

Rapport 2026:6

Utvecklingsprocesser hos huvudmän efter avslutade
SBS-processtöd: En spaning efter spår av SBS

Marcia Håkansson Lindqvist, Lena Ivarsson och Agneta Persson,
Mittuniversitet

Slutrapport

Titel: *Utvecklingsprocesser hos huvudmän efter avslutade SBS-processtöd:
En spaning efter spår av SBS*

Författare: Lena Ivarsson, Institutionen för Pedagogik, Psykologi och Socialt arbete (PPS), Mittuniversitetet

Agneta Persson, Institutionen för Pedagogik, Psykologi och Socialt arbete (PPS), Mittuniversitetet

Marcia Håkansson Lindqvist, Institutionen för Pedagogik, Psykologi och Socialt arbete (PPS), Mittuniversitetet

Projektsammanfattning

Studien visar att SBS-processtödet har bidragit till utveckling i skolor med stora utmaningar, exempelvis när det gäller betyg och bedömning samt ökad kompetens inom dessa områden. Det systematiska kvalitetsarbetet har blivit tydligare, även om införandet av nya arbetssätt har skapat viss osäkerhet. Verksamheterna har stärkts genom tydligare strukturer och en ökad medvetenhet om balansen mellan daglig organisation och långsiktig utveckling. Tryggheten för både elever och lärare har ökat, och större fokus har lagts på frågor som frånvaro och skolans kultur.

SBS har också bidragit till en tydligare riktning i skolutvecklingen genom nya kunskaper, organisatoriska strukturer och ett mer systematiskt förbättringsarbete. Rektorer och nyckelpersoner som deltagit i processen fungerar ofta som drivande förbättringsaktörer i organisationen. Studien pekar dock på behov av mer forskning, bland annat med större empiriskt material och med ett tydligare elevperspektiv för att undersöka hur förändringarna påverkar undervisning och elevers lärande.

Studien behandlar hur utvecklingsprocesser har fortsatt i skolhuvudmäns verksamheter efter att processtödet inom Samverkan för Bästa Skola (SBS) avslutats. Bakgrunden är skollagens krav på likvärdig och kompensatorisk utbildning samt tidigare forskning som visar att likvärdigheten i svensk skola har minskat. Skolor med stora utmaningar har ofta svårt att bedriva ett långsiktigt och systematiskt förbättringsarbete. Tidigare utvärderingar av SBS har i huvudsak fokuserat på pågående insatser, medan kunskap om långsiktiga effekter efter avslutat stöd är begränsad. Studiens syfte var därför att undersöka hur rektorer och nyckelpersoner uppfattar att utvecklingsprocesser lever kvar 3–4 år efter avslutat SBS-processtöd

samt hur dessa processer kan förstås utifrån Rönnsström och Håkanssons (2021) ramverk för förbättringskapacitet.

Studien genomfördes som en kvalitativ intervjustudie med semistrukturerade intervjuer. Totalt intervjuades tio rektorer och nyckelpersoner från tre mindre kommuner i mellersta Norrland som avslutat SBS-processtöd vid ungefär samma tidpunkt. Datamaterialet analyserades med tematisk analys och tolkades därefter med hjälp av ramverket för förbättringskapacitet.

Resultaten visar att SBS-processtödet har lämnat flera tydliga spår i verksamheterna. Särskilt framträdande är en stärkt kompetens inom betyg och bedömning hos en huvudman, tydligare organisatoriska strukturer samt ett mer fokuserat systematiskt kvalitetsarbete (SKA), även om viss osäkerhet kring nya system och arbetssätt kvarstår. Kunskapsresultaten för eleverna upplevs i stort sett som oförändrade, men tryggheten för både elever och personal har ökat. Vidare har kulturfrågor fått större betydelse, bland annat genom minskat antal parallella utvecklingsinsatser och ett ökat gemensamt ansvar för skolutveckling.

