

En effektivare skola ger mer kunskap

Författare: Henrik Jordahl

Henrik Jordahl är docent i nationalekonomi och verksam som programchef och forskare vid Institutet för Näringslivsforskning (IFN).

Rapporten har finansierats av Svenskt Näringsliv, men författaren har arbetat fristående och står själv för rapportens innehåll.

Innehåll

1. Kvalitet och effektivitet i skolan	2
Friskolor, konkurrens och valfrihet - vad säger forskningen?	4
2. Hur arbetar skolföretag med kvalitets- och effektiviseringsfrågor?	6
AcadeMedia	6
Internationella Engelska Skolan	9
Kunskapsskolan	11
3. Hur arbetar kommunala skolhuvudmän med kvalitets- och effektiviseringsfrågor?	14
Stockholms stad	14
Uppsala kommun	18
Gävle kommun	20
4. Vad utmärker ett framgångsrikt kvalitets- och effektiviseringsarbete?	22
Referenser	24
Intervjuer	27

1. Kvalitet och effektivitet i skolan

Den svenska skolan behöver ett effektivt kvalitetsarbete. Både spridda larmrapporter från landets högskolor och OECD:s systematiska Pisa-undersökningar talar för detta. Till exempel har en oroväckande hög andel av nyantagna KTH-studenter problem med matematik på grundskole- eller gymnasienivå.¹ Av alla länder som deltar i Pisa utmärker sig Sverige med den största försämringen av elevernas resultat i matematik, naturvetenskap och läsförståelse. Vad den nationella resultatförsämringen beror på är inte helt klarlagt. Däremot framstår det som högst angeläget att vidta åtgärder som kan förbättra skolresultaten. Den här rapporten fokuserar på skolors systematiska kvalitetsarbete och effektiviseringsarbete och hur dessa påverkar elevernas prestationer.

Enligt skollagen ska varje huvudman (det vill säga kommuner och friskolor) bedriva så kallad utvärderingsmässig styrning.² Huvudmännen ska systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen med syftet att uppfylla de nationella målen. Skolinspektionen har i flera granskande rapporter påtalat brister i det här arbetet.³ Även om det finns exempel på framgångsrik kvalitetsstyrning har Skolinspektionen påvisat genomgående problem, främst hos kommunala huvudmän. Det handlar bland annat om bristande sambandsanalyser, oklar ansvarsfördelning och avsaknad av dialog.⁴

Skollagens krav på systematiskt kvalitetsarbete handlar inte om meningslös dokumentation eller ”rutkryssande”. Kraven kan ses som delar av ett ”kvalitetshjul” som illustrerar att huvudmannen ska följa upp och analysera verksamheten för att därefter vidta åtgärder för ökad måluppfyllelse. Därefter ska kvalitetshjulet rulla vidare genom att processen upprepas. För att åskådliggöra betydelsen av systematiskt kvalitetsarbete har Skolinspektionen jämfört två skolor som tyfäll. Skolorna är fiktiva men illustrerar sådant som framkommit i samband med myndighetens tillsyn och granskning.⁵

På den första skolan kör man på i gamla hjulspår utan någon tydlig riktning. Elevernas resultat är svaga, men detta ursäktas regelmässigt med att de kommer från hem utan studietradition. Det finns ett samlat underlag av skolans kunskapsresultat, men ingen analys av hur de svaga resultaten ska förbättras. Rektorn upplever det som svårt och känsligt att ge synpunkter på lärarnas insatser i klassrummet. För individanpassning av undervisningen, elevhälsoarbete liksom arbete mot kränkningar och mobbning saknas information att basera förebyggande arbete på. Feedback är en ständig bristvara.

Den andra skolan kännetecknas istället av självreflektion och förändringsbenägenhet. Det finns en öppenhet inför nya arbetssätt. Skolans rektor är då och då med i klassrummet och ger lärarna feedback. Lärarna utvecklar sin undervisning både genom rektorns feedback och genom samtal med varandra. Skolans kunskapsresultat analyseras av rektorn tillsammans med skolans ledningsgrupp och lärare. Fokus ligger på

¹ Närmare bestämt klarade 20 procent av de nyantagna inte grundskoleuppgifter och 45 procent inte gymnasieuppgifter på ett förkunskapstest i matematik (Brandell 2013).

² Det systematiska kvalitetsarbetet regleras i 4 kap. 2–8 §, Skollagen.

³ Skolinspektionen (2010, 2012a, b, 2013, 2015a).

⁴ Skolinspektionen (2015a).

⁵ Skolinspektionen (2013).

att möta varje elev där han eller hon befinner sig. Åtgärdsplaner upprättas när någonting inte fungerar. Elevhälsoarbetet och arbete mot kränkningar och mobbning är förebyggande och bygger på kartläggningar av elevernas upplevelser. Kvalitetsarbetet ger upphov till tydliga mål och gemensamma visioner. Att lärarna har ett tydligt mandat visar sig bland annat i deras öppenhet för förändringar.

Den viktiga poängen med de två fiktiva skolorna är att allt det som fungerar eller inte fungerar hänger samman. Ett effektivt kvalitetsarbete genomsyrar hela verksamheten och gör störst nytta när det präglar rektorns, ledningsgruppens och lärarnas vardagliga arbete.

Att systematiskt kvalitetsarbete förbättrar undervisningen finns det också forskningsstöd för. Stanfordprofessorn Nicholas Bloom har tillsammans med tre andra forskare påvisat ett tydligt samband mellan kvaliteten på skolors styrnings- och ledningskvalitet och elevernas prestationer.⁶ Studien bygger på telefonintervjuer med 1 800 rektorer på skolor i Brasilien, Indien, Italien, Kanada, Storbritannien, Sverige, Tyskland och USA.⁷ Av dessa var 88 rektorer och skolor svenska. Styrning och ledning mäts med ett index som fångar användningen av 20 grundläggande managementmetoder inom fyra områden: verksamhetsstyrning, uppföljning, målstyrning och personalhantering.⁸ De flesta av dessa managementmetoder är allmängiltiga, till exempel att förvalta och behålla talanger, men flera är anpassade till skolor, till exempel standardiserad undervisningsplanering. Metodernas användning är dock relativt begränsad i skolan. Skolornas snittpoäng ligger på 2,3 på studiens femgradiga managementindex, vilket är lägre än vad som observerats i tidigare studier av sjukhus och tillverkningsföretag. Svenska skolor står sig väl jämfört med skolor i studiens övriga länder (endast Storbritanniens skolor uppnår ett högre indexvärde). Sett till indexets fyra områden får svenska skolor högst poäng på uppföljning (3,1) och verksamhetsstyrning (3,0), lägre på målstyrning (2,7) och lägst på personalhantering (2,5). Att personalhantering är ett svagt område är ett mönster som går igen i samtliga länder i studien. Studiens mest intressanta resultat är dock att det finns ett starkt positivt samband mellan managementindexet och elevernas utbildningsresultat.⁹ Måtten på utbildningsresultat skiljer sig mellan länder. För Sveriges del användes meritvärde i nionde klass och andel behöriga elever till gymnasiet. Jämfört med andra studier är sambandet mellan managementkvalitet och elevresultat starkt. Det är mer än tio gånger så starkt som sambandet mellan klasstorlek och elevresultat, samt mer än dubbelt så starkt som sambandet mellan skolkonkurrens respektive lärartäthet och elevresultat.

Huvudresultatet i ovanstående länderjämförande studie får stöd i en liknande studie av Di Liberto och medförfattare som använder samma metod för att mäta managementkvalitet, men fokuserar på skillnader mellan skolor i Italien. Författarna visar att elever på skolor som har hög managementkvalitet gör betydligt bättre ifrån sig på ett standardprov i matematik. Genom att utnyttja en reform av processen för rektorstillsättningar kan författarna stärka sitt argument att det är skillnader i managementkvalitet som förklarar skillnader i skolornas elevprestationer. Reformen i fråga infördes 2006 och innebar att även managementfärdigheter utvärderades vid italienska rektorstillsättningar.¹⁰

⁶ Bloom m fl (2015).

⁷ Skolorna i studien valdes ut slumpmässigt med bland skolor med undervisning för 15-åringar och minst 50 elever.

⁸ Metoden har tidigare använts vid studier av fler än 10 000 verksamheter inom tillverkning, detaljhandel, sjukvård och högre utbildning i ett tjugotal länder (se Bloom m fl 2012). Metoden har även använts för att studera svensk äldreomsorg (Angelis och Jordahl 2014, 2015) och primärvård (Angelis m fl 2016).

⁹ Eftersom studien bygger på tvärsnittsdata från olika länder går det inte att belägga att det är ett orsakssamband.

¹⁰ Di Liberto m fl (2015).

Andra studier av liknande managementmetoder vid skolor på den amerikanska östkusten har visat på liknande resultat.¹¹ Skolresultaten sammanhänger med metoder som återkoppling till lärare, datadriven undervisning och höga förväntningar på elever. En experimentell studie där *best practice*-metoder infördes på ett antal slumpmässigt utvalda skolor i Houston visar att detta förbättrade elevernas skolresultat i matematik (men inte i läsning). Den experimentella ansatsen gör att vi kan tala om ett orsakssamband mellan best practice-metoder och elevresultat. Förbättringen orsakades här av ett metodpaket bestående av ökad undervisningstid, bättre lärare och administratörer, undervisning i små grupper, datadriven undervisning och höga förväntningar på elever.¹² Det finns med andra ord ett gediget stöd för att systematiska arbetssätt av den typ som ingår i ett systematiskt kvalitetsarbete förbättrar elevernas skolresultat.¹³

En undersökning bland svenska rektorer och lokalpolitiker i ansvariga nämnder visar att styrningen från huvudmannen till rektor inte är problemfri. Rektorerna upplever låga krav från nämnden/huvudmannen samtidigt som ledamöterna inte litar på rektors kompetens när det gäller skolutveckling.¹⁴

I svensk samhällsdebatt har mycket fokus istället riktats mot skolvalet och friskolorna. Det är därför även värt att gå igenom vad forskningen säger om hur friskolor, konkurrens och valfrihet påverkar skolresultaten.

Friskolor, konkurrens och valfrihet - vad säger forskningen?

Hur skolan påverkas av friskolor, av konkurrens och av valfrihet är tre nära relaterade men samtidigt skilda frågor. Nedan följer i tur och ordning i korta redogörelser för de svar som finns tillgängliga.

Resultatjämförelser mellan friskolor och kommunala skolor brukar tala till friskolornas fördel. Huvudsakligen återspeglar detta dock skillnader i elevsammansättning. Studier som estimerar effekten av att gå i en friskola har likväl hittat positiva effekter.¹⁵ Effekterna är dock oftast relativt små. Ingen svensk studie tyder dock på att effekten av att gå på en friskola skulle vara negativ. En jämförelse mellan friskolor som drivs med vinstsyfte (aktiebolag, handelsbolag eller enskild firma) och andra friskolor tyder inte på att det finns någon skillnad vad gäller elevernas resultat.¹⁶ Det bör nämnas att skillnaderna mellan friskolor och kommunala skolor, åtminstone delvis, skulle kunna förklaras av betygsinflation, även om detta inte studerats i nämnda studier.¹⁷ Ett annat mått på skolkvalitet är hur skolan upplevs. Enligt de flesta mått som ingår

¹¹ Se Dobbie och Fryer (2013) för skolor i New York, och Angrist m fl (2013) för skolor i Massachusetts.

¹² Fryer (2014).

¹³ Även två uppmärksammade rapporter från konsultföretaget McKinsey kan nämnas då de framhåller processer och reformer som återfinns i ett systematiskt kvalitetsarbete. Enligt den första rapporten är lärarna avgörande för framgångsrika skolsystem; rätt personer måste bli lärare och lärarna måste utvecklas och bli allt bättre på att utbilda elever. Dessutom måste skolsystemet utformas så att alla elever kan ta del av utmärkt undervisning. Den andra rapporten handlar om hur länder förbättrar sina skolsystem. Det behövs olika reformer för att lyfta skolsystemet till olika nivåer ("poor", "fair", "good", "great" och "excellent"). Samtidigt visar sig de olika reformerna ha flera saker gemensamt: kompetensutveckling för lärare och rektorer, kunskapstester, datadrivna förbättringar på systemnivå, reviderade krav och läroplaner, belöning av högpresterande lärare och rektorer, och slutligen att reformsträvandena artikuleras i lagar och policydokument. Se McKinsey (2007, 2010).

¹⁴ Johansson och Nihlfors (2013).

¹⁵ Ahlin (2003) rapporterar nollresultat och små positiva effekter (upp till fem procentiler i elevrankningen) av att gå på en friskola för provresultat i 1998 års avgångsklass i grundskolan. Böhlmark och Lindahl (2015) redovisar inte något motsvarande estimat i kvantitativ form, men noterar att deras estimat av effekten av att gå på en friskola är av ungefär samma storlek som den effekt Ahlin hittade, fast betydligt mindre än effekten av konkurrens. Sahlgren (2011) studerar slutbetygen från grundskolan för alla skolor under perioden 2005–2009 och visar att elever på friskolor har högre avgångsbetyg än elever på kommunala skolor när ett flertal variabler som mäter elevernas familjebakgrund hålls konstanta.

¹⁶ Sahlgren (2011).

¹⁷ Edmark (2015).

i Skolinspektionens stora undersökning Skolenkäten 2014, är upplevd kvalitet något högre i friskolor än i kommunala skolor. Detta gäller både när man frågar elever i grundskolan och i gymnasiet, liksom när man frågar föräldrar med elever i grundskolan. Slutligen visar den tidigare beskrivna rapporten från Skolinspektionen om systematiskt kvalitetsarbete på stora skillnader till friskolornas fördel. Av de 19 kommuner som ingick i granskningen (inklusive de största i landet) var det bara en som fick godkänt av Skolinspektionen. Bland friskolorna fick 5 av 17 huvudmän godkänt, och bland dessa fanns samtliga granskade friskolekoncerner (Internationella Engelska skolan, Kunskapsskolan, Pysslingen, Vittra och Vrena friskoleförening). Detta överensstämmer med att fristående skolor har högre managementkvalitet än offentliga skolor, en skillnad som är extra stor i Sverige.¹⁸

Den konkurrens som friskolor bidrar med har visat sig ha ett positiv inverkan på elevernas resultat. Konkurrensens positiva effekt har visats i flera svenska studier.¹⁹ Den senaste och mest grundliga av dessa, av Anders Böhlmark och Mikael Lindahl, hanterar även invändningen om betygsinflation genom att studera kunskapsmätt från den internationella TIMSS-undersökningen. Svenska elevers resultat har fallit i TIMSS, men fallet har inte varit lika kraftigt i kommuner där relativt många elever går i friskolor. Den positiva konkurrens effekten står sig även när analysen görs om med elevresultat från TIMSS på individnivå.²⁰

Effekten av ökad valfrihet har även studerats genom att jämföra valmöjligheter mellan kommunala skolor i olika kommuner. Den möjlighet till skolval som kom med skolvalsreformen 1992 har haft en liten positiv påverkan på genomsnittselevens skolresultat och på efterföljande utfall såsom högskoleutbildning och sysselsättning (samt har haft en negativ påverkan på kriminalitet).²¹ En uppföljande analys visar att elever från svagare socioekonomisk bakgrund eller med invandrade föräldrar inte förlorade på möjligheten att välja skola. Om något så hade skolvalsreformen mer positiva effekter för sådana elever, även om skillnaderna mellan olika grupper är små.²²

¹⁸ Bloom m fl (2015). Det lilla urvalet av svenska skolor i studien gör dock att den extra stora svenska skillnaden bör tolkas med försiktighet.

¹⁹ Ahlin (2003), Sandström och Bergström (2005), Böhlmark och Lindahl (2015).

²⁰ Böhlmark och Lindahl (2015).

²¹ Wondratschek m fl (2013).

²² Edmark m fl (2014).

2. Hur arbetar skolföretag med kvalitets- och effektiviseringsfrågor?

Det här avsnittet beskriver hur de tre största privata skolaktörerna – AcadeMedia, Internationella Engelska Skolan och Kunskapsskolan – arbetar med kvalitets- och effektiviseringsfrågor. Framställningen bygger på skolföretagens kvalitetsrapporter och årsredovisningar, Skolinspektionens granskningar, andra dokument och intervjuer.²³

AcadeMedia

Faktaruta - AcadeMedia

Fullständigt namn: AcadeMedia AB (moderbolag i AcadeMediakoncernen)

Startår: 1996 (Flera företag i koncernen är betydligt äldre.)

Antal skolor: 218-135 förskolor (varav 75 i Norge), 77 grundskolor, 106 gymnasieskolor

Klasser: Från förskola till åk 3 i gymnasiet, samt vuxenutbildning

Antal elever: Ca 60 000 (inklusive förskolebarn i Sverige och Norge), samt ca 80 000 vuxenstudenter

Antal anställda: Ca 12 000 (varav ca 2 000 i Norge)

Koncernstruktur: AcadeMedia AB ägs av holdingbolaget Svensk Utbildning Intressenter Final Holding AB som i sin tur ägs av koncernmoderbolaget Marvin Holding Ltd (GG). Academedia AB har 144 dotterbolag i vilka utbildningsverksamheterna bedrivs. Bland dotterbolagen finns: Didaktus, Hermods, Mikael Elias Gymnasium, Plusgymnasiet, Pysslingen Förskolor och Skolor, ProCivitas Privata Gymnasium, Vittraskolorna och den norska förskolekedjan Espiragruppen.

Ägare: Koncernmoderbolaget Marvin Holding ägs av EQT-fonden EQT V som har internationella investerare.

AcadeMediakoncernen är Sveriges största privata utbildningsaktör och efter Stockholms stad landets näst största utbildningsanordnare. AcadeMedia är verksamma i hela utbildningskedjan; från förskola till vuxenutbildning. Utbildningen bedrivs av koncernens olika företag, bland annat Pysslingen förskolor som driver 93 stycken förskolor och Pysslingen Skolor som driver 55 stycken grundskolor. Företagen inom koncernen fungerar som egna huvudmän med olika profiler och inriktningar. Sedan läsåret 2012/13 har alla huvudmän i koncernen enats kring ett gemensamt kvalitets- och utvecklingsarbete där man utgår från samma kvalitetsdefinition, följer samma principer för målsättning och följer upp resultaten på samma sätt. Tanken bakom detta är att bättre utnyttja de möjligheter som en stor koncern kan erbjuda.

AcadeMedia bedriver ett omfattande systematiskt kvalitetsarbete. AcadeMedia-modellen möjliggör jämförelser av huvudmännens resultat och analyser av effektiv verksamhetsdrift. Skollagen kräver att systematiskt kvalitetsarbete ska bedrivas på huvudmannanivå och på skolnivå. Som ett frivilligt tillägg till dessa två obligatoriska nivåer sker kvalitetsarbete även på koncernnivå, genom stöd, kontroll och erfarenhets-

²³ Intervjuerna genomfördes i oktober, november och december 2015. De intervjuade personerna listas längst bak i rapporten efter referenslistan.

utbyte. Koncernledningen fungerar som sparringpartner till huvudmännen och huvudmännen utbyter erfarenheter med varandra på strukturerade sätt.

Koncernen AcadeMedia har en central kvalitetsorganisation med kvalitetschef, biträdande kvalitetschef, kvalitetsutvecklare och kvalitetscontroller. Man kan säga att AcadeMedia bygger upp en koncernintern ”inspektionsmyndighet”. Verksamheterna ska granskas vartannat år enligt Skolinspektionens modell med tillägg för sådant som gör enheterna utvecklingsdrivande. Jämfört med Skolinspektionen som i hög utsträckning fokuserar på regelefterlevnad är AcadeMedias egen inspektion mer inriktad på utbildningskvalitet. En intern granskning liknar en granskning av Skolinspektionen med bland annat intervjuer, dokumentstudier och klassrumsobservationer. En skillnad är att granskarna på förhand är väl förtrodda med granskningsobjektet och har mer skolkompetens än allmän utredarkompetens.²⁴

AcadeMediamodellen bygger på en gemensam kvalitetsdefinition som utgår från skolagens och läroplanernas nationella mål, med tillägg för upplevd kvalitet, enligt följande:

- Lagkrav och upphandlingskrav (lever man upp till kraven i lagar och förordningar?)
- Funktionell kvalitet (nås målen för utbildningen?)
- Ändamålsenlig kvalitet (hur går det för deltagarna efter avslutad utbildning?)
- Upplevd kvalitet (hur nöjda är kunderna, d v s elever, föräldrar, stat och kommun?)

AcadeMedia följer löpande upp i vilken utsträckning dessa mål uppfylls med hjälp av resultatindikatorer. När alla verksamheter använder samma kvalitetsmodell blir det enklare att jämföra resultat och utbyta erfarenheter. Publika kvalitetsrapporter publiceras på koncernnivå, huvudmannanivå och skolnivå.²⁵

Varje höst och vår gör alla grund- och gymnasieskolor betygsprognoser för att identifiera elever som riskerar att inte få godkänt betyg. Prognoserna analyseras på motsvarande sätt på gruppnivå för att identifiera svaga skolor, klasser, ämnen eller kurser. Varje huvudman rapporterar dessutom varje månad in sin måluppfyllelse till koncernledningen. Dessa månadsrapporter kan föranleda åtgärder från koncernledningens sida.

AcadeMediamodellen är ett kombinerat kvalitets- och ledningssystem. Den innefattar uppföljning av resultat och processer, underbygger beslutsfattande och utvecklingsdrivande styrning och ledning. Modellen utvecklas mot en sammanhållen analys av data om kvalitet, personal och ekonomi. För koncernen är AcadeMediamodellen en gemensam kärna. Alla företag följer modellen, men vissa av dem lägger till egna kvalitetsdimensioner. LBS – Ljud och bildskolan – har till exempel lagt till kreativitet som ett mål. Vissa gör en extra betygsprognos varje termin. Varje företag har stor frihet att bedriva sina utbildningar på det sätt de själva föredrar – så länge målen uppnås.²⁶

Utbyte av erfarenheter sker mötesform på koncernens utbildnings- och utvecklingscenter AcadeMedia Academy, där också kurser anordnas. En gång per år träffas hundratals chefer, bland annat alla rektorer, på konferensen Ledarforum. Dessutom träffas de kvalitetsansvariga på koncernens företag regelbundet tillsammans med koncernens kvalitetschef och kvalitetsstab. En viktig poäng med den här typen av sammankomster är att plocka upp goda exempel från olika verksamheter. Den funktionen fyller även AcadeMedias koncernövergripande förestelärarnätverk.

²⁴ Intervju, AcadeMedia.

²⁵ AcadeMedia (2014).

²⁶ Intervju, AcadeMedia.

Koncernstrukturen kan också tänkas stödja effektiviseringar av verksamheten som inte går ut över utbildningens kvalitet. Som koncern kan AcadeMedia kombinera den trygghet och stabilitet som AcadeMediamodellen borgar för med det driv som kännetecknar mindre organisationer. Tanken är att en varningslampa ska tändas så snart ett effektiviseringsarbete riskerar att gå ut över kvaliteten.

AcadeMedias kvalitetschef Ingela Gullberg betonar också att kvalitet och lönsamhet går hand i hand. På kort sikt är det möjligt att höja lönsamheten på kvalitetens bekostnad, men det innebär då att man bygger upp en kvalitetsskuld som slår mot framtida lönsamhet. Detta blir ännu tydligare med AcadeMedias utbildningsgaranti som innebär att alla elever är garanterade att få gå klart den utbildning som de har börjat på.²⁷

Skolinspektionen granskar inte AcadeMedia som koncern utan koncentrerar sig på de företag i koncernen som utgör huvudmän i skolsystemet. Skolinspektionen har nyligen granskat Vittraskolorna och Pysslingens förskolor och skolor AB. Vittraskolorna får flera positiva omdömen i en kvalitetsgranskning. Skolinspektionen skriver bland annat att framtagna mål bygger på uppgifter som kommer fram i skolornas dokumenterade kvalitetsarbete. Målen är också väl förankrade på samtliga nivåer i organisationen. Vittraskolorna följer systematiskt upp skolornas kunskaps- och värdegrundsarbete. Skolinspektionen bedömer dock att arbetet med att följa, utveckla och styra skolornas måluppfyllelse på likvärdighetsområdet behöver fortsätta. Vittraskolornas förbättringsåtgärder utgår från resultatanalyser och är adekvata för att utveckla skolornas kvalitet och öka deras måluppfyllelse.²⁸

Även Pysslingen får positiva omdömen av Skolinspektionen. Målen är väl förankrade på samtliga nivåer i organisationen. Det finns kommunikation och dialog om resultat och effekter av insatser. Skolinspektionen bedömer att Pysslingen som huvudman på ett systematiskt, strukturerat och kontinuerligt sätt följer upp och dokumenterar skolornas resultat. Insamlade resultat analyseras och leder till att åtgärder vidtas och sedan analyseras. Planerade insatser för att öka verksamheternas kunskap i analysarbetet behöver dock förverkligas så att inrapporterade resultat ger upphov till fler analyser. Den systematiska uppföljningen ger goda förutsättningar för att utveckla utbildningens kvalitet och höja skolornas måluppfyllelse.²⁹

²⁷ Intervju, AcadeMedia.

²⁸ Skolinspektionen (2014e).

²⁹ Skolinspektionen (2014f).

Internationella Engelska Skolan

Faktaruta - Internationella Engelska Skolan

Fullständigt namn: Internationella Engelska Skolan i Sverige AB

Startår: 1993

Antal skolor: 29 (28 grundskolor, 1 gymnasieskola)

Klasser: Från åk 1 i grundskolan till åk 3 i gymnasiet, med åk 4-9 i grundskolan som huvudinriktning.

Antal elever: Ca 20 000

Antal anställda: Ca 2 200

Koncernstruktur: Internationella Engelska Skolan i Sverige AB har 3 svenska moderbolag i 3 nivåer och 2 dotterbolag: English Summer School AB och IES UK Schools LLP (GB).

Det senare dotterbolaget driver koncernens enda skola i Storbritannien, IES Breckland. Internationella Engelska Skolan i Sverige AB är huvudman för samtliga svenska skolor.

Ägare: TA Associates (75 %) och grundaren Barbara Bergström (25 %). Genom riskkapitalbolaget TA Associates finns många fler investerare i Internationella Engelska Skolan; bland de större finns ledande amerikanske universitet, allmännyttiga stiftelser för forskning, samt pensionsstiftelser för lärare.

Internationella Engelska Skolan (IES) utmärks av att upp till hälften av undervisning bedrivs på engelska av lärare med engelska som modersmål. Ungefär 40 procent av lärarna är engelskspråkiga och engelska är skolornas arbetspråk. Detta utsätter eleverna för ett ”språkbud”, ett effektivt sätt att bemästra ett språk, som utgör IES enda särskiljande pedagogiska metod. Företaget har ett erkänt gott kvalitetsarbete, samtidigt som eleverna når goda resultat.³⁰ Detta framkommer tydligt i Skolinspektionens senaste kvalitetsgranskning där IES får positiva omdömen.³¹ Företagets skolor är också populära med 94 000 elever som står i kö till dem.

Alla IES-skolor utgår från följande tre grunder när det gäller skolkvalitet:

- behärska engelska (”the key to the world”),
- lugn och trygg läromiljö (”where teachers can teach, and students can learn”),
- höga akademiska förväntningar (”helping every student to reach their potential”).

Dessa grunder definierar skolans varumärke och ska genomsyra hela verksamheten. Alla anställda får varje år skriva under ett dokument med några konkreta – och icke-förhandlingsbara – punkter om ”What IES schools do.”

Enligt IES VD Ralph Riber är nyckeln till kvalitet att rekrytera bra rektorer, ett ansvar som ligger på honom som VD. VD rekryterar även en eller flera vicerektorer som tillsammans med rektorn utgör skolledningen på en skola. Rektorer ska tro på IES värderingar och kunna samla sin personal kring dem. Rektorer ges stort förtroende och ansvarar för att rekrytera och lönesätta sin personal.³² Men om arbetet inte fungerar tillfredsställande kan en rektor bytas ut. De senaste åren har 2–3 rektorer bytts ut av denna anledning. Rektorer utvärderas efter hur de lever upp till skolornas löfte,

³⁰ Samtliga IES-skolor presterar bättre än vad som kan förväntas utifrån elevernas socioekonomiska bakgrund, enligt Skolverkets SALS-modell.

³¹ Skolinspektionen (2014a).

³² Om en lön avviker från det normala i företaget måste rektorn kunna motivera detta inför företagsledningen.

om de håller sig inom sina budgetramar och hur de bidrar till att förbättra helheten inom företaget. Utbildningskvalitet väger tungt vid lönesättning av rektor.³³

Rektorerna ska i sin tur rekrytera bästa möjliga lärare, till stor del i Kanada, USA och Storbritannien. Lärarna har stor autonomi i klassrummet, samtidigt som de hålls ansvariga för sina elevers resultat. Genom att klassrummen är lugna och trygga kan lärarna fokusera på undervisningen.

IES system för kvalitetskontroll är värdespecifikt och inriktat på företagets grundvärderingar. Skolorna utvärderas efter hur de lyckas leverera i enlighet med vad varumärket står för. När det gäller verksamhetens överensstämmelse med skollagen har Skolinspektionen inte haft något att invända, annat än att eleverna inte kan påverka skolornas ordningsregler. Skolinspektionen noterar också att kvalitetsarbetet är väl känt och förankrat i skolorna.³⁴

Tidsmässigt är det systematiska kvalitetsarbetet upplagt som följer. I slutet av våren samlas data för varje skola in. I juni–juli sammanställs data tillsammans med interna och externa jämförelser. Detta baseras på resultat på nationella proven i åk 3, 6 och 9, betyg och meritvärde i åk 9, andelen elever som nått målen i alla ämnen och andelen elever som blivit behöriga till gymnasiet, samt andelen elever som uppnått betyget C eller bättre respektive fått betyget F, på samtliga nationella prov i åk 6 och 9. Meritvärdet jämförs också med SALSA. Skillnaden mellan nationella prov och slutbetyg i åk 9 följs upp för att motarbeta betygsinflation. En elevgrupps resultat på nationella prov i åk 6 och 9 jämförs också för att se vilka framsteg skolan gjort. Även uppgifter om trygghet och arbetsro från årliga enkäter (ställda till samtliga elever, föräldrar och personal) ingår i sammanställningen. Kvalitetsdata skickas till alla rektorer och skolarnas ledningsgrupper. Under hösten besöker kvalitetsansvarig skolorna i prioriteringsordning och diskuterar resultaten. På huvudmannanivå gör företagsledningen jämförelser över tid och mellan skolor, bland annat med hjälp av en ranking av alla företagets skolor. Lärare som visar tecken på att inte räckas till kan identifieras i analysen. I september presenteras en sammanställning för styrelsen. Styrelsen beslutar och dokumenterar vilka åtgärder varje skola ska vidta det närmaste året. Skolledningen ska inom två månader beskriva sin plan för detta.

