

Topp 25 2025

Övergripande skolutveckling i Örebro kommun

PROGRAM

Uttrycker värdegrund och önskvärd utveckling av verksamheten.

POLICY

Uttrycker ett värdegrundsbaserat förhållningssätt och principer för vägledning.

STRATEGI

Konkretiserar ett program eller en policy och utgör en grund för Prioritering.

HANDLINGSPLAN

Beskriver konkreta mål och åtgärder.

RIKTLINJER

Säkerställer ett riktigt agerande och en god kvalitet vid handläggning och utförande.

Beslutad av Programnämnd Barn och utbildning, den 19 september 2017, § 124

Dokumentansvarig på politisk nivå: Programnämnd barn och utbildning
Dokumentansvarig på tjänstemannanivå: Centralt skolstöd

Sammanfattning

Målsättningen för skolans arbete ska vara att alla elever ska uppnå målen. Örebro kommun ska därför på ett målmedvetet sätt arbeta med att höja ambitionerna genom hela utbildningssystemet, från tidig ålder till dess att eleverna lämnar gymnasiet med behörighet till högre studier. Syftet med Topp 25 2025 är att *skapa samling, struktur och ge energi åt ett brett skolutvecklingsarbete där barn och elevens lärande står i centrum och därigenom öka barn och elevers kunskap och måluppfyllelse*, och målen är att *öka barn och elevers kunskaper och stärka skolresultaten i Örebro kommun, att fler elever ska nå kunskapsmålen i årskurs nio och att fler elever ska fullfölja gymnasiet*. Arbetet inbegriper fristående och kommunala förskolor, grundskolor och gymnasieskolor. För att kunna uppfylla syftet och målen presenterar denna strategi 11 steg om hur Örebro ska arbeta med Topp 25 2025. Dokumentet gäller förskola, grundskola och gymnasieskola. Arbetet centreras kring i huvudsak tre olika områden först gäller det att *kartlägga och skapa struktur för utvärdering*, sedan att *arbeta med lärarens profession* och med de *stödjande strukturer och processer* som finns i och runt om skolan.

De 11 steg som presenteras i denna strategi går igenom dessa tre områden och har genom forskning visat sig vara viktiga för att utveckling mot högre måluppfyllelse. Dessa steg är:

1. En långsiktig samlande vision
2. Ett tydligt pedagogiskt ledarskap
3. Kartläggning av skolans position
4. Utveckling av undervisningen
5. Att främja och stödja excellent lärarskap
6. En systematiskt, intensiv och skolbaserad kompetensutveckling
7. Utveckling av lärande professionella gemenskaper
8. Struktur och samspel i förbättringsarbetet
9. Lärande bedömning
10. Intelligent implementering
11. Stödjande processer för lärande

Innehåll

Sammanfattning	3
Bakgrund	5
1. Syfte och mål med Topp 25 2025	6
Topp 25 2025	7
Målgrupper	7
Organisation	7
Fokus	8
Revidering av strategin	8
Rutiner för uppföljning och rapportering	8
3. Örebro kommuns strategi för skolutveckling	9
11 steg för skolutveckling	10
4. Örebro kommuns arbete	11
Referenser	13

Bakgrund

Örebro kommuns vision är att bli Skandinaviens mest attraktiva medelstora stad och en kommun där det är attraktivt att leva, jobba och utvecklas för alla människor. Det huvudsakliga uppdraget för kommunen är att erbjuda välfärd, service och tjänster av hög kvalitet till kommunens invånare i livets olika skeden. För att nå dit måste kvinnor, män, flickor och pojkar, ha möjlighet till utveckling. Utbildning lägger grunden för och påverkar i hög grad människors framtida liv, både vad gäller inkomst, hälsa och sociala faktorer. Det handlar om att kunna erbjuda en så bra och trygg skolgång som möjligt, från förskola till gymnasieskola, för att alla barn och elever ska kunna utvecklas och få möjlighet till ett bra framtida liv. I Skollagen står också att läsa att:

”Utbildningen inom skolväsendet syftar till att barn och elever ska inhämta och utveckla kunskaper och värden. Den ska främja alla barns och elevers utveckling och lärande samt en livslång lust att lära. Utbildningen ska också förmedla och förankra respekt för de mänskliga rättigheterna och de grundläggande demokratiska värderingar som det svenska samhället vilar på. I utbildningen ska hänsyn tas till barns och elevers olika behov. Barn och elever ska ges stöd och stimulans så att de utvecklas så långt som möjligt. En strävan ska vara att uppväga skillnader i barnens och elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen. Utbildningen syftar också till att i samarbete med hemmen främja barns och elevers allsidiga personliga utveckling till aktiva, kreativa, kompetenta och ansvars-kännande individer och medborgare.”
(Skollagen par. 4)