Utifrån Rönnsström och Håkanssons (2021) ramverk kan dessa spår förstås som en tydligare förbättringsagenda, kvarvarande förbättringsagenter, utvecklade förbättringsorganisationer samt en stärkt förbättringskultur och ett mer medvetet förbättringsledarskap. Sammantaget visar studien att SBS främst bidragit till långsiktiga organisatoriska och kulturella förändringar snarare än omedelbara förbättringar av elevers kunskapsresultat, men att dessa förändringar kan utgöra viktiga förutsättningar för hållbar skolutveckling över tid.

Projektets genomförande

Bakgrund och problematik

I Skollagen (SFS 2010:800) skrivs rätten till en likvärdig utbildning fram, en utbildning som förväntas vara kompensatorisk och uppväga skillnader i elevers olika förutsättningar. Trots skollagens intentioner visade Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2015) genomlysning, *Improving Schools in Sweden*, att skillnader i likvärdighet mellan och inom skolor i Sverige ökat samt att många svenska skolor brast i förmågan att systematiskt ta sig an problematiken.

Samverkan för Bästa Skola (SBS) riktar sig specifikt till de skolor som har de allra största utmaningarna och svårigheterna. Genom lokalt anpassat förbättringsstöd, SBS-processtöd, ges stöd till huvudmännen så att de ska kunna förbättra utbildningens kvalitet och elevernas kunskapsresultat. Det är dock "svårt att etablera kausala samband mellan medel och mål, det vill säga mellan de styråtgärder som vidtas och de effekter man strävar efter" (Ivarsson Westerberg, 2021, s. 131). Larsson Hult (2023) menar att olika utvecklingsprojekt tenderar att avstanna när finansieringen eller projektiden tar slut. Vidare kan det pågå parallella projekt och insatser som påverkar andelen tid som man har att lägga på SBS. Därför är det av intresse att studera hur utvecklingsprocesser fortsätter efter avslutat SBS-processtöd.

Flera studier visar vikten av läraren för elever resultat och välbefinnande (Hattie, 2009; Hughes, 2011). Vidare är det viktigt att skapa en lärande kultur genom samarbete (Muijs & Harris, 2003). Vidare konstatera Rönnström och Håkansson (2021) att de fem inringade aspekterna av förbättringskapacitet som anses särskilt väsentliga är: rektorers förmåga att kommunicera agendor; att aktivera olika identifierade agenter; organisera stöd samt mötes- och lärande arenor; utgå från den lokala kontexten samt fördela ledarskapet (Rönnström & Håkansson 2021).

Mittuniversitet har varit involverad i SBS sedan 2016. Lärosätet har haft samverkan med 16 huvudmän, varav två är pågående. Vid dags dato har lärosätet skrivit nio slutrapporter där lärdomar och slutsatser från samverkan beskrivs. Formativa uppföljningar och summativa redovisningar över verksamheternas utvecklingsprocesser har återkommande genomförts av Skolverket och lärosätet. Varje medverkande kommun lämnar även en slutredovisning efter sitt avslutade processtöd där de redogör för sin utvecklingsprocess i förhållande till sina framtagna mål, formulerade i åtgärdsplaner. Ovanstående visar att det genomförs utvärderingar och redovisningar från såväl Skolverket, lärosäten som kommuner, vilka ger en bild av SBS-processtödet, men studier från ett retrospektivt perspektiv saknas. Det är därför betydelsefullt att i uppföljande studier vända sig till nyckelpersoner och rektorer vid skolor där SBS-processtödet avslutats för att studera om och hur de arbetat vidare med utvecklingsprocesser efter SBS-processtödet avslut.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien var att undersöka och analysera hur rektorer och nyckelpersoner uppfattar att utvecklingsprocesser fortsatt i verksamheten hos huvudmannen sedan SBS-processtödet avslutats:

Hur uppfattar nyckelpersoner och rektorer att utvecklingsprocesser lever kvar i verksamheten efter att SBS-processtödet avslutats och Hur kan dessa utvecklingsprocesser förstås utifrån Rönnström och Håkanssons (2021) ramverk för förbättringskapacitet?