IES håller årliga regionala kompetensutvecklande konferenser för alla lärare. Dessutom träffas Academic Coordinators från varje skola fyra gånger per år för att diskutera förbättringsmöjligheter.

Skolinspektionen bedömer att skolresultat och analyser leder fram till konkreta förbättringsåtgärder. Detta gäller inte minst de enskilda skolornas resursfördelning, som kan höjas för att förbättra måluppfyllelsen.³⁵

³³ Intervju, Internationella Engelska Skolan.

³⁴ Skolinspektionen (2014a).

³⁵ Skolinspektionen (2014a).

Internationella Engelska Skolan uppnår goda utbildningsresultat samtidigt som företaget har en stabil ekonomi med god lönsamhet. IES har flera sätt att effektivisera verksamheten som inte går ut över utbildningens kvalitet:

- Ordning och reda i klassrummen möjliggör effektiviseringar eftersom det då går att hålla hög kvalitet även i fulla klasser med 30 elever på en lärare.
- Skolornas popularitet med långa köer innebär också att man kan ha så stora klasser som man vill.
- Flera av IES skolor är stora. IES har 9 av de 10 största friskolorna inom grundskolan. Detta ger skalfördelar, som ekonomisk möjlighet att tillföra vissa resurser och stödfunktioner på skolnivå.
- IES har jobbat mycket med struktur för förenkling och smartare arbete. Man dokumenterar inte saker i onödan. Man anställer inte i onödan. Huvudkontoret är relativt litet, enligt Ralph Ribers devis: ”ju fler människor, desto mer arbete.”
- Mat, el, mobil, IT, fastigheter sköts centralt. Ger professionalisering och harmonisering mellan skolor. Hyresavtalen är långa, normalt 15–20 år.
- Företagsledningen jämför nyckeltal, till exempel för bemanning, och diskuterar dem med skolledningarna. Detta görs inte för att ställa krav på till exempel en viss lärartäthet utan för att snabbt få igång en relevant effektiviseringsdiskussion.
- VD undertecknar alla anställningsavtal, rektorer måste kunna motivera avvikande löner till VD som också kan ge rektorerna stöd i lönesättningen.³⁶

Kunskapsskolan

Faktaruta - Kunskapsskolan

Fullständigt namn: Kunskapsskolan i Sverige AB

Startår: 1999

Antal skolor: 36 (29 grundskolor, 7 gymnasieskolor)

Klasser: Från åk 4 i grundskolan till åk 3 i gymnasiet, med åk 6-9 som huvudinriktning

Antal elever: Ca 11 000

Antal anställda: Ca 1 100

Koncernstruktur: Företagets moderbolag Kunskapsskolan Education Sweden AB driver skolor i USA, Indien och Storbritannien med totalt omkring 5 000 elever. Koncernens moderbolag Magnora AB har även dotterbolagen Demoskap AB, KREAB Partner AB och Silver Life AB. Kunskapsskolan i Sverige AB är huvudman för samtliga svenska skolor.

Ägare: Moderbolaget Kunskapsskolan Education Sweden AB ägs till 60 procent av Peje Emilsson med familj och bolag. Investor är näst största ägare med 38 procent.

Kunskapsskolan skiljer sig från andra skolor genom att utbildningen är personligt utformad. Pedagogiken bygger på att alla elever är olika och lär sig saker på olika sätt. Varje elev har en lärare som sin personliga handledare som är med och sätter upp elevens kort- och långsiktiga mål och följer upp arbetet mot målen. Det finns inget traditionellt gemensamt schema för eleverna. Eleverna har istället ett grundschema som visar vilka aktiviteter som erbjuds varje dag. Eleven väljer de lektionstyper som passar bäst in i den personliga planen. De kan välja mellan workshops, föreläsningar, kommunikationspass, laborationer och seminarier. Elevens personliga

³⁶ Intervju, Internationella Engelska Skolan.

schema förs in i elevens loggbok som stödjer elevens planering, lärarens uppföljning och kommunikationen med föräldrarna.³⁷ I en koncernövergripande inspektion 2014 bedömde Skolinspektionen att Kunskapsskolans kvalitetsarbete fungerar tillfredsställande och att detta gäller genom hela arbetsprocessen.³⁸

Kunskapsskolan har ett genomarbetat system för kontinuerligt kvalitetsarbete. Visionen är att vara Sveriges bästa skola. Mer konkret har man som övergripande mål att ha bäst studieresultat, de mest nöjda eleverna och föräldrarna, de bästa och mest nöjda lärarna, samt en sund ekonomi.³⁹ Helt nyligen har man infört nio kvalitetsområden, som ska ge en koppling genom hela verksamheten.⁴⁰ Målstyrning är en del av Kunskapsskolans filosofi. Elever och lärare sätter upp mål, följer upp målen samt utvärderar och agerar på avvikelser.⁴¹

Kunskapsskolans individbaserade pedagogik samverkar med det systematiska kvalitetsarbetet på två sätt. För det första ligger den personliga handledningen nära kvalitetsarbetet genom att varje elev sätter upp mål för sin kunskapsutveckling, dokumenterar målen i loggboken och veckovis följer upp målen tillsammans med sin handledare. För det andra bygger Kunskapsskolans pedagogiska modell på att lärarnas arbete standardiseras (vilket inte står i motsats till att elevernas arbete individualiseras). Mycket av standardiseringen åstadkoms genom Kunskapsporten, företagets digitala läromedelsportal. Där finns förutom allt elevmaterial i alla ämnen (på grundskolan används endast digitala läromedel) även material för lärare, till exempel färdiga lektionsupplägg. Lärarnas portal bygger på idén att tillhandahålla de bästa lärarnas bästa exempel. Goda exempel sprids på detta sätt till lärare på flera olika skolor. Kunskapsskolans lärare har som en konsekvens av standardiseringen mindre utrymme för kreativitet och egen planering än vad lärare på andra skolor har. De arbetar relativt mycket i lag.

Kunskapsskolans storlek underlättar lärarnas utvecklingsmöjligheter. Alla lärare tillhör ett pedagogiskt nätverk. Kandidater till förstelärare utvärderas av ett oberoende merit-eringsföretag. Andra karriärvägar är att gå vidare till företagets pedagogiska avdelning eller att delta i ett traineeprogram för blivande rektorer.⁴²

Kvalitetsarbetet följer en årscykel där företagsledningen i slutet av vårterminen slår fast övergripande kvalitetsmål för det kommande läsåret. Kvalitetsredovisning för året som gått och verksamhetsplan för kommande läsår arbetas fram på varje skola. Före årets ändring till nio målområden satte man mål inom områdena studieresultat och betyg, nöjdhet bland elever och föräldrar, nöjdhet bland medarbetare, arbets-sättstillämpning och ekonomi. Grundläggande data i kvalitetsarbetet är betyg i alla ämnen, resultat på nationella prov, meritvärden, andel elever som uppnår målen i alla ämnen och med gymnasiebehörighet, SALSA-justerade elevresultat, samt mycket detaljerade enkäter om nöjdhet och upplevd kvalitet till elever, föräldrar och personal. Bland annat analyseras kunskapsutveckling under det senaste året, skillnad i resultat mellan flickor och pojkar samt mellan olika ämnen, betygens avvikelse från resultat på nationella prov och betydelsen av konkurrens mellan skolor. Till analysen bidrar

³⁷ Loggboken innehåller följande: terminsmål, terminsplanering, veckans mål, veckans schema, veckans uppgifter, veckans strategier och utvärdering av veckan.

³⁸ Skolinspektionen (2014b). Skolinspektionen har dock poängterat att eleverna ska ha lika många timmar i alla ämnen, ett krav som inte är så lätt att förena med Kunskapsskolans modell där en poäng är att eleverna själva ska kunna fördela tiden mellan olika ämnen efter behov.

³⁹ Skolinspektionen (2014b).

⁴⁰ Intervju, Kunskapsskolan.

⁴¹ Morin (2011).

⁴² Intervju, Kunskapsskolan.

Kunskapsskolans pedagogik- och utvecklingsavdelning samt rektorerna med stöd av företagets tre regionchefer.

Varje år analyseras kunskapsresultaten vid fem tillfällen och elevernas trygghet, trivsel och nöjdhet vid ett tillfälle (då rektorer och företagsledning diskuterar resultat från de utförliga enkäterna). De indikatorer som används kan brytas ner på skol- och lärarnivå. Kunskapsresultat följs dessutom upp på elevnivå. Företagets avdelning för pedagogisk utveckling sammanställer kunskapsresultat efter det att de har rapporterats in i ett digitalt uppföljningssystem. Varje skola får sedan ett så kallat Skolblad med resultat redovisade på basgruppsnivå, i olika ämnen, resultat i förhållande till skolans mål samt fördelat på flickor och pojkar. Rektorerna får också en lista på vilka elever som inte har nått målen i ett eller flera ämnen. På skolnivå kan alla skolor ta del av varandras resultat.

Dessutom använder Kunskapsskolan sig av klassrumsobservationer där rektorerna enligt ett protokoll är med på ett antal lektioner med varje lärare. Även rektorn utvärderas delvis genom medarbetarbedömningar. Rektorerna får även ta del av ytterligare nyckeltal för sin skola som beläggning, kö, besökare, andel som tackar ja till en plats, Om det finns övergripande svagheter på ett område kan företagsledningen initierade fördjupade kvalitativa studier vid flera skolor, till exempel på temat arbetsro. Ett sätt som man driver kvalitetsutveckling på är att para ihop två jämförbara skolor eller ”critical friends” som opponerar på varandras verksamhet.⁴³

När allt beaktas är det stora mängder data som Kunskapsskolan samlar in, analyserar och presenterar. Det har dock fungerat bra, enligt företagets vice vd Mikaela Valtersson, bland annat på grund av att man anlitar extern hjälp för analyserna och presenterar resultaten visuellt.

Kunskapsskolans kvalitetsarbete leder till konkreta åtgärder. Skolinspektionen beskriver flera sådana åtgärder både på företags- och skolnivå och noterar även att perspektivet är långsiktigt. Skolinspektionen bedömer att Kunskapsskolan ”genomför insatser för att förbättra verksamheten som tar sin utgångspunkt från en analys av kunskaps- och värdegrundsresultat.”⁴⁴ För närvarande arbetar Kunskapsskolan med flerårig kvalitetsutveckling på tre fokusområden: hög lärarskicklighet, moderna verktyg och en organisation med stark kultur och värderingsförankring.

Ekonomisk effektivisering handlar inom Kunskapsskolan bland annat om att utnyttja skalfördelar:

- Centraliserade inköp, IT -utveckling, administration, mm.
- Nära samarbete mellan skolor och lärare, bland annat vid verksamhetsplanering och utveckling av undervisningsmaterial.
- Kostnadseffektivt stöd av lärare (portal med material och stöd från central pedagogisk avdelning).
- Jobba aktivt med skolor som har låg beläggning (t ex marknadsföring, ryktesförbättring, lokalernas läge).
- Relativt hård ekonomisk styrning (kostnadsstyrning) av rektorerna från företagsledningen (t ex gränser för ekonomiska nyckeltal).⁴⁵

⁴³ Intervju, Kunskapsskolan.

⁴⁴ Skolinspektionen (2014b).

⁴⁵ Intervju, Kunskapsskolan.

3. Hur arbetar kommunala skolhuvudmän med kvalitets- och effektiviseringsfrågor?

Det här avsnittet beskriver hur tre kommuner – Stockholm, Uppsala och Gävle – arbetar med kvalitets- och effektiviseringsfrågor. Kommunerna är utvalda för att storleksmässigt ligga i närheten av företagen AcadeMedia, Kunskapsskolan och Internationala Engelska skolan. Framställningen bygger på kommunernas verksamhetsplaner, Skolinspektionens granskningar, andra dokument och intervjuer.⁴⁶

Stockholms stad

Faktaruta - Stockholm stad

Invånare: 922 000

Antal kommunala skolor i kommunen: 780, varav 596 förskolor, 141 skolenheter f-9, 26 gymnasieskolor.

Antal barn och elever i kommunala skolor: Ca 115 000, varav 32 000 i förskola, 67 000 i grundskola (inkl. förskoleklass), 16 000 i gymnasiet.

Antal anställda i kommunala skolor: 12 300, varav 6 700 i förskola, 4 500 i grundskola (inkl. förskoleklass), 1 100 i gymnasiet.

Politisk majoritet: Socialdemokraterna, Miljöpartiet, Vänsterpartiet och Feministiskt Initiativ, sedan 2014.

Källor: Antal skolor är hämtade från Stockholm stads webbtjänst Hitta och jämför service (<http://www.stockholm.se/jamfor>). Antal elever och anställda är hämtade från Skolverkets databaser Jämförelsetal och SiRis. Antal anställda i kommunala förskolor avser personal som arbetar med barn (inklusive arbetsledare men exklusive städ- och kökspersonal samt personal som medverkar i arbetet genom arbetsmarknadspolitiska åtgärder). Antal anställda i grundskolan och gymnasieskolan avser endast lärare. Antal anställda har omräknats till årsarbetare med hjälp av tjänstgöringsgraden.

Stockholms stad är Sveriges största kommun och även skolsystemets största huvudman. Kommunen har 922 000 invånare samt 115 000 barn och elever i de kommunala förskolorna, grundskolorna och gymnasieskolorna. Skolverksamheten lyder under utbildningsnämnden som verkställer kommunfullmäktiges beslut och ansvarar för grundskoleverksamheten. Utbildningsförvaltningen består av en grundskole- och en gymnasieavdelning och verkställer utbildningsnämndens beslut. Ansvaret för förskolan ligger på stadsdelsförvaltningarna. Att ansvaret för grund- och gymnasieskola ligger på den kommuncentrala utbildningsförvaltningen är en viktig skillnad mot Göteborg (och tidigare Malmö) där grundskolan ligger på stadsdelsförvaltningarna.

⁴⁶ Intervjuerna listas längst bak i rapporten efter referenslistan.

Stockholms skolor utvärderas tydligt mot mål och indikatorer. Stockholm grundskolor har fyra övergripande mål:

1. Alla elever utvecklas och når målen för sin utbildning.
2. Alla elever har en god lärmiljö.
3. Alla elever har inflytande över, förståelse för och tar ansvar för sitt eget lärande utifrån sina förutsättningar.
4. Eleverna upplever och deltar i kulturlivet.

Gymnasieskolorna har två ytterligare mål:

1. Alla stadens ungdomar studerar eller arbetar.
2. Alla elever har kontakt med högskolor, branscher, näringsliv och andra aktörer.

Förskolorna har endast ett mål: att alla barn i förskola lär och utvecklas i en trygg och pedagogisk miljö. Skolinspektionen har 2014 i en Kvalitetsgranskning på grundval av intervjuer med rektorer och grundskolechefer bedömt att de mål som formulerats av kommunfullmäktige och nämnder är väl förankrade bland rektorerna.⁴⁷

Målen bryts ner i ett antal kvantitativa indikatorer. När det gäller det första målet fokuserar grundskolan särskilt på indikatorn Andel elever som är behöriga till nationella program. En anledning att fokusera på detta mål är att det är så viktigt för den enskilde individen. Uppfyllelsen av målet har tyvärr minskat, på grund av att det går allt sämre för den svagaste femtedelen elever. Skolresultaten påverkas bland annat av nyanlända elever. Utvecklingen har varit svag på skolor med de svåraste förutsättningarna, inte minst bland pojkar. Det finns skolor där endast 40 procent av eleverna blir behöriga till gymnasiet. I syfte att öka andelen elever som är behöriga till nationella program lyfter utbildningsförvaltningen fram arbetet kring nyanlända elever, elevhälsa och fritidshem samt samverkan med andra förvaltningar.

För grundskolan har Kommunfullmäktiga satt upp fyra indikatorer utöver andelen behöriga elever. Det är andel elever i årskurs 6 och i årskurs 9 som uppnått målen i alla ämnen, andel grundskolelärare med kompetens inom genuspedagogik/normkritik och andel legitimerade lärare i grundskolan. Utbildningsnämnden har dessutom åtta egna indikatorer som man följer upp. Dessa indikatorer avser andelen elever som nått kravnivån i de nationella proven i matematik och svenska i årskurs 3, 6 och 9, andelen elever som kan läsa hjälpligt vid höstterminsslut i årskurs 1 samt meritvärde i årskurs 9.

Under 2015 utvärderade Stockholms stad 44 förskoleavdelningar i sju stadsdelsnämndsområden. Utvärderingarna visade på problem med användningen av kvalitetsindikatorer i förskolan. Personalen har inte fått tillräckliga förutsättningar att tolka kvalitetsindikatorn inför deras självvärdering. Det förekom även flera fall där arbetslagen inte fick någon återkoppling på sin självvärdering.

För att uppnå målen beslutar Kommunfullmäktiga och Utbildningsnämnden om aktiviteter i form av riktade insatser som förs in i nämndens verksamhetsplan. Dessa aktiviteter har ett bestämt start- och slutdatum. Utbildningsförvaltningen ska kunna aggregera resultatanalyser på skolnivå till förvaltningsövergripande nivå för att förstå kopplingen mellan insatser och utfall. För att stödja arbetet med att uppfylla målen har kommunen inrättat bedömargrupper som granskar de enskilda skolornas verksamhetsplaner.

⁴⁷ Skolinspektionen (2014d).

Som huvudman bedriver Stockholms kommun ett systematiskt arbete med analyser och kvalitetsutveckling. På grund av sin storlek kan Stockholm satsa relativt stora resurser på att analysera utbildningsverksamheten. Enligt Skolinspektionen har Stockholms kommun goda förutsättningar att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete på basis av insamlade resultat. Samtidigt anger Skolinspektionen att arbetet med att analysera kunskaps- och värdegrundsresultat behöver utvecklas och fördjupas.⁴⁸ Analysen av utbildningsresultat görs främst på skolnivå och man har utvecklat en mer detaljerad modell än Skolverkets Salsa för att ta hänsyn till skolornas elevsammansättning. Man strävar efter att bygga mer av analysen på individdata, men detta har blivit svårare med fler nyanlända elever som saknar personnummer. Även analysen på skolnivå försvåras då relevantalet blir rörligare.

I Stockholms systematiska kvalitetsarbete ingår att skolorna får återkopplingar på sitt kvalitetsarbete och på sina verksamhetsplaner. Enskilda skolor kan få ett fördjupat analysstöd. Utbildningsförvaltningen utser de svagaste grundskolorna till fokusskolor. Dessa får ta del av en slags intern skolinspektion där utredare besöker skolorna och följer klasser. En stödåtgärd är att sätta in någon av kommunens sex lärarcoacher, som huvudsakligen jobbar mot ett arbetslag av lärare. Skolinspektionen framhöll 2014 att relativt få förbättringsåtgärder tar sin utgångspunkt i analyser av resultat, problem, risker och förutsättningar. Kommunen ålades att utveckla resultatuppföljningar och analyser och se till att dessa i högre grad ligger till grund för beslut om förbättringsåtgärder på samtliga nivåer.⁴⁹

Resultatdialoger utgör en viktig del av det systematiska kvalitetsarbetet i Stockholm. Resultatdialogerna är under utveckling och ska ge ett större fokus på de prioriterade områdena nyanlända elever, elevhälsa och fritidshem. Resultatdialog hålls en gång per år som ett ingående samtal mellan rektor och biträdande rektor samt deras chef (det finns till exempel 7 grundskolechefer i Stockholm). Samtalet sker i samband med den analys av skolans utbildningsresultat som görs i augusti–september och som bygger på resultat för det gångna läsåret. Både skolan och förvaltningen gör en egen analys, som diskuteras. Samtalet kretsar kring fyra parametrar: brukarundersökningar (i årskurs 2, 5 och 8), medarbetarundersökning, skolresultat (betyg och resultat i nationella prov) samt skolans ekonomi.

Varje skolas rektor analyserar skolresultaten på klass- och lärarnivå och förväntas hålla resultatdialog med alla lärare på skolan. Lärarna har framförhandlade kommunövergripande lönekriterier. Rektor ska belöna lärare som har lyckats särskilt väl lönemässigt. Detta ska uppmuntra förbättringar. På grund av lärarbrist har dock rekrytering blivit allt viktigare för lönesättningen och lärarna kan ha mycket att vinna lönemässigt på att byta skola. Rektor har också ansvar för att kompetensutveckla lärare som har problem med undervisningen. Ledarskapet i klassrummet är viktigt och kan vara ett problem i stökiga klasser. Endast 48 procent av eleverna i årskurs 8 anger att de kan arbeta i lugn och ro på lektionerna. Det är mycket ovanligt – men har förekommit – att olämpliga lärare får ett avgångsvederlag för att sluta. Då handlar det om stor olämplighet och social problematik.

För kommunen är det lättare att styra rektorer än lärare. Rektorsrekryteringen är viktig och staden försöker flytta rätt rektor till rätt skola. En passande rektor ses som en grundförutsättning för en fungerande skola. Rektorer förordnas på sex år. Rektorer som inte fungerar får inte nytt förordnande. Eftersom de har tillsvidare tjänst i

⁴⁸ Skolinspektionen (2014d).

⁴⁹ Skolinspektionen (2014d).

kommunen kan de istället jobba på till exempel centralförvaltningen. I enstaka fall förekommer det att rektorer plockas bort under sitt sexårsförordnande. Kommunen har genomfört utbildningar för sina rektorer i syfte att tydliggöra systematiken i kvalitetsarbetet.

Ett konkret utvecklingsarbete som Stockholms stad driver tillsammans med Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) är PRIO (som står för Planering, Resultat, Initiativ och Organisation).⁵⁰ Målet med PRIO-projektet är att varaktigt höja kunskapsresultaten i den svenska skolan. Detta ska åstadkommas genom att utveckla skolans interna processer och arbetssätt för att skapa en mer lärande organisation. Undervisning ses som en process och skolorna dokumenterar sina förbättringar. Utanför PRIO-projektet är sådan dokumentation mer ovanlig. Utvecklingsarbetet initieras av så kallade förändringsledare och utgår från dokumenterat framgångsrika arbetsätt i andra länders skolsystem. Mer konkret handlar det om att stärka det kollegiala samarbetet mellan lärare och att utveckla arbetssätt som hjälper skolledningen att använda resurser effektivt. Genom att bland annat effektivisera möten frigörs tid för skolans kärnprocesser och för samarbete mellan lärare och skolledare. I Sverige har hittills fler än 120 skolor i 35 kommuner påbörjat arbetet med PRIO.⁵¹ SKL:s långsiktiga mål är att sprida erfarenheterna från projektet till alla kommuner. I Stockholms stad betraktas PRIO som så lyckat att det håller på att övergå i reguljär verksamhet.

Resurstilldelningen till Stockholms skolor innehåller betydande omfördelning. Av skolpengen beror 13 procent på skolors socioekonomi enligt ett index som bestäms av sex variabler. Den socioekonomiska delen av anslaget kan uppgå till mellan 1 500 och 50 000 kronor ytterligare per elev. En utvärdering av detta pågår och det är så här långt svårt att se att mer pengar skulle hjälpa svaga skolor ytterligare. De förortsskolor som får mest pengar väljer idag att anställa fler lärare (och annan personal) så att två lärare har en klass på cirka 20 elever istället för att minska klasstorleken. Ett problem med resurstillskott är att skolorna inte behöver vara lika angelägna om att effektivisera sin verksamhet. Skolinspektionen bedömde 2014 att Stockholms kommun systematiskt behöver följa upp hur kommunen använder sina ekonomiska resurser och vilka effekter resursfördelningen har för skolenheternas måluppfyllelse.⁵² Sedan dess har kommunen bland annat inrättat ett så kallat programkontor som har som uppgift att koordinera och följa upp större projekt.

Som avslutning måste framhållas att Skolinspektionen 2015 avslutade sin kvalitetsgranskning av Stockholms kommun eftersom kommunen vidtagit tillräckliga åtgärder. Kommunen har arbetat med uppföljningen av kommunala mål och samstämmigheten med nationella mål. Analyserna av elevernas resultat har, liksom värdegrundsarbetet, utvecklats. Uppföljning och analys av resursfördelningen till skolor har förbättrats.⁵³

⁵⁰ PRIO-projektet drivs sedan januari 2012 av Sveriges Kommuner och Landsting och Stockholms stad. Projektet har utvecklats med stöd av konsultbolaget McKinsey & Company.

⁵¹ SKL, "PRIO, arbetssätt i skolan",

<http://skl.se/skolakulturfrifrid/skolaforskola/sklssatsningarutveckelskolan/prioarbetssatt.212.html> (läst 2016-02-29).

⁵² Skolinspektionen (2014d).

⁵³ Skolinspektionen (2015b).

Uppsala kommun

Faktaruta - Uppsala kommun

Invånare: 210 000

Antal kommunala skolor i kommunen: 166 (98 förskolor, 57 grundskolor, 11 gymnasieskolor)

Antal barn och elever i kommunala skolor: Ca 32 000, varav 7 000 i förskolan, 17 000 i grundskolan (inkl förskoleklass) och 8 000 i gymnasieskolan

Antal anställda i kommunala skolor: 1 100 i förskolan, 1 200 i grundskolan, 500 i gymnasiet

Politisk majoritet: Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet, sedan 2014.

Källor för antal anställda är Skolverkets databaser Jämförelsetal och SiRis. Antal anställda i kommunala förskolor avser personal som arbetar med barn (inklusive arbetsledare men exklusive städ- och kökspersonal samt personal som medverkar i arbetet genom arbetsmarknadspolitiska åtgärder). Antal anställda i grundskolan och gymnasieskolan avser endast lärare.

Antal anställda har omräknats till årsarbetare med hjälp av tjänstgöringsgraden.

Uppsala är Sveriges fjärde största kommun med 210 000 invånare och 32 000 barn och elever i kommunens egna förskolor, grundskolor och gymnasieskolor. Kommunens utbildningsorganisation är under omvandling. Från och med 1 januari 2015 övergav man den beställar-utförar-modell som tidigare gällde. Uppsala kommun håller även på med att utveckla skolans systematiska kvalitetsarbete. Kvalitetsarbetet har inte fungerat tillfredsställande, vilket Skolinspektionen har noterat.⁵⁴ Enligt uppgift var den nämnda beställar-utförar-modellen problematisk och kom att blockera delar av det kvalitetsarbete som bedrivs i de stora skolföretagen.⁵⁵ Det återstår att se hur väl det nya kvalitetsarbetet i den nya organisationen kommer att fungera.

Skolinspektionen menar i sin granskning av kvalitetsarbetet i Uppsala att kommunen som huvudman har en otydlig styrning mot de nationella målen. Mål har ställts upp på olika nivåer och i olika dokument utan att någon röd tråd har gått att urskilja. Flera mål har formulerat som att Uppsala ska nå bättre resultat än andra kommuner, istället för de absoluta krav som återfinns i Skollagen. Det har funnits mål att verksamheterna ska öka sina marknadsandelar och gå med vinst. Vinstmålet är något förvånande med tanke på att skolpengen är konstruerad som ett genomsnitt av de kommunala skolornas kostnader. (Förbättrat ekonomiskt resultat är dock ett rimligt mål med tanke på att bland annat de kommunala gymnasieskolorna har gått med underskott.) Rektorerna har också varit osäkra på vilka resultat de förväntas avrapportera.⁵⁶

Ett problem med målstyrningen är att målen är väldigt talrika. Utbildningsförvaltningen styr mot mål på tre områden: kvalitet, ekonomi och kommunens attraktionskraft som arbetsgivare. Men utbildningsverksamheten berörs även av 80 procent av kommunens allmänna mål. Exempel på allmänskommunala mål som kommer in ”från sidan” är att de kommunala skolorna enbart ska servera ekologisk mat från år 2023 och att alla förskolor ska påbörja ett arbete för att bli giftfria. Dessa mål utgör en mindre del av ett ”målregn” som riskerar att störa verksamheten även om målen kan vara rimliga var för sig.⁵⁷ Problemet liknar med andra ord den så kallade ”regelbördan” i näringslivet; många företag upplever att staten ålägger dem att följa fler och fler regler vilket till slut kan bli övermäktigt. Även om vissa mål även gäller fristående

⁵⁴ Skolinspektionen (2014c).

⁵⁵ Intervju, Utbildningsförvaltningen, Uppsala kommun.

⁵⁶ Skolinspektionen (2014c).

⁵⁷ Intervju, Utbildningsförvaltningen, Uppsala kommun.

skolor påverkas den kommunala verksamheten mångdubbelt mer. Det är betydligt lättare för friskolorna att endast fokusera på utbildningen, vilket de stora aktörerna som vi sett också gör. Ett tydligt fokus som kommunen håller är dock att se hela utbildningsvägen från förskolan till gymnasiet som en helhet. Utbildningsförvaltningen uttrycker detta som ett ”gemensamt ansvar för varje elevs rätt till studentmössan”.

Skolinspektionen har också kritiserat Uppsala kommun för bristande uppföljning och analys av elevresultat. Flera analyser har genomförts över huvudet på rektorerna, som kanske därför inte visat något större intresse för att ta till sig slutsatserna.⁵⁸ Alla rektorer träffas en gång varje månad. Detta möte var tidigare mest ett informationsmöte, men har börjat utvecklas mot ett arbetsmöte. Den tidigare beställar- och utföraremodellen beskrivs som mindre lyckad i detta hänseende då den inte gav upphov till en förtroendefull relation mellan kommunen som huvudman och rektorerna.⁵⁹

Även om det nu finns mål att alla utbildningsenheter ska känna till sina resultat och identifiera förbättringsområden har kommunen långt kvar att gå innan alla verksamheter omfattas av systematiska kvalitetsjämförelser. Idag bedrivs detta arbete helt systematiskt endast på någon enstaka skola. Detta handlar delvis om att det finns rektorer som inte har den mognad och den vilja som behövs för att förutsättningslöst analysera sina egna resultat. Fortfarande finns rektorer som inte förstår varför de ska rapportera in elevstatistik, vilket medför att de inte alltid matar in rätt uppgifter med tillräcklig noggrannhet.⁶⁰

Skolinspektionens kanske allvarligaste kritik mot Uppsala kommun var att uppmärksammade brister inte åtgärdades. Till exempel innebar kommunens läsa-skriva-räkna-garanti inte att något stöd eller extra resurser sattes in på skolor där eleverna i test uppvisade problem i svenska och matematik.⁶¹ Även här uppges beställar-utföraremodellen ha bidragit till problemet genom att kommunen intog en neutral hållning där varje skolas problem överläts till dess rektor. Sett till kommunen som en huvudman har det systematiska kvalitetsarbetet med andra ord varit i det närmaste kortslutet. En tråkig illustration av problemet är att ett tiotal grundskolor har underpresterat under en längre tid utan att någon förbättring går att skymta.

Uppsala kommun är i stort behov av att effektivisera utbildningsverksamheten. Samtidigt som underskotten är stora förväntas elevantalen öka. Eftersom kommunen har haft höga kostnader för lokaler men låga kostnader för undervisande personal har man lagt ner skolor för att spara pengar. Detta ska inte behöva gå ut över undervisningens kvalitet eftersom det är svårare för små skolor att dra nytta av systematiskt kvalitetsarbete på kommunnivå. Annars handlar effektiviseringsarbetet om att börja göra rätt saker, som att serva skolorna med det de efterfrågar, använda rätt verktyg och lägga mer tid på sådant som gör skillnad.⁶²

⁵⁸ Skolinspektionen (2014c).

⁵⁹ Intervju, Utbildningsförvaltningen, Uppsala kommun.

⁶⁰ Intervju, Utbildningsförvaltningen, Uppsala kommun.

⁶¹ Skolinspektionen (2014c).

⁶² Intervju, Utbildningsförvaltningen, Uppsala kommun.

Gävle kommun

Faktaruta - Gävle kommun

Invånare: 99 000

Antal kommunala skolor: 107, varav 72 förskolor, 32 grundskolor, 3 gymnasieskolor

Antal barn och elever i kommunala skolor: Ca 17 000, varav 5 000 i förskolan, 8 800 i grundskolan (inkl förskoleklass) och 3 200 i gymnasieskolan)

Antal anställda i kommunala skolor: 1 650, varav 800 i förskolan, 600 i grundskolan, 250 i gymnasiet

Politisk majoritet: Oklar

Källor: Skolinspektionen (2015c, d) för antal skolor och barn. Skolverkets databaser Jämförelsetal och SiRis för antal anställda. Antal anställda i kommunala förskolor avser personal som arbetar med barn (inklusive arbetsledare men exklusive städ- och kökspersonal samt personal som medverkar i arbetet genom arbetsmarknadspolitiska åtgärder). Antal anställda i grundskolan och gymnasieskolan avser endast lärare. Antal anställda har omräknats till årsarbetare med hjälp av tjänstgöringsgraden.

Gävle är med 99 000 invånare landets sextonde största kommun. Med 11 000 elever i grund- och gymnasieskolan är kommunen som huvudman ungefär lika stor som Kunskapsskolan.

Att alla barn och elever ska utmanas och klara sin utbildning är utbildningsnämndens viktigaste mål (på uppdrag av kommunfullmäktige). Gävle kommun delar in alla utbildningsmål i fyra områden eller perspektiv för att ge en balanserad styrning:

1. Medborgare och kunder
2. Medarbetare
3. Hållbart samhälle
4. Ekonomi

För varje perspektiv formulerar Kommunfullmäktige 2–3 mål. Vissa av dessa är tvingande i den meningen att utbildningsnämnden måste göra dem till sina egna och formulera dem vidare. Andra mål är inte tvingande, till exempel det samhällsbyggande målet ”Gävle växer”. Vart och ett av dessa områden mäts och utvärderas med flera olika indikatorer. Gävle har ambitiösa målvärden för flera indikatorer. Målvärdet är 100 procent för följande indikatorer: Andel elever med behörighet till gymnasiet i åk, Andel elever som uppnår kravnivåerna i alla ämnen i årskurs 9, Andel elever på högskoleförberedande program med högskoleförberedande examen, Andel elever på yrkesprogram med yrkesexamen, Andel grundskolor som ligger på eller över Salsavärdet, Andel lärare med legitimation i skolan. Hundraprocentnivåerna överensstämmer med nationella målsättningar, men det kan vara demotiverande att sätta upp realistiskt höga mål som man kontinuerligt underpresterar i förhållande till.

Precis som beskrivs för Uppsala förekommer det att kommunfullmäktige skjuter in mål med svag skolkoppling. Ett sådant mål handlar om att färre föräldrar ska köra bil till och från skolan. Hur skolan ska påverka sådana beteenden är inte helt uppenbart och just det målet har inte heller följts upp. Den kommunala styrkedjan i skolan försvåras på detta sätt eftersom många bredare kommunala beslut också berör skolan, bland annat miljöstrategi, personalpolicy, barnrättsfrågor och trafikfrågor.⁶³

⁶³ Intervju, Utbildningsförvaltningen, Gävle kommun.

Kommunens kvalitetsarbete följer ett årshjul med uppföljning, utvärdering, analys och beslut om åtgärder. I september kommer en preliminär betygsrapport ur kommunens egna system och det sker en dragning för utbildningsnämnden kring betyg, nationella prov och måluppfyllelse. I februari lägger man på korrigeringar och kopplar resultaten till rikssiffror. I Utbildningsnämndens verksamhetsplan för 2016–2019 framgår dock att kommunen behöver säkerställa att årshjulet för resultatuppföljning genomförs fullt ut på samtliga grundskolor. Man har nyligen infört bedömningar mitt i höstterminen och vårterminen. Varje elev i varje årskurs bedöms i alla ämnen enligt trafikljusfärgerna grönt, gult eller rött. Syftet är att upptäcka problem i ett tidigare skede än förut.⁶⁴

Gävle har ett behov av att lyfta skolresultaten. Drygt 66 procent av eleverna som gick ut grundskolan i Gävle kommun nådde 2015 kunskapskraven i samtliga ämnen, vilket kan jämföras med drygt 84 procent för riket. Andelen elever i Gävle kommun som inte uppnår kunskapskraven i minst två ämnen har ökat från 19 procent år 2011 till 28 procent år 2015. Det finns också en könsmässig obalans i det att flickorna får betydligt högre meritvärde än pojkarna. Kommunen har vidtagit flera åtgärder för att vända den svaga utvecklingen. Kommunen har bland annat genomfört en omorganisation av högstadieskolorna och en satsning på förestelärare, infört ett systematiskt arbetssätt för en trygg skolmiljö och deltar i Matematiklyftet. Kommunen har även genomfört en lärarutbildning i formativ bedömning och en satsning på kollegialt lärande. Åtgärdernas effekter är dock svåra att säga något om eftersom de inte åtföljts av någon uppföljning eller analys.⁶⁵

Skolinspektionen konstaterar efter tillsyn att det finns brister i Gävle kommuns systematiska kvalitetsarbete, både för grundskolan och för gymnasieskolan.⁶⁶ De beskrivna bristerna måste betecknas som allvarliga. Både uppföljning och analys är otillräckliga, enligt Skolinspektionen. Det är svårt att veta vilka utvecklingsområden som bör prioriteras och även att veta vilka effekter som vidtagna åtgärder har. På skolnivå i grundskolan finns problem både när det gäller rapporteringssystemets input och output. Användningen av systemet varierar mellan skolor och det är svårt att få en rättvisande bild av var förbättringsbehovet är störst.⁶⁷

På huvudmannanivå är problemet både i grundskolan och i gymnasieskolan att analysen av skolresultaten främst beskriver problem och konstaterar vad som *inte* förklarar resultaten (bland annat resurstilldelning). Däremot framgår inte vad som förklarar de svaga resultaten och vilka åtgärder som borde sättas in för att komma tillrätta med situationen. Den bristande analysen gäller bland annat en omorganisation där ansvaret för gymnasieskolan övergick till Utbildningsnämnden. Gymnasiektörerna uppger att den nuvarande organisationen har ett utpräglat grundskoleperspektiv, som försvårar gymnasieskolans utvecklingsarbete. Det är också oklart för rektorerna hur kommunen som huvudman använder inrapporterad information för att utveckla gymnasieutbildningen.⁶⁸

Gävle kommun har av Skolinspektionen fått ett föreläggande att vidta åtgärder för att avhjälpa de beskrivna bristerna, både i grundskolan och i gymnasieskolan.⁶⁹

⁶⁴ Intervju, Utbildningsförvaltningen, Gävle kommun.

⁶⁵ Skolinspektionen (2015c).

⁶⁶ Skolinspektionen (2015c, d).

⁶⁷ Skolinspektionen (2015c).

⁶⁸ Skolinspektionen (2015c, d).

⁶⁹ Skolinspektionen (2015c, d).

4. Vad utmärker ett framgångsrikt kvalitets- och effektiviseringsarbete?

En beskrivning av tre skolföretags och tre kommuners kvalitetsarbete och effektiviseringssträvanden måste tas för de exempel, eller fallstudier, som de är. Eftersom de studerade organisationerna är få och inte slumpmässigt utvalda kan resultaten inte utan vidare generaliseras. Samtidigt innebär de sex studerade aktörernas storlek att jämförelserna äger en obestridlig relevans för dagens svenska skolsystem.

Ur jämförelserna framträder ett relativt tydligt mönster. Kommunernas systematiska kvalitetsarbete framstår som eftersatt i jämförelse med skolföretagens mer renodlade arbetssätt. AcadeMedia, Internationella Engelska Skolan och Kunskapsskolan förefaller arbeta mer systematiskt och välorganiserat med uppföljning, analys och åtgärder. Medan undervisningen står tydligt i företagens fokus, hämmas kommunerna av den politiska organisationens större komplexitet.

Kommunerna har fler och brokigare mål för sina skolor. Man kan tala om ett ”målregn” som riskerar att störa skolverksamheten. De mål som regnar över kommunala skolor handlar bland annat om bilkörning, ekologisk mat och gifter. Även om sådana mål kan vara välmotiverade var för sig, kan de sammantaget upplevas som alltför störande av rektorer och andra. För varje mål bör kommunen ställa frågan om det bäst uppnås genom att skjutas in till skolorna. De tre största privata skolföretagen fokuserar tydligare på skolfrågorna med tyngdpunkt på vad lagen föreskriver. Det enkla verkar fungera bra.

De stora företagen tycks nyttja sin storlek till att sätta in resurser där det behövs. Det handlar till exempel om att stötta och styra upp problemtyngda verksamheter. En sådan flexibilitet verkar ha större betydelse än de traditionella stordriftsfördelar som följer av att kostnaderna för kvalitetsarbetet kan slås ut på en större verksamhetsvolym. Trots att kommunerna är av motsvarande storlek sätter de av någon anledning inte in stöd lika systematiskt där det behövs. Stockholms kommun utgör här undantaget genom sitt arbete med fokusskolor och lärarcoacher. Stockholm har dock – liksom Uppsala och Gävle – haft problem med att förbättringsåtgärder inte bygger på resultatuppföljning och -analys i tillräcklig utsträckning.

De tre kommunerna har, om än i olika utsträckning, haft svårigheter med att kombinera rollerna som hemkommun och huvudman. Särskilt tydligt har detta varit i Uppsala där den nu avskaffade beställar-utförar-modellen framställs som mindre lyckad i detta hänseende. Problemet är dock mer generellt än så. Att kommunen har två roller innebär en risk för att rollerna sammanblandas.

När det gäller effektiviseringar visar de tre företagen prov på mer konkreta och genomtänkta åtgärder för att hålla nere kostnaderna. Detta gäller både på skolenivå och för den ekonomiska styrningen av rektorer. De åtgärder som kommunerna uppger för att effektivisera verksamheten är mer allmänt hållna och backas inte i samma utsträckning upp av effektutvärdering och analys.

Avslutningsvis bör framhållas att en fullständig utvärdering av företags och kommuners kvalitetsarbete till syvende och sist måste visa hur kvalitetsarbetet påverkar skolornas kunskapsmässiga resultat och andra mål. En sådan effektutvärdering har inte gjorts i denna rapport. Det går också att diskutera i vilken utsträckning Skolinspektionen i sina rapporter utgår från istället för att belägga en sådan koppling. Det sagt så visar den forskning som redovisades i den här rapportens första kapitel att flera av de komponenter som ingår i ett systematiskt kvalitetsarbete har visat sig utöva ett positivt inflytande på elevernas kunskaper och prestationer. Till sin helhet kan därför ett välutformat systematiskt kvalitetsarbete antas påverka eleverna i positiv riktning. Dagens svenska skola saknar inte behov av en sådan påverkan.

Referenser

AcadeMedia, 2014. Kvalitetsrapport 2014.

Ahlin, Åsa, 2003. Does school competition matter? Effects of a large-scale school choice reform on student performance. Working Paper nr 2003:2, Nationalekonomiska institutionen, Uppsala universitet.

Angelis, J. och H. Jordahl, 2014. *Att styra och leda äldreomsorg: Hur går det till och vad kan förbättras?* Stockholm: SNS.

Angelis, J., A. Glenngård och H. Jordahl, 2016. *Att styra och led en vårdcentral: Hur går det till och vad kan förbättras?* Stockholm: SNS.

Angelis, J. och H. Jordahl, 2015. Merciful yet effective elderly care performance management practices. *Measuring Business Excellence*, vol. 19, nr 1, s. 61–69.

Angrist, J.D., P.A. Pathak och C.R. Walters, 2013. Explaining charter school effectiveness. *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 5, nr 4, s. 1–27.

Bloom, N., R. Lemos, R. Sadun och J. Van Reenen, 2015. Does management matter in schools? *Economic Journal*, vol. 125, nr 584, s. 647–674.

Brandell, Lars, 2013. Matematikkunskaperna 2013 hos nybörjarna på civilingenjörsprogrammen och andra program vid KTH: bearbetning av ett förkunskapstest. <http://www.lilahe.com/KTH2013.pdf> (hämtad 2015-12-05).

Böhlmark, A. och M. Lindahl, 2015. Independent schools and long-run educational outcomes: Evidence from Sweden's large-scale voucher reform. *Economica*, vol. 82, nr 327, s. 508–551.

Di Liberto, A., F. Schivardi och G. Sulis, 2015. Managerial practices and student performance. *Economic Policy*, 683–728.

Dobbie, W. och R.G. Fryer, 2013. Getting beneath the veil of effective schools: Evidence from New York City. *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 5, nr 4, s. 28–60.

Edmark, K., 2015. Hur påverkar vinstmotivet och konsolideringen av skolmarknaden skolans verksamhet? I J. Eklund (red.), *Vinster, välfärd och entreprenörskap*. Swedish Economic Forum Report 2015, Entreprenörskapsforum.

Edmark, K., M. Frölich och V. Wondratschek, 2014. Sweden's school choice reform and equality of opportunity. *Labour Economics*, vol. 30, 129–142.

Fryer, R.G., 2014. Injecting charter school best practices into traditional public schools: Evidence from field experiments. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 129, nr 3, s. 1355–1407.

Johansson, O. och E. Nihlfors, 2013. *Rektor – en stark länk i styrningen av skolan*. Stockholm; SNS Förlag.

McKinsey, 2007. How the world's best performing school systems came out on top.

McKinsey, 2010. How the world's most improved school systems keep getting better.

Morin, A., 2011. *Vitsen med vinsten: Fyra exempel på företag inom vård och skola som genom hög kvalitet ger uthållig vinst*. Stockholm: Hjalmarsson & Högbergs Bokförlag.

Sahlgren, G. H., 2011. Schooling for money: Swedish education reform and the role of the profit motive. *Economic Affairs*, vol. 31, nr 3, s. 28–35.

Sandström, M. och F. Bergström, 2005. School vouchers in practice: Competition will not hurt you. *Journal of Public Economics*, vol. 89, s. 351–380.

Skolinspektionen, 2010. Rektors ledarskap: En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse, Rapport 2010:15.

Skolinspektionen, 2012a. Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten. Rapport 2012:1.

Skolinspektionen, 2012b. En skola med tilltro lyfter alla elever: Skolinspektionens erfarenheter och resultat från tillsyn och kvalitetsgranskning 2011. Rapport, Dnr 40-2012:2991.

Skolinspektionen, 2013. Skolans kvalitetsarbete ger möjlighet till förändring: Skolinspektionens erfarenhet och resultat från tillsyn och kvalitetsgranskning 2012. Rapport, Dnr 40-2013:2853.

Skolinspektionen, 2014a. Verksamhetsrapport efter kvalitetsgranskning av Huvudmannens styrning mot nationella mål i Internationella Engelska Skolan AB. Bilaga 1. Rapport 2014-06-27. Dnr 40-2013:2398.

Skolinspektionen, 2014b. Verksamhetsrapport efter kvalitetsgranskning av Huvudmannens styrning mot nationella mål i Kunskapsskolan i Sverige AB. Bilaga 1. Verksamhetsrapport 2014-03-18. Dnr 400-2013:2398.

Skolinspektionen, 2014c. Verksamhetsrapport efter kvalitetsgranskning av Huvudmannens styrning mot nationella mål i Uppsala kommun. Bilaga 1. Verksamhetsrapport 2014-03-11. Dnr 400-2013:2398.

Skolinspektionen, 2014d. Rapport efter kvalitetsgranskning av Huvudmannens styrning mot nationella mål i Stockholms kommun. Bilaga 1. Rapport 2014-06-13. Dnr 400-2013:2398.

Skolinspektionen, 2014e. Verksamhetsrapport efter kvalitetsgranskning av Huvudmannens styrning mot nationella mål i Vittraskolorna AB. Bilaga 1. Rapport 2014-05-13. Dnr 40-213:2398.

Skolinspektionen, 2014f. Verksamhetsrapport efter kvalitetsgranskning av Huvudmannens styrning mot nationella mål i Pysslingens Förskolor och Skolor AB. Bilaga 1. Rapport 2014-05-13. Dnr 400-213:2398.

Skolinspektionen, 2015a. Huvudmannens styrning av grundskolan – ett uppdrag med eleven i fokus. Kvalitetsgranskning. Rapport 2015:1.

Skolinspektionen, 2015b. Uppföljning av kvalitetsgranskning av Huvudmannens styrning mot nationella mål i Stockholms kommun. Uppföljningsbeslut 2015-07-03. Dnr 40-2013:2398.

Skolinspektionen, 2015c. Beslut för förskoleklass och grundskola efter tillsyn i Gävle kommun. Beslut 2015-12-15. Dnr 43-2015:3909.

Skolinspektionen, 2015d. Beslut för gymnasieskola efter tillsyn i Gävle kommun. Beslut 2015-12-15. Dnr 43-2015:3910.

Wondratschek, V., K. Edmark och M. Frölich, 2013. The short- and long-term effects of school choice on student outcomes – evidence from a school choice reform in Sweden. *Annals of Economics and Statistics*, vol. 111-112, s. 71–102.

Intervjuer

Ralph Riber, VD, Internationella Engelska Skolan, 2015-10-22.

Mikaela Valtersson, vice VD, Kunskapsskolan, 2015-11-10.

Birgitta Pettersson, utbildningsdirektör och Märit Gunneriusson Karlström, chef för enheten för uppföljning och analys, Utbildningsförvaltningen, Uppsala kommun, 2015-11-12.

Ingela Gullberg, kvalitetschef, AcadeMedia, 2015-11-20.

Eva Levin, chef för grundskolan och Sinikka Pisilä, kvalitetschef, Gävle kommun, Utbildningsförvaltningen, 2015-11-30.

Christer Blomkvist, enhetschef, Uppföljningsenheten, Avdelningen för utveckling och samordning, Utbildningsförvaltningen, Stockholms stad, 2016-02-08.

www.svensktnaringsliv.se

Storgatan 19, 114 82 Stockholm

Telefon 08-553 430 00