



Kartläggning Helsingborgs stads skolor - likvärdighet och digitalisering

Denna rapport är framtagen av Foxway Education på uppdrag av Pedagogiskt center i Helsingborg och syftar till att kartlägga hur organisationen står mot de mål kring likvärdighet som är satta till 2022.

Håkan Ingvarsson, Lisa Adolfsson och Malin Frykman

Foxway Education

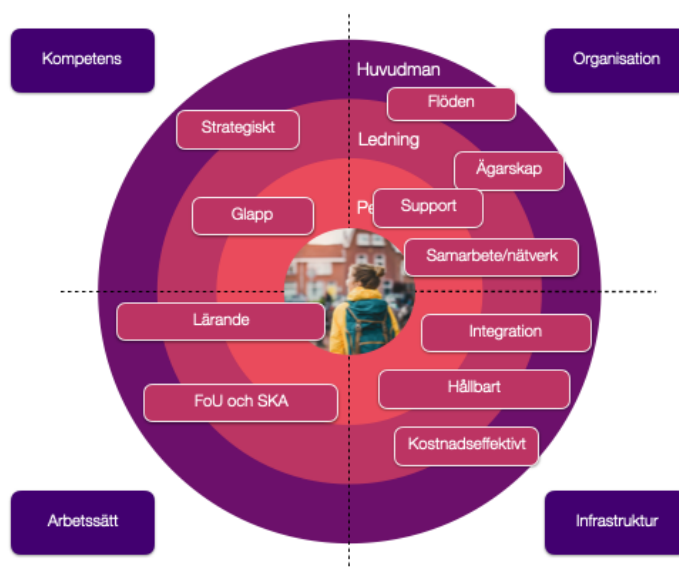
Malmö, mars 2021

Innehållsförteckning

Sammanfattning av resultat	3
Bakgrund och syfte	4
Metod och genomförande	4
Resultatgenomgång och analys	5
1. Prioriterade områden	5
2. Problem och utmaningar	7
3. Inverkan - om vi inte löser utmaningarna?	8
4. Nyttä - om vi löser utmaningarna	9
5. Skattningar	10

Sammanfattning av resultat

Det sammantagna resultatet av kartläggning ger bilden att Helsingborgs skolor generellt är väl rustade när det gäller infrastruktur, organisation och kompetens för att kunna möta de nationella målen vad gäller digitalisering. Trots dessa generellt sett goda förutsättningar finns utmaningar när det gäller likvärdighet. Vi ser fyra områden som bör diskuteras och utforskas vidare:



1. Tillgången till teknik och infrastruktur är generellt god i organisationen. De utmaningar de intervjuade pekar på rör i hög grad **driftsfrågor**, såsom administration, ärendehantering, livscykelhantering av enheter, integration av system och framförallt **kostnadseffektivitet**. Det finns en stark oro i delar av organisationen kring hur man ska skapa hållbara lösningar kring teknik. Vi ser en risk för bristande likvärdighet när det gäller detta område.

2. En likvärdig organisation kräver gemensamma **spelregler och ramverk**. Utifrån materialet är det tydligt att det finns en tradition av att "rektor äger" sin verksamhet. Vi lägger ingen värdering i detta faktum, vi kan se både för- och nackdelar, men konstaterar att det får konsekvenser vad gäller likvärdigheten inom organisationen. Å ena sidan ser vi vikten av den enskilda rektorns kompetens och strategiska förmåga att organisera för och leda digitalisering i sin verksamhet. Å andra sidan ser vi avsaknaden av gemensamma spelregler och ramverk, där frågor trots det stora friutrymmet tas bortom rektors mandat. Här uppstår en konflikt som påverkar likvärdigheten negativt. En av slutsatserna av rapporten är därför att staden måste lyfta frågan kring rektors ägarskap. Idag vilar den relativt tungt på rektors strategiska förmåga, och därmed skapar grogrund för bristande likvärdighet.

3. Det senaste året har inneburit ett kompetenslyft vad gäller stadens samlade digitala kompetens. Det är samtliga intervjuade överens om. En konsekvens av detta skulle kunna vara att stadens barn och elever idag möter en mer likvärdig digital undervisning än för ett år sedan. Det är sannolikt. Vi vill dock flagga för att **kompetensglappen**, dvs avstånden mellan de med lägst och högst digital kompetens, i stor utsträckningen kan leva kvar. "Alla har höjt sin kompetens, även de som i många år förändrat sitt arbetssätt". En sannolik konsekvens av detta är att eleven/barnet fortfarande möter pedagoger med mycket olika kompetens. Ur ett

likvärdighetsperspektiv blir det dels viktigt hur och vad vi kravställer när det gäller digital kompetens, dels hur vi organiserar och arbetar för att denna nivå uppnås.