Studiens kunskapsbidrag kan sägas vara processvärderande kunskap som kan bidra till nya kunskaper inom och om SBS-processen. Kunskapsbidraget kan vara viktigt för Skolverkets processtödjare och lärosätets processhandledare som dagligen arbetar med processhandledning i SBS-processtöd. Kunskapsbidraget kan också vara av intresse för skolhuvudmän som är på väg in i en SBS-insats, numera Riktade Insatser (RI), eller är delaktig i en pågående process. Genom att följa upp och utvärdera resultatet av lärosätets SBS-processtöd kan verksamheter med stora utmaningar stödjas ytterligare.

Teoretisk utgångspunkt

Den teoretiska utgångspunkten för studien är Rönnström och Håkansson (2021) ramverk om förbättringskapacitet. Ramverket *"föreskriver inte ledarhandlingar eller ledarskapsmodeller utan anger forskningsbaserade villkor för framgång som skolledare och andra intressenter kan beakta i arbetet med att stärka kapacitet för att förbättra utbildningskapacitet"* (Rönnström & Håkansson, 2021, s. 196).

Ramverket fokuserar fem centrala aspekter av *förbättringskapacitet*: *förbättringsagenda; förbättringsagenter; förbättringsorganisation; förbättringskultur och förbättringshistoria; samt förbättringsledarskap och förbättringsprocesser*. Förbättringsagendan anger motiv till och riktning i förbättringsarbetet. Förbättringsagenter är de som på olika sätt deltar i och genomför förbättringsarbetet. Förbättringsorganisation utgör den samordning, de praktiker som initieras och de forum som möjliggör gemensamt arbete med förbättring. Förbättringskultur och förbättringshistoria fångar de lokala organisatoriska och sociokulturella villkor som inte kan kringgås i förbättringsarbetet om det ska bära frukt. Sista aspekten, förbättringsledarskap och förbättringsprocesser handlar om ändamålsenlig iscensättning och ledning av de processer som kan generera förbättring i linje med önskad förbättring (Rogberg et al., 2021).

Design, urval och metod

Designen för denna studie var en kvalitativ intervjustudie. Intervjuer kan ses som ett sätt att studera hur individer förstår omvärlden genom att med egna ord beskriva sina aktiviteter, erfarenheter och åsikter (Kvale & Brinkman, 2009). I denna studie intervjuades nyckelpersoner och rektorer med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Intervjuer användes för att undersöka och beskriva hur nyckelpersonerna och rektorerna uppfattade hur utvecklingsprocesser levt kvar i verksamheten ca 3–4 år efter avslutade SBS-processtöd av lärosätet.

Urvalet av informanter gjordes utifrån två urvalsprinciper. Den första urvalsprincipen är att fokusera de verksamheter som deltagit genom hela SBS-processtödet där någon i projektgruppen varit engagerade i minst två år och haft goda relationer med skolhuvudmännen genom processhänderrollen. Den andra urvalsprincipen var att undersöka verksamheter hos skolhuvudmän som avslutat sin samverkan vid ungefär samma tidpunkt. Huvudmännen kan beskrivas som mindre kommuner i mellersta Norrland. Totalt nio intervjuer gjordes med tio nyckelpersoner och rektorer som representerade tre skolhuvudmän (Tabell 1).

Tabell 1. Sammanställning av respondenter.

