elevernas studieresultat?

Det här är SKL:s första utvärdering av PRIO. Rapporten bygger på de uppgifter som SKL har samlat in från de deltagande kommunerna samt nationell prov- och betygsstatistik. Det är en utvärdering som fokuserar på organisation och arbetssätt och som ställer frågor om ledarskapets betydelse för ett framgångsrikt förändringsarbete.

Upplysningar om innehållet
Daniel Berr, daniel.berr@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2018
ISBN/Beställningsnummer: 978-91-7585-639-1
Text: Daniel Berr och Jenny Kallstenius
Produktion: SKL