4. När det gäller frågan kring kompetensutveckling önskar en absolut majoritet av de intervjuade tydligare prioriteringar vad gäller lärande och undervisning i det fortsatta digitaliseringsarbetet. Lika tydligt är att man önskar ett utökat **samarbete och nätverkande** kring dessa frågor. Ur ett likvärdighetsperspektiv kan det vara av vikt att organisera detta arbete på ett systematiskt och forskningsbaserat sätt. Området "FoU och SKA" var nämligen det område som skattades mest olika i kartläggningen.

Bakgrund och syfte

Foxway Education fick under våren 2021 i uppdrag av Pedagogiskt center att ta fram en nulägesbeskrivning av organisationens digitaliseringsarbete. Kartläggningen ska ge beställaren svar på om verksamheten idag har rätt struktur och organisation utifrån uppdrag och behov, om ansvarskedjan är tydlig och effektiv, om den möter rätt bild och förutsättningar när det gäller kultur och förhållningssätt, samt om det stöd och den support som erbjuds är adekvat.

Kartläggningen genomfördes under februari och mars månad 2021 och resultatet presenteras dels genom denna rapport, dels genom en fördjupad muntlig presentation för beställare samt förvaltningens ledningsgrupp.

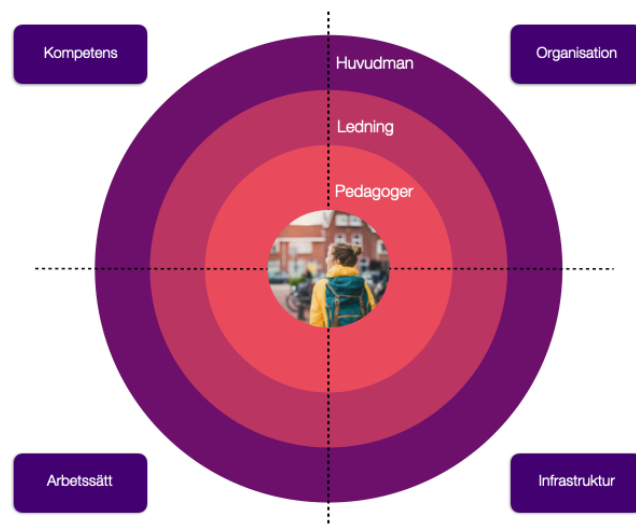
Syftet med kartläggningen är att ta fram ett nuläge kring var organisationen står mot de mål som är satta till 2022, dvs "likvärdighet kopplat till digital kompetens och infrastruktur", och "likvärdiga förutsättningar att genomföra digitala nationella prov".

Metod och genomförande

Vi har intervjuat 33 ledare från hela organisationens styrkedja, från förvaltningsnivå till skolledningsnivå. Samtliga intervjuer har genomförts online via Teams. Respondenterna har initialt fått skatta ett antal målformuleringar, såsom de uttrycks i nationella- och lokala strategidokument. Därefter har de getts möjlighet att diskutera och resonera kring sin verksamhets unika prioriterade områden och de utmaningar och problem som dessa medför.

Kartläggningen har genomförts av Foxway Educations processledare inom Strategi och ledning.

Materialet ha analyserats utifrån fyra områden - kompetens, arbetssätt, organisation och infrastruktur - och hur dessa korrelerar med målbilden kring likvärdighet. För att synliggöra var i styrkedjan de prioriterade områdena och problemen upplevs härröra har vi även utgått från fyra nivåer i organisationen - elevnivå, lärarnivå, ledningsnivå och huvudmannanivå.



Resultatgenomgång och analys

Vi inleder med att presentera en sammanfattande analys av respondenternas prioriteringar och problemområden. Den inledande frågeställningen presenteras under respektive område, därefter en sammanfattning av de mest frekventa svaren, och avslutningvis en kommentar av resultatet.

I den andra delen av resultatredovisningen presenterar vi den kvantitativa datan från intervjuerna, där respondenterna utifrån ett likvärdighetsperspektiv fick skatta fem områden. Varje skattningsområde kommenteras kort.



1. Prioriterade områden

Frågeställning

Vad skulle du säga är de främsta prioriteringarna de närmsta åren i er verksamhet, när det gäller "att leda skola i en digitaliserad värld"? Vad innebär denna prioritering?