Respondent	Då	Vid tidpunkten för studien
R1, fritidshemslärare	Nyckelperson	Nyckelperson
R2, rektor	Rektor	Rektor
R3, rektor	Rektor	Rektor
R4, lärare	Nyckelperson	Rektor
R5, specialpedagog	Nyckelperson	Biträdande rektor
R6, lärare	Nyckelperson	Förstelärare
R7, Rektor	Rektor	Rektor
R8, lärare	Nyckelperson	Nyckelperson
R9, lärare	Nyckelperson	Lärare
R10, förstelärare	Nyckelperson	Nyckelperson

Intervjuerna med nyckelpersonerna och rektorerna genomfördes via teams, spelades in och transkriberades. Varje intervju tog ca en timme. En intervjuguide användes enligt Kvale och Brinkman (2009).

Datamaterialet analyserades med hjälp av tematisk analys (Braun & Clark, 2009; 2012). Tematisk analys beskrivs som en systematisk metod för att identifiera, analysera och rapportera mönster eller teman i det insamlade datamaterialet. Teman konstruerades utifrån datamaterialet. Därefter applicerades Rönnström och Håkansson (2021) ramverk om förbättringskapacitet

Forskningsetiska överväganden

I denna studie är rektorer och nyckelpersoner i fokus. De forskningsetiska kraven enligt Vetenskapsrådets (2017) följdes. Denna studie omfattade inte känsliga uppgifter. Informanternas integritet skyddades och respondenterna fick information om att deltagandet var frivilligt och när som helst kunde avbrytas. Forskningsmaterialet förvarades i enlighet med PUL och endast forskare anslutna till projektet hade tillgång till datamaterialet. Informanterna kommer också att få ta del av slutrapporten.

Projektets viktigaste resultat och diskussion

Projektets viktigaste resultat presenteras i två teman: *Lärdomar och reflektioner samt Spår av SBS*.

Lärdomar och reflektioner

Enligt nyckelpersonerna har behovet av tid varit centralt i SBS-processen, inte minst tid för gemensamma samtal. Dessa samtal har varit värdefulla och lärorika, även om de stundtals varit utmanande. Startpunkten för SBS-processen var inte alltid gynnsam:

Då får vi stora besparingskrav... vi hade ett stort, stort arbete för oss framför oss att göra och det började vi göra... vilket gjorde att vi hade ju vänt upp och ner på hela den här skolan och ruskat om det och skaka ut och ställ tillbaka och skulle börja någonstans igen. Och vi var nya och allt var nytt och vi hade nya tankar om hur vi ville jobba... Så det fanns liksom inte kapacitet hos oss eller i organisationen... arbetslagen var omskakade av det som hade hänt. De hade förlorat kollegor och det blev nya sätt att tänka och det var nya rektorer som tyckte saker och så... det var det var skakigt här och det var ingen positiv stämning. (R7)

Rektors roll har också haft stor betydelse, där en ökad tillit till rektor har vuxit fram. Tidigare präglades verksamheten av många rektorsbyten, men i dag råder en mer stabil personalsituation, vilket har tydliggjort vikten av ett närvarande och tydligt ledarskap:

Idag är det ju en helt annan struktur och ordning måste jag säga. Det är cred till rektorerna. (R1)

En annan respondent uttryckte tankar om vikten av samsyn och tydliga roller:

Så nu finns det ju en helt annan samsyn. Sen är det ju mycket personal som har bytts ut ... nu har vi en organisation som rullar på och vi har tydliga uppdragsbeskrivningar och så vidare och samsynen behöver man ju alltid fortsätta att jobba med. Det kommer ju alltid in någon ny personal så. Man behöver hålla det levande. (R2)

Förvaltningsledningen var i sin tur bidragande till utvecklingen och skapat förutsättningar för förändringsarbetet. Ansvarstagandet har genomgått en tydlig förändring, från en tidigare *nånannanism* till en kulturförflyttning där ansvaret i dag delas i högre grad. Detta har inneburit en utveckling från en undermålig organisation till ett större gemensamt ansvarstagande:

Ja, uppstarten var ju att vi börjar granska oss själva och granska oss med liksom kritiska ögon. Vi kunde ju se att det fanns flera olika delar som vi vill utveckla det. Det ena var just strukturerade mötestider att vi hade som vi skilde på när vi avhandlar saker, göra saker till att vi jobbar med skolutveckling, att skolutvecklingen blir mer renodlad och tiden var vikt för skolutveckling. (R10)

Parallellt har organisationsförändringar påverkat arbetet, bland annat genom personalomsättning, omorganisationer, tillsättning av ny skolchef samt omfattande besparingskrav. Sammantaget har processen också bidragit till en egen personlig utveckling för flera nyckelpersoner och rektorer då varit kvar på skolorna och i flera fall fått nya roller, exempelvis som biträdande rektor eller rektor.

Spår av SBS

Inom kunskapsområdena har särskilt betyg och bedömning gjort tydliga avtryck hos en huvudman, vilket har bidragit till en ökad

bedömningskompetens. SKA-arbetet upplevs som relativt tydligt, även om införandet av ett nytt SKA-system har skapat viss osäkerhet kring både arbetssätt och underlag.

Man ser inte då när man gör den här resan på olika delar, men i efterhand så ser man ju ... det var ju det som flera delar av det vi gjorde under de där åren som var startskottet för där vi är idag.
(R4)

Organisationen har utvecklats mot tydligare strukturer, samtidigt som tankarna kring vikten av att skilja och balansera en fungerande arbetsorganisation med en långsiktig utvecklingsorganisation fortfarande är närvarande.

Men jag minns att jag tyckte det var ganska spännande att sitta och grotta i en del utav frågorna som vi fick till oss. Och titta på kulturer och titta på hur vi jobbar och så vidare. Sen fick jag följa med utifrån att jag var speciallärare så fick jag följa med rektorerna och deras träffar. (R5)

När det gäller måluppfyllelsen upplevs den i stort sett inte ha påverkats, men målarbetet är i dag i högre grad riktat mot bland annat frånvaroproblematik. Samtidigt ses en ökad trygghet för både elever och lärare. Däremot har kulturen uppmärksammas tydligare, med ett ökat fokus på att minska antalet parallella utvecklingsprocesser för att skapa bättre förutsättningar för hållbar utveckling:

Jag tror också att man kan säga att det känns mer som ett "vi" nu än vad det gjorde innan SBS alltså, det känns mer som att vi är *en* skola, en f-nio skola än vad det var när jag började och det är ju rätt många år sedan det är skillnad. Definitivt. (R8)

Trots avsaknad av måluppfyllelse, verkar ett spår av SBS varit en kulturförändring som eventuellt kan fortsätta bidra till måluppfyllelse i framtiden.

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka och analysera hur rektorer och nyckelpersoner uppfattar att utvecklingsprocesser fortsatt i verksamheten hos huvudmannen sedan SBS-processtödet avslutats. Forskningsfrågorna var *Hur uppfattar nyckelpersoner och rektorer att utvecklingsprocesser lever kvar i verksamheten efter att SBS-processtödet avslutats?* och *Hur kan dessa utvecklingsprocesser förstås utifrån Rönnström och Håkansson (2021) ramverk för förbättringskapacitet?*

Vad gäller den första forskningsfrågan har arbetet lett till ökade kompetenser inom områden som betyg och bedömning, tydligare organisatoriska strukturer och ett mer fokuserat systematiskt kvalitetsarbete, även om viss osäkerhet kvarstår kring SKA. Måluppfyllelsen upplevs som oförändrad, men tryggheten för elever och lärare har ökat, samtidigt som ett större fokus lagts på kulturfrågor och färre parallella utvecklingsprocesser.

Studiens andra forskningsfrågan gällde hur utvecklingsprocesserna som spår av SBS kunde förstås utifrån ramverket och de fem centrala aspekter av förbättringskapacitet (Rönnström & Håkansson, 2021). Ramverket fokuserar fem centrala aspekter av *förbättringskapacitet*: *förbättringsagenda*; *förbättringsagenter*; *förbättringsorganisation*; *förbättringskultur* och *förbättringshistoria*; och *förbättringsledarskap* och *förbättrings processer*.

