

# Slutrapport PRIO

## Projekt

PRIO

## Projektägare

Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen

## Projektledare

Johan Lindberg, Malin Nordesjö, Elin Pettersson, Magnus Thorell

## Bakgrund och syfte

PRIO är en nationell insats som initierades av SKL (nuvarande SKR) och Stockholms stad 2012, med syftet att utveckla skolor utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Sedan 2015 har 22 av skolorna med Region Gotland som huvudman genomfört PRIO efter ett beslut som fattades av dåvarande Barn- och utbildningsförvaltningen (BUF).

PRIO står för Planering, Resultat, Initiativ och Organisation och tanken med skolutvecklingsinsatsen är att den enskilda skolans organisation ska ses över utifrån de förutsättningar som finns lokalt. Skolans eget initiativ är därför en viktig kärna i skolutvecklingsarbetet.

## Projektmål

Förväntade målsättningen enligt den målkedja som initialt presenterades av dåvarande SKL bestod av tre huvudsakliga punkter:

1. Lärande organisation med etablering av nya processer och arbetssätt som utgår från forskning och beprövad erfarenhet
2. Attraktiv arbetsplats där meningsfullhet och en samsyn gör att skolledning, lärare och elever trivs bättre än tidigare, till följd av minskad arbetsbelastning genom förändrade arbetssätt
3. Bättre studieresultat uppnås som en positiv effekt av nya processer och arbetssätt, som har blivit förankrade och befästa i skolans organisationskultur

På Gotland var ett övergripande mål att samtliga grundskolor med Region Gotland som huvudman skulle genomföra PRIO. I enlighet med PRIO:s intentioner var ett viktigt syfte att synliggöra vad pedagoger och skolorna använder sin tid till. Aktiviteter såsom planeringstid, undervisning, föräldrakontakter, möten samt samarbeten skulle sättas under lupp för att identifiera hur de gynnar kärnuppdraget. Att fokusera på kärnuppdraget har identifierats som en framgångsfaktor för en god arbetsmiljö då det minskar stress på arbetsplatsen, och detta samverkades också med facken när PRIO initierades på Gotland. Ett annat mål var att stärka

och stödja rektorer i sitt arbete med den lärande organisationen, liksom att stärka och bibehålla kompetensen vid skolorna. Att öka samsynen inom och mellan skolorna sågs också som en del i arbetet med att skapa en likvärdig skola på Gotland.

### Tillvägagångssätt

#### **Rollfördelning och ansvar inom PRIO**

Region Gotland har som en av flera regioner och kommuner i Sverige valt att genomföra PRIO, och SKL (nuvarande SKR) har säkerställt att PRIO motsvarat de deltagande kommunernas förväntningar. Detta har möjliggjorts genom att arbetet har utvärderats på nationell nivå, att förändringsledarna har fått tillräcklig utbildning samt att relevanta avtal har upprättats.

Region Gotland har utsett en styrgrupp där politiker i form av nämndordförande, fackliga representanter, avdelningschefer, skolledare samt förändringsledare har deltagit. I denna styrgrupp har ramar för PRIO:s genomförande upprättats och följts upp vid regelbundna styrgruppsmöten. Styrgruppens roll har också varit att särskilt stödja skolledningen genom att fatta strategiska beslut och fortlöpande informera ansvarig nämnd/förvaltning om läget i PRIO. Region Gotland har också följt upp och utvärderat förändringar i organisationen och verkat för att förändringsledarna med stöttning av förvaltningsstaben kan genomföra sitt uppdrag.

Uppdraget som förändringsledare har varit utformat som ett regionövergripande försteläraryupdrag där de fyra förändringsledarna har arbetet 50% med PRIO och 50% som undervisande lärare på sina respektive skolor. Förändringsledarnas övergripande funktion har varit att planera, leda och följa upp det löpande arbetet på skolorna. Detta har gjorts genom att leda framtagandet och anpassningen av arbetssätt, metoder och verktyg. Särskild vikt har lagts vid att stötta skolledningen i att säkerställa att framtagna arbetssätt, metoder och verktyg används på skolan på kort och lång sikt. En stor del av förändringsledarnas arbete har varit att fortlöpande dokumentera arbetet, utvärdera det och föreslå eventuella förändringar av arbetssätt och metoder för att ytterligare tillmötesgå skolans utvecklingsbehov.

Även om de huvudsakliga direktiven och ramarna för PRIO-arbetets genomförande har kommit från huvudmannanivå, har det varit skolledningen som äger och leder förändringsarbetet på den deltagande skolan i samråd med förändringsledarna. Skolledningen har vidare förväntats garantera att av förändringsledarna föreslagna förändringar har genomförts inom givna ramar. Därtill har det varit skolledningens ansvar att följa upp och utvärdera resultaten på skolan på kort och lång sikt.

#### **Arbetsmodell**

Arbetet med PRIO följer en av SKL utarbetad modell som har fyra faser:

1. Förberedelse. Inför skolans arbete med PRIO initieras kontakter mellan huvudman och skolledning på den aktuella skolan, där förändringsledarna har det huvudsakliga ansvaret för att introducera arbetet på skolan. Det innebär exempelvis att presentera tidsplaner, förutsättningar och målsättningar för skolledning och pedagoger. Skolledningen ska i sin tur säkerställa att lämpliga förutsättningar finns för att kunna bedriva ett kvalitativt utvecklingsarbete. Huvudmannen stöttar skolledning och förändringsledare inför det fortsatta arbetet genom att riskanalys genomförs och utvärderas.
2. Kartläggning. Syftet med kartläggningsfasen är att skapa en bild av skolans nuläge. Detta görs genom djupintervjuer, verksamhetsbesök, mötesobservationer, tidsmätning och enkätfrågor. Därtill görs en grundlig genomgång av information som finns tillgänglig gällande exempelvis elevresultat, medarbetarenkäter, skolinspektionsanmälningar och så vidare. Under kartläggningens slutförande presenterar förändringsledarna underlaget för skolledningen, och man tar gemensamt fram förslag på fokusområden utifrån ett för ändamålet framtaget skattningsverktyg. Fokusområdena presenteras därefter för samtliga pedagoger.
3. Lokal anpassning. Utifrån de identifierade fokusområdena utvecklar pedagoger och skolledningen tillsammans med förändringsledarna lokala arbetsstrategier. Dessa strategier grundar sig på aktuell forskning och beprövad erfarenhet och utgår från skolans behov och förutsättningar. Arbetet genomförs i mindre grupper och de utarbetade arbetssätten kommuniceras under fasens slutskede till samtlig pedagogisk personal.
4. Genomförande. Under genomförandefasen prövar pedagogerna de nya arbetssätten och förändringsledarna utvärderar kontinuerligt skolans erfarenheter. Under fasens slutskede sammanställer förändringsledarna skolans arbete med PRIO i en så kallad *handbok*. I handboken presenteras en handlingsplan för förändrade arbetssätt utifrån de lärdomar man har dragit under PRIO-arbetet.

### Skolans fortsatta arbete med PRIO

Handboken är det dokument som definierar skolans utförda förändringsarbete och vägleder skolan i det fortsatta arbetet. Den ska vara transparent, känd av alla som arbetar på skolan och en del av skolans organisationskultur. Därtill ska den vara ett stöd för ny personal då den definierar arbetssätt och tidslinjer som påverkar läsårsplanering eller andra återkommande aktiviteter. Tilläggas bör dock att handboken är ett levande dokument där förändringar i arbetssätt kan justeras fortlöpande. Det är därför av stor vikt att handboken aktualiseras kontinuerligt om PRIO ska bli en beständig del av skolans arbete framöver.

#### Ekonomi

(tkr och timmar)	TKR	Tid (tim)	Kommentar
• Budget	4 414 740		
• Utfall	4 643 103		
• Avvikelser	- 228 363		2019 var inte personalkostnader budgeterade. Övriga år har budgeten hållits eller gett ett överskott.

## Resultat och analys

<ul style="list-style-type: none"><li>• Måluppfyllelse</li></ul>	<h3>Grundskolor på Gotland som har genomfört PRIO</h3> <p>Sedan 2015 är det 20 grundskolor på Gotland som har fullföljt PRIO. Därtill finns det två skolor som, på grund av att projektet skulle avslutas, endast hann genomföra kartläggningen. Följande skolor har genomfört PRIO*:</p> <p>Solbergaskolan (vt 2015) Högbyaskolan (ht 2015) Lyckåkerskolan (vt 2016) Solklintaskolan (vt 2016) Dalhem skola (ht 2016) Endre skola (ht 2016) Norrbackaskolan (ht 2016) S:t Hansskolan (vt 2017) Lärbro skola (ht 2017) Färösundsskolan (ht 2017) Garda skola (ht 2017) Stånga skola (ht 2017) Västerhejde skola (ht 2018) Eskelhem skola (ht 2018) Fole skola (ht 2018) Stenkyrka skola (ht 2018) Humlegårdsskolan (vt 2019) Alléskolan (vt 2019) Väskinde skola (ht 2019) Tjelvaraskolan (ht 2019) Romaskolan (vt 2020, endast kartläggning) Vänge skola (vt 2020, endast kartläggning)</p> <p>* Årtalen inom parentes anger när skolan påbörjat sitt PRIO-arbete. I de flesta fall genomfördes arbetet under två terminer.</p> <h3>Måluppfyllelse enligt SKL:s målkedja</h3> <h4>Mål 1: Lärande organisation med etablering av nya processer och arbetssätt som utgår från forskning och beprövad erfarenhet</h4> <p>Utifrån de kartläggningar som har gjorts på Gotland, vilket också bekräftas av SKL i rapporten <i>Lärande skolorganisation? – En utvärdering av fyra års arbete med PRIO</i> (SKL, 2018), är det några fokusområden som har identifierats mer frekvent än andra. Här återfinns bland annat observation och återkoppling, gemensam undervisningsplanering samt mötesstruktur och möteseffektivitet. Dessa fokusområden har samtliga bidragit till att</p>
--	---

uppfylla målen för att utveckla en lärande organisation, men uppfattningen om hur väl dessa mål har uppfyllts varierar på olika enheter.

På de gotländska grundskolorna har 65% av skolorna arbetat med fokusområdet *Observation och återkoppling*. Fokusområdet har främst handlat om att pedagoger gör strukturerade verksamhetsbesök hos varandra med kvalitativ återkoppling. Även skolledare har gjort verksamhetsbesök enligt samma princip. Utvärderingen som förändringsledarna har gjort, där resultat från uppstartsåret har jämförts med utvärderingsåren 2019/20, visar viss ökning i önskan om att få återkoppling på sitt arbete från kollegor, medan önskemålen om att få återkoppling från rektor har minskat. Hur ofta pedagogerna får återkoppling från en annan vuxen har dock inte ökat nämnvärt (se Figur 1).

Figur 1: Utvärdering av fokusområdet *Observation och återkoppling*

Fråga	Vid PRIO-start	Vid utvärderingsår	Förändring
B7. När fick du feedback på en lektion du hållit av en vuxen?	3,08	3,3	7%
B8. Hur ofta skulle du vilja få feedback på ditt arbete från en kollega?	2,28	2,74	20%
B9. Hur ofta skulle du vilja få feedback på ditt arbete från skolledare?	2,51	2,23	-11%

Värdena i tabell B7 motsvarar: 0 = vet ej, 1 = mer sällan, 2 = mer än 6 mån sedan, 3 = senaste halvåret, 4 = den här månaden, 5 = den här veckan

Värdena i tabell B8 motsvarar: 1 = mer sällan, 2 = varje termin, 3 = varje månad, 4 = varje vecka, 5 = flera gånger i veckan

Värdena i tabell B9 motsvarar: 1 = mer sällan, 2 = varje termin, 3 = varje månad, 4 = varje vecka, 5 = flera gånger i veckan

Förändringsledarnas kontinuerliga utvärderingar under PRIO-processen visar att pedagogerna har upplevt fokusområdet som positivt, då det uppfattas ha bidragit till ökad samsyn kring undervisning och/eller elever. Observationerna har setts som positiva då de dessutom har bidragit till reflektioner kring sitt eget lärande. Viss oro för att bli bedömd, både som person och i sin profession, har funnits, särskilt då även skolledare har gjort verksamhetsbesök. I slutändan upplever pedagogerna ändå att de har stärkts i sin yrkesroll när strukturen och syftet med observationerna har presenterats i kollegiet.

80% av de gotländska grundskolorna tilldelades fokusområdet *Gemensam undervisningsplanering*. Förändringsledarnas kartläggningar har visat att pedagoger i största utsträckningen planerar undervisning enskilt. I de fall

man har planerat gemensamt har det främst handlat om att koordinera praktiska frågor eller enstaka lektionsmoment. Förändringsledarna har kunnat konstatera att pedagoger mer sällan gör långsiktiga planeringar med ett mer skolövergripande fokus. Pedagoger ger uttryck för att ”den röda tråden” i verksamheten saknas. Man söker hellre stöd i läromedel eller söker inspiration på internet än att planera tillsammans och utnyttja varandras kompetenser.

Den jämförande utvärderingen, som beskrivs ovan, visar att frekvensen av hur ofta pedagoger diskuterar och planerar lektioner eller specifika lektionsmoment tillsammans inte har ökat utan istället minskat något. Frekvensen av hur ofta man planerar övergripande undervisningsområden eller planerar och koordinerar mer praktiska frågor med andra lärare har inte förändrats sedan PRIO-starten (se Figur 2).

FIGUR 2: Utvärdering av fokusområdet *Gemensam undervisningsplanering*

Fråga	Vid PRIO-start	Vid utvärderingsår	Förändring
B3. Hur ofta diskuterar och planerar du lektioner eller specifika undervisningsmoment gemensamt?	3,87	3,52	-9%
B4. Hur ofta planerar du övergripande områdesplaneringar gemensamt med andra lärare?	2,47	2,45	-1%
B5. Hur ofta planerar och koordinerar du mer övergripande praktiska frågor med andra lärare?	3,96	4,00	1%

Värdena i tabellen motsvarar samma frekvenser: 1 = mer sällan än varje termin, 2 = varje termin, 3 = varje månad, 4 = varje vecka, och 5 = varje dag

Förändringsledningens kontinuerliga utvärdering under PRIO-arbetets genomförande slår fast att många pedagoger upplever det som känsligt att gå in och styra över varandras planeringsarbete. Det har också varit svårt att enas kring vad gemensam undervisningsplanering ska innehålla, och många pedagoger har haft en önskan om att lektionsplaneringen ska vara temabaserad där pedagoger samplanerar över ämnes- och årskursgränser. Att planera undervisningsmetoder och specifika lektionsmoment gemensamt ger dock en större positiv effekt på elevernas lärande och bidrar till att skapa en samsyn kring skolans pedagogiska uppdrag.

*Möteseffektivisering* har varit ett fokusområde för 36% av skolorna på Gotland. Kartläggningarna har visat att möten ofta upplevs som ineffektiva då dessa främst ägnas åt praktisk information och elevvården. Pedagogerna har uttryckt det som att man beskriver symptom istället för att hitta strategier som förebygger problem. Det har även funnits en

allmän frustration över avsaknaden av tydliga mötesstrukturer med exempelvis dagordning, syfte och mötessekreterare. Information som skulle kunna spridas via digitala kommunikationsvägar har ofta fyllt mötestiden, när tiden istället hade kunnat användas för att fatta beslut och utse ansvariga för genomförande.

Förändringsledarnas utvärdering av fokusområdet har visat att möteseffektiviteten försiktigt har förändrats till det positiva, även om förändringen är liten. Trots detta svarar den större delen av pedagogerna ”instämmer delvis” på utvärderingsfrågorna om information sprids effektivt, om skolan har en bra mötesstruktur och om skolans möten är tidseffektiva och har ett tydligt syfte (se Figur 3).

FIGUR 3: Utvärdering av fokusområdet *Möteseffektivitet*

Fråga	Vid PRIO-start	Vid utvärderingsår	Förändring
B19. Spridning av information mellan lärare och skolledning fungerar effektivt	2,08	2,24	8%
B22. Skolan har en bra mötesstruktur	2,07	2,32	12%
B23. Alla skolans möten är tidseffektiva och har ett tydligt syfte	1,80	2,00	11%

Värdena i tabellen motsvarar samma frekvenser: 0=vet ej, 1=instämmer inte alls, 2=instämmer delvis, 3=instämmer helt

Förändringsledarnas kontinuerliga utvärdering av fokusområdets genomförande visar att detta fokusområde ofta har upplevts som positivt, eftersom fokusområdet direkt har bidragit till en förändring av arbetssättet på skolan. Många pedagoger lyfter att PRIO har bidragit till att få igång kollegiala lärandeprocesser där fokus har legat på pedagogik istället för administration och att ”släcka bränder” som uppkommer i den dagliga verksamheten.

*Kontinuerlig förbättring av fritidshemmet* har varit ett återkommande utvecklingsområde för öns fritidshem. Kartläggningen har visat att en stor del av de aktiviteter som erbjuds på fritidshemmet saknar förankring i fritidshemmets läroplan och att planeringen till ofta sker utifrån personalens intressen och kompetenser. Kartläggningen visade också att det ofta är vattentäta skott mellan fritids och skola, vilket innebär att man inte tar tillvara på varandras kompetenser till att jobba kompensatoriskt och komplettera varandras verksamheter.

Fokus för fritidshemmet har under PRIO-arbetet därför legat på att implementera läroplanen för all personal och introducera arbetet med

<p>fritidspedagogisk planering, så kallade FRIPP:ar. Flera fritidsgrupper har även tagit fram ett årshjul för att skapa förutsättningar för samplanering och ökad transparens mellan skolans och fritidshemmets arbete.</p> <p>Förändringsledningens utvärdering visar att fritidshemmets personal blivit mer förtrogen med läroplanen och att man börjat arbeta mer målstyrt utifrån den. Förändringsledningarna upplever att PRIO:s arbete har hjälpt till att höja statusen på fritidshemmets arbete gentemot elever, vårdnadshavare och övrig skolpersonal genom att påvisa vilket viktigt komplement till skolan som dess verksamhet utgör.</p> <p>Värt att notera är att fritidshemmet ej utvärderas specifikt i SKL:s rapport <i>Lärande skolorganisation? – En utvärdering av fyra års arbete med PRIO</i>. (SKL 2018)</p> <p>Region Gotland har under den nuvarande försteläraryrkesperioden, 2018–2020, inrättat en förstelärartjänst för en fritidspedagog som ytterligare betonar fritidshemmets betydelse för öns skolor. Den 1:a juli 2019 kom det dessutom krav på att en legitimerad fritidspedagog ska ansvara för fritidshemmets verksamhet.</p> <p><b>Skolledarnas utvärdering av Mål 1</b></p> <p>I samband med att beslutet togs att PRIO avslutas i juni 2020 har förändringsledningarna genomfört en utvärdering 2019/20 med skolledare som har fått ge sin syn på vad utvecklingsinsatsen har bidragit med i deras verksamheter. Till skillnad från de utvärderingar som gjorts av pedagogerna finns det inga startvärden för skolledarna. Därmed kan man inte utläsa någon utveckling eller förändringsfaktor. Av de svarande visar undersökningen att rektorerna upplever PRIO som ett ledningsstöd eller delvis som ett ledningsstöd, vilket medelvärde på 3,57 av 5 visar. Skolledarna är överens om att PRIO:s skattningsverktyg har givit en rättvis bild av skolornas styrkor och svagheter, och de fokusområden som därigenom har ringats in. De styrkor med PRIO som rektorerna lyfter fram är framför allt utveckling av kollegialt lärande, möteseffektivitet, professionsutveckling samt ökat fokus på forskning och beprövad erfarenhet.</p> <p>Genom skolledarnas utvärdering av PRIO har vissa utmaningar kunnat identifieras. En av dessa har varit att man som skolledare inte känner att man har ägt arbetsprocessen och därför inte har sett effekterna av arbetet. Detta i kombination med att andra skolutvecklande insatser har inletts samt avsaknad av uppföljning och stöttning, har gjort att det ibland har upplevts svårt att ta över förändringsarbetet från förändringsledningarna och driva den framtagna strategin vidare.</p>
--



Utvärderingen visar också att rektorerna skattar informationsflöden och möteseffektivitet på skolorna som fungerande och givande, vilket medelvärdena 4,57 för informationsflöden och 4,0 för möteseffektivitet visar. Även på frågan om huruvida skolan har höga förväntningar så skattar rektorerna detta högt, med 4,14 som medelvärde. Hur *höga förväntningar* definieras och hur detta avspeglas i verksamheten är däremot inget som har utvärderats.

**Mål 2: Attraktiv arbetsplats där meningsfullhet och en samsyn gör att skolledning, lärare och elever trivs bättre än tidigare, till följd av minskad arbetsbelastning genom förändrade arbetsätt.**

SKL:s rapport *Lärande skolorganisation? – En utvärdering av fyra års arbete med PRIO* (SKL, 2018) omfattar inte vilka effekter PRIO har haft på skolans attraktionskraft. Detta främst på grund av svårigheter med att hitta och samla in resultatdata, samt att på ett relevant sätt jämföra dessa data. I rapporten lyfter SKL att detta kan vara något att utvärdera framåt i tiden.

Förändringsledningens reflektion är att pedagogerna på de skolor som har genomfört PRIO har stärkts i sitt kollegiala lärande. Detta har visat sig i de fortlöpande utvärderingar som har genomförts under arbetets gång. Kartläggningarna har visat att skolornas mötesstruktur, kommunikationsvägar och roller/beslutsvägar har behövt ses över. Det har då främst handlat om möten som personalen upplever som ineffektiva, vilket även förändringsledarna har noterat genom mötesobservationer. En tydligare kommunicerad dagordning har i de flesta fallen varit en åtgärd som har fått snabba och positiva effekter. Det har därmed också bidragit till att man som medarbetare upplever en ökad tydlighet och att man blir en naturlig del av skolans utvecklingsarbete.

Under åren som PRIO har genomförts har det skett stora förändringar i den digitala utvecklingen på de gotländska skolorna. Inom regionen har man aktivt satsat stora resurser på att datortätheten ska öka på de olika skolorna och både elever och pedagogisk personal ska ha tillgång till digital hårdvara i någon form. Det kan dock konstateras att det ser olika ut på olika skolor och den digitala kompetensen hos pedagoger, och på längre sikt också eleverna, torde därmed också vara varierad. Ambitionen inom regionen har vidare varit att skolorna ska använda samma digitala plattformar och digitala kommunikationskanaler. Men i och med att datortäthet och digital kompetens skiljer sig åt mellan olika skolor har förändringsledarna kunnat konstatera att det saknas en samsyn gällande vilka kommunikationskanaler som verkligen ska användas. Detta kompliceras ytterligare av att en och samma rektor kan vara skolledare för flera mindre skolor och att skolans val av kommunikationsvägar av tradition kan te sig varierat. På vissa håll har man föredragit analoga veckobrev, på andra skolor använder man informationstavlor, medan man på vissa enheter har kommit längre med de digitala kommunikations-

<p>vägarna. Det kan även se olika ut inom den enskilda skolenheten, där exempelvis skolan använder en kommunikationskanal och fritidshemmet en annan. Genom PRIO har skillnaderna som finns belysts, vilket i sin tur har bidragit till en ökad samsyn såväl inom som mellan skolenheterna.</p> <p>Tydligheten kring roller och beslutsfattande processer är den tredje och sista aspekten som har färgat trivsel och psykosocial arbetsmiljö vid de olika skolenheterna på Gotland. Som tidigare nämnts är vissa skolledare ansvariga för flera skolor och det kan därför vara svårt att vara fysiskt närvarande på alla enheter i den mån som personalen önskar. Detta har i förlängningen lett till att skolledare delegerat arbetsuppgifter, vilka inte alltid har förankrats på ett tillfredsställande sätt i kollegiet. En konsekvens av detta har varit att det ibland kliver fram informella ledare som kan bidra med ett positivt såväl som ett negativt arbetsklimat. En annan konsekvens av en fysiskt frånvarande skolledare, kan leda till osäkerhet kring vilka mandat pedagogerna har att fatta beslut som rör den egna verksamheten. När skolledaren inte är närvarande kan det också uppfattas som om skolledaren fattar snabba beslut som inte är tydligt förankrade i kollegiet eller att fattade beslut inte återkopplas. Detta kan på kort och lång sikt skapa irritation i verksamheten.</p> <p>Sammanfattningsvis kan förändringsledarna konstatera att identifieringen av fokusområden som gäller mötesstruktur, kommunikationsvägar och beslutsfattande och roller har varit arbetsområden där förändringar har kunnat implementeras omgående och på ett naturligt sätt. I och med att dessa arbetssätt har strukturerats upp har arbetsbelastningen minskat genom effektivare möten och kommunikationssätt. Därtill har en ökad transparens bidragit till att medarbetarna känner sig mer delaktiga i organisationen, vilket i sin tur har lett till att arbetet upplevs mer meningsfullt. Förändringsledarnas analys är att dessa positiva effekter har haft snabbt genomslag i verksamheten och det har inom dessa områden varit relativt lätt för skolorna att driva igenom förändringen tillsammans.</p> <p>När man kommer till förändringar som kräver ett mer långsiktigt arbete har förändringsledarna konstaterat att det på vissa håll har funnits ett större motstånd till att förändra rådande arbetssätt. Det har då inte främst handlat om en ovilja att ta till sig nya arbetsmetoder, utan en oro för ökad arbetsbelastning då det parallellt med PRIO har genomförts ett flertal andra utvecklingsinsatser. Här återfinns exempelvis <i>Läslyftet</i>, <i>Tillgängliga lärmiljöer</i> och <i>STL</i> (Skriva sig Till Lärande), samt omfattande insatser gällande digitalisering. Upplevelsen hos pedagogerna på skolorna är därför att PRIO har blivit ytterligare en pålaga, som kräver att man sätter sig in i en ny utvecklingsåtgärd innan tidigare insatser har hunnit implementeras ordentligt och fått fäste i organisationen. Systematiska utvärderingar och kvalitativa uppföljningar saknas ofta, vilket gör att skolutvecklingsinsatserna på lång sikt blir verkningslösa. Utifrån detta vill förändringsledarna understryka vikten av att från huvudmannahåll se över</p>
--

vilka utvecklingsinsatser som pågår på skolorna och vilka som är på gång. Enligt PRIO:s principer får också skolutvecklingsinsatserna större effekt när de utgår från skolenheternas egna behov än när insatserna är centralt beslutade utan tydlig förankring i verksamheten.

**Mål 3: Bättre studieresultat uppnås som en positiv effekt av nya processer och arbetssätt, som har blivit förankrade och befästa i skolans organisationskultur.**

I SKL:s rapport *Lärande skolorganisation? – En utvärdering av fyra års arbete med PRIO* (SKL, 2018) slår man fast att det är svårt att se att PRIO har haft någon positiv påverkan på elevers studieresultat, när man jämför med andra skolor som inte har genomfört PRIO. Man drar också den slutsatsen att PRIO:s grundantagande att det tar 4–6 år för att se positiva studieresultat inte heller stämmer: man menar att det kan ta ännu längre tid än så för att se positiva effekter i elevers studieresultat, som en följd av en skolas förändringsarbete. En annan slutsats dåvarande SKL drar är att PRIO per se inte är en metodik för att särskilt utveckla undervisningspraktiken. PRIO:s funktion har snarare varit att belysa och sätta fingret på specifika fokusområden på skolorna, där nya arbetssätt och processer hamnar i fokus. Rapporten slår ändå fast att utvecklingsarbeten värdesätts högt av pedagogerna, vilket indirekt torde ha en positiv effekt på elevers studieresultat även om det är svårt att identifiera mätbara skillnader i resultaten.

Då PRIO på Gotland inleddes 2015 går det således, enligt SKR:s bedömning, endast att dra slutsatser kopplade till elevresultat på fyra gotländska skolor: Solbergaskolan, Högbyskolan, Lyckåkerskolan och Solklintskolan. Figuren nedan visar att det är svårt att se några större förändringar utifrån det underlag som presenteras, vilket också styrker de slutsatser som SKR drar i sin rapport.

Åk 6		Andel elever med betyg A-E NP	Andel elever med betyg A-E	Andel elever med betyg A-E NP	Andel elever med betyg A-E
		2015	2015	2019	2019
Solberga	Ma	95	93	94	70
	Eng	95	93	92	75
	Sv	95	95	94	79
Högby	Ma	73	94	94	75
	Eng	90	89	88	85
	Sv	94	100	83	79
Lyckåker	Ma	96	96	95	93
	Eng	98	98	98	93
	Sv	98	96	98	91
Solklint	Ma	90	91	100	100
	Eng	90	95	100	100
	Sv	100	95	87	95

Åk 9	Fullständiga betyg åk 9	
	2015	2019
Solberga	75	81
Högby	82	68
Solklint	81	66

Åk 9	Meritvärde	Salsavärde*	Meritvärde	Salsavärde
	2015	2015	2019	2019
Solberga	223,1	222 0,5%	232	239 -2,9%
Högby	219,8	206 6,7%	208,6	211 -1,1%
Solklint	218,3	232 -5,9%	213,4	204 4,6%

\*SALSA (Skolverkets Arbetsverktyg för Lokala SambandsAnalyser). Analysverktyget SALSA presenterar skolors resultat av slutbetygen i årskurs 9 efter att viss hänsyn har tagits till elevsammansättningen. I SALSA är det föräldrarnas utbildningsnivå och fördelningen pojkar/flickor samt andelen nyinvandrade elever som utgör bakgrundsfaktorerna. SALSA ska inte användas för att rangordna skolor. Källa: [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)

ÅK 9		Andel elever med betyg A-E NP	Andel elever med betyg A-E	Andel elever med betyg A-E NP	Andel elever med betyg A-E
		2015	2015	2019	2019
Solberga	Ma	92	84	94	87
	Eng	96	86	94	93
	Sv	97	96	96	98
Högby	Ma	94	91	92	84
	Eng	99	99	93	91
	Sv	99	96	98	88
Solklint	Ma	81	83	87	88
	Eng	86	86	93	93
	Sv	100	91	96	93

Värt att notera är att det under tiden som PRIO genomförts också har bedrivits andra skolutvecklingsinsatser som kan ha påverkat elevers studieresultat. Andra faktorer som flyktingvågen 2015 eller ökad digitalisering kan också haft en påverkan på studieresultaten, liksom personal- och skolledaromsättning.

### Måluppfyllelse enligt lokala mål i Region Gotland

På Gotland var ett övergripande mål att samtliga grundskolor med Region Gotland som huvudman skulle genomföra PRIO. Ett annat mål var att stärka och stödja rektorer i sitt arbete med den lärande organisationen, liksom att stärka och bibehålla kompetensen vid skolorna. Att öka

samsynen inom och mellan skolorna sågs också som en del i arbetet med att skapa en mer likvärdig skola på Gotland. Ytterligare ett mål var att synliggöra vad pedagogerna och skolorna använder sin tid till och vilka aktiviteter som gynnar kärnuppdraget.

### **Förändringsledarnas reflektion över Region Gotlands lokala mål**

När PRIO avslutas i juni 2020 kommer inte samtliga grundskolor på Gotland att ha genomfört arbetet. Detta innebär att målet att PRIO ska bidra till att skapa en samsyn inom och mellan skolorna inte har uppfyllts. Däremot kan givetvis andra utvecklingsinsatser leda till ökad samsyn och likvärdighet.

Utvärderingen som genomfördes med rektorer och biträdande rektorer 2019/20 visar att skolledare till stor del har sett PRIO som ett positivt ledningsstöd (se *Mål 2* ovan) och därmed kan det konstateras att detta mål är uppnått.

Målet att identifiera vad skolorna och lärarna använder sin tid till har på de skolor som genomgått PRIO uppfyllts initialt genom den tidsmätning som pedagogerna utfört under kartläggningsfasen. Genom lektion- och mötesobservationer under samma fas har förändringsledarna också kunnat komplettera den bild som pedagogerna gett uttryck för. Under arbetet i den lokala anpassningsfasen och genomförandefasen har ytterligare konstateranden kunnat göras för att synliggöra vad tiden används till samt vilka aktiviteter som gynnar kärnuppdraget.

De slutsatser man kan dra är att pedagogerna arbetar för mycket enskilt, i förhållande till vilka möjligheter till samarbeten som finns. I de forum för samarbeten som är återkommande på skolorna, d.v.s. möten, har det visat sig att möteseffektiviteten generellt sett skulle kunna ökas då det ofta är svårt att hålla strukturen vid möten. En annan tendens finns till att man vidare beskriver uppkomna problem i stället för att åtgärda dem. Beslut fattas mer sällan och i de fall detta görs är det mestadels av administrativ eller praktisk karaktär. Det är med andra ord mer sällsynt att det handlar om pedagogiska frågor. Just pedagogiska frågor och strategier torde rimligtvis vara aktiviteter som gynnar kärnuppdraget, och på de skolor där PRIO genomförts har detta påtalats och poängterats genom de fokusfokusområden som valts. Alla möjligheter finns alltså att effektivisera tiden och att fokusera på aktiviteter som är skolutvecklande. Sedan är det upp till varje skola att fortsätta det arbete som påbörjats även efter att aktivitetsplaner och arbetsätt definierats i handboken, och förändringsledarna slutfört sitt uppdrag vid skolan. Därför är det också viktigt att arbetet fortsätter att utvärderas kontinuerligt från huvudmannanivå.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tid</li> </ul>	<p>2015–2020</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analys av avvikelser</li> </ul>	<p>Att PRIO har haft en positiv effekt på skolors skolutveckling är någonting som förändringsledarnas löpande utvärderingar har vittnat om. Däremot kan man reflektera över sådant som inte har synts i formella sammanhang som utvärderingar eller resultatsammanställningar. Det kan då handla om information som har lyfts under informella möten eller reflektioner som förändringsledare har gjort tillsammans och i samråd med andra funktioner på utbildnings- och arbetslivsförvaltningen.</p> <p>En första slutsats som vi kan dra är att nästan alla skolor tycker att PRIO har gjort en rättvis skattning av skolans förutsättningar och därefter tagit fram relevanta utvecklingsområden. Därmed har en av PRIO:s grundläggande principer, att skolutveckling ska utgå från den enskilda skolans behov, uppfyllts och en möjlighet att arbeta utifrån skolans egna initiativ möjliggjorts. Frågan som då borde ställas är varför många skolor får liknande fokusområden, det vill säga <i>gemensam undervisningsplanering, observation och återkoppling</i> samt <i>möteseffektivitet</i>. Precis som SKL slår fast i sin rapport (2018) tycks det finnas systemfel även på de gotländska skolorna, då samma fokusområden identifieras gång på gång.</p> <p>Trots att de fokusområden som förändringsledarna identifierat accepterats av skolorna, finns det dock en viss “förändringstötthet” på de gotländska skolorna. Insatserna som sådana har överlag upplevts som positiva, men då de flesta satsningarna har kommit från förvaltningens håll och inte från skolornas specifika behov, har det varit en utmaning för förändringsledarna att förankra de nya arbetssätten som PRIO har medfört. Här har det legat i skolledarnas intresse och ansvar att säkerställa att arbetet med PRIO har förts på en kvalitativ nivå, där också kommande utvärderingar fyller en viktig funktion för att bibehålla förändrade arbetssätt. Generellt sett är man dock förändringsbenägna på de gotländska skolorna, men förvaltningen måste se över fortbildningsbehoven så att de blir beständiga genom att sammanhang och meningsfullhet skapas. Tiden är vidare någonting som pedagoger ser som en bristvara, men genom att se över organisationsstrukturer i verksamheten frigör man på sikt arbetstid vilket också är ett av PRIO:s huvudsyften. Som en del av arbetet med organisationsstrukturer poängterar förändringsledarna särskilt de verksamhetspecifika utmaningar som finns inom fritidshemmets verksamhet.</p> <p>Svårigheter som annars lyfts fram på de gotländska skolorna är hur förekomsten av elever med särskilda behov ökar i elevgrupperna och att det i sig bidrar till utmaningar som man på skolan själv inte anser sig kunna rå över. Detta blir dock något motsägelsefullt då pedagoger i kartläggningen gärna lyfter det goda arbetsklimatet och goda sammanhållningen på skolorna. Ett gott arbetsklimat borde rimligen skapa naturliga förutsättningar för pedagogiska samarbeten där elevernas</p>

<p>utveckling hamnar i fokus. Pedagogerna månar ändå väldigt mycket om eleverna, och att det är "allas elever" är något som ofta slås fast. Därför borde en samsyn där pedagogerna fokuserar på sin egen förändringsbenägenhet i stället för elevernas, vara av vikt för skolans utveckling.</p> <p>När det kommer till skolors förändringsbenägenhet handlar det också om att etablera ett metaspråk som är känt på skolorna. Både djupintervjuer och enkätsvar under kartläggningsfasen har dock visat att innebörden kring olika begrepp inte överensstämmer mellan samtliga pedagoger, skolledning och förändringsledare. Man skulle kunna benämna det som att en form av <i>begreppsförvirring</i> råder, där samma begrepp har olika innebörd för olika individer. Att man inte har en samsyn kring ett av de vanligast förekommande fokusområdena <i>gemensam undervisningsplanering</i> som i sin tur angränsar till <i>kollegialt lärande</i>, skapar otydlighet kring vilka förväntningar som finns på dessa arbetsätt. Kollegialt lärande kan för vissa betyda att man stöttar varandra i informella sammanhang och gemensam undervisningsplanering kan för andra innebära att man samplanerar med en elevassistent. Men kollegialt lärande handlar om att skapa en systematik i organisationen, där man tillsammans utvecklar skolans verksamhet, t.ex. just undervisningsplanering. Att vara systematisk, det vill säga att pröva ett arbetsätt flera gånger under längre tid och därefter utvärdera det, är vidare vad <i>beprövad erfarenhet</i> handlar om. Personal på skolorna ser däremot ofta beprövad erfarenhet som den erfarenhet man själv har byggt upp i sitt eget klassrum, utan att utvärdera den och dela den med andra. <i>Vetenskapligt arbetsätt</i> kan personal ha ett visst motstånd till, då man kan ha uppfattningen att det endast handlar om att läsa och applicera vetenskaplig text i arbetsätten. Det vetenskapliga arbetsättet innebär snarare att ha ett förhållningssätt där man formulerar ett problem som man sedan prövar och utvärderar för att hela tiden utveckla arbetsätten.</p> <p><i>Höga förväntningar</i> är ett annat begrepp där en samsyn kring innebörden saknas. Under de djupintervjuer som har genomförts uttrycker samtliga pedagoger att man har höga förväntningar på personal och elever, men när det kommer till att precisera vad detta begrepp innebär i praktiken blir diskrepansen tydlig. I arbetet med PRIO har detta inneburit att all pedagogisk personal inte har deltagit fullt ut som förväntats, vilket till exempel visat sig när vetenskapliga texter diskuterats i grupper eller arbetsområden presenterats inför kollegiet. Det kan även handla om att komma i tid till möten eller ha ett smittande engagemang som kommer eleverna till del.</p> <p>Region Gotland står inför stora utmaningar när det gäller kompetensförsörjningen på öns skolor de kommande åren. En risk som PRIO har identifierat på Gotland är att de mindre enheterna och skolor på landsbygden har stora svårigheter med att rekrytera behörig personal. Orsaken till det skulle kunna vara att man hellre vill ingå i ett större</p>
---

	<p>kollegialt sammanhang där fokus ligger på pedagogiska diskussioner och där det finns stora möjligheter att sprida och ta del av goda exempel. En begränsning som har identifierats på mindre enheter är att det pedagogiska uppdraget får stå tillbaka för arbetsuppgifter som är av mer praktisk karaktär som till exempel täcka upp för kollegors frånvaro. Den pedagogiska bördan ökar även om man är ensam i sitt ämne och förväntas driva skolutvecklande frågor på egen hand eller vid bedömning av nationella prov. Detta blir särskilt tydligt på små enheter med rektorer som ansvarar för flera skolor.</p> <p>För att en skola ska bli framgångsrik måste det finnas en kollektiv känsla av samhörighet, där alla som arbetar på skolan strävar mot samma mål och tar ett individuellt och gemensamt ansvar för att uppnå dessa resultat. Skolforskaren John Hattie listar i sin forskning den kollektiva samsynen som den viktigaste påverkansfaktorn för elevernas studieresultat. Att pedagoger och skolledare därför söker sig till större sammanhang där det finns möjlighet att tillsammans med andra kollegor arbeta skolutvecklande, torde därför vara ett naturligt steg för de pedagoger som vill utveckla sin undervisning. Region Gotland måste därför verka uppmuntrande för att främja kollektiva, skolutvecklande samarbeten där elevernas måluppfyllelse på lång sikt höjs. Genom strukturerad <b>Planering</b> där <b>Resultat</b> är i fokus, kan <i>alla</i> de gotländska skolorna utifrån sina egna <b>Initiativ</b> och en välgenomtänkt <b>Organisation</b> lyckas!</p>
--	--

#### Rekommendationer framåt från projektledaren

<p>För att skolor ska lyckas i sitt utvecklingsarbete är det av vikt att pedagogerna ges möjlighet att få fokusera på ett fåtal insatser samtidigt. Bland lärarna på de gotländska skolorna uttrycks en frustration över att inte hinna sätta sig in i och implementera nya arbetssätt i verksamheten innan nästa utbildningsprojekt presenteras. Därför behöver huvudmannen se över vilka utvecklingsinsatser som redan är igång på skolorna, innan nästa introduceras för att de ska kunna etableras fullt ut på skolorna. Förändringsarbete tar tid och det är därför viktigt att skolorna har strategier för att "hålla i och hålla ut".</p> <p>Vad som också är betydelsefullt är att skolorna har en uttalad arbetsgång för hur det fortsatta arbetet med PRIO ska se ut. För även om det är rektor som är ytterst ansvarig för att driva utvecklingsarbetet vidare, är det viktigt att arbetssätten är väl förankrade i kollegiet då organisatoriska förändringar sker kontinuerligt. Ett viktigt förfarande är att man utser nyckelpersoner för respektive fokusområde, eftersom det är de som tillsammans med rektor aktualiserar arbetssätten och ser till att arbetet i praktiken genomförs. Ett annat viktigt förhållningssätt är att handlingsplanens mål som finns specificerade i handboken är SMARTa – Specifika, Mätbara, Acceperade, Realistiskt och Tidsatta – för att utvecklingsarbetet ska bli framgångsrikt. Dessutom måste PRIO-arbetet vara inplanerat i skolans årshjul vid läsårets start för att arbetet ska bli en naturlig del av skolans vardag. Varje fokusområdes handlingsplan måste också revideras kontinuerligt och vara genomförbart utifrån skolans nuvarande organisation, om arbetet ska lyckas framöver. Att kontinuerligt göra utvärderingar</p>
---



utifrån det pågående arbetet, där fokus ligger på att förbättra nuvarande arbetssätt, är också viktigt för att utveckling i rätt riktning ska ske. Rekommendationen är att se över systematiken för uppföljning på både rektors- och förvaltningsnivå för att kunna uppnå projektmålen. I praktiken skulle detta kunna innebära att handboken i PRIO, liksom andra tidigare genomförda utvecklingsinsatser, är en given punkt under kvalitetsuppföljningssamtalet.

Under PRIO-arbetet har förändringsledarna uppmärksammat en förändrad syn på den arbetsplatsförlagda tiden, både bland rektorer och pedagoger. Sedan arbetet med PRIO påbörjades på Gotland 2015, har uppfattningen varit att tiden för det utförda arbetet i klassrummet och den enskilda planeringen varit prioriterad, för att övergå till att se vikten av gemensam arbetstid där utbyte och samarbete sker. Ett tydligare kollegialt samarbete leder till en attraktivare arbetsplats, vilket också skapar förutsättningar för samarbeten där behöriga lärare även kan coacha de lärare som inte är det. På detta sätt stärker och sprider man också den beprövade erfarenheten för en mer likvärdig skola. Sammanfattningsvis måste pedagogernas gemensamma arbetsplatsförlagda tid bli tydligare definierad genom rektors styrning, för att öka det kollektiva, pedagogiska synsättet på skolan. Viktigt att betona är att planeringen av tiden måste kommuniceras och förankras för att pedagogerna inte ska se detta som ytterligare en pålaga. Men genom strukturerade mötes- och gruppkonstellationer där även tid för informella möten och personalsociala aktiviteter ryms, ser personalen vinster med detta och det skapas därmed en attraktivare arbetsplats.

I SKL:s rapport *Lärande skolorganisation? – En utvärdering av fyra års arbete med PRIO* (SKL, 2018) lyfter man en svaghet med den arbetsmodell som skolorna arbetar utifrån under PRIO:s implementering. Rapporten ser en risk med att skolorna “i någon mån lämnas åt sitt öde” när man har identifierat samt valt fokusområden. Tanken med PRIO:s arbetsmodell har varit att pedagogerna på skolorna ska vara mer självgående efter att man identifierat och definierat fokusområden. Förändringsledarna har i och med detta intagit en mer passiv roll där deras fokus hamnat mer på utvärdering och sammanställningar inför handboken. Men även om förändringsledarna funnits kvar som stöd och för att också fortsättningsvis handleda skolorna i införandet av nya arbetsprocesser, går det inte att komma ifrån att mycket av ansvaret för genomförandet hamnat hos lärarna själva under genomförandefasen. Att skolorna i viss mån själva har fått bestämma sina fokusområden och hur man arbetat med dem, har av SKL setts som en viktig framgångsfaktor för förändringsarbetet, men om inte skolorna har haft kvalitativa metod- och utvärderingsverktyg har det funnits en risk för att arbetet så småningom runnit ut i sanden. Därför är det av största vikt att förvaltningen också fortsättningsvis stöttar skolledning på skolorna efter att PRIO-arbetet avslutats i och med handbokens överlämnande. Detta kan man göra genom att kontinuerligt följa upp skolutvecklingsinsatser vid skolorna, tillhandahålla olika utvärderingsverktyg för arbetsprocesser samt genom att föreslå kvalitetssäkra metoder för att åtgärda eventuella utmaningar som identifierats.

Hur man utvärderar och följer upp är med andra ord kärnan i hur man får PRIO eller andra liknande skolutvecklingsinsatser att leva vidare. Krav på att rektorer arbetar med de skolinsatser som genomgått på skolorna måste också komma från förvaltningshåll för att insatserna ska bli beständiga och en naturlig del av skolans kultur. Det må vara hänt att det alltid kommer att vara mycket som ska hinnas med i skolans vardag och tiden kommer alltid

att vara ett hinder om den inte används på rätt sätt. Därför blir planering avslutningsvis någonting som förändringsledarna särskilt vill trycka på för att möjliggöra ett framgångsrikt förändringsarbete om alla skolor ska lyckas fullt ut.

### Överlämning

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hantering av dokumentation</li> </ul>	<p>Slutrapport PRIO registreras i ärende BUN 2020/426 tillsammans med relevant underlag. Övrig dokumentation och arbetsmaterial sparas inom UAF central förvaltning</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punkter som återstår att göra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation av slutrapport PRIO för Barn- och utbildningsnämnden juni 2020</li> <li>• Presentation av slutrapport PRIO för skolledare inom avdelning grundskola 29 maj 2020</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efterkalkyler</li> </ul>	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljningar som ska genomföras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slutrapporten är en del av förvaltningens underlag i det systematiska kvalitetsarbetet.</li> <li>• Slutrapport, mål och frågeställningar bör följas upp i kommande delårsrapporter samt i kvalitetsuppföljningssamtal och analysrapport VÅR BUN 2021</li> <li>• Slutrapport, dokumenterade handböcker, mål och frågeställningar är ett viktigt underlag för avdelningschef för grundskola vid uppföljningar av rektorer och skolenheter. Kan även användas för de skolenheter som inte genomfört PRIO-arbetet.</li> </ul>

### Övrigt

-

### Slutrapport godkänd

### Datum

Förvaltningschef Torsten Flemming	2020-05-26
-----------------------------------	------------