Topp 25 2025 riktar i huvudsak fokus mot de direkta mekanismerna och faktorerna i skol- och undervisningspraktiken, i lärarens/pedagogens möte med barn och elever, med syfte att åstadkomma en ökad måluppfyllelse. Även om externa faktorer relaterade till hemmet och närmiljön är viktiga och samspelar med det som händer i klassrummet så kan till exempel en ogynnsam uppväxtmiljö mildas av en bra förskole, skol- och undervisningspraktik. (Håkansson & Sundberg 2016) Det är dock inte så att dessa strukturer och processer ska glömmas bort i arbetet med Topp 25 2025, det gäller att kunna arbeta brett, och det gemensamma målet, oavsett typ av insats, ska vara att öka måluppfyllelsen.

Förskola, grundskola och gymnasieskolan utgör totalt en stor del av kommunens verksamhet. Att barn och elever får möjlighet till en bra utbildning av god kvalitet är en grundpelare i Örebro kommuns strävan mot visionen om att bli *Skandinaviens mest attraktiva medelstora stad*. Det lägger också grunden för den nuvarande och framtida ekologiska, ekonomiska och sociala hållbarheten i Örebro kommun.

Denna strategi ska utgöra grunden för Örebro kommuns skolutveckling inom Topp 25 2025 och gäller kommunal och fristående förskola, grundskola och gymnasieskola.

1. Syfte och mål med Topp 25 2025

Topp 25 2025 handlar om att Örebro skolresultat ska förbättras, både inom grundskola och gymnasieskolan. Satsningen omfattar även förskolan utifrån förskolepedagogikens roll för att stärka resultaten längre fram i åldrarna. Då Topp 25 2025 fokuserar på alla barn och elever som finns i kommunen innebär det att fristående såväl som kommunala förskolor, grundskolor och gymnasieskolor ingår i arbetet.

Det övergripande syftet med Topp 25 2025 är att skapa *samling, struktur och ge energi åt ett brett skolutvecklingsarbete där barn och elevens lärande står i centrum*. Genom detta uppnås målen att *öka barn och elevers kunskaper och därigenom stärka skolresultaten i kommunen så att fler elever når kunskapsmålen i årskurs nio, fullföljer gymnasiet och klarar sig väl efter avslutade studier*.

De insatserna som görs i kommunens skolutvecklingsarbete ska bygga på forskning och beprövad erfarenhet samt ha fokus på grundskolan och vad som ska göras i syfte att stärka resultaten och behörigheten till gymnasieskolan.

Ett av de mått som ska användas för att se om Örebro kommun uppfyller syftet är den öppna jämförelsen av grundskolan som görs av SKL. De variabler som används i denna mätning ska också användas av Örebro kommun för att se att arbetet går åt rätt håll. Men måtten ska också kompletteras för att få en helhetsbild.

Mot bakgrunden till arbetet med Topp 25 2025 (se avsnittet bakgrund) ska Örebro kommun förbättra de egna resultaten till år 2025. För att se om Örebro kommun står sig bra i konkurrens med andra kommuner är strävan att nå topp 25 i SKLs Öppna jämförelser till år 2025.

Satsningar som genomförs ska på ett tydligt sätt kunna kopplas till Topp 25 2025s huvudsakliga syfte och målen att *öka barn och elevers kunskaper* och att *fler elever ska nå kunskapsmålen i årskurs nio och fullfölja gymnasiet*.

Topp 25 2025

Syfte och mål gäller förskolan, grundskolan och gymnasieskolan

Syfte

- Att skapa samling, struktur och ge energi åt ett brett skolutvecklingsarbete där barn och elevers lärande står i centrum och därigenom öka barn och elevers kunskap och måluppfyllelse.

Mål

- Att öka barn och elevers kunskaper och stärka skolresultaten i Örebro kommun
- Att fler elever ska nå kunskapsmålen i årskurs nio
- Att fler elever ska fullfölja gymnasiet

Målgrupper

Som påverkar och påverkas av arbetet

- Barn och elever i fristående och kommunala förskolor, grundskolor och gymnasieskolor
- Anställda i fristående och kommunala förskolor, grundskolor och gymnasieskolor
- Vårdnadshavare till barn och elever som går i förskola, grundskola eller gymnasieskola i Örebro kommun
- Medarbetare och chefer i Örebro kommun

Organisation

- *Programnämnd barn och utbildning* är ansvarig för Topp 25 2025 och tar beslut om styrdokument och olika satsningar som ska göras inom Topp 25 2025
- *Styrgrupp*: fattar beslut och gör prioriteringar som rör strukturella och strategiskt övergripande frågor kopplat till Topp 25 2025
- *Projektgrupper*: Skapa förutsättningar för satsningar och aktiviteter inom projektet. Bevakar och följer upp resultat av de satsningar som görs, har även ett innovativt anslag för att initiera satsningar och förändringar i arbetet över tid.