Förbättringsagendan anger motiv till och riktning i förbättringsarbetet. Enligt denna studie beskriver att det finns spår av SBS när arbetet skapar motivation och riktning för förbättringsarbetet. Detta har skett i form av nya kunskaper, organisatoriska strukturer och ett mer strukturerat SKA i verksamheten. Det konkreta arbetet med analyser i början av SBS-processen verkar vara kvar som ett spår inför det fortsatta utvecklingsarbetet och som ett resultat av riktning och fokus i utvecklingsarbetet (Håkansson & Rönnström, 2021).

Nyckelpersoner och rektorerna som deltagit i SBS-process kan ses som förbättringsagenter i den egna verksamheten och har fortsatt driva och utveckla förbättringsarbetet. I den här studien har förbättringsagenterna genomfört förbättringsarbete och hållit i arbetet genom att på olika sätt delta i genomförandet av förbättringsarbetet. Ett intressant resultat i denna studie är att flertalet av nyckelpersonerna och rektorerna är kvar i sina verksamheter. Dessutom och har flera nyckelpersoner och rektorer bytt roll till roller som innebär ett större ansvar för utvecklingsarbetet i verksamheterna (Håkansson & Rönnström, 2021).

Förbättringsorganisation utgör den samordning, de praktiker som initieras och de forum som möjliggör gemensamt arbete med förbättring. Hos de skolhuvudmän som studerats beskriver respondenterna samordning och mötesplatser för skolutveckling. På så sätt kan mötestrukturer i verksamheterna byggas för att skapa goda förutsättningar för en förbättringsorganisation. Dessa spår av SBS-

arbetet kan förstås som förbättringsorganisation för att underlätta för utvecklingsorganisationen genom exempelvis kollegialt lärande (Muijs & Harris, 2003).

När det gäller måluppfyllelsen upplevs den i stort sett inte ha påverkats, vilket gör det svårt att se kausala effekter (Ivarsson Westerberg, 2021). Målarbetet är i dag i högre grad riktat mot bland annat frånvaroproblematik inom samtliga verksamheter. Samtidigt ses en ökad trygghet för både elever och lärare. Arbetet med måluppfyllelsen kan ta längre tid, men närvaro och trygghet kan anses vara viktiga förutsättningar för måluppfyllelsen över tid och påverka viktiga aspekter för elevers resultat och välbefinnande (Hattie, 2009; Hughes, 2011).

Förbättringskultur och förbättringshistoria fångar de lokala organisatoriska och sociokulturella villkor som inte kan kringgå i förbättringsarbetet om det ska bära frukt. Resultatet av denna studie visat tydliga spår vad gäller förbättringskultur och förbättringshistoria. Enliga respondenterna har kulturfrågorna uppmärksammat tydligare. Ett spår av SBS har resulterat i att antalet parallella utvecklingsprocesser minskat. Denna riktning har gjort att fokus har prioriterat på ett färre antal projekt och insatser, vilket skapa bättre förutsättningar för hållbar utveckling (Larsson Hult, 2023).

Sista aspekten, förbättringsledarskap och förbättringsprocesser handlar om ändamålsenlig iscensättning och ledning av de processer som kan generera förbättring i linje med önskad förbättring (Rogberg et al., 2021). I den här studien syns det mest tydligt att förbättringsledarskap och förbättringsprocesser har utvecklats hos huvudmännen. Dock har spår av denna aspekt inte påverkat måluppfyllelsen i någon större. Vidare har förbättringsledarskap och förtätningsprocesser förskjutits att i högre grad vara riktade mot bland annat frånvaroproblematik. Samtidigt uppmärksammades en ökad trygghet för både elever och lärare. Det kan tänkas att spår av förbättringsarbetet mot högre resultat tar längre tid att identifiera i verksamheten medan ökad trygghet kan ses och uppfattas som ett tydligare spår av SBS-processen som varat över tid.