Sammanfattning av prioriteringar

- Hållbar och kostnadseffektiv tillgång till verktyg
- Kompetensutveckling, med tydligt fokus på lärande och arbetssätt
- Pedagogisk support - t.ex IKT-pedagog
- Samarbete och samverkan på organisationsnivå

Kommentar

Genomgående och i samtliga nivåer ser vi en tydlig prioritering kring tillgång till verktyg. Respondenterna skattar generellt infrastruktur och tillgång till verktyg som god. Prioriteringen handlar därför mycket lite om vilket eller vilka verktyg vi bör ha, utan snarare om hur vi organiserar försörjningen av verktyg på ett hållbart och kostnadseffektivt sätt. Många upplever att ett (alltför) stort ansvar vilar på rektor i denna fråga och där bristande förutsättningar för eller kompetens att fatta beslut skapar en grogrund för bristande likvärdighet mellan skolor och verksamheter.

Generellt finns det en tydlig prioritering kring ökad samverkan och samordning. Prioriteringen gäller frågan om verksamheternas tillgång till verktyg och infrastruktur, men också verksamheternas kompetensutveckling. Det finns en tydlig önskan från respondenterna att i högre grad rikta fokus på lärande och arbetssätt. Det uttrycks en önskan om pedagogisk support och samverkan på alla nivåer i organisationen.

Vad gäller personalens kompetens vittnar en majoritet av respondenterna om stor spridning i sina verksamheter, vilket skapar komplexa förutsättningar för kompetensutveckling. Detta trots det stora kompetenslyft som alla vittnar om har skett under 2020. Det finns alltså indikationer på att samtliga medarbetare ökat sin digitala kompetens under förra året, men att kompetensglappen mellan kollegor består.

Till prioriteringarna kring kompetens, samarbete och support bör också kopplas en generellt sett låg och relativt varierad skattning vad gäller verksamheternas arbete med Forskning och utveckling och systematiskt kvalitetsarbete.

Till sist ser vi att förskola och gymnasium särskiljer sig från övriga nivåer i det att respondenterna är något mer specifika i sina prioriterade områden. Exempel på detta är att man i förskolan kan tala om prioriteringar kopplat till verksamhetens språkutvecklande arbete, eller att i gymnasieskolan talar om prioriteringar kopplat till examination.

För vidare diskussion

- Det är tydligt att prioriteringarna till lika delar rör drifts- och utvecklingsfrågor? Hur ser relationen mellan drift och utveckling ut när det gäller teknisk och pedagogisk support?
- Hur kommer det sig att lärandefokuset inom digitaliseringsarbetet så tydligt prioriteras?

2. Problem och utmaningar

Frågeställning

Vilka frågor/utmaningar ser du finns i er verksamhet som kan behöva hanteras/lösas för att ni ska kunna nå de målsättningar ni har kring skolans utveckling?

Sammanfattning av problem och utmaningar:

- “Rektor äger” - styrning eller frirum?
- Organisation kring hårdvaruinköp och livscykelhantering/återtag
- Brister i systemintegration och digitalt ekosystem
- Gemensam och samlad uppföljning
- Nätverk för samordning och dela kultur saknas på alla nivåer
- Avsaknad kompetensutveckling med fokus på förändrade arbetssätt och lärande i en digitaliserad värld

Kommentar

Vi ser genomgående en utmaning som rör frågan kring styrning och rektors frirum. Många respondenter talar om uttrycket “rektor äger”. Utmaningen ger direkta implikationer på hårdvaruinköp och hela livscykelhanteringen vad gäller digitala verktyg. Det finns en osäkerhet kring vem man ska vända sig till i olika frågor, vem som äger vilken fråga. På samma sätt uttrycks utmaningar vad gäller system och integration. Olika förvaltare och systemägare äger olika frågor vilket skapar oreda och buggar i verksamheternas arbetsflöden. På huvudmannanivå bekräftas denna bild från flera håll och det uttrycks att man i dagsläget saknar en gemensam och samlad organisation och funktion för att följa upp och lyssna in verksamheternas behov och förutsättningar. Problemen som följer med detta är inte bara en ökad arbetsvolym och arbetsbelastning utan också en stor risk för ökad bristande likvärdighet i organisationen. De som har god kompetens och rätt nätverk kan runda dessa utmaningar och på så sätt i högre grad säkerställa sin organisation, medan de som saknar förutsättningar halkar efter. Sammantaget rör dessa problembeskrivningar i mycket hög grad driften av organisationens digitaliseringsarbete, men den tar tid och energi från det pedagogiska arbetet.