Eftersom arbetet ska ses som ett brett skolutvecklingsarbete och också ligger som ett naturligt uppdrag på förskole-, grundskole- och gymnasienämnderna, samt att det finns olika kommunövergripande arbeten som kan ingå i det breda skolutvecklingsarbetet, kommer inte alla aktiviteter som rör skolutveckling gå genom ovan nämnda organisationskedja.

Topp 25 2025 ska ske i bred dialog för att förankra och ge fart åt skolutvecklingsarbetet det sker genom att kontinuerligt genomföra dialogmöten med olika personalgrupper. I början har dessa möten syftet att informera och att

ta fram idéer kring vad som behövs för att förbättra kommunens förskolor, grundskolor och gymnasieskolor. Men i ett senare skede kommer de att fungera mer som diskussionsforum kring skolutveckling överlag och för att grupperna ska kunna följa och informeras kring det arbete som görs.

Fokus

Skolutvecklingsarbetet inom Topp 25 2025 ska ha:

- Ett pedagogiskt fokus
- Insatser ska göras inom förskolans, grundskolans och gymnasieskolans ram

Det innebär att det är satsningar som har bäring på pedagogik och lärande samt kan göras i förskola, grundskolan och gymnasieskola som i första hand ska prioriteras.

Denna strategi har pedagogiken och lärandet i fokus och består av tre centrala delar.

- Kartläggning och utvärdering
- Lärares profession
- Stödjande strukturer och processer

Revidering av strategin

- Ställningstagande om förnyande av styrdokumentet görs efter utvärdering år 2025

Rutiner för uppföljning och rapportering

Varje år

Varje år görs en ny kartläggning/positionsbestämning med de fasta måtten som ska ingå i denna mätning. Utefter dessa skapas en resultatrapport, där också de satsningar som pågår inom Topp 25 2025, med fokus på de satsningar som har behandlats av nämnd, redovisas.

Dialogmöten

Dialogmöten hålls kontinuerligt med fristående och kommunala verksamheter (förskola, grundskola, gymnasieskola, politik, stödfunktioner) fram till år 2025.

3. Örebro kommuns strategi för skolutveckling

Det är viktigt att erkänna att det finns en rad olika aktörer i den kedja som styr skolan och en viktig uppgift är att få dessa aktörer att arbeta och samverka mot ett gemensamt mål så olika delar i styrkedjan inte motverka varandra.

Identifierade huvudaktörer och dess huvuduppgifter i styrkedjan:

- *Politiska styrningen:* initierar olika satsningar som följer av en politisk logik.
- *Kommunala och fristående förvaltningsnivån:* har som huvudsyfte att organiserar utvecklingsåtgärder och förbättringsarbeten genom att styra resurser (organisatoriska, ekonomiska och personalmässiga) efter olika lokala förutsättningar.
- *Förskolechefer/Skolledare:* leder utvecklingsarbetet på förskolorna- och skolorna, villkoras av sin primära funktion att organisera lärandemiljöer och skolkapaciteter som är de bästa tänkbara för att nå hög måluppfyllelse.
- *Lärare/pedagoger:* organiserar undervisningens innehåll och former i klassrummet/lärmiljöer och styrs efter lärarens/pedagogens olika handlingsgrunder och barnens och elevernas olika förutsättningar.
- *Vårdnadshavare och andra kommunala och externa verksamheter:* aktörer som driver och reagerar på olika förändringar i förskola/skolan.

Det innebär att verksamheten ska ses som ett löst kopplat system av olika aktörer i och utanför den formella styrkedjan och det är viktigt att förstå hur dessa aktörer och delsystemen hänger samman för att kunna arbeta med ett hållbart och långsiktigt förändringsarbete. (Håkansson & Sundberg 2016) Det är också viktigt med en medvetenhet om att en förändring av skolan tar tid då det innebär att man måste arbeta på en bred front med olika satsningar för att till slut kunna nå ett bra resultat. Det gäller att se bortom de snabba lösningarna och arbeta målmedvetet och långsiktigt.

Det behövs också en balans mellan *extern driven förändring*, vilket innebär att ”experter” utvecklar och tar fram idéer om hur skolan ska förbättras och utvecklas samt *intern driven förändring* där skolorna och lärarna själva hittar lokala lösningar och metoder för att utveckla verksamheten. Här spelar dialogmötena och det faktum att skolorna själva kan ge förslag om förbättrings och utvecklingsprojekt inom Topp 25 en viktig roll. För att motivera till förändring krävs en tydlig vision med förändringsarbetet och samverkan där beslutsfattare arbetar tillsammans med de professionella i förskola, skola och gymnasium.

11 steg för skolutveckling

Håkansson & Sundberg (2016) har samlat tillgänglig internationell och nationell forskning kring skolutveckling och identifierar olika faktorer som krävs för en långsiktig och hållbar förändring¹. Även om områdena flyter ihop så kan man säga att steg 1,2,6,8 och 11 handlar om *stödjande strukturer och processer*, steg 4-7 handlar om *lärarens profession* och steg 3, 9 och 10 om *kartläggning och utvärdering*. Dessa 11 punkter berör utvecklingsarbetet i förskola, grundskola och gymnasieskola, även om ordvalen kan uppfattas vara anpassade till grund -och gymnasieskola.

1. *En långsiktig samlande vision*: för att utvecklas i rätt riktning behöver olika aktörers ansträngningar koncentreras och olika satsningar på olika nivåer dra åt samma håll.
2. *Ett tydligt pedagogiskt ledarskap*²: Skolans många olika uppgifter behöver koncentreras kring ständig kommunikation om läroplansmålen och måluppfyllelsen.
3. *Kartläggning av skolans position*: Skolan behöver bygga upp ett kvalitativt och nyanserat underlag om sina starka och svaga områden.
4. *Utveckling av undervisningen*: Ett ständigt pågående förbättringsarbete av undervisningen för att skapa gynnsamma och inkluderande lärandemiljöer för barn och elever behöver byggas in i organisationen.
5. *Att främja och stödja excellent lärarskap*: Elevens lärande är i många avseenden en spegel av lärarens lärande i det vardagliga arbetet. En lärare som succesivt utvecklar ökad kompetens skapar också lärande elever.
6. *En systematiskt, intensiv och skolbaserad kompetensutveckling*: Skolans egna specifika behov och förutsättningar behöver vara utgångspunkten för kompetensbyggnad och utveckling. Insatserna behöver i nästa led understödjas av högre ledningsnivåer.
7. *Utveckling av lärande professionella gemenskaper*: Skolans professionella kapacitetsbyggande kan utvecklas långsiktigt och succesivt genom olika former av kollegialt lärande.
8. *Struktur och samspel i förbättringsarbetet*: En undersökande skolkultur utvecklas inte ur intet utan behöver en tydlig ledningsstruktur baserad på tillit, lyssnande och stödjande.

¹ Steg 1-10 är från Håkansson & Sundberg (2016), steg 11 är en komplettering för att fånga de strukturer och processer som påverkar eleverns möjlighet till lärande.

² Gäller främst ledarskap kopplat till programnivå, verksamhetsnivå samt skolledare och förskolechefer.

9. *Lärande bedömning*: Förbättringsarbetet behöver kontinuerligt följas upp och nya reviderade framåtblickande utmaningar och mål kontinuerligt formuleras.
10. *Intelligent implementering*: I stället för att återuppfinna hjulet hela tiden behöver framgångsrika strategier också arbetas in i skolans ordinarie verksamhet och organisering samt även byggas ut i mer omfattande skala i skolsystemet.
11. *Stödjande processer för lärande*: Arbete med barn och unga som påverkar förutsättningar/möjligheter för lärande och måluppfyllnad, till exempel arbete med skolhälsovård, folkhälsa, jämställdhet, trygghet och arbete för att bryta segregation.

4. Örebro kommuns arbete

- *Den långsiktigt samlade visionen* som Topp 25 2025 utgör är viktig att kommunicera på ett tydligt och korrekt sätt, det kan ta tid att få alla att samlas under visionen, det gäller att hålla i och håll ut. En kommunikationsplan tas fram.
- *Arbeta mot ett tydligt pedagogiskt ledarskap*: Viktigt att i alla led rama in alla skolans uppgifter och verksamheter kring en kommunikation om läroplansmålen och måluppfyllelsen. För att kunna arbeta kring detta på ett bra och genomtänkt sätt behöver en plan tas fram tillsammans med kommunikationsavdelningen. Att skapa möjlighet för att förskolechefer och rektorer ska kunna delta i det dagliga arbetet blir också viktigt.
- *Kartläggning av skolans position*: Det är viktigt att ta fram en ordentlig grund för utvecklingsarbetet, dvs. en kartläggning av skolornas position. Här behöver kommunen och de enskilda skolorna bygga upp ett kvalitativt och nyanserat underlag som visar både skolornas starka och svaga områden. Mycket av det som kan ingå i en sådan kartläggning är data som kommunen redan har. Här är det viktigt att ta fram mått som är transparenta men som ändå ger den information kommunen behöver och att skolorna ska kunna använda måtten i sin egen verksamhetsutveckling. Utefter skolornas position arbetas sedan fram vad varje skola bör arbeta med gällande Topp 25 2025s syfte och mål.
- *Utveckling av undervisning och att främja och stödja excellent lärarskap*: Olika insatser stödjer detta arbete, genom till exempel skapa formell tid för reflexion kring och förändring av undervisning eller organisation av

undervisningen skapa arenor för att lära av varandra både mellan olika förskolor/skolor och inom olika förskolor/skolor.

- *Att främja och stödja excellent lärarskap:* Identifiera brister i lärarkompetensen. Insatser för att lärare ska få möjlighet till kompetensutveckling inom ämnet de undervisar i, kompetensutveckling för att vidareutveckla sin pedagogik. Här kommer Örebro kommuns pågående kompetensförsörjningsarbete in.
- *En systematiskt, intensiv och skolbaserad kompetensutveckling:* Kartläggningen av skolornas position bör ligga till grund för det förbättringsarbete som ska göras och denna kartläggning ska göras på årsbasis för att se eventuella förbättringar och förändringar av behov.
- *Utveckling av lärande professionella gemenskaper:* Kapacitetsbyggande genom professionellt lärande gemenskaper betyder att kollegor analyserar gemensamma problem gällande elevens lärande så som läroplansmål och undervisning. Arbetet kan till exempel organiseras så lärare deltar på varandras lektioner. Deltagandet ska dock ske på sådant sätt att det genererar tillit och utvecklar ett samarbetsklimat samt att man använder strategier för observationerna så det känns tryggt och att man sedan diskuterar allmänt vad man ser med fokus på gemensamma lösningar för förbättring. En annan effekt av detta är att lärarens isolering bryts. Centralt är att kunna stärka läraren i att vilja lära ut genom att hitta drivkraften för att förändra och göra skillnad, att veta hur man ska lära ut t.ex. genom diskutera läroplansmål och uppföljning, att kunna lära ut genom att utveckla undervisningen och att våga satsa framåt och därmed utvecklas. (Håkansson & Sundberg 2016)
- *Struktur och samspel i förbättringsarbetet:* Styrkedjan bör genomlysas så att alla delar och roller i den blir tydlig för medarbetare och chefer. Man bör också arbeta för att i den mån det behövs skapa tillit, lyssnande och en stödjande miljö för att ge förutsättning för skolutvecklingsarbetet.
- *Lärande bedömning:* Genom de årliga kartläggningarna (steg 3) ges information om och hur målen för både de enskilda skolorna och det kommungemensamma skolutvecklingsarbetet ska förändras. Ibland gäller det att hålla ut men om målen bör förändras så kommer denna kartläggning att utgöra grunden för dessa beslut.
- *Intelligent implementering:* Det är viktigt att det finns utrymme för framgångsrika satsningar att skalas upp och implementeras i ordinarie förskole/skolverksamhet. Detta är också tanken med de satsningar som genomförs med de medel som finns till förfogande inom Topp 25 2025 arbetet.
- *Stödjande processer för lärande:* Det är viktigt att det utvecklingsarbete som görs går hand i hand med de kommungemensamma styrdokumenterna. Arbetet

med Topp 25 2025 ska särskilt ta hänsyn till styrdokument inom listade områdena nedan, men i verkställandet av styrdokumenterna gällande dessa områden bör också hänsyn tas till Topp 25 2025, det är således en dubbelriktad verkan.

Kommunövergripande områden som arbetet med Topp 25 2025 relaterar till:

- Hållbarhetsarbetet och Agenda 2030
- Mänskliga rättigheter och barnkonventionen
- Jämställdhet och icke-diskriminering
- Folkhälsa
- Sociala investeringar
- Samverkan med civila samhället
- Barnfattigdom
- Upphandling
- Trygghet och säkerhet
- Övergripande kvalitetsarbete

Referenser

Håkansson, Jan. Sundberg, Daniel (2016) Utmärkt skolutveckling – forskning om skolförbättring och måluppfyllelse, Stockholm, Natur och Kultur

Skollagen: http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800_sfs-2010-800, 2017-04-20