Slutsatser och bidrag

Lärdomar för skolverksamheter med stora utmaningar

Projektet *Utvecklingsprocesser hos huvudmän efter avslutade SBS-processtöd: En spaning efter spår av SBS* har bidragit till en tydlig

utveckling inom flera områden. Särskilt betyg och bedömning har gjort avtryck genom en ökad bedömningskompetens hos en huvudman. Det systematiska kvalitetsarbetet upplevs som relativt tydligt, även om införandet av ett nytt SKA-system har skapat viss osäkerhet kring arbetssätt och underlag.

Verksamheterna har stärkts genom tydligare strukturer och en ökad medvetenhet om vikten av att balansera en fungerande arbetsorganisation med en långsiktig utvecklingsorganisation. Måluppfyllelsen bedöms i stort sett vara oförändrad, men fokus i målarbetet har i högre grad riktats mot bland annat frånvaroproblematik. Samtidigt har tryggheten för både elever och lärare ökat. Kulturfrågorna har fått större uppmärksamhet, med en strävan efter att minska antalet parallella utvecklingsprocesser för att skapa bättre förutsättningar för hållbar skolutveckling.

Studien visar att SBS har bidragit till en tydligare förbättringsagenda genom att skapa motivation, riktning och struktur i utvecklingsarbetet, bland annat via nya kunskaper, organisatoriska strukturer och ett mer systematiskt kvalitetsarbete. Analyser som genomfördes tidigt i SBS-processen lever kvar och används fortsatt i utvecklingsarbetet. Rektorer och nyckelpersoner som deltagit i SBS fungerar som förbättringsagenter i verksamheterna och har fortsatt att driva förbättringsarbetet. Att många av dem är kvar i organisationen och i flera fall har fått roller med större utvecklingsansvar har bidragit till kontinuitet och hållbarhet i förbättringsarbetet är av intresse att notera.

Bidraget till forskningsfältet och fortsatt forskning

Studien bidrar till forskningsfältet skolutveckling i skolor med stora utmaningar som deltagit i SBS-processen genom att belysa spår av SBS-processen över tid. Flera viktiga områden har rapporterats som spår av SBS och som varit av vikt för verksamheternas och nyckelpersonernas förbättringsarbete. En begränsning i denna studie är att spår av SBS mäts via intervjuer och talet om SBS, vilket är en utmaning och som är svår fångad. En större empirisamling skulle kunna förstärka resultaten av denna studie. En annan intressant studie skulle vara att undersöka och kritiskt analysera eventuella kopplingar i huvudmännens åtgärdsplaner mer konkret. En sådan studie skulle skapa ytterligare sätt att analysera flera spår av SBS-processen över tid. Ytterligare en viktig studie skulle vara att utgå ifrån elevperspektivet för att undersöka hur spåren av SBS som belysts med

hjälp av ramverket nått ut till klassrummen och eleverna för att stärka undervisningen kvalitet och elevernas lärande.

Praktiska implikationer

Studien har flera praktiska implikationer för skolor, huvudmän och rektorer, särskilt i verksamheter med stora utmaningar.

En första implikation är vikten av att satsa på kompetensutveckling inom prioriterade områden. Eftersom studien visar att SBS har stärkt bedömningskompetensen kan skolor arbeta mer systematiskt med kollegialt lärande, gemensamma bedömningsdiskussioner och tydligare bedömningspraktiker för att öka likvärdigheten i bedömningen. Eftersom arbetssättet visat sig varit framgångsrikt kan andra kompetensutvecklingsområden vara av intresse.