Om vi skjuter fokus från drift till utveckling ser vi att många lyfter bristen på samarbete och samordning. Vi ser generellt en önskan om mer samverkan, fler samordnade processer och ett tydligt utvecklingsfokus vad gäller lärande och arbetssätt.

För vidare diskussion

- Vi ser att traditionen "rektor äger" har sina brister. Det är tydligt både när det gäller drifts- och utvecklingsfrågor, utifrån respondenternas svar. Hur ser relationen mellan drift och utveckling ut när det gäller teknisk och pedagogisk support? Vilka nya spelregler och ramverk behövs för att få en likvärdighet i digitaliseringen?

3. Inverkan - om vi inte löser utmaningarna?

Frågeställning

Vad ser du vore konsekvenserna för kommunen om ni inte skulle hitta lösningar på de utmaningar du beskriver? Vad skulle det innebära för skolorna? För dig som ledare? För lärarna? För eleverna?

Sammanfattning av inverkan

- Rekrytering och attraktiv arbetsgivare
- Ökade glapp och bristande likvärdighet mellan skolor
- Barn/elever i ökat utanförskap
- Arbetsmiljöproblematik - från "ökad arbetsvolym" till "uppdraget går inte att genomföra"
- "Talangslakt" och kompetenstapp

Kommentar

När det gäller inverkan ser vi en hög grad av enighet genom de olika nivåerna. Det är mycket tydligt att respondenternas utgångspunkt är barnens/elevernas lärande. Det vi möjligtvis ser som en skillnad i svaren är graden av allvar i konsekvenserna. Vi ser en stor spännvidd i svaren, från "förödande konsekvenser", "barn och elever i totalt utanförskap" och "talangslakt", till "det löser sig" och "vi jobbar på".

För vidare diskussion

- Hur ser vår gemensamma förståelse kring digitaliseringens påverkan faktiskt ut? Både när det gäller påverkan på samhället i allmänhet, och skolan i synnerhet? Hur ser relationen "rektor äger" och rektors förståelse/kompetens ut? Vilket stöd, vilken utmaning krävs här?

Hur och vad krävställer vi att den digitala kompetensen är adekvat i enlighet med gällande styrdokument? Hur organiserar och arbetar vi tillsammans för att denna nivå uppnås? På huvudmannanivå? På ledningsnivå? På pedagognivå?

4. **Nytta - om vi löser utmaningarna**

Frågeställning

Vad ser du vore de positiva effekterna om ni istället lyckas komma åt de utmaningar du beskriver? Vad skulle det innebära för verksamheten? För dig som ledare? För lärarna? För eleverna?

Sammanfattning av nytta

- Ökad likvärdighet
- Elevcentrerad organisation, elevcentrerat arbetssätt
- Differentierad undervisning anpassad utifrån eleven
- Omfördelning av resurs, effektivisering
- Röd tråd - elever förberedda för nästa steg

Kommentar

Precis som när det gäller inverkan ser vi stor enighet. Förutom en ökad likvärdighet ser vi även här en betoning på barnens och elevernas lärande. Det talas om en organisation utifrån och för eleven, en organisation som skapar förutsättningar för en differentierad undervisning, men också möjlighet för verksamheterna att omfördela resurser för att värna och utveckla kärnuppdraget.

För vidare diskussion

- Många av resonemangen kan kokas ner till frågan om nyttorealiserings - dvs hur vi omfördelar våra resurser för att få ut mer nytta? Hur ser denna nytta ut? För huvudman? För ledning? För pedagogen? För barnet/eleven? Vad innebär detta konkret? Hur ser denna nytta ut? Hur kan vi följa den?
- Vad menas med en organisation som utgår från eleven? Vilka implikationer ger detta på vårt sätt att organisera oss och leda våra verksamheter framåt?

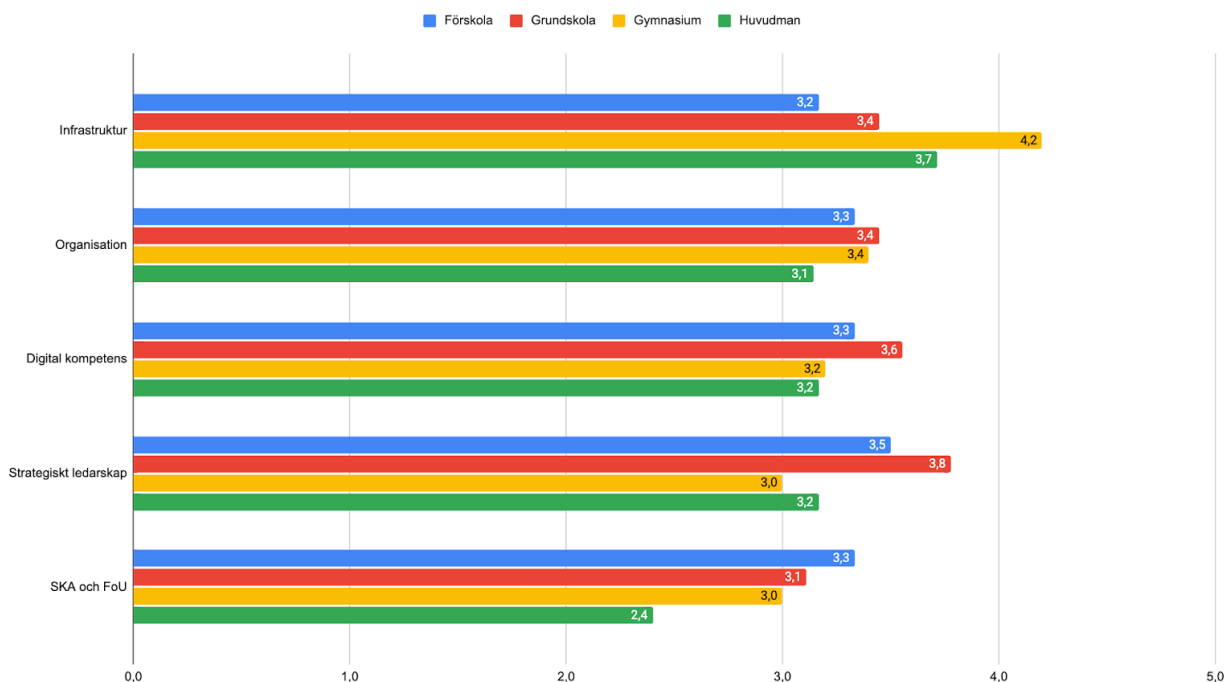
5. Skattningar

Nedan presenterar vi resultatet av de skattningar som respondenterna gjorde i samband med intervjuerna. Respondenterna ombads skatta generellt utifrån de målformuleringar kring likvärdighet som kartläggningen tar sin utgångspunkt i. Detta avgränsar de olika områdena något, men områdena är fortfarande i många avseenden komplexa. Det sammanlagda värdet inom respektive område bör därför problematiseras, varför vi valt att kommentera respektive område för sig.

Skattning	1	2	3	4	5	Vet ej/ingen åsikt
Verksamhetens tekniska förutsättningar (infrastruktur)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verksamhetens ansvarskedja och stödfunktioner?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personalens digitala kompetens?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ledares förmåga och förutsättningar för strategiskt ledarskap?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verksamhetens systematiska kvalitetsarbete - forskning och utveckling?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Skattning totalt

Förskola, Grundskola, Gymnasium och Huvudman



Kommentar infrastruktur (Medelvärde 3,6)

Gymnasiet är den verksamhetsnivå som skattar infrastruktur och tillgång till verktyg högst, och förskola är den verksamhet som skattar sig lägst. Ur ett nationellt perspektiv är detta inte förvånande, det är en bild vi ser i de flesta kommuner idag. Det bör poängteras att det finns

enskilda skolor inom respektive verksamhetsnivå, undantaget gymnasieskolan, som upplever sig ha stora problem att säkerställa tillgång och infrastruktur på grund av kostnadsskäl. Tillgången till teknik och infrastruktur anses i övrigt generellt vara god, men att den omgärdas av ineffektiv ärendehantering och arbetsgång, och oklarheter kring vem som äger vilken fråga.

Kommentar organisation (Medelvärde 3,4)

Skattningarna av organisation rymmer allt från ettor till femmor. Vi noterar att huvudmannanivån är den som skattar organisationen lägst. I kommentarerna till skattningarna på huvudmannanivå framkommer det en oro och/eller frustration kring glappen i organisationen, att ägarskap i en del fall hanteras i "stuprör", att det är otydligt vem som äger vad och vem man ska vända sig till, och att man i ej tillräcklig utsträckning har förankring ute i verksamheterna.

En del av respondenterna skattar högre då de byggt upp en inre organisation som sörjer för både teknisk och pedagogisk support, medan andra helt förlitar sig på den centrala supportorganisationen.

Kommentar digital kompetens (Medelvärde 3,4)

Samtliga respondenter vittnar om ett kompetenslyft under "pandemiåret" 2020. Vi vågar dryfta oss att säga att ju mer verksamheten påverkats av Covid, desto större har lyftet varit. I kommentarerna till skattningarna är det tydligt att förändringstrycket inte varit lika stort i exempelvis förskolan som i gymnasieskolan.

Två kommentarer är viktiga här. För det första att kompetenslyftet inte med nödvändighet inneburit att likvärdigheten ökat. En av respondenterna uttrycker detta så här: "Alla har utvecklats och höjt sin nivå. Det innebär att skillnaderna mellan klassrummen inte nödvändigtvis har jämnats ut". För det andra att det finns en stor önskan och vilja att fokusera på undervisning och lärande och förändrade arbetssätt när det gäller digital kompetens.

Kommentar strategiskt ledarskap (Medelvärde 3,4)

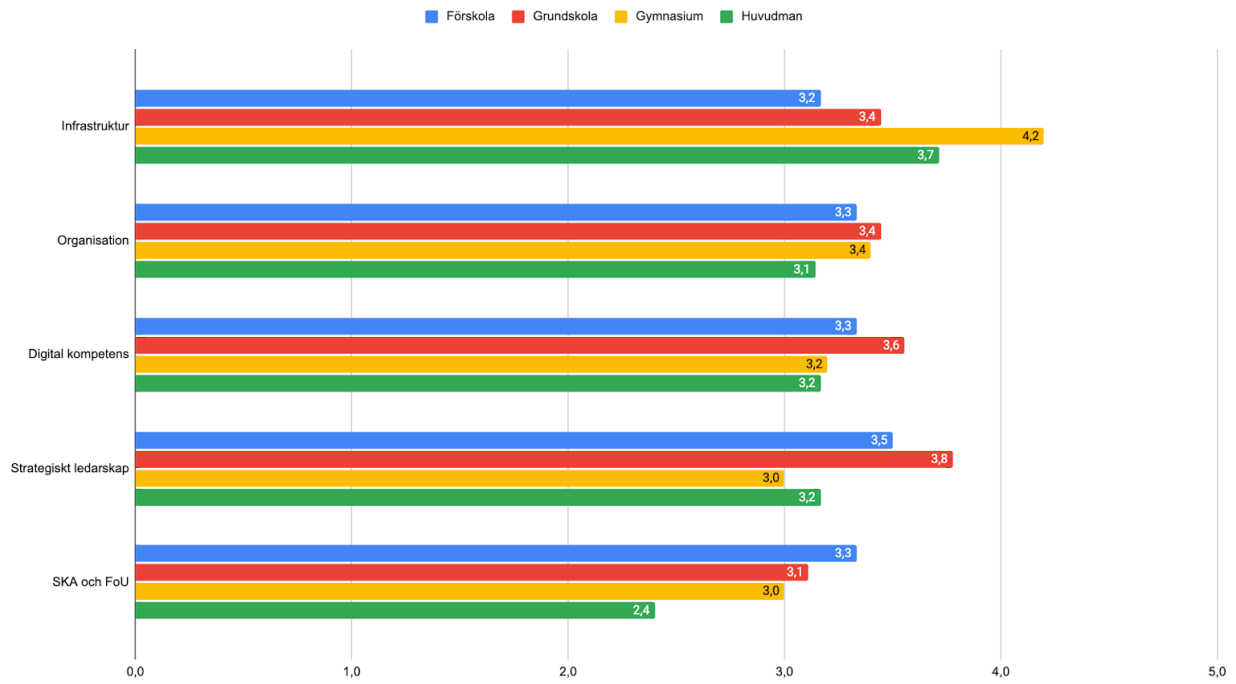
Vad gäller denna skattning finns det flera viktiga kommentarer som påverkar skattningen. För det första har flera av respondenterna påpekat att de de senaste åren, och framförallt under 2020, fått ge avkall på det strategiska arbetet till förmån för ett stort operativt fokus, vilket påverkat skattningarna. Samtidigt uttrycker de ett stort behov av ett strategiska fokus då de

inte vill gå miste om det lärande som skett det senaste året. För det andra måste vi problematisera definitionen av strategiskt ledarskap, och vad vi faktiskt menar med det. Att döma av kommentarerna till skattningen lägger vi sannolikt in olika betydelser i begreppet. Den tredje och sista kommentaren är en fortsättning på detta resonemang. En av respondenterna, som skattade lågt, kommenterade sitt val med att "vi skjuter fel i våra strategiska diskussioner då vi hela tiden utgår från samma gamla logik". Hen menade att de strategiska diskussionerna för ofta landar in i en ram, en struktur eller en organisation som är given, och att vi inte tillräckligt ofta utmanar dessa strukturer.

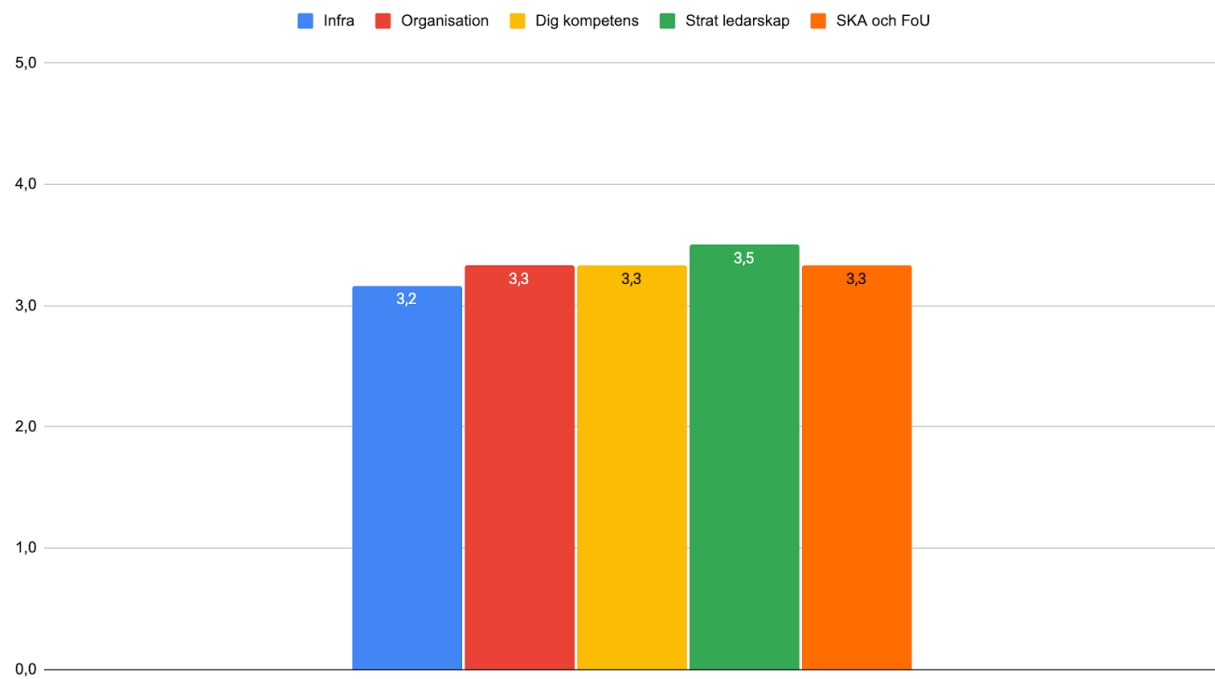
Kommentar Forskning och utveckling och SKA (Medelvärde 3,0)

Forskning och utveckling är det område som tydligt skattas lägst. Några enskilda respondenter skattar mycket högt, men hänvisar då till en inre organisation för detta arbete. Vi ser generellt stora skillnaderna vad gäller de inre organisationerna och de förutsättningar dessa ger. En del enheter har ett väl organiserat utvecklingsarbete som leds av förstelärare eller IKT-pedagog, en del står helt utan denna inre organisation. Det ska i sammanhanget markeras att det finns en mycket stor vilja att i högre grad av samordning och samverka n adressera dessa frågor.

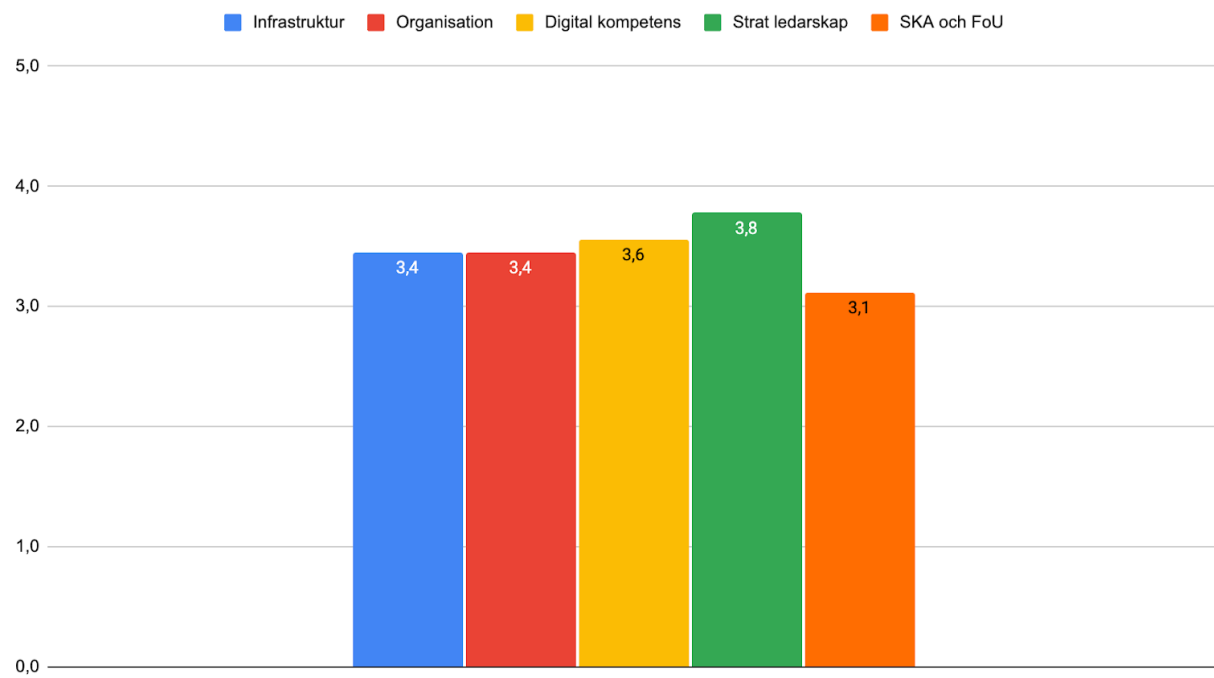
Förskola, Grundskola, Gymnasium och Huvudman



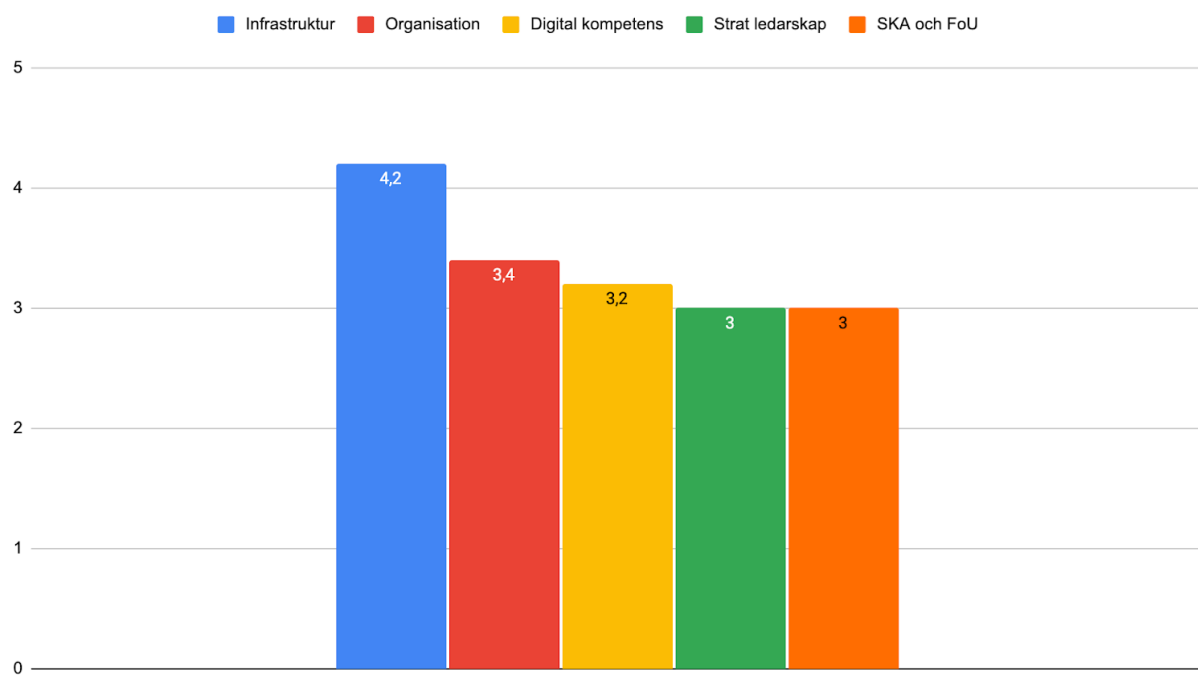
Förskola



Grundskola



Gymnasium



Huvudman

