

# SKOLANALYS



Foto: [www.ange.se](http://www.ange.se)

ÅNGE KOMMUN

2022-06-03

# SAMMANFATTNING AV ÅNGE, ALLA OMRÅDEN

## A. GOD LEDNING

Detta är inte ett prioriterat utvecklingsområde för Ånge. Ni har en grundläggande struktur för beslutsfattande med generellt sett tydliga och transparenta beslutsprocesser. Rektors ledarskap är prioriterat och det finns ett fungerande ledningsstöd. En förbättringsmöjlighet är systematiskt uppmärksamma goda resultat och om vald ansvarsfördelning är mest effektiv.

## B. VÄLFUNGERANDE KVALITETSARBETE

Detta är delvis ett utvecklingsområde hos er. Ånge har en beslutad, dokumenterad och känd modell för det systematiska kvalitetsarbetet och måluppfyllelsen följs regelbundet. Däremot saknas struktur för att sprida god praktik och områdets största förbättringsområde är att användning och analys av resultatdata är otillräcklig. Om detta sista är ni också rörande överens om. Ett utvecklingsarbete inom detta område bedöms vara nödvändigt.

## C. FUNGERANDE RELATIONER

Detta är delvis ett utvecklingsområde för Ånge. Goda delar är bland annat att det finns medvetenhet om värdegrundsarbetets betydelse och att systematiskt stöd ges vid yttre påtryckningar. Värdegrundsarbetet utvärderas inte systematiskt och gemensamma regler synes inte följas. Ånge är också medveten om utmaningen här.

## D. RÄTT ANVÄND LÄRARKOMPETENS

Ett område som varierar såväl inom delområdena som området som helhet. Det tydligaste, mest fungerande är tydliga rutiner, strukturerad rekryteringsprocess, belöningssystem och karriärvägar samt att personalomsättningen på lärarsidan är låg. På minussidan noteras särskilt oförmåga att fördela lärarkompetenser strategiskt, över tid låg lärarbehörighet, intill nyligen hög omsättning av skolledare, att lärarnas betydelse inte lyfts fram, vilket kan hänga ihop med förväntningar. Ett delområde bedöms som prioriterat utvecklingsområde är fungerande kompetensförsörjning.

## E. HÖGA FÖRVÄNTNINGAR

Området är tudelat, å ena sidan är Ånge tydliga med betydelsen av arbetet med ökad skolnärvaro och det är förankrade rutiner för skolnärvaro. Å andra sidan genomsyras inte organisationen av höga förväntningar, det saknas medvetenhet av att påtala betydelsen av höga förväntningar och dess innebörd, arbetet följs inte upp eller är utvärderat och skola och utbildning värderas inte högt i kommunen. Inom delområdet höga förväntningar rekommenderas att kommunen tar sig an ett förbättringsarbete.

## F. RÄTT STÖD I RÄTT TID

Rutiner för inkludering och system för att identifiera särskilda behov fungerar. Därtill finns en tydlig struktur och uppdragsbeskrivningar för elevhälsan. Däremot tycks särskilt stöd komma med fördröjning och generellt för sent och stöd för särskilt begåvade elever saknas. Området särskilt stöd är ett delområde vi rekommenderar kommunen att ta sig an i ett kommande förbättringsarbete.

## G. GEMENSAM MÅLBILD

Ånge är medveten om mål och prioriteringar och de är kommunicerade samt en på det hela taget god samverkan mellan fack och arbetsgivare. Däremot är målprioriteringen oklar, det saknas en gemensam bild av vad som är viktigast för skolverksamheten och gemensamma verksamhetsanalyser synes inte genomföras, se även område B. Detta är inte ett prioriterat utvecklingsområde för kommunen.

## H. EFFEKTIV RESURSANVÄNDNING

Det är en tydlig bild som framkommer; en kommun vars budgetarbete och resursfördelningsmodell generellt sett fungerar. Och en kommun där det finns brister i vetskap om budget och där andra frågor ger upphov till frågetecken, som upphandling. Detta är inte ett prioriterat utvecklingsområde för Ånge.

### ÖVRIGT

I. Den bild vi får i Ånge är splittrad, inte så att ni omedelbart har olika uppfattningar om vad det är som fattas er, utan snarare synen på vilken roll de olika nivåerna har i att förbättra det som behövs förbättras. Vi tror givet de förbättringsområden vi pekat ut här – som framför allt rör sig på huvudmanna- och förvaltningsnivå – att ni även har förbättringar att göra i skolan. Vår bedömning är att det finns god förbättringspotential i skolorna och mellan skolorna, särskilt gällande samarbete.

II. Den splittrade bilden fortsätter i det att vi ser att mycket av det som uppges fungera i Ånge är på låg- och mellanstadiet, medan större utmaningar finns i högstadiet. Det är ett gemensamt åtagande att komma till rätsida på detta, det är inte ett ensamt, eget-arbete för högstadium och förvaltning.

III. Ni har koll på styrning och ekonomi. Ånge är medvetna om något fattas er blir saker och ting svårare. Men samtidigt har ni gamla lokaler, skolskjutsar inte anpassade efter skolans tider och annat som försvårar för er att göra ett fullgott jobb; faktorer som stjäl fokus. Er utmaning om icke ändamålsenliga och gamla lokaler: det finns ingen skolforskning som säger att elever presterar sämre på grund av lokalerna eller att lärare gör ett sämre jobb. Det betyder inte att det inte påverkar elever och lärare – för det gör det, i negativ riktning. Denna fråga upptar uppmärksamhet och tanke. Är det då lätt att få fokus på elevernas lärande och resultat? Nej, det tar kraft och skiftar fokus från huvudsak till bisak, från enskild elev som drabbas av detta upp till politiken som inte heller kan lägga fokus på elevernas lärande.

IV. Något nedstämmande är att trots denna relativt eniga bild är att ni redan vet vad som fattas er; ni har gjort det flera gånger. Skolinspektionen, interna kompetensförsörjningsrapporter och säkert andra rapporter genom åren har med andra ord pekat på samma eller mycket liknande saker.

V. Den här gången är det viktigt att gemensamt adressera utmaningarna så att de inte hamnar i ensamt knä på förvaltningen, på en enskild skola – högstadiet – eller enskilda arbetslag eller lärare. Detta är en fråga för hela organisationen. Därtill har ni denna gång fått med er vad ni faktiskt gör bra och att det är viktigt att ta med sig dessa i det fortsatta förbättringsarbetet.

VI. Under respektive område när vi intervjuat er har ni uttryckt er ganska samstämmigt om såväl styrkor som förbättringsområden. Utmaningen blir när detta läggs samman, då finns svag eller ingen hierarki i förklaringar eller ansatser till förbättringar. Det mesta är lika viktigt eller oviktigt, vilket blir svårt att adressera i ett förbättringsarbete. SKR söker därför att prioritera i Ånges förbättringar och lyft upp era styrkor, så att de både blir hanterliga och tydliga.

VII. Sedan vill vi åter understryka att förklaringar i andra delar av den kommunala organisationen, andra delar av politiken, andra förvaltningar respektive på skolnivå har vi primärt inte. Det kan finnas svar på era utmaningar där också, men de har vi inte haft i uppgift att närma oss. Det är därför viktigt att denna brasklapp eller i alla fall förtydligande finns med när ni tar er an detta.

## REKOMMENDATIONER

SKR rekommenderar att ett utvecklingsarbete initieras (eftermiddagen den 2 juni (workshop)) inom dessa områden:

- Gemensamt värdegrundsarbete (C1) tillsammans med Analys och användning av resultatdata (B2)
  
- Högpresterande kultur (E1) tillsammans med Analys och användning av resultatdata (B2)
  
- Anpassat stöd (F2)

Vi föreslår att ovanstående områden blir föremål för ett förändrings- och utvecklingsarbete som aktivt involverar samtliga fyra nivåer i kommunen: politik, förvaltning, skolledare och lärare. Detta då vi ser att dessa områden delvis hänger ihop – i vart fall i vad de sannolikt lett till; svaga skolresultat. Den första frågan handlar om att Ånge behöver ta ett samlat grepp värdegrundsarbetet tillsammans med analys och användning av resultatdata. Den andra är högpresterande kultur tillsammans med analys och användning av resultatdata och det tredje prioriterade området är anpassat stöd.

Vi rekommenderar även att kommunen påbörjar ett utvecklingsarbete inom området:

- Strategisk användning av lärarkompetensen tillsammans med kompetensförsörjning (D4 och D1)

Detta delområde handlar att få rätsida på hur Ånge använder lärarkompetensen tillsammans med den strategiska kompetensförsörjningen. Frågan kan prioriteras, fast bör enligt vår bedömning hanteras i särskild ordning.

## INLEDNING

SKR Skolanalys är indelad i åtta analysområden, åtta framgångsfaktorer:

- A. God ledning.
- B. Valfungerande kvalitetsarbete.
- C. Fungerande relationer.
- D. Rätt använd lärarkompetens.
- E. Höga förväntningar.
- F. Rätt stöd i rätt tid.
- G. Gemensam målbild.
- H. Effektiv resursanvändning.

Varje analysområde är indelad i två, tre eller fyra delområden. Frågor och områden tangerar varandra och det kan vara så att en fråga skulle kunna lyftas under ett annat område istället. Det är inte centralt, viktigast är att vi har fångat rätt frågor och Ånges styrkor och förbättringsområden. Dock, en analys, oavsett upplägg och innehåll, kan inte frammana eller skapa en bättre skola. Däremot kan den ge insikter i vad som fungerar respektive vad som behöver förbättras. Skolutveckling är heller inget projektarbete, utan ett gemensamt och ständigt arbete.

En viktig fråga som vi skickar med: hur vidmakthålls förändringen när de som påbörjar denna resa – sannolikt inte alla, kanske inte ens majoriteten – är med till dess ”slut”?

Analysen rör sig i huvudsak rör sig på kommun- och förvaltningsnivå, SKR har inte tittat på varje enskild skola och kan därför inte uttala oss mer än samlat och övergripande kring dessa.

Vi använder samma färgskala som i andra analyser och rapporter från SKR:

**RÖTT** – angeläget att åtgärda,

**GULT** – kräver inga omedelbara åtgärder och

**GRÖNT** – i huvudsak valfungerande.

Detta är också en relativ bedömning. Det går inte att sätta denna bedömning bredvid en annan analyskommun och jämföra med denna. (Färgskalan används i bifogad PPT-presentation, vänligen se den.)

SKR lyfter styrkor och förbättringsområden då vi tror att man lär både av misstag och av vad som fungerar väl. Styrkor och förbättringsområden går därför hand i hand vid respektive område. Att ha med sig styrkor när man skall förbättra sig är centralt, så att inte dessa negligeras eller tappas bort.

## OMRÅDE A: GOD LEDNING

### Styrkor

- I regel tydliga och öppna beslutsprocesser och förankrade beslut.
- Skolledare ges strukturerat stöd för att bedriva pedagogiskt ledarskap
- Det finns en fungerande rutin för att fånga upp och stötta nya chefer och ledare.

#### Styrka 1 I regel tydliga och öppna beslutsprocesser och förankrade beslut.

I. Av intervjuer och dokument ses att det i huvudsak finns en grundläggande struktur för beslutsfattande och förankring av beslut i Ånge. Det framstår som att ni har genomfört ett utvecklingsarbete i det här området och att beslutsprocesserna upplevs som mer välfungerande nu i jämförelse med tidigare, men det ges även uttryck för en medvetenhet om att det går att förbättra processerna ytterligare. Det råder samstämmighet mellan intervjugrupperna.

II. Samarbetsklimatet i organisationen anses gott. Det är en god relation och professionalism mellan politik och tjänsteorganisation, även samarbetet med facket anses fungera gott.

III. Något som dock uppfattas olika är om framgångar och särskilt goda resultat uppmärksammas. Det råder en relativt enig bild här, dels att goda resultat lyfts – dock sällan eller aldrig särskilt systematiskt, men också framkommer en kritik mot att motsatsen, att det som inte fungerar inte får lyftas. Detta sistnämnda är problematiskt då en fungerande och utmanande kultur är alltid öppen för egen kritik och här uttrycks tankar om att det delvis saknas förtroende mellan nivåer även om samarbetet i sig är gott. Om det är så över hela linjen kan utvärderingsgruppen inte bedöma, men det är värt att ha med sig i vidare arbete. Vår tanke kring detta är att det hänger ihop med beslutsunderlagen till politiken – det är inte svårare än så; förstår inte politiken underlagen naggas eventuellt förtroendet i kanten.

IV. När vi tar del av era nämndprotokoll och andra dokument ser vi att de ärenden som diskuteras och de beslut som fattas på ledningsnivå i allmänhet är av strategisk karaktär. En bild som bekräftas av intervjuerna. Bilden är att beslutsprocesserna generellt sett sker öppet och att det finns en transparens och fungerande samverkan mellan nivåer, och att det i regel råder samsyn och acceptans för fattade beslut. Det är också tydligt att resultaten i skolan verkligen tas upp på nämndens möten, det är bra.

V. Det är nästan avsaknad av konflikt och meningsskiljaktigheter som får oss att sätta ett litet frågetecken. Kan man vara så här överens och det ändå inte fungerar? Tydligt. Ni behöver tala med varandra om det som fungerar och inte fungerar, på ett konstruktivt sätt utmana såväl varandra som er själva.

VI. Från enkäten får vi också signaler om en nöjd organisation; nästan 90 procent av de svarande lärarna anser att det är tydligt vem som beslutar i vilka frågor respektive samma siffror för ”Min skolledning av har en god bild av skolans styrkor och svagheter”. Det är gott.

VII. För de förtroendevalda var bilden lite mer dämpad. 84 procent av de svarande anser att ”Det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning i kommunens skolorganisation” respektive 75 % anser att ”Nämnden har en god bild över barn- och ungdomssektorns styrkor och svagheter”. Över 70 % är godkänt, över 80 är riktigt bra och 90 och därutöver är mer än man egentligen kan önska.

#### Styrka 2 Skolledare ges strukturerat stöd för att bedriva pedagogiskt ledarskap.

I. Rektors pedagogiska ledarskap beskrivs vara i fokus hos er och det lyfts även fram i intervjuerna. Ni har också skapat goda stödstrukturer för rektors arbete – vari alla intervjuade uttryckte samfäll

nöjdhet. De förändringar ni genomfört kring ekonomi-kompetens, rekryteringsstöd, chefsnätverk, kompetensutveckling och många andra frågor upplever ni som både bra och fungerande. Rektor får stöd i sitt chef- och ledarskap.

II. Även vid sådant som yttre påtryckningar och särskilda händelser ges gott strukturerat stöd till rektor. Det ser vi som en styrka i organisationen. Det är också gott att se hur en så liten förvaltning har skapat så goda strukturer för rektor och dennes värv. Här har Ånge på fötterna inför framtiden. Det kan vara så att detta är en så pass god del att det så småningom kan användas vid rekryteringar av såväl lärare som rektorer.

III. Ni nämner att det pågår erfarenhetsutbyte mellan skolor, såväl på rektors- som lärarnivå, fast begränsat till vissa geografiska områden i kommunen, alla skolor tycks inte samarbeta.

**Styrka 3 Det finns en fungerande rutin för att fånga upp och stötta nya chefer och ledare.**

I. Det ges en tydlig signal om att det både finns fungerande rutiner och struktur för att fånga upp och stötta nya chefer och ledare och att det ganska nyligen vidtagits åtgärder här. När ni låtit detta nya förfarande eller funktionssätt verka ett tag är det lämpligt att följa upp/utvärdera det.

## Förbättringsområden

- Ansvarsfördelning mellan olika nivåer upplevs något oklar.
- Goda resultat uppmärksammas inte systematiskt respektive avvikelserapportering och system för att hantera negativa avvikelser.
- Bristande fokus på elevernas resultat.

**Förbättringsområde 1 Ansvarsfördelning mellan olika nivåer upplevs något oklar.**

I. Ånge synes vara nöjda med såväl ansvarsfördelning som mandat mellan olika nivåer i organisationen. Men är ni säkra på att de mandat och den ansvarsfördelning ni valt är mest effektiv? Det finns absolut en uttalad nöjdhet med hur ni gör och det är en god grund, men ni tycks inte vara medvetna om de valda vägarna är mest effektiva. Det ges få eller inga argument härtill.

II. Det finns en grundläggande struktur för beslutsfattande i kommunen. Det framkommer dock i intervjuerna svar som mer än antyder att beslutsprocesserna inte alltid fungerar som det är tänkt, fast att det finns en medvetenhet om denna utmaning.

III. Ånge talar om en medveten övergång till tillitsbaserad styrning och att det råder samstämmighet mellan politik och förvaltning om denna övergång. Och det i sig är gott att ni gemensamt kommit överens om en väg framåt. Fast, det i sig förbättrar inte ansvarsfördelningen per automatik; det uttrycks att ni har en del att arbeta på. Om det är beslutsförankring, beslutsunderlag, beslutsprocess, enskilda beslut av större karaktär eller något annat som behöver ses över eller adresseras kan utvärderingsgruppen inte besvara, fast något är det. Som det uttrycktes från såväl förvaltning och politik fast med olika ord kring den direkta frågan om hur ansvarsfördelningen mellan politik och förvaltning fungerar: ”Vi försöker träna på hur vi tar oss an frågor” respektive ”Det fungerar väl ändå hyfsat, fast om det är i rätt grad är osäkert”. Det är exempel på uttryck för en osäkerhet kring ansvarsfördelningsfrågan.

IV. Detta i sig påverkar väl inte varför resultaten i Ånge är svaga? Ja, det är sant, men det kan vara en bidragande faktor, om än på marginalen, att ni har en något otydlig eller svag ansvarsfördelning. Bedömningen är dock att detta är inte en stor brist.

## Förbättringsområde 2 Goda resultat uppmärksammas inte systematiskt respektive avvikelserapportering och system för att hantera negativa avvikelser.

I. Ånge säger sig ha en god systematik i att hantera avvikelser och hantera negativa händelser och att uppmärksamma goda resultat. Vi menar att ni behöver i den senare delen, att systematiskt uppmärksamma goda resultat, bli klart bättre. Då blir det också lättare att tala om det som inte fungerar, det ges uttryck i vissa intervjuer att man inte får tala om det som är dåligt respektive att det är jobbigt att hela tiden höra hur dåliga resultaten är. Detta är delvis två motstridiga svar, men vi tror inte det. Bedömningen här är att ni arbetar hårt – men osystematiskt – i att hitta där saker och ting går gott att ni har inte ork nog att ta i det som inte fungerar; det vill säga grundfrågan till varför vi är här, elevernas svaga resultat. Fokus systematik i detta arbete kan hjälpa er på traven; vad är viktigast respektive hur skall vi ta oss an det? Och sedan vara konsekvent i det arbetet.

II. Måne kan detta adresseras genom kvalitetsdialoger om det inte redan genomförs, vilket vi är lite osäkra på. Dialog kring resultat mellan förvaltning och nämnd inför planering av kommande verksamhetsplanering; kanske behövs tydligare koppling mellan analys (vad och hur analysarbetet går till) av resultat och vilka åtgärder som kan och bör sättas in och utvärdering av dessa?

III. Er nöjdhet med er styrning, ansvar och i övrigt överskuggar era utmaningar. Detta är i sig ingen kritik – men kan utgöra en förklaring till varför ni inte lyckas förbättra er; fokus på det som fungerar och viss skygghet kring det som inte fungerar leder till en organisation som inte lyckas hantera både och. Det leder oss in och hänger ihop med nästa förbättringsområde:

## Förbättringsområde 3 Bristande fokus på elevernas resultat.

I. Ni berättar att elevernas resultat är en återkommande fråga, på Utbildningsnämndens sammanträden. Ni gör dock själva reflektionen att även fast elevernas resultat är en återkommande punkt på dagordningen, så är frågan inte i fokus med lösningar och handling, utan på samtal. Det är inte ”prat-beslut-handling” utan ”prat, i bästa fall beslut och lite eller ingen handling”. (Det är ekonomiprofessorn Nils Brunssons modell för beslutsfattande och styrning. Enkelt uttryckt: det krävs prat, det krävs beslut och det krävs handling för att något skall åstadkommas gott i offentlig sektor. Bristar det i en av dessa blir det inte bra i slutändan. Exempelvis, om det handlas men det finns inget prat eller beslut vet inte organisationen vad som görs och det kommer inte att fungera.)

II. Det blir också tydligt i våra intervjuer: elevernas resultat nämns inledningsvis vid våra intervjuer sedan minskar det för att i princip försvinna från samtalet och är inte i fokus i de svar vi får från er. Det gäller naturligtvis inte alla intervjuer hela tiden, men nog så mycket att det är värt att lyfta här.

III. Några utmaningar som lyftes här är att IT är en stöttesten; ni har flera system, system som inte talar med varandra, system som är svåra att begripa sig på et cetera och att det är en utmaning. Den andra frågan är något som alla intervjugrupper nämner; otidsenliga och inte anpassade lokaler. En tredje fråga är busstiderna, hur de inte passar in med en god skoldag, att lärare får stå och vänta på bussen med elever et cetera. Bedömningen här är att ni är delvis fast i dessa frågor, framför frågan om elevernas resultat. Det är inte så att dessa överskuggar annat utvecklingsarbete, men de stjälar tid och fokus från annat. Ni går och tänker på dessa frågor och det tar tid och kraft från annat!

IV. Organisationen känner väl till utmaningarna sedan många år (Skolinspektionens Granskningsbeslut 2018) och det synes trots att utmaningen med resultaten är välkänd i hela organisationen, så händer inget. Det tycks inte råda en gemensamhet mellan politiska beslut, förvaltningens viljeinriktning och skolornas lösningar. Det finns en vilja att ta tag i utmaningarna, fast det synes saknas verktyg och fokus tas ofta från huvudfrågan.



V. Medskicket här blir därför: lös IT-frågan, lös lokalfrågan och lös busstiderna eller fokusera på där ni kan göra skillnad. Som det är nu tar dessa tre frågor fokus från frågan om elevernas resultat. Vi återkommer till dessa och andra stötestenar i rapporten.

## Sammantaget

I. Området som helhet är i huvudsak kräver inga omedelbara åtgärder, vissa delar är direkt välfungerande, andra kan behöva adresseras så småningom, fast är inte högst upp på prioriteringslistan.

II. Ett allmänt råd här är att hålla i och hålla ut och försöka se till att det förbättringsarbete ni gjort – även om inte alla vidtagna åtgärder har fått effekt än – blir en integrerad del av kommunens arbete. Det är även viktigt att positiva resultat av ert förbättringsarbete lyfts fram. Och att ni inte skyggar för det som inte fungerar.

III. Vi vill betona vikten av att kommunens strukturer och former för ledning och styrning inte blir personberoende. Då finns en risk att det hela faller om någon slutar eller byter tjänst. Dock är det ingen som nämner detta område som ett förbättringsområde, ni är ganska nöjda här.

## OMRÅDE B: VÄLFUNGERANDE KVALITETSARBETE

### Styrkor

- Det finns en beslutad, väl dokumenterad och känd modell för det systematiska kvalitetsarbetet.
- Måluppfyllelsen följs regelbundet och diskuteras vid särskilda resultatdialoger inom och mellan beslutsnivåer.
- Skolans vetenskapliga grund ses som viktig och det finns etablerade samarbeten.

**Styrka 1** Det finns en beslutad, väl dokumenterad och känd modell för det systematiska kvalitetsarbetet.

I. Rent formellt tycks det övergripande systematiska kvalitetsarbetet vara välfungerande i Ånge. Denna bild återspeglas i samtliga genomförda intervjuer. Planen för god måluppfyllelse och systematiskt kvalitetsarbete är tydlig och definierar roller och centrala frågeställningar, den röda tråden betonas och olika åtgärder som utbildningsinsatser och andra strukturella insatser finns definierade. Det signalerar ordning, reda och tydlighet.

II. Internkontrollplanen utgår från en tydlig struktur, utifrån olika risker och dess sannolikhet att inträffa samt påverkan för organisationen och innehåller även förslag på prioriteringar och i vissa fall även åtgärder. Också här signaleras ordning, reda och tydlighet. KPMG kom fram till ungefär samma slutsats i sin granskning förra året och den står sig allttjämt.

**Styrka 2** Måluppfyllelsen följs regelbundet och diskuteras vid särskilda resultatdialoger inom och mellan beslutsnivåer.

I. Måluppfyllelsen följs regelbundet upp och diskuteras på olika nivåer. Samtliga enheter följer upp måluppfyllelsen och det finns gemensamma rutiner och riktlinjer för detta ändamål. Politiken har uppföljningar med rektorerna två gånger per år och rektorerna besöker nämnden för att redogöra för sin måluppfyllelse och sina utmaningar. Det är gott.

II. Ånge beskriver att man gjort en förbättringsresa här under det senaste året och knyter ganska stora förhoppningar till att Stratsys ska skapa en naturlig koppling mellan skolornas systematiska kvalitetsarbete och kommunens styr- och uppföljningsmodell. Ni är enligt egen utsago inte riktigt där ännu då skolorna har kommit olika långt i genomförandet. Men resan är påbörjad och riktningen tydligt angiven. Det är en god start.

**Styrka 3** Skolans vetenskapliga grund ses som viktig och det finns etablerade samarbeten, men ...

I. Forskningsresultat och beprövad erfarenhet diskuteras och ses som viktiga i organisationen. Ett exempel som lyfts fram är det nära samarbetet med Mittuniversitetet som kommer till uttryck på olika sätt; bland annat de som arbetar och studerar, VFU och övningsförskola i östra delen av kommunen som nu ska införas för förskolorna i västra kommundelen och grundskolorna i östra kommundelen.

II. Ånge är även med och finansierar ett regionalt utbildningsnätverk, ULF. Det finns och kommer skrivas avtal mellan Ånge och Mittuniversitetet om medel för mentorer. Även arbete tillsammans med SPSM nämns. Ni beskriver att ni arbetar mycket med språk, läs- och skrivutveckling. Vi hör dock kritiska röster som väcker frågor kring kontinuiteten i satsningarna och möjligen har pandemin haft en negativ inverkan här.

III. Det framstår som att det finns engagemang och goda intentioner kring dessa frågor, men att arbetet stannat av lite och att det inte alltid sker med systematik.

## Förbättringsområden

- ... arbetet med forskning och beprövad erfarenhet sker inte systematiskt.
- Det saknas en struktur för att sprida god praktik.
- Användningen och analysen av resultatdata är otillräcklig.

### Förbättringsområde 1 ... arbetet med forskning och beprövad erfarenhet sker inte systematiskt.

I. "Det var bättre förr". Det är sällan ett utlåtande vi vill höra, särskilt inte när det gäller arbetet med skolforskning. Men det var precis den bild som respondenter gav uttryck för i intervjuerna. Arbetet beskrivs som lite avstannande och det driv som tidigare kännetecknade frågan, för 5-10 år sedan, tycks om inte förlorats så åtminstone avstannat. Här nämns särskilt förstelärarnätverken som exempel. Språk, läs- och skrivutveckling, SKUA, ses som en pågående satsning men inte utan kritisk blick utifrån upplevelsen att det tog väl lång tid innan kommunen kom igång med arbetet. Kanske har det ännu en gång med pandemin att göra? Kanske bottnar det i en allmän oförmåga att behålla fokus? Bilden är hursomhelst att detta är ett reellt och pågående problem för er.

II. Det beskrivs också att det finns väsentliga skillnader mellan skolenheter gällande hur aktuell forskning tas tillvara i verksamheten och omsätts i handling. Skillnaderna sägs ha sin grund i rektorer och lärares förmåga och intresse för frågan. Att det kan se så olika ut och i hög grad bero på individuell kompetens och kapacitet, ser vi som ett uttryck för att arbetet med forskning och beprövad erfarenhet inte sker systematiskt.

III. Vi bedömer att det är viktigt att ni säkerställer att ert arbete med forskning och beprövad erfarenhet tydligare sker systematiskt och utifrån identifierade strategiska prioriteringar. Det handlar såväl om er samverkan med universitetet, omvärldsanalyser och kunskapsspridning samt vilka krav och förväntningar som ställs på rektorer och lärare i att ta del av aktuell forskning och använda sig av den i sitt arbete.

### Förbättringsområde 2 Det saknas en struktur för att sprida god praktik.

I. Trots en uttalad vilja från alla intervjuade att identifiera och sprida god praktik inom och mellan skolor är detta ett område som är underutvecklat. Enskilda exempel lyfts men dessa är allt som oftast mellan lärare på samma skola eller i bästa mellan arbetslag på samma skola. Mellan skolor tycks det finnas närapå "vattentäta skott". Något strukturerat arbete med att sprida god praktik finns helt enkelt inte. Här har ni förmodligen en ganska lågt hängande frukt som väntar på att plockas.

II. Detta skall inte sammanblandas med förstelärarnas i huvudsak fungerande arbete med spridning av god praktik som vi kommer lyfta som en styrka under område D.

### Förbättringsområde 3 Användningen och analysen av resultatdata är otillräcklig.

I. Kolada, Skolverkets och SCB:s statistik, elevenkäter, klassavcheckningar och andra data från verksamheten är några av de exempel på resultatdata som används i analysarbetet. Ni konstaterar likväl att ni inte arbetar systematiskt och strukturerat med analys av resultatdata. Av intervjuerna framgår att det funnits ett uppdämt missnöje från politikens sida med de beslutsunderlag som lagts på nämndens bord.

II. Förklaringen från både politik och förvaltning är en tidigare personellt underdimensionerad central förvaltning. Alla intervjugrupper har på lite olika sätt påtalat detta och ni uttrycker att olika åtgärder vidtagits. Det är en viktig början.

III. Utmaningen är inte att det är brist på faktaunderlag, utan att användningen och analysen av resultatdata är otillräcklig. I intervjuerna framkommer att alla följer den beslutade gången för kvalitetsarbetet, men att det likväl resulterar i dokument med svaga eller obefintliga analyser,

åtminstone de analyser som fångas i skrift. Särskilt politiken beskriver att de analyser som görs många gånger inte blir mer än en redogörelse för vad som gjorts eller en beskrivning av vad statistiken visar. Efter att vi också studerat skolornas analyser instämmer vi i denna bild. Det skapar frustration, inte minst på nämndsammanträden.

IV. I enlighet med den beslutade modellen för uppföljning ska det finnas en koppling mellan resultatdata och de mål och utvecklingsområden som beslutas. Ni gör dock själva reflektionen att bristerna i ert analysarbete påverkar kvaliteten på de underlag som behandlas i Utbildningsnämnden, vilket kan påverka vilka beslut som fattas och vilka åtgärder som vidtas. Dessa brister identifierades redan 2018 av Skolinspektionen och de tycks kvarstå trots att ett utvecklingsarbete inletts sedan dess. Vi bedömer via våra dokumentanalyser att själva uppföljningssystemet (ramarna) väsentligt förbättrats sedan 2018 men att det alltså finns arbete kvar att göra när det kommer till analys av resultatdata.

V. Ni beskriver också att ni har påbörjat ett utvecklingsarbete gällande användning och analys av resultatdata, vilket är positivt. Det finns en medvetenhet hos er om betydelsen av att förbättra er analyserna och då är mycket vunnet. Det räcker dock inte att enskilda personer eller funktioner inom den centrala förvaltningen förkovrar sig i analyserandets ädla konst, kunskapen och hanterverket – den analytiska blicken – behöver genomsyra hela förvaltningsorganisationen; från förvaltningsledningen ner till läraren i klassrummet. Först då kan resultatdata till fullo användas för att avgöra vilka arbetssätt som är bättre än andra. Och än bättre om man gör ganska lika.

VI. Vi noterar att Ånge inte har gått analysutbildningen i SKR:s och RKA:s regi. Kanske kan det vara något för att stärka upp detta område?

VII. Endast sex av tio lärare menar, i SKR:s lärarenkät, att ”resultatdata används för att utveckla undervisningen”. Det är en varningsklocka så god som någon. För vad ska resultatdata användas till om inte för utveckla undervisningen? Lärarnas upplevelser här kan ha många bevekelsegrunder, de resultatdata som används kan vara otillräckliga eller så är kopplingen mellan data och praktik – analysen – bristfällig eller både och. Oaktat vilket utvisar enkätsvaren att allt inte står rätt till här.

## **Sammantaget**

I. Ni har ett gemensamt system för kvalitetsarbete och följer regelbundet upp måluuppfyllelsen, men användningen och analysen av resultatdata brister vilket påverkar kvaliteten i utfallet. Ett utvecklingsarbete inom detta område bedöms vara nödvändigt.

II. Andra förbättringsmöjligheter är att hitta en genomtänkt struktur för att sprida god praktik samt att blåsa liv i det avstannande arbetet med forskning och beprövad erfarenhet.

## OMRÅDE C: FUNGERANDE RELATIONER

### Styrkor

- Det finns en medvetenhet om värdegrundsarbets betydelse.
- Systematiskt stöd ges vid yttre påtryckningar.
- Det finns acceptans att misslyckas och misstag erkänns i allmänhet.
- Det finns förtroende inom och mellan beslutsnivåer.

#### Styrka 1 Det finns en medvetenhet om värdegrundsarbets betydelse.

I. Ni ger uttryck för att ha kommit en bit på vägen när det gäller värdegrundsarbetet och två av nämndens delmål; ”Ökad trygghet” och ”Ökad närvaro” har direkt bäring på värdegrundsarbetet. Det finns således en medvetenheten om frågans betydelse. Det uttrycks samlat, brett och medvetet vid intervjuerna. Ni talar initierat om krishanteringsplanen, stödtrappor och den övergripande barn- och elevhälsoplanen.

II. Det beskrivs att ni har mycket hjälp av Socialförvaltningen och deras fältassistenter i ert värdegrundsarbete. Det är alls inte givet och således en styrka värd att lyfta fram. Skolgårdslärare lyfts också fram som en bra och fungerande trygghetsskapande insats som bidragit till ökad trygghet och lugn i och utanför klassrummen. Skolgårdslärarna tränar eleverna i socialt samspel, förebygger utanförskap och konflikter. Fler skolor önskar sig också skolgårdslärare.

#### Styrka 2 Systematiskt stöd ges vid yttre påtryckningar.

I. De inre spänningarna hanterar vi varje dag, där de inre är mellan lärare, mellan lärare och elever eller mellan rektor och lärare et cetera. Men de yttre spänningarna är, om än inte ovanliga, ett lackmustest på hur väl en organisation fungerar under press. Det verkar ni göra och det är positivt.

II. Detta handlar främst om rektorsrollen, där vi ser att en organisation som fungerar väl har ett fungerande arbete här. Det bedömer vi att Ånge har, ni ger uttryck för att det finns goda möjligheter till stöd vid yttre påtryckningar, från vårdnadshavare och i krissituationer. Såväl förvaltning som rektorer upplever att detta fungerar, till och med mycket bra. I den mån lärare ger uttryck för något här så bekräftas också bilden av ett väl fungerande stöd.

#### Styrka 3 Det finns acceptans att misslyckas och misstag erkänns i allmänhet.

I. Hur man talar med varandra är minst lika viktigt som vad man säger. Här har ni kommit en bra bit på väg, det är en styrka i en organisation när vi får samstämmiga bilder av att det finns en kultur av att våga misslyckas. Det är gott, ta med det i det fortsatta arbetet för det kommer att behövas.

#### Styrka 4 Det finns förtroende inom och mellan beslutsnivåer.

I. Era svar på dessa frågor är entydiga. Ni har förbättrat era relationer, vilket stärkt förtroendet både inom och mellan beslutsnivåerna i organisationen. Särskilt förvaltningsledningen och förvaltningschefen rosas, den sistnämnde för sin förmåga att kunna ta kritik på ett bra sätt. Det är positivt och ses som en av förklaringarna till varför ni har fått ännu bättre relationer mellan politik och förvaltning och mellan förvaltning och skolledare. Vi kan dock ana en önskan om en rakare diskussion om skolresultaten, samtal som inte riskerar att fastna i att analyskompetensen i organisationen ifrågasätts.

II. Relationerna beskrivs överlag som goda även då ni inte är överens i sak (politiken) och även det är bra. Det gör att ni kan lägga fokus på andra saker som är en utmaning och inte på förtroendefrågorna. Enkäterna understödjer den bilden; nio av tio grundskollärare säger sig ha

ganska eller mycket högt förtroende för skolledningen och samma sak gäller politikens förtroende för förvaltningsledningen.

III. I er medarbetarundersökning (HME) från 2021 uppgår utbildningsförvaltningens sammantagna index för "Uppskattning" till 4,1 av 5,0 och indexet för "Förtroende" till 4,3. Vi tolkar framförallt dessa två dimensioner som ett slags mått på relationerna i organisationen. Dessa tillsammans med "Mål" och "Mening" (båda med index kring 4,5) får oss att dra slutsatsen att förtroendet för förvaltningsledningen är högt. Resultaten från chefsenkäten stärker bilden att Ånges har en skolorganisation som kännetecknas av fungerande relationer. Frågorna om "Chefsamarbete" (4,9) och "Chefsstöd" (4,8) samt "Kollegialt stöd" (4,3) vittnar om detta. Detsamma gäller index för "Rekommendation" som nästan slår i taket. Detta är, helt enkelt, bra.

## Förbättringsområden

- Värdegrundsarbetet utvärderas inte systematiskt.
- Gemensamma regler följs inte.

### Förbättringsområde 1 Värdegrundsarbetet utvärderas inte systematiskt.

I. Ni ger uttryck för att det finns ett långtgående förtroende i organisationen. Det vi önskar, som hänger ihop med analys och utvärdering av resultat, är att ni utvärderar och drar slutsatser av ert arbete även här och även när det kommer till de "mjukare frågorna" som värdegrundsarbetet.

II. Förvaltning, skolledare och lärare ger tydligt uttryck för att det finns förbättringspotential härvid. Ni säger er vara duktiga på att arbeta med notera incidenter och att förebygga, men sämre på att följa upp de insatser ni vidtagit. Ni beskriver vidare att arbetet med att utvärdera insatserna generellt fungerar bättre i de lägre årskurserna än i de högre. Det är såklart inte bra, men det är bra att ni noterat detta och är beredda att vidta åtgärder för att komma tillrätta med problemen.

### Förbättringsområde 2 Gemensamma regler följs inte.

I. Ett orosmoln är att ni upplever ganska tydliga skillnader mellan era skolor; vi får bilden att högstadieskolorna har en del kvar att arbeta med när gäller relationsskapande mellan lärare och elever och i skapandet av den "vi-känsla" som ni vill etablera i arbetslagen. Bristen på kontinuitet och många rektorsbyten anges som förklaring här.

II. Analogt med detta fick vi i intervjuerna svävande svar på frågan om huruvida de gemensamma reglerna följs. Vår bedömning är därför att det ser lite olika ut i organisationen och att det till viss del är skolrelaterat, och att följsamheten är sämre vid era högstadieskolor. Ni signalerar att många elever, särskilt i högstadiet, känner sig otrygga i skolan och fakta talar också sitt tydliga språk här.

III. Här ger manne Skolinspektionens skolenkäter från HT-2019 de utgångspunkter som värdegrundsarbetet bör sträva efter att bemöta? Enligt den pedagogiska personalens utsagor (för 2,5 år sedan) tycks skolans ordningsregler i huvudsak fungera, studie-ro och trygghet vara god och arbetet mot kränkande behandling fungerande. Index för dessa frågor ligger kring eller strax över riksgenomsnittet. Eleverna i årskurs 9 ger dock en annan och betydligt mörkare bild av verkligheten. Dessa vittnar istället om bristande respekt för ordningsregler och en skola där de vuxna inte förmår att skapa trygghet och förhindra kränkningar. Diskrepansen är såpass påtaglig att den inte kan förbises. Möjligen utgör skillnaden i verklighetsbilder en förklaring till den upplevda otryggheten?

IV. Både förvaltning och skolledning återkommer i intervjuerna till att ni behöver bli mycket bättre på att involvera och tillvarata elevernas tankar och åsikter om skolan. Här kan det möjligen vara läge att göra en riktad insats på det temat? Någoting för skolresultaten uppenbart negativt inträffar nämligen i Ånges skolor från lågstadiet till högstadiet. Och detta någoting kan möjligen kopplas

till värdegrundsarbetet och det faktum att eleverna inte känner sig trygga i skolan. För otrygghet är inte, och kommer aldrig bli, en stabil grund för skolframgång. Vi förstår således varför delmålet om ”Ökad trygghet” har formulerats och vill uppmuntra er att hålla i, hålla ut, och även utveckla det påbörjade arbetet här.

## **Sammantaget**

I. Området spretar betänkligt. Sammantaget bör ni vara nöjda med era relationer, vilka präglas av ett respektfullt förhållningssätt och god kommunikation. Ni har också startat ett ambitiöst förvaltningsövergripande värdegrundsarbete och identifierat vissa utmaningar på skolnivå.

II. Återigen noterar vi att utvärderingen av värdegrundsarbetet är styvmoderligt behandlad och att för många elever fortsatt upplever skolan som otrygg. Här föreslås att ett förbättringsarbete påbörjas. Utan trygga elever kommer nämligen alla andra insatser vara mer eller mindre lönlösa och kanske bortkastade.

## OMRÅDE D: RÄTT ANVÄND LÄRARKOMPETENS

### Styrkor

- Tydliga rutiner och strukturerad rekryteringsprocess.
- Belöningsystem och karriärvägar synes fungerande.
- Personal med utvecklingsansvar testat nya arbetssätt och metoder respektive spridning av god praktik i organisationen.

#### Styrka 1 Tydliga rutiner och strukturerad rekryteringsprocess.

I. Formellt tycks rekrytering fungera gott i Ånge. Tydliga rutiner för rekrytering finns och följs, rekryteringsprocessen är strukturerad och följer givna och kända rutiner. Ånge har kännedom om de kort- och långsiktiga rekryteringsbehoven och de specifika behoven. Det är gott.

II. Lärarbehörigheten är kartlagd. Det är en god utgångspunkt för fortsatt utvecklingsarbete inom området.

III. Men med detta sagt har vi inte kunnat hitta några utvärderingar av processerna och rutinerna för rekrytering. Måhända sker detta arbete fortlöpande? Det är ingen kritik, mer ett konstaterande att om saker och ting upplevs fungera behöver man inte gräva (för djupt) i det.

IV. Därtill uppger rektorer att de får fullgott stöd i HR-frågor inklusive i rekryteringsarbetet.

V. Vi vill understryka att kommunen själv säger att ni inte alltid får rätt personal till skolan. Det tycks dock inte hänga ihop med vare sig rekryteringsrutiner eller de som rekryterar, utan om utbud och efterfrågan av lärare. Det är en svårlöst ekvation. Ens rutiner och arbete med rekrytering kan vara felfria och ändå är det svårt att göra faktiska rekryteringar. Det är viktigt att hålla dessa storheter isär när det går och behövs. Vi vill dock understryka att kommunen säger att man mestadels har bra personal och vid behov får man ”bygga på” kompetens där det behövs.

#### Styrka 2 Belöningsystem och karriärvägar synes fungerande.

I. Detta är egentligen ingen styrka för Ånge, fast heller inget förbättringsområde.

II. Huruvida goda resultat för rektorer och lärare leder till högre lön råder det högst delade meningar om. Allt mellan ”ja” och ”nja”. Vad som är korrekt i denna bild kan inte utvärderingsgruppen svara på, däremot må Ånge tillse att man har samma bild av möjlighet till belöningsystem respektive karriärvägar. Det är inget skenande bild åt två olika håll. Däremot är den definitivt inte samma.

III. Detta är således ingen reell styrka, men heller inget tydligt förbättringsområde. Vi tar upp det för att vi vill att huvudmannen blir tydlig med att denna fråga betyder något när man skall förbättra andra delar och att man har med sig denna fråga när man tar sig an andra, viktigare förbättringsområden.

#### Styrka 3 Personal med utvecklingsansvar testat nya arbetssätt och metoder.

I. På direkt fråga får vi positiva svar att förstelärartjänsterna fungerar väl, bättre nu än tidigare. Det finns en medvetenhet om vari behoven finns här, exempelvis att uppdatera avsiktsförklaringarna med förstelärare och att det spridning av nya arbetssätt och metoder fungerar på de skolor där det fungerar fast inte över hela linjen. Det finns en viss förbättringspotential här är och det är att tillse att det fungerar gott i hela organisationen som vi påpekade under område B.

II. Så, spridning av god praktik tycks fungera på en del skolor fast inte överallt. Vi lyfte under område B, Valfungerande kvalitetsarbete, att det saknas en struktur för att sprida god praktik. Så ett område kan vara fungerande i en aspekt och behöva förbättras i en annan. Vi vill ändå påtala detta här som en styrka att ni har fått det att delvis fungera.



Inte en direkt styrka, men heller inte en svaghet är vikten av att nyttja arbetstiden på bästa sätt.

I. Även om det inte finns någon kommungemensam eller ens enhetsgemensam strategi för att nyttja varje medarbetares tid på bästa sätt och ingen kommunövergripande undersökning gjorts om detta upplever 9 av 10 lärare att tiden nyttjas effektivt i vår enkät.

II. Det svaret måste vägas mot det faktum att det inte finns någon kommungemensam bild av tidsanvändningen. Därför sätter vi denna faktor som mittemellan styrka och förbättringsområde.

Inte heller en styrka eller ett förbättringsområde fast något som är värt att bära med sig; den intill ganska nyligen höga personalomsättningen på rektorer.

I. Samtliga intervjugrupper var rörande överens om att lärarbehörigheten ligger på en jämförelsevis god nivå i Ånge (6 av 10 lärare). Och det är till och med ett ökat intresse att arbeta som lärare i Ånge. Samt att personalomsättningen på lärare är helt ok. Det är gott.

II. Denna bild visar sig, efter faktakoll, vara förenlig med verkligheten. Ånge har något högre kvarvarandegrad än länet och riket (vänligen se PPT-presentationen).

III. En tredje faktor som gör att vi inte sätter detta som en styrka är att ni uppger att ni har ett gott samarbete med Mittuniversitetet kring ma-no-teknik-lärare för åk 4–6, vilket är positivt, samtidigt som det ges signaler att elever med störst behov får lärare som är minst utbildade. Om detta är en generell eller riktig bild vet vi inte men vi kommer att återkomma till detta.

IV. Gällande personalomsättningen på skolledare är man idag nöjd utifrån en tidigare situation som nästan alla intervjugrupper har adresserat då omsättningen var väldigt hög.

V. Anledningen till att vi inte sätter detta delområde som styrka eller förbättring är att den tidigare situationen påverkar alltjämt situationen idag; kommer rektor att stanna? Vad betyder den jämförelsevis nya rektors sätt att leda och styra verksamheten framgent? Då det varit många rektorsbyten är organisationen alltjämt osäker. Denna osäkerhet gör att vi inte sätter delområdet som en styrka. Men vi vill göra Ånge medvetna om sitt läge.

VI. Ingen i organisationen ger dock uttryck för oro eller liknande att ni inte skall lyckas behålla, attrahera eller rekrytera nya lärare. Vi vill noga poängtera att problemet är nationellt och inte specifikt för Ånge kommun. Fast statistiken för Ånge talar sitt tydliga språk.

VII. Ånge har således något stabilt att bygga vidare på när ni skall ta er an förbättringar.

## Förbättringsområden

- Otydlig koppling mellan kompetensutvecklingen och verksamhetens behov.
- Metoder för att identifiera nya ledare respektive rutiner för introduktion av ny personal/nya ledare kan förbättras
- Ej strategisk användning av lärarkompetensen.
- Lärarnas betydelse lyfts inte fram.
- Förbättringspotential i sambedömning och fokus på kollegialt lärande.

### Förbättringsområde 1 Otydlig koppling mellan kompetensutvecklingen och verksamhetens behov.

I. Kanske som en följd av den tydliga strategin för den gemensamma kompetensutvecklingen upplever idag knappt sex av tio grundskollärare att de har direkt användning av den kompetensutveckling som de deltar i. Och därtill, 30 procent av de svarande vet inte svaret på ”Jag har haft direkt användning av den kompetensutveckling jag som deltagit i under det senaste året”: har vederbörande då inte haft någon kompetensutveckling eller kan vederbörande inte bedöma? Vi vet inte.

II. På direkt fråga om det finns tydlig koppling mellan individens kompetensutveckling och verksamhetens behov får vi både avvikande och blandade svar. Vi kan inte bedöma i vilken utsträckning Ånge har en koppling mellan den kompetensutveckling som ges och verksamhetens behov, men er bild till oss är så pass oklar att vi sätter det som en varningssignal.

III. En anledning till att vi sätter det som förbättringsområde är att det uttrycks från flera håll fast med olika ord att ni inte får god/effektiv kollegial spridning av kompetensutvecklingsinsatser.

IV. Ett medskick eftersom vi inte ser vägen ut ur denna frågas svar är att det kan vara en god idé att både fundera kring innehållet i gemensam kompetensutveckling och gemensamt fundera över vad ni är nöjda med respektive vad ni behöver utveckla här.

**Förbättringsområde 2. Metoder för att identifiera nya ledare respektive rutiner för introduktion av ny personal/nya ledare kan förbättras.**

I. Det råder en samstämmig bild i kommunen att rutiner för introduktion av ny personal har förbättringspotential, åtminstone i det att det fungerar olika väl på olika skolor. Vårt enkla råd här är att se på den skola där det fungerar bäst och ta efter. Det behöver inte vara svårare än så. Det gäller både metoder för att identifiera nya, blivande ledare och för introduktion av personal.

II. Det finns också en likaledes samstämmig bild kring identifiering av nya ledare, systematik och liknande kan förbättras.

**Förbättringsområde 3 Ej strategisk användning av lärarkompetensen.**

I. Kommunen har satsat på att samarbeta med Mittuniversitetet kring ma-no-teknik. Och att kommunen satsat på speciallärare och specialpedagoger. Därför är det allvarligt att samtidigt få höra att elever med störst behov, exempelvis NPF, är de elever som får lärare med minst utbildning. Huruvida detta stämmer kan inte utvärderingsgruppen besvara. Men denna tydliga signal är allvarlig.

II. Det ges också för att understryka denna förbättringsmöjlighet en väldigt bred bild om var kommunen har god kompetens respektive var det finns ämnen/områden som är eftersatta: 1) ämneslärare högstadiet, 2) fysik och idrott på en skola, 3) psykolog och kurator, 4) allmänt bristande behörighet, 5) språklärare, 6) ma-no-teknik. Dels är det inte en samlad bild vi får, delvis är den motstridig. Kanske inget stort bekymmer i sig om det inte är så att alla dessa bilder stämmer.

III. Sammanhängande med detta är det faktum att Ånge inte satsat eller satsar på att ha de bästa lärarna där det finns de största behoven eller ens en plan för att långsiktigt gå i den riktningen. Det är vår rekommendation att detta arbete behöver igångsättas. Detta tillsammans med att skapa en enhetlig bild av var ni har kompetensbehov och var ni inte har det.

IV. Det finns en idé om hur ni använder förstelärarna fast detta är i varje enskilt fall en överenskommelse mellan huvudman och enskild lärare. Möjligen skulle det behövas en mer kommungemensam ansats. Möjligen inte. Det är naturligtvis en avvägning mellan den enskilde förstelärarens kompetens och huvudmannens behov. Fast är det samma sak som förväntas av en förstelärare i Ånge? Vi är inte riktigt säkra på det. Ni säger att "rektor i viss mån skyddar sin organisation" och det är förståeligt men inte optimalt ur ett kommungemensamt perspektiv. Och som vi sade vid intervjuerna den här typen av omsvängning görs inte i en handvändning. Det krävs ett långsiktigt arbete för att få det att fungera.

V. Bilden understöds av Skolinspektionens senaste rapport från 2019 med hänvisning till rapport från 2018: "Vid granskningen identifierade Skolinspektionen två utvecklingsområden för kommunen, vilka anges i beslut den 30 november 2018. Skolinspektionen bedömde att Ånge kommun behövde utveckla arbetet med att analysera de uppföljningar som skolorna gör för att

därigenom bättre kunna differentiera insatserna och rikta dem dit de bäst behövs. ... [Kommunen] behöver dock fortsätta sitt utvecklingsarbete.”

VI. Att kommunen nu inrättar en resursskola och säger då att det kan bli tal om omfördelning, det vill säga styrning av personal, är dock ett tecken på medvetenhet om frågan.

VII. Vi har tagit del av en kommunal rapport från omkring 2011 kring lärarbehörigheter i Ånge kommun (rapport av Lars Thorin och Urban Åström). I den ges den då aktuella bilden av behörigheter och behov samt pekar på potentiella lösningar och åtgärder. Det intressanta är att nu, tio år senare sitter ni kvar i samma sits som tidigare. Här är några av frågorna som då ställdes:

- Hur säkerställer vi lärarbehörighet på de små skolorna? (SKR: alla skolor i Ånge är små.)
- Kan vi ha kvar alla små skolor? (SKR: det är inte för oss att bedöma. Alls.)
- Kan vi ha lärare som åker mellan skolor i olika ämnen, exempelvis praktiskt/estetiska? Går dessa att rekrytera? (SKR: det är en relevant fråga även idag.)
- Förslag om att flytta lärare med kompetens till skolor där kompetens saknas. (SKR: detta pekar vi också på – strategisk användning av lärarkompetensen kallar vi det för.)
- Kontakta alla lärare och upprätta kontrakt för vad vi förväntar oss av de innan 2015? (SKR: vad blev det av kontrakten? Effekter/resultat? Vad hände sedan?)
- Hitta finansiering och vikarier för insatser. (SKR: inte för oss att bedöma behov eller lösningar.)

Det synes som att även om vissa delar av frågorna ovan kanske löstes är situationen väldigt likartad idag: vad gör ni nu? Det är dags att göra verkstad även om vi inte pekar på exakt samma frågor och lösningar som pekades ut för tio år sedan är de ganska lika.

#### **Förbättringsområde 4 Lärarnas betydelse lyfts inte fram.**

I. Trots att ni ger uttryck för att vara ganska nöjda med lärarbehörigheten så uppfattade vi endast en måttlig entusiasm över lärarkollektivet. Det är inte att ni säger att ni har dåliga lärare, utan att ni inte i ord reflekterar över lärarna som den viktigaste resursen. Ingen grupp har gjort det och det finns ingen som pekar ut lärarna som centrala i att förbättra studieresultaten i Ånges skolor. Återigen, det handlar inte om att ni säger att ni har dåliga lärare. Utan det faktum att ni inte pekar på detta som skolans viktigaste resurs utöver när vi frågar detta på en enda fråga.

II. Ingenstans i övrigt påpekas detta. Det kan hänga ihop med att ni generellt har lite svårt att uttrycka där ni är duktiga, där ni gör bra saker och får bra effekt. Alla de goda svaren tycks inte riktigt komma fram där de behöver. Detta är ett gott exempel på det.

#### **Förbättringsområde 5 Förbättringspotential i sambedömning och fokus på kollegialt lärande.**

I. Vi har nämnt detta tidigare under kompetensutveckling, nu kommer det igen i ytterligare en variant. Även om ambitioner finns, och försök har genomförts, saknas det fortfarande systematik i arbetet med att sprida särskilt goda arbetsinsatser och arbetsmetoder. Vi har fått höra enstaka exempel på när god praktik sprids – mellan förstelärare och i rektorskollegiet – men att detta arbete, eller snarare förhållningssätt, av olika anledningar inte genomsyrar all verksamhet och alla medarbetare. Nyckelordet stavas här systematik. Inte heller verkar det finnas någon rädsla i organisationen för att göra fel, en rädsla som annars skulle kunna veka hämmande här (i dagsläget har vi inget bra kommunexempel här).

II. Här krävs sannolikt insatser inom både kommunikation och kultur, där det förstnämnda med ganska enkla grepp kan åtgärdas. Det mödosamma arbetet är att etablera en ny kultur där spridning av god praktik ses som en naturlig del av varje medarbetares arbetssätt och arbetsdag. Häri ligger även att öppet visa på den dåliga praktiken.

III. Om samrättning och sambedömning av exempelvis nationella prov vet vi dock mindre om hur det fungerar i Ånge; om det finns en gemensam systematik, om det finns ett givande samarbete mellan lärare och mellan skolor med olika förutsättningar. Om det sker även i andra ämnen och andra årskurser vet vi inte heller.

### **Sammantaget**

I. För delar av detta område, Rätt använd lärarkompetens, rekommenderar vi Ånge att igångsätter ett förbättringsarbete. Det uppges finnas brister som behöver adresseras. Det gäller delområdet strategisk användning av lärarkompetensen och kompetensförsörjning.

II. Ånge kan även behöva adressera frågan om kollegialt lärande mellan skolor.

## OMRÅDE E: HÖGA FÖRVÄNTNINGAR

### Styrkor

- Tydligt ledarskap på alla nivåer som markerar betydelsen av arbetet med ökad skolnärvaro.
- Rutinerna för skolnärvaro är väl förankrade.

### Styrka 1 Tydligt ledarskap på alla nivåer som markerar betydelsen av ökad skolnärvaro.

I. Denna styrka har tydliggjorts i intervjuerna. Ni talar alla samma språk och det är ett medvetet arbete. Från politik till lärare tecknas en gemensam bild av ett i huvudsak välfungerande delområde; nämnden vill veta om det finns problem med frånvaro, förvaltningen rapporterar återkommande, lärare och skolledare anser att man följer frågan på APT, uppföljning sker via Haldor och procentuell frånvaro diskuteras snabbt och tas vidare till elevhälsan.

II. Kedjan synes vara väl sammanhållen i Ånge och alla nivåer markerar verkligen betydelsen av ökad skolnärvaro. Vi kan inte vara mer än nöjda över hur ni uttrycker er.

### Styrka 2 Rutinerna för skolnärvaro är väl förankrade.

I. Avhängigt härmed menar ni att rutiner och system på skolnivå är förankrade och fungerar. Ni har en kommungemensam plan för att öka skolnärvaron och särskilda trygghetsteam som tar hand om elever som har hög frånvaro. Ni har arbetat med att få till tillgängliga lärmiljöer och genomför NPF-utbildning. Det är ”arbete i utveckling” och det är ingen stor sak för er.

II. Ni ger raka, tydliga svar här; det andas medvetenhet, självsäkerhet, aktivt arbete, utveckling och förändring. Det är bra, ta med er dessa goda föresatser till de områden ni behöver utveckla.

III. Vår helhetsbedömning är därför att arbetet kring skolnärvaro vilar på solid grund. Vi återkommer till samverkan med andra samhällsfunktioner under nästa område, Rätt stöd i rätt tid.

### Förbättringsområden

- Organisationen genomsyras inte av höga förväntningar.
- Det saknas medvetenhet av att påtala betydelsen av höga förväntningar och dess innebörd.
- Arbetet med höga förväntningar följs inte upp eller utvärderas.
- Skola och utbildning värderas inte högt i kommunen.

### Förbättringsområde 1 Organisationen genomsyras inte av höga förväntningar.

I. Här ser vi det kanske tydligaste utvecklingsområdet, arbetet med höga förväntningar. Det räcker inte med att elever och vårdnadshavare har höga förväntningar. Det räcker inte med att lärare uttrycker höga förväntningar. Kedjan måste vara sammanhållen hela vägen. Vår första fråga på området besvarades av samtliga grupper med talande tystnad, vilken ofta följdes av ett ”Nej, inte alltid.” Det är en tydlig utmaning.

II. Från lärarna fick vi en samstämmig bild att hemmet och vårdnadshavarna i regel har jättehöga förväntningar på skolan, men inte alls lika höga förväntningar på sina barn. Denna bild var faktiskt återkommande i flera intervjuer. En annan utsago på samma tema kommer från politiken: ”För höga! Skolan förväntas sätta gränser och regler och uppfostra. Vi behöver ha en bättre dialog här för att tydliggöra gränser.”

III. Samtidigt uttrycker ni, på lite olika sätt, att det tycks finnas en sort nöjdhetsnorm bland alltför många vårdnadshavare. Ett godkänt betyg uppfattas av många vårdnadshavare som tillräckligt bra och det saknas ofta pushning och ”en vänlig och uppmuntrande knuff i ryggen.” En svag utbildningstradition i samhället och egna skolmisslyckanden pekas ut som möjliga förklaringar till

de allmänt låga förväntningarna från hemmet. Det är rimliga hypoteser, men inte mer än så. Arbetet med höga förväntningar skulle behöva utvärderas. Mer om detta nedan.

IV. Ni menar även att många elever ger uttryck för låga förväntningar kring vad de skulle kunna få för stöd eller utmaningar i skolarbetet. Det är också illavarslande.

V. Däremot tycks ni ha höga förväntningar på varandra inom respektive nivå, politik/förvaltning å ena sidan och skolledare/lärare å den andra. Men lärarrollen lyfts inte fram av er. Ingen påtalar uttryckligen vikten av lärarnas avgörande betydelse för höga förväntningar i sina upparbetade relationer med eleven respektive vårdnadshavarna, inte i en enda intervju.

**Förbättringsområde 2** Det saknas medvetenhet av att påtala betydelsen av höga förväntningar och dess innebörd i organisationen.

I. Inte bara brister det allmänt, vi menar att det även saknas medvetenhet om att tala om höga förväntningar i Ånge. Det måste talas om på ett konkret sätt och det måste göras "hela tiden". Ni verkar inte riktigt ha funderat på detta. Därför tror vi att det är positivt att vi påtalar detta nu för er gemensamt. Detta är inte en fråga som en person eller en funktion kan äga, den måste omfamnas av alla gemensamt och det tror vi inte är fallet idag.

**Förbättringsområde 3** Arbetet med höga förväntningar följs inte upp eller utvärderas.

I. Ja, eftersom detta område är ett av de som vi pekar ut som viktigast att ta sig an, vill vi även understryka vikten av att följa upp och utvärdera. Var står ni idag? Vart vill ni? Hur tar ni er dit? Samt, hur går det? Det är alla viktiga frågor att konkret adressera i förbättringsarbetet.

II. Vår enkät till lärarna ger en intressant indikation på upplevelsen av höga förväntningar. Färre än var fjärde lärare angav att det stämmer mycket bra "att min skola genomsyras av höga förväntningar på elevernas studieprestationer". Bara 70 procent menade att det stämde mycket eller ganska bra. En andel på 70 procent kan vid en första åsyn kännas tillfredsställande, men faktum är att det är en mycket låg siffra givet typen av frågeställning och frågans vikt. Vi misstänker därför att svaren i lärarenkäten är något viktigt på spåren.

**Förbättringsområde 4** Skola och utbildning värderas inte högt i kommunen.

I. Detta kan låta hårt, men det är den samlade bilden vi får efter att ha talat med samtliga nivåer. Vi kan inte tala om för er vilka politiska prioriteringar ni ska göra, vilka saker ni ska skruva på inom skolorna; men vi får bilden av att skolan i Ånge trots utfästelser om motsatsen ändå inte är en så tydligt prioriterad verksamhet som styrdokumentet och ekonomin ger sken av.

II. Det handlar inte om kronor och ören, det handlar om synen på skolan i kommunen. Det kan också hänga ihop med bilden kring läraryrket, att deras betydelse inte lyfts fram. Höga förväntningar är heller inget som i sig lyfter resultaten i skolan, men utgör en viktig byggsten för bättre hantera utmaningarna. Det är så att säga systemets bidrag till individen – att det finns en underliggande och öppet redovisad positiv förväntan på var och en som verkar i skolsystemet. Till exempel, att de bästa lärarna skall vara där de största utmaningarna finns – det är att ha höga förväntningar från systemets sida. Se gärna OECD:s granskningar av skolsystem i världen.

III. Vi noterar också att ingen lyfter arbetsmarknaden och att näringslivet kan ha en viktig roll att spela när det gäller att motivera barn och unga att studera. Kanhända beror det på att den lokala arbetsmarknaden är jämförelsevis liten och att befolkningen har minskat succesivt under flera decennier? Kanske finns det inte höga förväntningar från kommunen på näringslivets och arbetsmarknadens förmåga att bidra till en positiv utveckling? Det är möjligt att det finns, men vi har inte fått det beskrivet för oss att det skulle finnas något sammanhållet initiativ i kommunen för att öka elevernas kontakter med arbetslivet.

IV. Genom samarbeten med offentliga och privata arbetsgivare ges elever möjlighet att få upp ögonen för fler yrken och utbildningsvägar samtidigt som arbetsgivarna får en bättre kännedom om framtida arbetskraft. På så sätt kan också förväntningarna både hemifrån och i skolan lyftas.

### **Sammantaget**

I. Även detta område drar åt olika håll. Arbetet med att öka skolnärvaron kännetecknas av tydlighet, stringens och självförtroende. Här är ni nära nog föredömliga och förväntansbilden kan ingen ta miste på.

II. Men den andra sidan av myntet är blankare. Organisationen genomsyras inte av höga förväntningar, området saknar uppföljning och lärarnas avgörande betydelse påtalas av ingen. Kanske har det att göra med att skola och utbildning inte värderas tillräckligt högt i kommunen? Här har Ånge ett tydligt område att arbeta vidare med.

## OMRÅDE F: RÄTT STÖD I RÄTT TID

### Styrkor

- Inkludering och fungerande system för att identifiera särskilda stödbehov.
- Tydliga strukturer och uppdragsbeskrivningar för barn- och elevhälsan.

#### Styrka 1 Inkludering och fungerande system för att identifiera särskilda stödbehov.

I. I Ånge uppges finnas system för att ge stöd och det är också tydligt att det bör handla om tidiga insatser och att dessa skall fördelas efter behov. Det är också tydligt att detta stöd fungerar i insatser gentemot de yngsta/yngra eleverna samt att det är relativt jämt fördelat. Det är en god utgångspunkt.

II. Det synes finnas ett gott samarbete mellan och inom skolor kring stöd. Att Ånge nu inför samma system kring Speciallärarteam som de lägre åldrarna haft sedan tidigare och nu följer elevgrupperna, bevakar, gör punktinsatser och så vidare för eleverna i högstadiet kan inte ses annat än som positivt. Lärarenkäten ger en indikation på fungerande samarbete, 86 procent av de svarande anger att det stämmer mycket bra eller ganska bra att ”lärare och elevhälsa arbetar tillsammans för att ge varje elev rätt stöd” och endast 11 procent motsatsen att det stämmer ”ganska dåligt eller mycket dåligt”. Huruvida det finns representativitet i svaren vet vi inte.

III. Ånge lyfter också i sammanhanget fram stödtrappan, att det finns kända system/arbetssätt för att upptäcka behov av särskilt stöd i form av rutiner, exempel och mallar och särskilda klassavcheckningar som skolor genomför tidigt för att upptäcka om det finns elever som riskerar att inte nå kunskapskraven. Detta är också en tydlig styrka i organisationen – inte att det finns, utan att det är känt och synes fungera.

IV. Ytterligare en styrka är att Ånge har en tydlig systematik och strävan är inte efter speciallösningar, utan individuella lösningar. Strävan är inte heller att lyfta ut elever till särskilda undervisningsgrupper utan om anpassningar i klassrummet. Det finns en upplevd tydlighet och det är gott.

V. Därtill har Ånge satsat på att utbilda lärare i NPF, vilket inte kan skada, fast vi kan fråga oss om effekten att alla går detta är bäst använd tid och medel? I frågan ligger ingen kritik, utan är en fråga till organisationen inför framtida, gemensamma insatser. Alla bör då och då om inte ifrågasätta det man gör åtminstone ställa sig själv frågan om det är rätt använda resurser.

#### Styrka 2 Tydliga strukturer och uppdragsbeskrivningar för barn- och elevhälsan.

I. Rutiner för Elevhälsan är tydliga och uppdragsbeskrivningarna klara. Elevhälsoplanen pekar också ut det faktum att Elevhälsan är en viktig aktör i att få eleverna att nå målen. Det är bra.

II. Samverkan internt i organisationen, exempelvis elevhälsa och skola som tidigare angivits anses fungera väl, dock inte alltid med BUP, habilitering och andra aktörer. Därtill anges av samtliga respondentgrupper att samverkan blivit bättre.

III. Där det anges fungera minst väl är på högstadiet, det vill säga ytterligare en omständighet som pekar mot svaret på frågan varför vi är här; högstadiet. Det är få elever som upptar stora delar av resurserna.

IV. På frågan om det finns resultatmål för elevhälsans arbete och huruvida dessa mäts är svaret delvis ja, det finns på respektive enhet och redovisas på respektive enhet fast synes inte syntetiseras till en större helhet där man kan bedöma Elevhälsan i Ånge samlat utifrån specifika resultatmål, som exempelvis skulle kunna vara från att ”vi har löst vissa typer av behov bättre än andra” till ”att



vi löst samtliga behov för alla”. Poängen är att vi hittar ingen uppföljning eller utvärdering av det samlade arbetet! I Internkontrollplanen pekas åtminstone en faktor ut som relevant för elevhälsan, exempelvis risken att hamna i utanförskap. Men var och hur den hanteras syns sedan inte i någon särskild uppföljning av elevhälsan eller samlat i kommunen där Elevhälsans arbete och eventuella effekter av dess arbete pekas ut. Det är otydligt, intill omöjligt att bedöma.

V. Även elevhälsans sammansättning med kompetenser uppges till stora delar vara uppfylld och att fördelningen uppges vara rätt bra.

Omständigheter i övrigt som varken är särskilda styrkor eller förbättringsområden.

### **Rutiner för överlämning och mottagande av elever.**

I. Detta synes vara ett relativt fungerande område, framför allt på låg- och mellanstadiet, däremot uppges inte alltid rutinerna fungera från mellan till hög eller från hög till gymnasiet.

II. Ånge är medvetna om vad det är som brister här och det är faktiskt en styrka i att man vet vad man behöver förbättra; mellan till hög, mellan skolformer. Men eftersom området brister så sätter vi det ”mitten mellan” styrka och förbättringsområde.

### **Resurstäthet och storlek på undervisningsgrupperna anpassas i regel efter behov från fall till fall.**

I. Denna fråga har vi inte riktigt fått besvarad, vissa svar pekar i en riktning andra svar i en annan. Därför blir vi svaret skyldiga här. Det synes också som att det fungerar olika vid olika skolor varför det är svårt att ge en kommungemensam bild över hur det fungerar.

II. Det synes också som att eftersom Ånge är en så pass liten kommun är Elevhälsan inte en egen organisation vid sidan om, den är en del av respektive skola och då kommer det också att se lite olika ut när det inte finns någon organisation ”ovanför”. Detta är ingen kritik utan ett konstaterande. Sammanhängande med detta är också att när vi intervjuar er ger ni uttryck för en synlig elevhälsa, den är inte satt på undantaget eller okänd för någon. Det kan naturligtvis hänga ihop med er relativa litenhet men det är inte hela svaret; elevhälsan är känd och det är gott.

### **Förbättringsområden**

- Det tidiga stödet är försenat respektive uppföljning och utvärdering.
- Otillräckligt stöd till särskilt begåvade elever.
- En icke fungerande skolinfrastuktur för särskilt stöd.

#### **Förbättringsområde 1 Det tidiga stödet är försenat respektive uppföljning och utvärdering.**

I. Kommunens tydlighet till trots att sedan några år försöka med tidiga insatser fungerar inte hela vägen. Det talas till och med om att vi ”hamnar ofta i brandsläckning i de högre åldrarna”. Det sägs också att det kan bero på administrativa system. Vår analys här är att jo så kan det nog vara, men det är absolut inte enda förklaringen och sannolikt heller inte den viktigaste. Den viktigaste förklaringen handlar om den upplevda otryggheten vi beskrev tidigare.

II. Trots utbredd medvetenhet om frågans betydelse för elevernas inläring och studieresultat ges en bild som spretar hur det särskilda stödet fungerar. Huruvida insatser och effekter av insatser är utvärderade och sedan skruvade på är inte helt tydligt för oss; det sägs att stödinsatser satts in, att man inte alltid utvärderat dessa och därefter testat nya metoder och vägar. Ni säger och för att citera en intervjuad ”det är önskvärt att stödet skall minska på högstadiet, men då måste man ha ett fungerande system och det har det inte varit”. En tydlig insikt i bristerna är en styrka, men inte en styrka hela vägen eftersom det synes inte alltigenom fungerande.

III. Slutligen, vilket är huvudpoängen med detta förbättringsområde och som uttrycks av samtliga intervjugrupper, det tidiga stödet sätts inte alltid in tidigt. Vi märker också av våra intervjuer att ju mer verksamhetsnära vi frågade dessa frågor desto mörkare målades bilden. Ni har inte riktigt samma bild av hur saker och ting fungerar, det betyder inte att vi säger att intervjugrupp X har rätt och intervjugrupp Y fel, utan att ni har delvis olika bilder av samma företeelse.

IV. Något som vi ser som en strukturbrist är att ingen har angivit hur lång tid i snitt det tar för en elev att få stöd som konstaterats behöva det. Och om vi inte vet, då vet inte ni heller hur lång tiden är för att omsätta plan till handling. Vi tipsar här om lärande exempel som Mölndal och Falun, inspirerade av hur Skottland långsiktigt tagit sig an detta.

#### **Förbättringsområde 2 Otillräckligt stöd till särskilt begåvade elever.**

I. Stödet till särbegåvade elever uppvisar brister. Någon systematik i arbetet med att identifiera denna elevgrupp finns inte, och de särskilt begåvade elevernas särskilda behov tillgodoses knappast alls. Det är samtliga intervjuade överens om. Några goda exempel ges förvisso, fast de är huvudsakligen kopplade till ett enskilt ämne och arbetslag eller till och med enskild lärare.

II. Skolverket har konstaterat att cirka fem procent av eleverna kan räknas som särskilt begåvade. Omräknat för Ånge innebär det att två hela skolklasser i grundskolan inte ges rätt förutsättningar för sitt lärande. SKR har tillsammans med ett antal kommuner tagit fram en handlingsplan för att möta de särskilt begåvade elevernas behov; det kan möjligen något att utgå ifrån om Ånge vill närma sig denna fråga mer systematiskt.

#### **Förbättringsområde 3 En icke fungerande skolinfrastruktur för särskilt stöd.**

I. Denna punkt skall ses i ljuset av vad de intervjuade tidigare sagt om skolorna och deras belägenhet och så vidare. Vi ser inte att lokalstrategin för undervisningsgrupperna avspeglas i en fungerande lokal skolinfrastruktur, däremot ser vi att den är framåtsyftande och pekar på behov som att Ånge nu är på väg att bygga en resursskola.

II. Det ges dock inga indikationer på att särskilda stödinsatser fördelas strategiskt utifrån där de ger störst nytta för eleverna, exempelvis med reducerade eller särskilda undervisningsgrupper.

III. En varningssignal här är också att även i denna fråga ges uttryck för mer frustration ”på golvet” än bland skolledning och förvaltning. Ni behöver sannolikt tala om vad det är som fungerar, vad som inte fungerar och vad ni kan lösa på kort respektive lite längre sikt.

IV. Skolinstrukturen skall både ses som fysisk men också aktivitetsmässig och när vi ser att ni säger att er ambition är tidigt stöd och att det fungerar tidigt då är det gott, fast samtidigt ger ni uttryck för att det fungerar inte som det är tänkt i högstadiet – i flera avseenden (stöd, överlämning, trygghet för att nämna de tre mest uppenbara), då finns utrymme för förbättringar.

V. Lokalbrist eller gamla eller icke ändamålsenliga lokaler får aldrig bli en förevändning för att inte agera kraftfullt. Låt oss dock understryka att ingen sagt detta heller – men det finns en varningsklocka som ringer när ni pekar på gamla skolor som en förklarande, försvårande och förvärrande faktor, vilket säkert rymmer mer än ett mått av sanning.

#### **Sammantaget**

I. Området är splittrat; ett par solida delar som ni inte behöver uppmärksamma – ni vet vad som fungerar och ett par delar som behöver förbättras och ni är lika medvetna om dessa som om styrkorna. Det är faktiskt en styrka i sig för Ånge att ni är så medvetna om vad som fungerar respektive behöver förbättras att området som helhet är inte ett förbättringsområde, fast ”Det tidiga stödet är försenat” bedöms behövas adresseras i särskild ordning.

## OMRÅDE G: GEMENSAM MÅLBILD

### Styrkor

- Beslutsnivåerna i organisationen är medvetna om de mål och prioriteringar som formuleras och målen har kommunicerats.
- Samverkan mellan arbetsgivaren och facken anser parterna fungera på det hela taget bra.

**Styrka 1** Beslutsnivåerna i organisationen är medvetna om de mål och prioriteringar som formuleras och målen har kommunicerats.

I. Att ni både har mål, har skruvat på dessa mål – dragit ned på de – och att de synes vara kända i verksamheten är en verkligt stor styrka. Mål som är okända eller inte styrs mot gör ingen glad, men här synes det faktiskt fungera. Det synes också råda samsyn om dessa mål, vilket är en förutsättning. Här är ni till och med väldigt tydliga i alla grupper och det tar vi till intäkt för att det fungerar.

II. En trolig förklaring härtill är att nämnden reducerat antal mål till att endast omfatta ett övergripande: ”Utbildningen ska vara tillgänglig och leda till goda kunskapsresultat och till att varje elev är väl förberedd för vidare studier, yrkeslivet och ett gott liv” samt tre till detta tillhörande delmål: ”Ökad trygghet”, ”Ökad närvaro” och ”Ökad måluppfyllelse”. I intervjuerna nämns delmålen mest frekvent, såsom varandes ”våra tre mål”. Mängden mål är hanterliga och det är en styrka.

III. Vi noterar att frågan om mål i förvaltningens medarbetarundersökning 2021 (uttryckt som ”Jag är insatt i min arbetsplats mål”) ges ett högt svarsvärde (4,5) vilket tyder på att målen också har kommunicerats med framgång. Resultaten från chefsenkäten pekar i samma riktning.

**Styrka 2** Samverkan mellan arbetsgivaren och facken anser parterna fungera på det hela taget bra.

I. Samverkan mellan arbetsgivaren och facken anser parterna fungera på det hela taget bra. Vi har i alla fall inte identifierat något särskilt område där större osämja råder eller där det finns ett artikulera (fackligt) missnöje. Särskilt samarbetet på central nivå prisas, om än inte lovprisas, av parterna.

II. Det tycks råda samsyn om de övergripande målen på samtliga samverkansområden även om vägarna mot målen skiljer sig åt. Med tanke på att skolresultaten varit låga under lång tid är detta lite förvånande. Ger inte den resultatmässiga kräftgången några som helst negativa avtryck i samverkansarbetet? Om nej, kan detta vara ett uttryck för organisationens låga förväntningar?

### Förbättringsområden

- Oklar målprioritering och bristande fokus.
- Det saknas en gemensam bild av vad som är viktigast för skolverksamheten i kommunen.
- Gemensamma verksamhetsanalyser genomförs inte.

**Förbättringsområde 1** Oklar målprioritering och bristande fokus.

I. I våra samtal ges vi bilden av att ni inte tycks ha en gemensam uppfattning om vägen till de tre delmålen; trygghet, närvaro respektive måluppfyllelse. Självklart är inte politikens väg skolans väg eller vice versa, men det hade varit befriande om det fanns en tydlig gemensam idé om hur ni skall gå till väga. Någon sådan ser vi inte att det finns. Åtminstone är den inte tydlig i intervjuerna.

II. Rent dokumentationsmässigt finns en del att jobba på gällande arbetet med mål; resultaten av ett förmodat analys- och prioriteringsarbete finns i övergripande dokument och årsredovisningar och

en del i form av konkreta åtgärder. Men information om, eller på vilka grunder, just dessa har valts finns inte alltid. Kopplingen mellan identifierad utveckling och önskad utveckling blir därför något diffus, åtminstone för de ni skriver för.

III. Från samtliga nivåer finns även artikulerad önskan om att förbättra fokus och ”inte springa på alla bollar” eller ”hoppa på alla spännande projekt som är på tapeten”. Det är intressant att ni så unisont påtalar denna önskan och att det fortsatt upplevs som ett problem trots att ni reducerat antalet (politiska) mål till ett minimum. Kanhända behöver kulturen ändras? Handlingskraft i all ära, men en utpräglad görandekultur kan inte ändras enbart med strikt målformuleringskonst. Även annat måste sannolikt till i sådant fall. Denna punkt är jätteviktig inför ert kommande förbättringsarbete; förmåga att fokusera, inte göra allt fast det vi gör skall vi göra bäst.

IV. Härutöver, en tredjedel av nämndens ledamöter uttryckte i vår enkät att det är mycket eller ganska otydligt vilka av nämndens mål som är mest respektive minst viktiga. Det indikerar att ni har ett arbete att göra här framöver.

**Förbättringsområde 2** Det saknas en gemensam bild av vad som är viktigast för skolverksamheten i kommunen.

I. Avsaknaden av en gemensam och fullödig bild av styrkor och svagheter (vilket måhända beror på bristande analyser, vänligen se område B Vålfungerande kvalitetsarbete) gör att svaren på portalfrågan om låga skolresultat av samtliga grupper möttes av en talande tystnad och sedan mängder av hypoteser och för att nämna några;

- acceptans för låga förväntningar,
- en görandekultur,
- bristande analysarbete,
- låg utbildningsnivå i kommunen,
- hög personalomsättning (hos framför allt rektorer),
- oförmåga att se till det gemensamma och sprida goda exempel,
- tidigare svag screening i de lägre åldrarna,
- ogenomtänkt schemaläggning,
- bristande fokus et cetera.

II. Vi säger inte att det inte är alla dessa faktorer, fast något måste vara viktigare än något annat och något måste i så fall prioriteras att göras något åt: det saknas här strategier för att ta sig an dessa förklaringar och börja arbeta med dessa. Detta hänger intimt ihop med förbättringsområde 1, oklar målprioritering och bristande fokus och med bristande analys och användning av resultatdata.

III. Inte heller när vi frågade om varför vi är här respektive just den specifika frågan om det finns en gemensam bild om vad som är viktigast för att utveckla skolan i Ånge de kommande åren fick vi några riktiga svar. Elevernas studieresultat, jodå, men inget mer och heller inget om hur detta ska gå till utöver att undervisningen måste bli bättre. I det senare är vi förstås helt eniga med Ånge.

IV. ”Ökad måluppfyllelse” är ett (del-)mål som är känt bland alla, men sannolikt otillräckligt för att kunna styra skolan i rätt riktning. ”Planen för god måluppfyllelse och systematiskt kvalitetsarbete” innehåller förtydliganden om färdvägen i form av strategier och åtgärder. Ni beskriver själva att det är lite problematiskt att planen inte har uppdaterats på över ett år. Men detta kanske blir ett naturligt nästa steg efter SKR Skolanalys?

**Förbättringsområde 3** Gemensamma verksamhetsanalyser genomförs inte.

I. Flera intervjuade uttrycker ”vi är överens om målet men inte om vägen dit”. Så formellt har ni plitit ned vart ni ska, det är också känt i organisationen, men ni har inte talat med varandra – fyra

nivåer – om hur ni ska göra och vem som ska göra vad (och kanske även inte heller när). Eller så har ni talat men inte kommit fram till något konkret. Det saknas alltså ett arbetssätt – för verksamhetsanalyser – som samtidigt involverar samtliga nivåer i målarbetet.

II. Det är alls inte unikt för Ånge, snarare tvärtom, men ändå värt att påpeka då detta har visat sig vara en framgångsfaktor för lyckat utvecklingsarbete. Vår slutsats är att denna avsaknad bidrar till att politik, förvaltning, skolledning och lärare inte har en naturlig gemensam bild av vad som bör göras för att förbättra studieresultaten i Ånges skolor.

## **Sammantaget**

I. Trots några kritiska markeringar finns inte de viktigaste förbättringarna att göra just inom området Gemensam målbild. Ni har bäddat rätt bra, er struktur verkar vara fungerande och det är positivt. Här hittar vi inte Ånges största utmaningar.

## OMRÅDE H: EFFEKTIV RESURSANVÄNDNING

### Styrkor

- Budgeten är satt och delvis känd hos enheterna – resursfördelningsmodellen enkel och tydlig.
- Medvetenhet om ekonomiska utmaningar och möjligheter för att kunna vara kostnadseffektiv.

### Styrka 1 Budgeten är satt och delvis känd hos enheterna – resursfördelningsmodellen enkel och tydlig.

I. Vi befinner oss i en kommun med fokus på ekonomi i balans. Detta är såväl en styrka som en av förutsättningarna för att kunna utveckla verksamheten. Därtill är det en kommun som har god koll på hur mycket resurser man satsar på skolan i jämförelse med andra kommuner.

II. Kommunens budget och det ekonomiska läget uppges diskuteras återkommande på nämndens sammanträden. Budgeten sätts och följs regelbundet upp och utfall och prognoser stäms av regelbundet utifrån en gemensam struktur. Däremot ges ett visst uttryck längre ned i organisationen att budgetnivån inte är glasklar. Som någon klok i Ånge sade: ”Vi använder varenda krona effektivt, men sedan vet vi inte vilken krona det är.”

III. Därtill är resursfördelningsmodellen relativt okomplicerad, det skiljer inte så mycket i sammansättning mellan orterna/skolorna. Däremot har kommunen en modell förberedd så om det skulle uppstå större/noterbara skillnader som kräver handling kan fler komponenter i modellen aktiveras. Det tyder på ett framsynt förhållningssätt.

IV. Som en del av kommunens ekonomistyrning lämnar nämnden en verksamhetsberättelse enligt en fastställd gemensam mall och varje skola gör ekonomisk rapportering var månad (8 per år?).

V. Bilden ges också att det är samlat fokus på utbildning i nämnden och att de förtroendevalda äger god kännedom om ekonomin i grunden, fast politiken känner sig något villrådig i den nya resursfördelningsmodellen, med resurser och stöd efter förutsättningar, inte efter nyckeltal. Modellen tycks inte ha landat helt än men heller inte vara icke fungerande: knappt 75 procent av de svarande anger att resursfördelningsmodellen är fungerande. Att det pågår en dialog inom politiken och mellan politik och förvaltning gällande modellen och dess träffsäkerhet är gott, det innebär att det finns en medvetenhet om att det inte existerar en perfekt modell för resursfördelning och att man alltid kan göra saker och ting bättre.

### Styrka 2 Medvetenhet om ekonomiska utmaningar och möjligheter för att kunna vara kostnadseffektiv.

I. Ånge har en tydlig bild över detta område, inte minst en rörande enighet att man i mångt huserar i gamla lokaler. Det råder inga tveksamheter kring detta. Däremot finns ett område där intervjuvärderna pekar åt olika håll, det är upphandling. Samtidigt som det uppges att det ges gott stöd (åt rektorer och assistenter) att få, ges uttryck för att upphandling är knepigt. Vår bedömning är dock inte att det är en stor stöttesten, vare sig i kompetens eller i förmågan att söka vara kostnadseffektiv.

II. Ånge har lite högre kostnader än förväntat men inget som sticker ut särskilt. Om man räknar ihop välfärdsområdena är det Äldreomsorgen som sticker ut kostnadsmässigt (avvikelse nettokostnad jämfört med referenskostnad), inte fritidshem, förskola, grundskola eller gymnasieskola. Ni har också högre personaltäthet på fritidshem och grundskola. Grundskolans delar kr per elev, kommunala skolor kostar i princip samma som liknande kommuner, som länet och strax under riket. Totalt sett vet Ånge vad skolan kostar och arbetar systematiskt utifrån denna vetskap.

## Förbättringsområden

- Ett vikande elevunderlag de senaste decennierna förbigås med total tystnad.
- Faktorer utanför skolan påverkar dess förmåga.

### Förbättringsområde 1 Ett vikande elevunderlag som förbigås med total tystnad.

I. Att ingen i organisationen ens nämner, än mindre adresserar detta är förbryllande. Ni har påpekat det i minst två interna rapporter, det går också enkelt att kontrollera fast det är som om det inte existerar. Detta är så klart inte skolans ”fel”, att det blir färre elever. Det är andra faktorer som påverkar. Däremot är det viktigt att tala öppet om denna utmaning, då antalet elever på sikt exempelvis påverkar skolinfrastrukturen. Detta är sannolikt inget Ånge kan påverka i sig, däremot om man talar mer öppet om detta förenklas säkerligen andra diskussioner och samtal som hänger ihop med detta.

II. De intervjuade svarar istället i termer av att: Ånge är en liten kommun med något mer, fler små skolor som kostar mer. Att en mindre skola kräver mer resurser är så klart känt, men även en total elevstock som är mindre kostar mer än en större. Ingenstans berörs den över tid långsiktiga minskningen av elevantalet.

III. Ånges skolor tappade 2005–2011 350 elever (cirka 1.250 till 900) och beräknas 2021–2028 tappa ytterligare 100 elever på grund av befolkningsminskning. Ånge är den kommun i landet som tappat mest befolkning i absoluta tal och tredje mest i relativa tal sedan år 1960.

### Förbättringsområde 2 Faktorer utanför skolan påverkar dess förmåga.

I. En sådan fråga som lyfts av flera intervjugrupper är busstiderna som inte stämmer överens med skolan och försvårar sådant som schemaläggning. Om lärare och skolledare får lägga tid på detta istället för undervisning och lärande. Detta är en lågt hängande frukt för organisationen och borde inte vara så stor huvudbry som det är. Frågan skapar såväl frustration som fokus på fel frågor.

## Sammantaget

I. Detta område är av den karaktären att varken styrkor eller förbättringsområden är av det sort och slag att det är värt att lyfta till ett förbättringsarbete eller särskilt lyfta fram som rejält välfungerande. Detta är ett område som är lite mittemellan.

## BILAGOR.

### Bilaga 1. Ånge den samlade bilden.

<b>A. God ledning</b>	A1. Tydliga beslutsprocesser
	A2. Fungerande ledningsstöd
	A3. Tydlig roll- och ansvarsfördelning
<b>B. Välfungerande kvalitetsarbete</b>	B1. Uppföljning av måluppfyllelse
	B2. Analys och användning av resultatdata
	B3. Skola på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet
<b>C. Fungerande relationer</b>	C1. Gemensamt värdegrundsarbete
	C2. Hög tillit
<b>D. Rätt använd lärarkompetens</b>	D1. Fungerande kompetensförsörjning
	D2. Effektiv tidsanvändning
	D3. Belöningsystem och karriärvägar
	D4. Kompetensutveckling och kollegialt lärande
<b>E. Höga förväntningar</b>	E1. Högpresterande kultur
	E2. Skolnärvaro
<b>F. Rätt stöd i rätt tid</b>	F1. Tidig upptäckt
	F2. Anpassat stöd
	F3. Elevhälsans arbete och sammansättning
<b>G. Gemensam målbild</b>	G1. Samsyn om mål
	G2. Prioritering av mål
<b>H. Effektiv resursanvändning</b>	H1. Fördelning av resurser
	H2. Kostnadseffektivitet

För förklaring med mera vänligen se PPT-presentationen.



## Bilaga 2. Enkäten till grundskollärare.

### 1. I min skola är det tydligt vem som beslutar i olika frågor.

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>24 %</b>
Stämmer ganska bra	62 %
Stämmer ganska dåligt	14 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>0 %</b>
Vet ej	0 %

### 2. Min skolledning har en god bild av skolans styrkor och svagheter.

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>38 %</b>
Stämmer ganska bra	51 %
Stämmer ganska dåligt	11 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>0 %</b>
Vet ej	0 %

### 3. Jag har förtroende för skolledningen.

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>60 %</b>
Stämmer ganska bra	30 %
Stämmer ganska dåligt	10 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>0 %</b>
Vet ej	0 %

### 4. Jag rekommenderar gärna andra att börja arbeta i min skola.

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>70 %</b>
Stämmer ganska bra	16 %
Stämmer ganska dåligt	11 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>3 %</b>
Vet ej	0 %

### 5. I min skola används arbetstiden på ett effektivt sätt.

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>27 %</b>
Stämmer ganska bra	62 %
Stämmer ganska dåligt	11 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>0 %</b>
Vet ej	0 %

### 6. Jag har haft direkt användning av den kompetensutveckling som jag deltagit i under det senaste året.

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>21 %</b>
Stämmer ganska bra	35 %
Stämmer ganska dåligt	8 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>6 %</b>
Vet ej	30 %

**7. I min skola är det naturligt att observera och ge återkoppling på varandras undervisning.**

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>3 %</b>
Stämmer ganska bra	35 %
Stämmer ganska dåligt	27 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>16 %</b>
Vet ej	19 %

**8. I min skola används resultatdata för att utveckla undervisningen.**

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>22 %</b>
Stämmer ganska bra	48 %
Stämmer ganska dåligt	8 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>6 %</b>
Vet ej	16 %

**9. Min skola genomsyras av höga förväntningar på elevernas studieprestationer.**

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>24 %</b>
Stämmer ganska bra	46 %
Stämmer ganska dåligt	27 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>0 %</b>
Vet ej	3 %

**10. I min skola arbetar lärare och elevhälsa tillsammans för att ge varje elev rätt stöd.**

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>38 %</b>
Stämmer ganska bra	48 %
Stämmer ganska dåligt	8 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>3 %</b>
Vet ej	3 %

**11. Hur mycket pengar tror du att kommunen satsar på skolan per elev jämfört med riket?**

<b>Betydligt mer (mer än 15% mer per elev och år)</b>	<b>3 %</b>
Något mer (6–15% mer per elev och år)	38 %
Ungefär lika (5% mindre till 5% mer per elev och år)	48 %
Något mindre (6–15% mindre per elev och år)	11 %
<b>Betydligt mindre (mer än 15% mindre per elev och år)</b>	<b>0 %</b>

**Kommentarer (fritextsvar):** –

**Uppskattad svarsfrekvens:** 55 %.

### Bilaga 3. Enkäten till förtroendevalda.

#### 1. Det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning i kommunens skolorganisation.

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>17 %</b>
Stämmer ganska bra	67 %
Stämmer ganska dåligt	8 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>8 %</b>
Vet ej	0 %

#### 2. Nämnden har en god bild över barn- och ungdomssektorns styrkor och svagheter.

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>8 %</b>
Stämmer ganska bra	67 %
Stämmer ganska dåligt	17 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>8 %</b>
Vet ej	0 %

#### 3. Det är genomgående hög kvalitet på förvaltningens uppföljnings- och analysarbete.

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>8 %</b>
Stämmer ganska bra	75 %
Stämmer ganska dåligt	17 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>0 %</b>
Vet ej	0 %

#### 4. Jag har förtroende för förvaltningsledningen.

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>42 %</b>
Stämmer ganska bra	50 %
Stämmer ganska dåligt	8 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>0 %</b>
Vet ej	0 %

#### 5. Nämnden ställer höga krav på skolornas utvecklingsarbete.

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>25 %</b>
Stämmer ganska bra	59 %
Stämmer ganska dåligt	8 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>8 %</b>
Vet ej	0 %

#### 6. I min kommun finns en gemensam bild om vad som är viktigt för att utveckla skolan.

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>25 %</b>
Stämmer ganska bra	50 %
Stämmer ganska dåligt	17 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>8 %</b>
Vet ej	0 %

**7. Det är tydligt vilka av nämndens mål som är mest respektive minst viktiga.**

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>17 %</b>
Stämmer ganska bra	58 %
Stämmer ganska dåligt	25 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>8 %</b>
Vet ej	0 %

**8. I min kommun har vi en fungerande modell för att fördela resurserna till skolorna.**

<b>Stämmer mycket bra</b>	<b>8 %</b>
Stämmer ganska bra	67 %
Stämmer ganska dåligt	17 %
<b>Stämmer mycket dåligt</b>	<b>8 %</b>
Vet ej	0 %

**9. Hur mycket pengar tror du att kommunen satsar på skolan per elev jämfört med riket?**

<b>Betydligt mer (mer än 15% mer per elev och år)</b>	<b>25 %</b>
Något mer (6–15% mer per elev och år)	67 %
Ungefär lika (5% mindre till 5% mer per elev och år)	8 %
Något mindre (6–15% mindre per elev och år)	0 %
<b>Betydligt mindre (mer än 15% mindre per elev och år)</b>	<b>0 %</b>

**Kommentarer (fritextsvar):** –

**Svarsfrekvens:** 86 %.