En annan praktisk konsekvens är behovet av att utveckla och tydliggöra SKA-arbetet inom uppföljning, analys och åtgärder, så att kvalitetsarbetet blir en integrerad del av den dagliga verksamheten och inte ett separat administrativt moment. Detta innebär, som studien pekar på, vikten av att balansera den dagliga arbetsorganisationen med en långsiktig utvecklingsorganisation. I praktiken innebär detta att rektorer tillsammans med nyckelpersoner behöver skapa strukturer som både stödjer det löpande arbetet i skolan och samtidigt ger utrymme för utvecklingsarbete, exempelvis genom utvecklingsgrupper, gemensamma planeringstillfällen och tydliga prioriteringar.

En ytterligare implikation är att rektorer och nyckelpersoner bör ges mandat och stöd att fungera som förändringsledare. Eftersom dessa personer ofta driver förbättringsarbete vidare efter avslutade utvecklingsinsatser är det viktigt att organisationen tar vara på deras kompetens och erfarenheter.

Slutligen pekar studien på behovet av att inkludera elevperspektivet i utvecklingsarbetet. I praktiken kan skolor därför i större utsträckning involvera elever i utvärdering av undervisning, skolmiljö och lärande för att bättre förstå hur förändringar faktiskt påverkar elevernas lärande och upplevelser av skolan.

Referenser

- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57–71). American Psychological Association.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101.
- Kvale, S. & Brinkman S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Larsson Hult, K. (2023). En skola för alla, eller? Om diskursiva dilemman i ett (o)möjligt värdegrundsprojekt [Avhandling]. Mittuniversitetet.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development. (2015). *Improving schools in Sweden: An OECD perspective*.
<https://www.oecd.org/education/school/improving-schools-in-sweden-an-oecd-perspective.htm#:~:text=Improving%20Schools%20in%20Sweden%3A%20An%20OECD%20Perspective%20%E2%80%8C,Swedish%20school%20system%2C%20while%20also%20analysing%20its%20strengths>
- Hattie, J. (2018). Visible Learning - 252 Influences And Effect Sizes Related To Student Achievement. Downloaded 2024-12-30:
<https://visible-learning.org/hattie-ranking-influenceseffect-sizes-learning-achievement>
- Hughes, J. N. (2011). Longitudinal effects of teacher and student perceptions of teacher student relationship qualities on academic adjustment. *Elementary School Journal*, 112(1), 38-60.
- Håkansson, J., & Rönnström, N. (2021). Samverkan för bästa skola – skolförbättring som politiskt styrd nationell angelägenhet genom samverkan och forskarmedverkan. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 26(1), 7–14.
- Muijs, D., & Harris, A. (2003). Teacher Leadership - Improvement through Empowerment? : An Overview of the Literature. *Educational Management Administration & Leadership*, 31(4), 437-448.
- Rogberg, M., Rönnström, N., Nyttell, U., Håkansson, J. & Amundsdotter, E. (2021). *Slutrapport FOUS 2018 – 2021*. Stockholms universitet.
- Rönnström, N., & Håkansson, J. (2021). Att leda utveckling av förbättringskapacitet och utbildningskapacitet. I Rönnström, N., & Olofsson, J. (Reds). *Att förbättra skolor med stöd i forskning*.

- Exempel, analyser och utmaningar.* (s. 185 – 221). Natur och kultur.
- Ivarsson Westerberg, A. (2021). *Myten om stryrkedjan – exemplet SBS.* I Rönnström, N., & Olofsson, J. (Reds). *Att förbättra skolor med stöd i forskning. Exempel, analyser och utmaningar.* (s. 115 - 139). Natur och kultur.
- SFS 2010:800. Skollag. Utbildningsdepartementet.
- Skolverket (2022). Samverkan för bästa skola. Redovisning av regeringsuppdrag2021.
<https://www.skolverket.se/publikationsserier/regeringsuppdrag/2022/samverkan-for-basta-skola-2021>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed.*
https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf