

# Upplands Väsby kommun

Granskning av utbildningsnämndens  
styrning av skolan, Ett lärande Väsby



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>3</b>
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
2.3. Ansvarig nämnd och avgränsning .....	3
2.4. Genomförande .....	3
<b>3. Revisionskriterier .....</b>	<b>4</b>
3.1. Flerårsplan med budget 2017-2019.....	4
<b>4. Granskningsresultat .....</b>	<b>6</b>
4.1. Organisation och styrning.....	6
4.2. Ett lärande Väsby.....	8
4.3. Uppföljning och utvärdering.....	10
4.4. Attraktivitet och kompetensförsörjning .....	19
4.5. Rättvisande betygssättning .....	19
<b>5. Sammanfattande bedömning, svar på revisionsfrågor och rekommendationer ..</b>	<b>20</b>

## **1. Sammanfattning**

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Upplands Väsby kommun granskat utbildningsnämndens styrning av skolan. Syftet med granskningen har varit att bedöma om nämnden har säkerställt en ändamålsenlig styrning av skolan.

Vår sammanfattande bedömning är att utbildningsnämnden (avgränsat till Ett lärande Väsby) ännu inte har säkerställt en ändamålsenlig styrning av skolan.

Våra bedömningar och svar på revisionsfrågorna redovisas i avsnitt 5.

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Upplands Väsby kommun har under många år redovisat låga resultat i skolan. Ett antal projekt har genomförts, däribland ett kommunövergripande skolprojekt "Ett lärande Väsby" som drivits av kommunstyrelsen under tre år. Projektet har delvis avslutats och delvis förlängts till halvårsskiftet 2017.

Revisorerna har i sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt att en granskning av styrning av skolan ska ske.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att ge revisorerna underlag för att bedöma om utbildningsnämnden har säkerställt en ändamålsenlig styrning av skolan.

Följande frågor ska besvaras i granskningen:

- ▶ Hur har utbildningsnämnden utvärderat vilka effekter projektet gett?
  - Hur har elever och lärare tagit del av resultatet?
  - Vilka effekter kan ses på skolnivå?
  - Hur har kunskapsresultaten utvecklats?
  - Hur ska projektets lärdomar förvaltas i framtiden?
- ▶ Finns det en planering för hur projektets resultat ska tas vidare organisatoriskt efter projektets avslut?
- ▶ Har kommunen lyckats skapa attraktivitet för att säkerställa kompetensförsörjning i skolorna?
- ▶ Har projektets resultat förankrats hos rektorer och lärare? Har åtgärder vidtagits för att i högre grad engagera och involvera rektorer och lärare utifrån resultatet av den tidigare granskningen 2015?
- ▶ Hur säkerställer nämnden att betyg som ges är "konkurrensneutrala" och rättvisande?

### 2.3. Ansvarig nämnd och avgränsning

Granskningen avser utbildningsnämnden och har avgränsats till projektet "Ett lärande Väsby". Vidare utgår den från skolornas perspektiv av hur väl projektet fallit ut.

### 2.4. Genomförande

Granskningen bygger på dokumentstudier och intervjuer. Följande personer har lämnat information och/eller intervjuats inom ramen för granskningen:

- ▶ Utbildningschef
- ▶ Biträdande utbildningschef
- ▶ Biträdande kommunchef
- ▶ Verksamhetschef för kommunala förskolor och skolor
- ▶ Rektorer och lärare på fyra utvalda skolor

Intervjupersoner och granskade dokument framgår av källförteckningen i bilaga 1. Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att faktagranska rapporten. Granskningen är genomförd under september-november 2017.

### 3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas ifrån lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer och fullmäktigebeslut. Kriterier kan också ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Flerårsplan med budget 2017-2019.

#### 3.1. Flerårsplan med budget 2017-2019

I flerårsplan med budget 2017-2019 (fastställd av fullmäktige i november 2016) beskrivs skolan som kommunens mest prioriterade område. Där i anges även kommunfullmäktiges tio övergripande mål. Dessa utgår från de fyra perspektiven; medborgare, samhälle & miljö, medarbetare och ekonomi. Inom perspektivet medborgare formulerar kommunfullmäktige mål om kunskap och lärande, enligt följande, *Kommunen ska, oavsett regi, säkerställa en likvärdig skola med demokratiska värderingar och höga kunskapsresultat, vilket ska leda till fortsatta studier, livslångt lärande och framtida arbete.*

För att nå målet redogörs för fyra strategier:

- ▶ Säkerställa ett systematiskt kvalitetsarbete på förskolor och skolor i kommunen.
- ▶ Möjlighet till utbildning ska finnas i olika skeden av livet utifrån olika behov, för att främja livslångt lärande
- ▶ Vidareutveckla strategi för att integrera nyanlända i grundskola och gymnasium.
- ▶ Fortsatt fokus på styrning och ledning inom utbildningsområdet där hela kommunorganisationen bidrar till skolutvecklingen.

Kommunfullmäktige fastställer även ett antal målsatta nyckeltal. Nedan redovisas ett antal för granskningen relevanta nyckeltal.

Nyckeltal	Utfall 2015	Andra kommuner medel i riket	Mål 2016	Mål 2017	Mål 2018	Mål 2019	Vision
Elever i åk 3 som klarat alla delprov för ämnesproven i svenska, svenska som andraspråk och matematik, hemkommun	76	70	76	78	79	80	100
Elever i åk 6 med lägst betyget E för ämnesproven i svenska, svenska som andraspråk, engelska och matematik, hemkommun	93	93	94	95	96	97	100
Genomsnittligt meritvärde i skolår 9, lägeskommun	219	217	225	230	235	240	260

Skillnad mellan pojkar och flickor i genomsnittligt meritvärde i skolår 9	24	24	10	9	8	7	0
Andel elever i skolår 9 behöriga till yrkesprogram, lägeskommun	79	84	84	85	86	87	100
Andel elever som fullföljer gymnasiet inom fyra år, hemkommun	65	70	77	77	78	79	90

Inom målområdet kunskap och lärande ges även ett antal nämndspecifika uppdrag. Kopplat till Ett lärande Väsby riktas följande uppdrag:

Uppdrag	Ansvarig nämnd
Följa upp och utvärdera effekterna av det kommunövergripande skolutvecklingsprojektet Ett lärande Väsby. Säkerställa att avlämnade delprojekt inom Ett lärande Väsby har övertagits inom ordinarie verksamhet	KS, UBN
Fortsatt systematiskt kvalitetsarbete för utbildningsområdet där Alla i mål och Ett lärande Väsby tas om hand. Kvalitetsarbetet ska säkerställas på alla nivåer – utbildningskontoret övergripande såväl som på varje skola och förskola.	UBN
Säkerställ kort- och långsiktig försörjning av förskole- och skollokaler. I arbetet ska hänsyn tas både till hög befolkningsökning och till ambitionen att minska barngruppernas storlek. Planera för en ny kommunal skola i centrala Väsby	UBN, KSTFU
Utred behovet av förstärkning av möjligheterna för vuxenutbildning och livslångt lärande utifrån behoven hos nyanlända och ensamkommande ungdomar	KS, UBN, SÄN

KS=kommunstyrelsen, UBN= utbildningsnämnden, KSTFU= kommunstyrelsens teknik- och fastighetsutskott, SÄN= social- och äldrenämnden.

Kommunfullmäktige beskriver vidare att skolan i Väsby ska vara likvärdig. Oberoende av vilken utförare som eleven väljer ska alla elever mötas av höga förväntningar och förutsättningar för maximalt lärande. För att nå målet har alla partier i kommunstyrelsen sedan tidigare gått samman i projektet Ett lärande Väsby som succesivt ska övergå i andra former och i ordinarie organisation. Syftet med projektet har enligt flerårsplanen varit att lägga en stabil grund för en långsiktig skolutveckling från förskola till gymnasium. Under 2016-2017 ska projektet utvärderas och följas upp, för att därefter succesivt överlämnas i ordinarie verksamhet. Fokus under planperioden kommer vara implementering, uppföljning och utvärdering av effekterna av delprojektens resultat samt att identifiera behov av fortsatta eller kompletterande insatser inom utbildningsområdet.

Vad gäller budget ökar ersättningen till utbildningsnämnden med totalt 87,6 mnkr (9,4 %) till 1 016,3 mnkr år 2017. Ökade volymer motsvarar 59,7 mnkr och avser främst fler barn/elever i verksamheterna samt ökat behov av särskilt stöd. Kommunfullmäktige beskriver vidare att ersättningen utöver detta påverkas med en helårseffekt om 6 mnkr då det under 2016 övergår till en ny ersättningsmodell inom grundskolan. Ett lärande Väsby tilldelas projektmedel om 3 mnkr för 2017.

## 4. Granskningsresultat

### 4.1. Organisation och styrning

#### 4.1.1. Utbildningsnämndens verksamhetsplan 2017

Utifrån kommunfullmäktiges mål fastställer utbildningsnämnden egna nämndmål, med tillhörande målsatta nyckelindikatorer. För att nå respektive mål formuleras även handlingsplaner.

Granskningen visar att utbildningsnämnden i december 2016 har fastställt verksamhetsplan 2017. De tre övergripande nämndmålen som återfinns inom perspektivet medborgare beslutades redan 2014 i samarbete med projektet Ett lärande Väsby. Dessa är:

- ▶ Alla elever ska vara godkända i alla ämnen
- ▶ Alla elever ska ges förutsättningar för ett maximalt lärande
- ▶ Alla förskolor/skolor ska ha en kultur som gynnar både pojkar och flickors lärande

De första två nämndmålen hör under kommunfullmäktiges mål kunskap och lärande, medan det tredje återfinns under målet trygghet och social hållbarhet.

Vad gäller kommunfullmäktiges uppdrag till utbildningsnämnden som berör Ett lärande Väsby, skriver utbildningsnämnden följande i sin verksamhetsplan:

Uppdrag	Utbildningsnämndens kommentar
Följa upp och utvärdera effekterna av Ett lärande Väsby samt säkerställa att avlämnade delprojekt inom Ett lärande Väsby har övertagits inom ordinarie verksamhet	Delprojekten Ersättningsmodeller, Nyanlända och Ledningsstöd har överlämnats till utbildningskontoret. Tidsplan för övriga överlämningar är framtagen och diskussioner förs inom styrgrupper kring genomförandet framgent. Resultat av den externa utvärdering som genomfördes under hösten 2016 ska tas tillvara och kommunikationsinsatser ska utarbetas tillsammans med kommunikationsenheten för att säkerställa transparens och att resultat når ut till berörda parter.
Fortsatt systematiskt kvalitetsarbete för utbildningsområdet där Alla i mål och Ett lärande Väsby tas om hand. Kvalitetsarbetet ska säkerställas på alla nivåer – utbildningskontoret övergripande såväl som på varje skola och förskola.	Uppdraget ska bedrivas strukturerat och uthålligt med fokus på en långsiktig utveckling. Utgångspunkten är att tillsammans med verksamheterna identifiera utvecklingsområden för ökad måluppfyllelse i förhållande till de nationella målen. Jämförbara nyckeltal och resultat ska utvecklas och resultaten synliggöras för medborgarna. I arbetet med att verkställa överenskomna handlingsplaner och implementerandet av framtagna rutiner ska verktyg, samarbeten och lärdomar från Ett lärande Väsby och skolstrategin för de kommunala verksamheterna "Alla i mål" tas till vara.

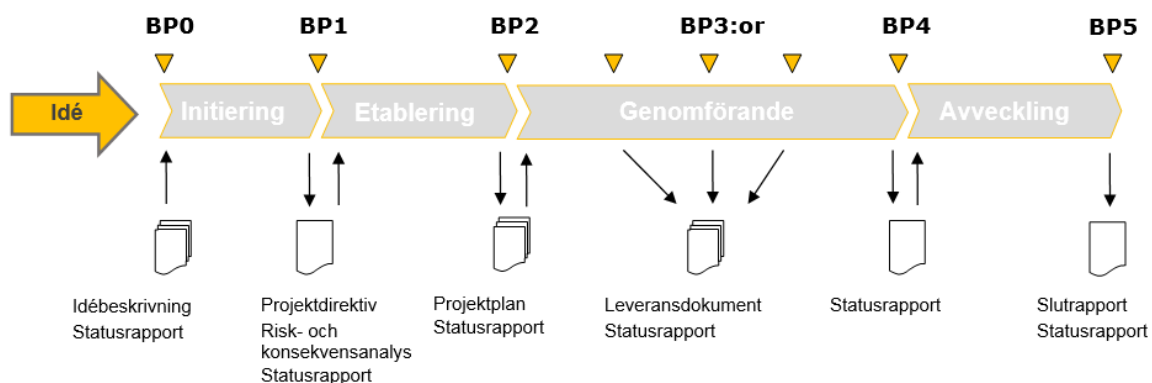
Säkerställ kort- och långsiktig försörjning av förskole- och skollokaler. I arbetet ska hänsyn tas både till hög befolkningsökning och till ambitionen att minska barngruppernas storlek. Planera för en ny kommunal skola i centrala Väsby.	Befolkningsprognos ska följas noggrant och verksamheternas platskapacitet ska samlas in och sammanställas två gånger årligen. Kommunens platskapacitet ska vid behovsberäkningar anpassas till ambitionen att minska barngruppernas storlek. Utbildningskontoret ska vara en aktiv deltagare i planeringsarbetet kring nya bostadsprojekt
Utred behovet av förstärkning av möjligheterna för vuxenutbildning och livslångt lärande utifrån behoven hos nyanlända och ensamkommande ungdomar	Inga kommentarer ges.

#### 4.1.2. Upplands Väsby's projektmodell

Kommunen har upprättat en projektmodell som syftar till att ge anvisningar och riktlinjer för hur projektarbete inom kommunen ska bedrivas och styras. Tillämpning av projektmodellen är obligatorisk för samtliga projekt.

Projekt beskrivs som ett sätt att bedriva målinriktat arbete i en tillfällig organisation och med ett arbetssätt som kännetecknas av att det är tidsbegränsat och i enlighet med fastställda mål, resultat och leveranskrav.

Innan projektstart ska en risk- och konsekvensanalys genomföras. Kvalitetssäkring sker framförallt genom regelbundna statusrapporter till styrgruppen. Projektmodellen innehåller även riktlinjer för dokumenthantering. Vid nedanstående beslutspunkter (BP) ska följande obligatoriska dokument tas fram:



Figur 1. Ur Upplands Väsby's projektmodell, förändrad layout utförd av EY.

Beslutspunkter är fastställda och i projektplanen angivna tillfällen när beslut ska fattas om projektets fortsatta verksamhet. Vid varje beslutspunkt ska en statusrapport presenteras för styrgruppen. Innan ett beslut fattas ska dock projektet utvärderas avseende dess möjlighet att nå uppsatta mål och leveranskrav.

Inom ramen för avvecklingsfasen ska projektet enligt kommunens projektmodell utvärderas och officiellt överlämnas till ordinarie verksamhet.

Vad gäller ansvarsfördelning ansvarar projektägare för projektets finansiering. Det ligger även inom projektägarens ansvar att upprätta projektdirektiv, ansvara för att effektmålen mäts och nås samt att godkänna slutrapport. Projektägare utser styrgrupp och är ordförande



i densamma, därutöver fattar projektägare beslut avseende projektets fortsättning vid respektive beslutspunkt.

#### **4.1.3. Organisation**

I juni 2015 infördes en organisationsförändring som innebar att utbildningsnämnden åter blev både beställare och utförare inom utbildningsområdet. En förvaltning för utbildningsfrågor kom således att bildas. Med start 2016 har utbildningskontoret en ny och förtydligad organisationsstruktur med syfte att stärka likvärdigheten inom utbildningsområdet. Organisationsstrukturen är menad att stötta det systematiska kvalitetsarbetet genom förtydligade ansvarsområden. Under 2016 kom tre nya tjänster att tillsättas på utbildningskontoret, en verksamhetschef för de kommunala utförarna, en elevhälsochef och en välfärdscontroller. I nämndens verksamhetsberättelse 2016 står att syftet med rekryteringarna var att stärka organisationen ur en kvalitetssynvinkel. Förändringarna föranleddes av att skolinspektionen identifierade ett antal brister i det systematiska kvalitetsarbetet.

## **4.2. Ett lärande Väsby**

### **4.2.1. Bakgrund**

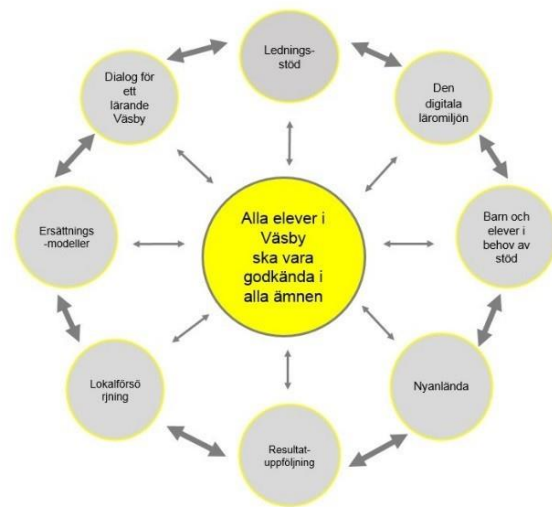
För att bryta trenden med låga skolresultat beslutade kommunstyrelsen under 2013 att genomföra ett treårigt kommunövergripande kvalitetsutvecklingsprojekt inom utbildningsområdet. Syftet var *att ur ett helhetsperspektiv inom utbildningsområdet, från förskola till gymnasium lägga en stabil grund för en långsiktig skolutveckling och ett systematiskt kvalitetsarbete inom vår modell med mångfald och valfrihet*. Det övergripande målet var att alla elever i Upplands Väsby ska vara godkända i alla ämnen. Därutöver formulerades även följande projektmål:

- ▶ Varje barn/elev ska ges förutsättningar för maximalt lärande.
- ▶ Varje barn/elev ska ha en trygg och stimulerande förskole-/skolmiljö.
- ▶ Väsbyns förskolor och skolor ska inge förtroende.
- ▶ Väsby ska ha system som ger förskola och skola bästa möjliga förutsättningar och säkrar kvaliteten

I projektplanen beskrivs ett antal principer för projektets inriktning. Principerna berör hur projektet huvudsakligen ska fokusera på barnet/eleven i förskolan/skolan. Utvecklingen skulle därför ske nära verksamheten genom att varje enhet skulle vara med och formulera hur den ville att stödet från projektet skulle formas. Vidare beskrivs en av projektets definierade framgångsfaktorer på följande vis: *Stort intresse och engagemang från barn, elever, föräldrar/vårdnadshavare, pedagoger, lärare, rektorer, förskolechefer, Väsbybor och andra intressenter*.

Vidare skulle projektet genomföras i bred samverkan med alla berörda parter: barn/elever, pedagoger/lärare, förskolechefer, rektorer, huvudmän, föräldrar/vårdnadshavare och andra intressenter.

Utgångspunkten för projektet var en frågeställning avseende vad som behövde hanteras för att skola och förskola skulle få så bra förutsättningar möjligt för att uppnå förbättrade resultat. I slutet av 2013 genomfördes en uppstartskonferens där ett femtiotal personer medverkade, däribland lärare och skolledare från både fristående skolor och kommunala skolor, förtroendevalda, chefer och specialister. Projektets utformning och inriktning kom sedan att formuleras utifrån uppstartskonferensen, studiebesök, forskning och en nulägesanalys. De identifierade områdena konkretiserades till åtta delprojekt i enlighet med figuren till höger.



I projektplanen beskrivs hur två olika huvudspår för projektet utkristalliserades, där det ena handlade om skolans inre arbete medan det andra om att utveckla och förbättra system till stöd i skolutvecklingen. Ett lärande Väsby kom i huvudsak att inriktas på att ge förskolor och skolor bättre *förutsättningar* för att utveckla den pedagogiska verksamheten. Huvuddelen av delprojekten fokuserades till förutsättningarna för att bedriva skolverksamhet. De två delprojekten Ledningsstöd och Den digitala lärmiljön riktades dock mer direkt till verksamheterna. I tabellen nedan beskrivs syftet med respektive delprojekt.

Delprojekt	Syfte/direktiv
Ledningsstöd för utveckling av förskola och skola	Ge skolledare och förskolechefer stöd i det pedagogiska uppdraget.
Den digitala lärmiljön	Alla elever ska ha samma möjlighet att tillgodogöra sig förmågan att hantera modern teknik.
Barn och elever i behov av stöd	Förskolor och skolor i Upplands Väsby ska ha metoder och rutiner för att tidigt upptäcka och sätta in insatser hos barn i behov av stöd.
Nyanlända	Ta fram en modell som ger varje individ förutsättningar att nå kunskapsmålen utifrån individuella förutsättningar.
Resultatuppföljning på alla nivåer	Samla information för att ge stöd i uppföljningsprocessen, stöd för prioriteringar, uppföljning av verksamheten.
Lokalförsörjning	Kommunen ska på sikt erbjuda lokaler som är ändamålsenliga för den pedagogiska verksamheten och som stimulerar till lärande samt ett effektivare lokalutnyttjande.

Ersättningsmodeller	Säkerställa en likvärdig utbildning utifrån barnens och elevernas olika förutsättningar och behov.
Dialog för ett lärande Väsby	Målet var att skapa en kunskapskultur, få ett brett underlag för insatser, samt därutöver att skapa engagemang för ett gemensamt ansvarstagande för goda skolresultat.

#### **4.2.2. Ansvarsfördelning**

I projektdirektivet står att ansvaret för projektet vilar på kommunstyrelsen, samt att rapportering ska ske dit. Projektet leds från kommunledningskontoret, där dåvarande ekonomidirektör initialt var projektägare. Ett lärande Väsby inkluderar samtliga nämnder, men särskilt utbildningsnämnden och den dåvarande styrelsen för Väsby Välfärd.

Den politiska styrgruppen har bestått av kommunstyrelsens ordförande, gruppledare från partier i kommunstyrelsen samt ordförande och andra vice ordförande i utbildningsnämnden.

I tjänstemannastyrgruppen har biträdande kommundirektör, utbildningschef, chef samhällsbyggnadskontoret, chef kommunala skolor, projektledare för Ett lärande Väsby, rektor Sverigefinska skolan samt representanter för två privata huvudmän (VD Magnetica och VD Måbra förskolor) ingått. Innan omorganisationen under 2015 var representationen till viss del en annan.

Därutöver har det i projektorganisationen initialt funnits en intern projektledare som senare, när denna slutade, ersattes av en extern projektledare från Public Partner. Delprojektledare för respektive delprojekt vilka varit tjänstemän från olika förvaltningar och som tillsammans utgjort projektgrupp. Därutöver har det funnits en kommunikatör. Fem fackliga organisationer har funnits representerade enligt projektdirektivet.

#### **4.3. Uppföljning och utvärdering**

I projektplanen för Ett Lärande Väsby anges att uppföljning och utvärdering av projektet ska innefatta dels resultatutveckling i skolan, dels projektets processer och aktiviteter. Vidare beskrivs hur uppföljningen ska vara både kvalitativt och kvantitativ och ske på fler nivåer, från klassrummet till kommunnivå. Enligt projektets tidplan ska slutrapport med beslut om överlämnande ha fattats senast december 2016. Utvärdering och slutrapport av projektet i sin helhet ska ha upprättats i slutet av 2017.

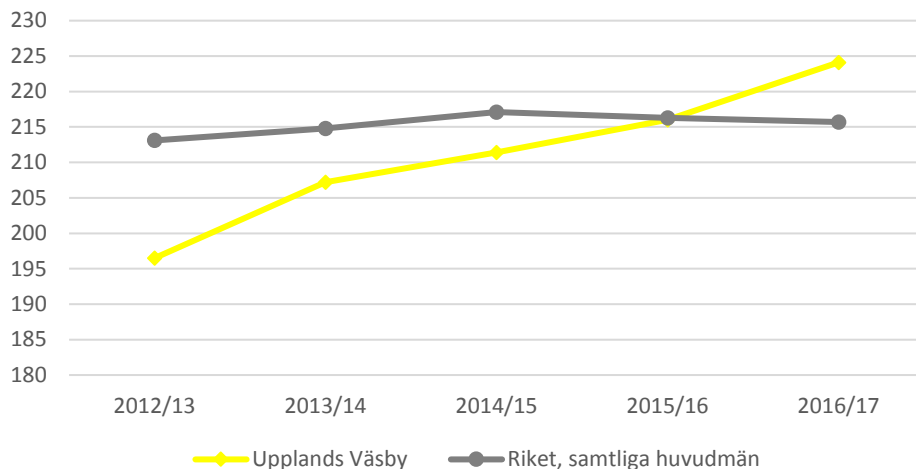
Av den politiska styrgruppens minnesanteckningar från maj 2017 framgår att det kommunövergripande skolprojektet Ett lärande Väsby avslutas med Ett lärande Väsby-dagen, vilken genomfördes i augusti 2017.

##### **4.3.1. Kunskapsresultatens utveckling**

Det genomsnittliga meritvärdet för eleverna i Upplands Väsby har, enligt offentlig statistik<sup>1</sup>, utvecklats positivt de senaste åren. Från att ha haft lägre resultat än rikssnittet läsåret 2012/13 har Upplands Väsby's niondeklassare idag ett högre genomsnittligt meritvärde än riket i stort. Se graf nedan.

<sup>1</sup> Skolverket, SIRIS.

### Betyg årskurs 9, genomsnittligt meritvärde (16)



Ett annat sätt att mäta elevernas resultat är andelen elever med godkända betyg. I nedanstående tabell framgår andel elever med godkänt betyg<sup>2</sup> (A-E) i alla ämnen som ingått i elevens utbildning per skola samt för Upplands Väsby totalt i förhållande till riket:

Skola	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Grimsta skola (K)	66,4	74,4	45,5	57,2
Runby skola (K)	66,0	63,0	55,7	75,9
Väsby skola (K)	57,8	38,2	61,2	71,8
Sandbergsska Competens (P)		79,2	89,6	75,0
Södervikskolan (P)	85,1	89,7	99,0	92,9
Vikskolan (P)				77,8
Vittra Väsby (P)	77,4	79,4	94,4	66,7
<b>Totalt Upplands Väsby</b>	<b>69,7</b>	<b>69,7</b>	<b>68,7</b>	<b>79,8</b>
<i>Totalt riket</i>	<i>77,4</i>	<i>77,0</i>	<i>74,2</i>	<i>74,1</i>

Av ovanstående tabell kan utläsas att andelen elever som nått godkända betyg i alla ämnen ökat totalt sett i kommunen under det senaste läsåret. Vi noterar dock att resultaten inte är positiva för samtliga skolor belägna i kommunen. Andelen elever med godkända betyg i alla

<sup>2</sup> Andelen beräknas utifrån de elever som fått eller skulle ha fått betyg enligt det mål- och kunskapsrelaterade betygssystemet (elever som saknar godkänt betyg i alla ämnen ingår). Elever med okänd bakgrund (elever som saknar uppgift om personnummer exempelvis om de ännu inte blivit folkbokförda) är inkluderade i redovisningen från och med 2015/16, men inte dessförinnan. (K) står för kommunal skola, alltmedan (P) innebär att skolan drivs av en enskild huvudman. Källa Siris, Skolverket.

ämnen har nämligen ökat i tre av skolorna medan den har sjunkit i tre av skolorna i kommunen, under det senaste läsåret. Vi noterar vidare att det senaste årets resultat är så mycket som 11,1 % -enheter bättre än föregående läsår, och ligger nu över snittet för riket.

Samtliga intervjuade rektorer och lärare anser att eventuella goda resultat inte enskilt bör härledas till Ett lärande Väsby. Istället pekas på arbetet som gjorts ute i verksamheterna och i klassrummen, där kvalitetsarbetet inom projektet "Alla i mål" samt Skolverkets mattelyft och läraryft upplevs ha haft större påverkan. En rektor menar vidare att det krävs mer analys och andra parametrar för att säkerställa en eventuell positiv trend i resultaten, för att utesluta att resultaten inte är tillfälliga.

#### **4.3.2. Delprojektens effekt och resultat**

Av styrgruppens mötesanteckningar från maj 2017 framgår att det kommunövergripande skolprojektet Ett lärande Väsby avslutas med Ett lärande Väsby-dagen, vilken anordnades i augusti 2017.

Då delprojekten huvudsakligen varit inriktade på att påverka förutsättningarna för skolverksamheten är effekterna på skolnivå inte alltid helt tydliga, enligt kommunens utbildningschef. Effekterna varierar dels mot bakgrund av delprojektens inriktning och dels enheternas olika förutsättningar. Intervjuade rektorer och lärares uppfattningar om hur väl projektet fallit ut och vilka reella effekter det fått på skolverksamheten skiljer sig åt i viss mån.

Generellt kan sägas att de kommunala rektorerna upplever att projektet i stort bidragit till tydligare ansvarskedja samt ordning och reda på organisatorisk nivå. Det har i sin tur bidragit till arbetsro och att alla aktörer kan ägna sig åt sitt uppdrag. Därutöver upplevs skolsystemet kommit att kännetecknas av mer tilltro och professionalitet. Även intresset för skolfrågor upplevs ha ökat. Utbildnings- och verksamhetschefen för den kommunala verksamheten menar vidare att projektet bidragit till en stärkt Vi-känsla och att det tydliggjort kommunens ambitioner inom skolområdet.

Nedan beskrivs kortfattat resultaten i respektive delprojekt, med särskilt fokus på skolnivån. Redovisningen baseras på innehållet i den senaste nulägesrapporten från november 2016, noteringsanteckningar från den politiska styrgruppens möten, nämndens verksamhetsberättelse 2016 samt delårsrapport från augusti 2017. Därutöver kompletteras beskrivningen av information som framkom vid intervjuerna.

#### **Ledningsstöd för utveckling av förskola och skola**

Enligt nulägesrapporten från november 2016 har ett antal seminarier med cirka 10-18 förskolechefer och rektorer genomförts sedan hösten 2014 till och med våren 2016. Vid sidan av själva nätverksbyggandet har ledningsstödet haft tre huvudsakliga fokusområden:

- ▶ Öka förmågan att forma ett förbättringsarbete som säkerställer högre måluppfyllelse.
- ▶ Öka förmågan att analysera ett nuläge på alla nivåer i den egna verksamheten.
- ▶ Utveckla lärandekulturen.

Seminarierna har utgått från varje deltagares analys och identifierade behov inom sin enhet. Därutöver har nya insikter prövats i det vardagliga arbetet. Rektorer och förskolechefer från kommunala och privata aktörer deltog inledningsvis i ledningsstödet. Ledningsstödet ändrade inriktning över tid och rektorerna arbetade med grupphandledning varvat med teori. I denna deltog endast kommunala skolledare från kommunala enheter.

Hur ledningsstödet skulle utvecklas för att nå till alla rektorer och förskolechefer diskuteras under 2016 vid huvudmannamöten och i projektets styrgrupper, enligt nämndens verksamhetsberättelse 2016.

Rektor från en privat utförare riktar kritik till delprojektet och menar att likvärdighet inte uppnåtts eftersom stödet inte utformades efter deras identifierade behov. Intervjuad rektor valde därför att inte medverka i seminarierna. I fråga om kompetensutveckling för rektorer är det upp till huvudmannen, inte kommunen menar intervjuad rektor vidare.

Intervjuade rektorer från de kommunala skolorna är dock positiva till ledningsstödet och upplever att det bidragit till god handledning och kompetensutveckling. Innehållet i stödet upplevdes inledningsvis inte svara mot deras behov men av intervjuer framgår att innehållet senare anpassades och blev bra.

Överlämning till utbildningskontoret har, enligt nulägesrapport per april 2016, ägt rum under våren 2016. Stöd till rektorer och förskolechefer erbjuds, enligt våra intervjuer, även fortsättningsvis. Rektorsmötena sker nu månadsvis och då träffas de kommunala rektorerna tillsammans med en forskningsledare från Ignite Research Institute.

### **Den digitala lärmiljön**

Delprojektet har stöttat skolverksamheterna genom ansökningsbara stimulansmedel. Inom ramen för projektet har även kunskap spridits genom konferensen Så Funkar Det 2016. Därutöver har pilotprojektet Väsby Makerspace initierats.<sup>3</sup> Arbetet är ett sätt att möta den kommande nationella IT-strategin från Skolverket. Makerspace nyttjas av både privata och kommunala huvudmän. Delprojektet beskrivs ha bidragit till att användandet av digitala verktyg och tillgången och kompetensutveckling har ökat. Projektet har således tillfört såväl resurser och kompetens. I nulägesrapporten från november 2016 beskrivs att pedagogerna därigenom fått tillgång till nya verktyg, infrastrukturen har på flera enheter förbättrats och pedagogernas kompetens inom området beskrivs ha ökat. Riktade insatser möjliggörs genom att förskolor och skolor utvärderar sin respektive IT-mognad genom SKL:s utvärderingsverktyg LIKA.

Vid intervjuer med lärare och rektorer framgår att Den digitala lärmiljön är det delprojekt som upplevs ha haft störst effekt på skolnivå. Särskilt positiv är intervjuad rektor och lärare på den kommunala lågstadieskolan. Där har lärarna fått fortbildning inom digitalisering och bland annat närvarat vid BET-mässan som fokuserade på hur digitalisering kan användas i lärandet. Tilldelade medel har bland annat använts till inköp av läsplattor. Vidare beskrivs pilotprojektet Makerspace som utvecklande och givande. Övriga intervjuade rektorer har ansökt och nyttjat tilldelade medel, men upplever inte en lika tydlig effekt på skolnivå. En rektor är kritisk till Makerspace och anser att fokus istället borde ha legat på hur digitalisering kan användas utifrån läroplanen och stötta lärandet.

Överlämning till utbildningskontoret skulle enligt nulägesanalysen från april 2016 ske den 31 december 2016. Av mötesanteckningar från den politiska styrgruppens möte i maj 2017 samt av intervjuer framgår att pilotprojektet Makerspace ska fortgå.

---

<sup>3</sup> Makerspace är ett kreativt centrum för IT-slöjd. Där kan lärare och elever delta i workshops och föreläsningar för grundläggande programmering eller skapandeprocessen med IT. Deltagare får programmera och testa exempelvis 3D-skrivare, lödstationer och robotar. Projektet pågår fram till augusti 2020.

### **Barn och elever i behov av stöd**

I nulägesrapporten från november 2016 står att delprojektet bidragit till förtydligande av rutiner för tilläggsbeloppsansökningar samt framtagande av ansökningsmodell som syftar till att underlätta vid övergångar från förskola till grundskola. Därutöver har arbetet lett till ökad kvalitet i uppföljning av beviljade insatser och bidrag. En elevhälsochef har rekryterats och i och med dennes tillträde kan arbetet ledas mer konkret för att ta fram gemensamma rutiner och metoder för stöd till barn med särskilda behov. I nämndens verksamhetsberättelse 2016 beskrivs att kompetensutvecklingsinsatser planeras och genomförs under ledning av elevhälsochef. Detta arbete pågår enligt nulägesrapporten tillsammans med huvudmännen. Kommunen har tidigare inte haft en central elevhälsa, men arbete pågår för att identifiera vilka funktioner som behövs i en central elevhälsa, enligt verksamhetschef. Rekrytering av psykolog kommer att påbörjas och fler specialpedagoger har anställts. Enligt verksamheten har projektet bidragit till att frågan fått mer uppmärksamhet samt att arbete med att hitta sätt för att stödja elever har intensifierats.

Fler rektorer och lärare uttrycker besvikelse över resultatet i delprojektet. Bland annat fanns en förhoppning att det skulle drivas mer verksamhetsnära.

Enligt nulägesbeskrivningen från april 2016 skulle en överlämning ske den 31 december 2016.

### **Nyanlända**

Under hösten 2016 startade en ny enhet, språk- och mottagningsenheten, genom att modersmålsenheten och mottagningsverksamheten som tidigare legat under Väsby skola slogs samman och organiserades centralt i nya lokaler. Modersmålsenhetens förändring till språkenheten handlade dock snarast var den ska ligga i organisationen. Mottagningsenhetens omvandling är en utveckling av dess tidigare uppdrag. I uppdraget om att informera om det svenska skolsystemet, kartläggning av barn och elevers bakgrund utifrån kunskaper, hälsa och sociala förhållanden. I uppdraget ingår även att ge underlag för nyanlända elevers behov av stöd för att tillgodogöra sig undervisning och komma in i det svenska skolsystemet. Mottagningsenheten är också en del i att tydliggöra de olika ansvarsområdena gällande nyanlända barn och elever. Den centrala språk- och mottagningsenhet har inrättats för att stötta nyanlända elever, deras vårdnadshavare och Väsby förskolor och skolor. Den nya modellen beskrivs bidra till att förskola och skola har bättre förutsättningar att klara målen genom att elevernas kunskaper kartläggs mer grundligt, mottagningen organiseras centralt samtidigt som fler elever omfattas. Ansvaret ska vidare ha tydliggjorts i och med att modersmålsenhet, språkcentra, språkenhet och mottagningsverksamhet nu är samlat under ett och samma tak. Till enheten är kommunens modersmåls lärare knutna. I delårsrapport två från augusti 2017 står att utbildningskontoret systematiskt ska följa upp verksamheten genom besök ute i skolorna och med frågor till språk- och mottagningsenheten. Detta kommer att följas upp med besök under höstterminen 2017 i de skolor med flest nyanlända elever. Därutöver har nya riktlinjer för nyanlända elevers utbildning formulerats utifrån Skolverkets allmänna råd.

Samtliga intervjuade lärare och rektorer är positiva till den nya modellen. Utvecklingen har inneburit tydligare ansvarsfördelning samt att visst ansvar lyfts från skolan över till den centrala språk- och mottagningsenheten. Särskild effekt har det fått för skolor med många nyanlända elever.

Delprojektet överlämnades, enligt nulägesrapport per april 2016, till utbildningskontoret den 1 februari 2016.

### **Resultatuppföljning på alla nivåer**

Ett nytt systemstöd för uppföljning av resultat i förskola och skola har skapats. Systemet är tillgängligt för såväl nämnden som utbildningskontoret och fristående/kommunala utförare. I nulägesrapporten från november 2016 anges att anslutning av fler utförare pågår. Vid den tidpunkten har inga kommunala enheter implementerat systemstödet, alltmedan 24 procent av de externa enheterna gjort det. Enheternas resultat inom ett antal nyckeltal synliggörs samtidigt som den politiska ledningens ambitioner och mål förtydligas i systemet. Enligt nämndens verksamhetsberättelse 2016 har en applikation utvecklats för att möjliggöra direkt uppföljning av alla skolresultat. I applikationen kan såväl tjänstemän som politiker följa och jämföra resultaten i tabell och diagramform. Det har enligt verksamhetschefen bidragit till en tydligare styrkedja och transparens.

En överlämning till utbildningskontoret skulle, enligt nulägesrapport per april 2016, ske den 31 oktober 2016.

### **Lokalförsörjning**

Nya riktlinjer och vägledning för planering och utformning av lokaler och utemiljöer för såväl förskola som skola har tagits fram inom ramen för delprojektet. Därutöver har ansvarsfördelningen för den långsiktiga lokalförsörjningen tydliggjorts. I nulägesrapporten från november 2016 uppges att samtliga huvudmän blivit inbjudna för att delge respektive verksamhets kunskap vid utformning av nya lokaler och utemiljöer. Utbildningsnämnden skriver i sin verksamhetsplan 2017 med budget för 2017-2019 att det inom ramen för delprojektet utvecklats ett gott samarbete mellan de olika kontoren för utformningen av den långsiktiga lokalförsörjningen. Vid tidpunkten för granskningen pågår arbete med att ta fram riktlinjer för förskolan, enligt biträdande utbildningschef och biträdande kommundirektör.

Överlämning till utbildningskontoret skulle, enligt nulägesrapport från april 2016, ske den 31 december 2016.

### **Ersättningsmodeller**

En ny ersättningsmodell för förskola till årskurs nio har antagits av kommunstyrelsen. Modellen som införts från och med 1 juli 2016 innebär en ökade socioekonomisk viktning av skolpengen och en förändring av ersättningar för lokalhyra. Syftet med omfördelningen är att öka likvärdigheten. Förhoppningen är att detta bidrar till ökade möjligheter för fler elever att uppnå målen. I verksamhetsberättelse 2016 står att ersättningsmodellerna i högre grad ska styra mot kvalitet till kund genom mer effektivt resursutnyttjande, där resurser i högre grad ska användas till elevernas lärande och mindre grad till exempelvis outnyttjade lokaler.

Arbete med översyn av ersättningsmodell med tillhörande rutiner för förskolan pågår för närvarande enligt biträdande utbildningschef. Sex miljoner kronor för 2018 finns avsatta för detta ändamål. Parallellt med det uppdraget pågår ett arbete kring hyreskostnadsmodell. Arbetet skall vara klart till oktober 2017.

Överlämning till utbildningskontoret har, enligt nulägesrapport från april 2016, skett den 7 mars 2016.

### **Dialog för ett lärande Väsby**

Under åren har 32 dialoger ägt rum, nio förbättringsförslag har tagits fram och pilotprojektet "Skolan som mötesplats" har startats.<sup>4</sup> Vid dialogerna har huvudmän, rektorer,

---

<sup>4</sup> Skolan som mötesplats är ett dialogprojekt där föräldrar, lärare och annan personal på två skolor i kommunen har träffats för att tillsammans diskutera hur samarbetet och kommunikationen mellan skolan och föräldrar kan förbättras.



förskolechefer, pedagoger, lärare med fler deltagit. Dialogerna har enligt senaste nulägesrapport bidragit till många förbättringsförslag men en brist som identifierats är att forumet inte lyckats nå de föräldrar som vanligtvis inte deltar.

En rektor lyfter särskilt vikten av dessa dialogmöten. Rektorn menar att förbättrade skolresultat är beroende av att vårdnadshavare inser vikten av utbildning.

Överlämning skulle, enligt nulägesrapport per april 2016, äga rum den 31 december 2016.

#### **4.3.3. Nämndens uppföljning och utvärdering**

Granskningen visar att en *processutvärdering* genomfördes under hösten 2016 av en extern konsult. Utvärderingen utfördes i samråd med kommunledning och ledningen för utbildningskontoret och den fokuserade på projektets metod och arbetssätt. Enligt utbildningschef har nämnden delgivit information om denna utvärdering i slutet av år 2016.

*Vår granskning visar att slutrapportering och utvärdering av de åtta delprojekten, eller projektet Ett lärande Väsby i stort, ännu inte genomförts.* Av den politiska styrgruppens minnesanteckningar framgår att gruppen vid ett flertal tillfällen hanterat frågan om den övergripande utvärderingen av delprojektens resultat. Av våra intervjuer med utbildningschef och biträdande utbildningschef framgår att utbildningskontoret för närvarande arbetar med att planera och genomföra en utvärdering av projektet. Diskussioner förs om vilka resultat som ska synliggöras och finnas med i utvärderingen. Projekt rapporten beräknas behandlas vid kommunstyrelsens och utbildningsnämndens första möte år 2018.

Vår granskning av utbildningsnämndens protokoll visar att nämnden under det senaste året (perioden november 2016-oktober 2017) kontinuerligt tagit del av statistik rörande elevernas resultat. Nämnden har även följt utvecklingen inom projektet allmänt och vissa av delprojekten specifikt. Följande uppföljnings-/informationspunkter under nämndens sammanträden det senaste året kan nämnas:

##### *Betygsresultat:*

- ▶ Statistik jämföraren (oktober 2016)
- ▶ Betygsresultat vt 2016 (oktober 2016)
- ▶ SKL:s öppna jämförelser 2016 (december 2016)
- ▶ Betygsstatistik för årskurs 6 (december 2016)
- ▶ Skolresultaten betyg årskurs 9 (oktober 2017)

##### *Utvecklingen i projektet/delprojekten:*

- ▶ Makerspace (oktober 2016)
- ▶ Uppdatering från Ett lärande Väsby (oktober 2016)
- ▶ Rapport från delprojektet Barn och elever i behov av särskilt stöd (december 2016)
- ▶ Ett lärande Väsby 2017 (december 2016)
- ▶ Förskole- och skollokalers lägesrapport (december 2016)
- ▶ Ett lärande Väsby, avslutsevent, fortsatt fokus på Ett lärande Väsby (maj 2017)
- ▶ Ett lärande Väsby, projektets avslutning (juni 2017)
- ▶ Elevhälsa, en framgångsfaktor för en framgångsrik skola (juni 2017)
- ▶ Ett lärande Väsby, projektet (september 2017)
- ▶ Aktuell information om skol- och förskolelokaler (september 2017)

Granskningen visar vidare att nämnden även följt utvecklingen i projektet inom ramen för uppdragen från fullmäktige i verksamhetsberättelse 2016, verksamhetsplan 2017 och delårsrapporter 2017.

Av våra intervjuer med utbildningschefen framgår att tjänstemannastyrgruppen och den politiska styrgruppen (där bl.a. utbildningsnämndens ordförande och vice ordförande ingår) kontinuerligt har följt delprojektets insatser och organisatoriska effekter. Granskning av den politiska styrgruppens protokoll från perioden oktober 2016 till maj 2017 (vilket var styrgruppens sista möte) styrker att styrgruppen kontinuerligt följt utvecklingen i några av delprojekten. Under perioden har utvecklingen i följande delprojekt behandlats; Digitala lärmiljöer, Barn och elever i behov av särskilt stöd, Lokalförsörjning, Nyanlända och Ersättningsmodeller. Styrgruppen har även tagit del av viss statistik rörande elevernas resultat, bl.a. SKL:s öppna jämförelser.

Av intervju med delprojektledare framgår att projektledarna, som ett komplement till den ovanstående redovisningen, har anordnat haft nulägesseminarier med ansvariga tjänstepersoner och förtroendevalda. Under dessa seminarier presenterades en enkel sammanställning av nuläget för varje delprojekt. Den sista sammanställningen gjordes enligt intervjuer i november 2016.

#### **4.3.4. Förankring på skolnivå**

Granskningen visar att utbildningsnämnden behandlade revisorernas tidigare granskning "Granskning av skolverksamheten – ett skolperspektiv på projektet "Ett lärande Väsby" i februari 2016. Av underlagen till nämndens protokoll framgår att utbildningskontoret och nämnden håller med om att det är viktigt att utveckla lärarna och rektorernas känsla av inkludering både när det gäller kommunala och privata utförare. Nämnden anger i sitt svar på rapporten bl.a. att ett bildspel tagits fram för att underlätta för chefer att föra ut informationen om projektet. Vidare anges att vid möten med de olika huvudmännen har status för de olika delprojekten samt revisionsrapporten gått igenom.

Enligt projektplanen för Ett Lärande Väsby har huvudmännen för skola respektive förskola huvudansvaret för information till medarbetare och elever. Rektorer och förskolechefer bär informationsansvaret till respektive enhet. Kommunens utbildningschef beskriver dock att det varit en utmaning att återkoppla projektet och dess resultat till rektorer och pedagoger på grund av att delprojekten fokuserat på att skapa förutsättningar för en lärande organisation. Granskningen visar att information till medarbetare och elever huvudsakligen har givits på följande vis:

- ▶ Huvudmannamöten (kommunala och fristående huvudmän)
- ▶ Informationsmaterial (kommunala och fristående huvudmän, rektorer och medarbetare)
- ▶ Kommunens hemsida (kommunala och fristående huvudmän, rektorer, medarbetare och elever)
- ▶ Nyhetsbrev (kommunala och fristående huvudmän, rektorer och medarbetare)
- ▶ Lokaltidning (kommunala och fristående huvudmän, rektorer, medarbetare och elever)
- ▶ Avslutningskonferens (kommunala och fristående huvudmän, rektorer, medarbetare och elever)

Av intervjuer framgår att förvaltningsledningen, sedan våren 2015, har hållit regelbundna *huvudmannamöten* i syfte att informera om utvecklingen inom utbildningsområdet. Ett lärande Väsby har då utgjort en stående informationspunkt.

Enligt utbildningschefen togs ett *informationsmaterial* fram för skolan i samband med revisionens granskning år 2015. Utbildningschefen uppger också att huvudmännen har bekräftat att informationsmöten hållits där informationsmaterialet avhandlats.

För att tillgängliggöra information om utvecklingen i projektet har, enligt utbildningschefen, protokoll från styrgruppsmöten lagts upp på kommunens *hemsida*. Vår granskning kan dock bara styrka att protokoll från delprojektet Barn i behov av stöd finns tillgängligt på kommunens hemsida vid granskningstillfället. Därutöver uppger utbildningschef att *nyhetsbrev* har publicerats och skickats ut till lärare och rektorer regelbundet fram till och med 2016. Intervjuad verksamhetschef berättar att det därutöver kommunicerats i *lokaltidningar* samt att det bjudits in till träffar med möjlighet att få direktinformation.

Av våra intervjuer framgår att det i augusti 2017 hölls en *avslutningskonferens* dit lärare och rektorer var inbjudna. Syftet med konferensen var enligt projektägare och vice utbildningschef att tacka lärarna och rektorerna för deras goda arbete, och samtidigt informera om den positiva utvecklingen vad gäller kunskapsresultaten och betona att det beror på deras insats.

I intervjuerna med lärare bekräftas att information om projektet funnits till handa, både genom *nyhetsbrev* och på hemsida respektive intranät. Men då flera lärare upplevde att delprojekten inte rörde deras dagliga arbete tog de endast del av informationen i begränsad omfattning. Informationen utgjordes, enligt de intervjuade, huvudsakligen av nulägesbeskrivningar, snarare än resultat.

Flera intervjuade upplever att de inte fått ta del av utfall och resultat innan avslutningskonferensen i augusti 2017. Samtidigt är upplevelsen att presentationen vid konferensen fokuserade på den positiva utveckling som skett avseende skolresultaten snarare än resultaten för respektive delprojekt. Flera av de intervjuade upplever en sorts dubbelhet i att projektets avslutningskonferens fokuserades till de höjda skolresultateten samtidigt som projektet i stort fokuserat på de organisatoriska aspekterna och förutsättningar för verksamheten. En av de intervjuade efterfrågar vidare analyser av resultaten och planer för arbetet framåt.

#### **4.3.5. Hur ska lärdomarna förvaltas?**

Granskningen visar att styrgruppen vid sitt sista möte, i maj 2017, har beslutat att det kommunövergripande skolprojektet Ett lärande Väsby ska avslutas med Ett lärande Väsby-dagen i augusti 2017. Av minnesanteckningarna från mötet framgår att skolfrågorna fortsättningsvis avses följas i kommunalrådsgruppen och att utbildningsnämndens 2:e vice ordförande ska bjudas in till de kommunalrådsmöten som behandlar skolfrågor.

Granskningen kan inte styrka att utbildningsnämnden fattat något beslut när det gäller det hur det fortsatta arbetet ska bedrivas eller hur lärdomarna av projektet ska förvaltas.

I minnesanteckningar från maj 2017 uppges att nyckeltal för delprojekten har tagits fram, vilka ska redovisas i nämndens delårsrapporter och årsredovisning. Åtgärdsplaner ska skapas när det finns behov och utbildningskontoret ska på så sätt säkerställa att uppföljningen ingår i det systematiska kvalitetsarbetet och inte glöms bort när projektet avslutats.

Vid våra intervjuer framförs att det nu är för tidigt att uttala sig om hur projektets lärdomar ska förvaltas framgent. I dagsläget ingår fem av de åtta delprojekten i utbildningskontorets ordinarie verksamhet, i och med inrättandet av exempelvis en elevhälsochef, språk- och mottagningsenhet samt en ny ersättningsmodell. Även de regelbundna huvudmannamötena kommer fortgå i syfte att bibehålla relationerna och det upparbetade förtroendet. Enligt utbildnings- och verksamhetschefen pågår för närvarande analyser för hur det påbörjade arbetet inom de övriga delprojekten ska fortsätta.

Av våra intervjuer med biträdande utbildningschef samt biträdande kommundirektör framgår att dessa upplever att utbildningsförvaltningen nu är organiserad och rustad på ett bra sätt för att ta fortsatta beslut och leda utvecklingsarbetet vidare nu när projektet avslutats och det inte längre finns några styrgrupper.

#### **4.4. Attraktivitet och kompetensförsörjning**

Av dokumentation avseende projektet Ett lärande Väsby samt de intervjuer vi genomfört framgår att det inte varit någon uttalad målsättning i projektet att skapa attraktivitet och säkerställa kompetensförsörjning. Av våra intervjuer framgår dock att projektet omnämns på ett positivt sätt i rekryteringssammanhang. Det upplevs vidare ha varit positivt ur bland annat marknadsföringssynpunkt genom att projektet lyft skolfrågor samt tydliggjort kommunens ambitioner inom skolområdet. En välfungerade organisation som stöder skolutvecklingen kan vidare förmodas attrahera nya medarbetare, enligt utbildningschefen.

Av nämndens verksamhetsberättelse 2016 framgår att arbete har genomförts med kommunikationsenheten för att ta fram en kommunikationsplan. Ett av syftena med planen har varit att stärka Upplands Väsby som varumärke och underlätta att behålla och rekrytera kompetent personal.

#### **4.5. Rättvisande betygssättning**

Av dokumentation avseende projektet Ett lärande Väsby samt de intervjuer vi genomfört framgår att det inte varit någon uttalad målsättning i projektet att säkerställa konkurrensneutrala och rättvisande betyg. Av våra intervjuer framgår dock att det inom de kommunala skolorna genomförs gemensamma bedömningsdagar för att säkerställa konkurrensneutrala och rättvisande betyg. Det har genomförts bedömningskonferenser där den kommunala verksamheten bjudit in de privata huvudmännen. Vid dessa tillfällen har det, enligt utbildningschefen, varit relativt bra uppslutning. Därutöver är många olika lärare involverade i dialog runt bedömning av varje elev och de nationella proven kontrollrättas.

## 5. Sammanfattande bedömning, svar på revisionsfrågor och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning är att utbildningsnämnden (avgränsat till Ett lärande Väsby) ännu inte har säkerställt en ändamålsenlig styrning av skolan.

Den sammanfattande bedömningen baseras på följande iakttagelser och bedömningar:

Revisionsfråga	Svar
<p>Hur har utbildningsnämnden utvärderat vilka effekter projektet gett?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hur har elever och lärare tagit del av resultatet? Har projektets resultat förankrats hos rektorer och lärare?</li> <li>○ Vilka effekter kan ses på skolnivå?</li> <li>○ Hur har kunskapsresultaten utvecklats?</li> <li>○ Hur ska projektets lärdomar förvaltas i framtiden?</li> </ul>	<p>Utvärdering av det övergripande projektets och de 8 delprojektens <i>effekter</i> har ännu inte genomförts utan pågår för närvarande. Utvärdering av hur projektet har <i>genomförts</i> har skett under hösten 2016 och enligt uppgift delgivits nämnden. Vi uppmärksammar även att nämnden under det senaste året följt utvecklingen i projektet samt elevernas betygsresultat.</p> <p>Elever och lärare har delgivits information från projektet på olika vis, tex informationsmaterial, nyhetsbrev och konferenser. Informationen upplevs enligt våra intervjuer ha fokuserat på nulägesbeskrivning, snarare än resultat. I granskningen har det också framkommit att lärarna upplevt att projektet och den information som lämnats i låg grad rör deras dagliga arbete, vilket gjort att de i begränsad utsträckning tagit del av den information som lämnats.</p> <p>Kunskapsresultatens utveckling och effekter på skolnivå har ännu inte analyserats av förvaltning och nämnd. Den offentliga statistik vi kontrollerat visar att elevernas medelmeritvärde konstant ökat de senaste åren. Vi noterar vidare at andelen elever med godkända betyg i alla ämnen har ökat rejält (11,1 %-enheter) i år jämfört med föregående år och detta resultat ligger nu över snittet för riket. Dock är ökningen inom detta område, än så länge, bara ettårig. Vi vill också uppmärksamma nämnden på att ökningen av andelen elever med godkända betyg inte gäller samtliga skolor belägna i kommunen. 3 (kommunala) skolor uppvisar ökade resultat men i 3 (fristående) skolor har andelen elever med godkända resultat istället sjunkit. Huruvida eventuella positiva resultat är ett resultat av projektet återstår att analysera.</p>

	<p>De rektorer och lärare vi intervjuat upplever dock att andra faktorer, såsom skolornas egna aktiva arbete med måluppfyllelse, haft större betydelse.</p> <p>I övrigt uppmärksammar vi från granskningen att det upplevs det vara svårt att identifiera och mäta eventuella effekter på skolnivå då det övergripande projektet och de olika delprojekten huvudsakligen har varit inriktade på att förbättra förutsättningarna för lärande. Intervjuade lärare och rektorer lyfter i huvudsak fram de två delprojekten Den digitala läromiljön samt Ledarstöd som positiva för skolorna.</p> <p>Då utvärdering av projektet ännu inte är genomförd är det för tidigt för nämnden att svara på hur projektets lärdomar ska förvaltas i framtiden.</p>
<p>Finns det en planering för hur projektets resultat ska tas vidare organisatoriskt efter projektets avslut?</p>	<p>Vi kan inte styrka att det ännu finns någon dokumenterad resultatanalys eller planering av hur det fortsatta arbetet ska bedrivas. I dagsläget har dock ansvaret för 5 av 8 delprojekt, enligt intervjuer, överlämnats till utbildningskontorets ordinarie verksamhet, exempelvis elevhälsochef, språk- och mottagningsenhet samt ny ersättningsmodell.</p>
<p>Har kommunen lyckats skapa attraktivitet för att säkerställa kompetensförsörjning i skolorna?</p>	<p>Det har inte varit någon uttalad målsättning i projektet att skapa attraktivitet och säkerställa kompetensförsörjning. Trots det så framgår av intervjuer att projektet varit omtalat på ett positivt vis i rekryterings-sammanhang. Därutöver har projektet tydliggjort och synliggjort kommunens intentioner och satsning på verksamhetsområdet skola och förskola.</p>
<p>Har åtgärder vidtagits för att i högre grad engagera och involvera rektorer och lärare utifrån resultatet av den tidigare granskningen 2015?</p>	<p>I samband med revisionens granskning år 2015 togs ett informationsmaterial om projektet fram och informationsmöten hölls där materialet avhandlades.</p> <p>Som tidigare nämnts har dock projektet fortsättningsvis främst fokuserat på att skapa organisatoriska förutsättningar för lärande på övergripande nivå och engagemanget ute i skolorna upplevs fortfarande lågt.</p>
<p>Hur säkerställer nämnden att betyg som ges är "konkurrensneutrala" och rättvisande?</p>	<p>Det har inte varit någon uttalad målsättning i projektet att säkerställa konkurrensneutrala och rättvisande betyg. Av våra intervjuer framgår dock att det ute på de kommunala</p>

skolorna genomförs insatser för att utveckla arbetet kring betyg och bedömning. Som exempel kan nämnas gemensamma bedömningsdagar, dialog i samband med bedömning, kontrollrättning av prov.

Utifrån vad som framkommit i granskningen rekommenderar vi nämnden att:

- ▶ Säkerställa att analys och utvärdering av det övergripande projektet och delprojektens resultat genomförs, samt att resultatet förankras hos samtliga berörda målgrupper.

Upplands Väsby den 14 november 2017

Mikael Sjölander

*EY*

Linda Marklund

*EY*