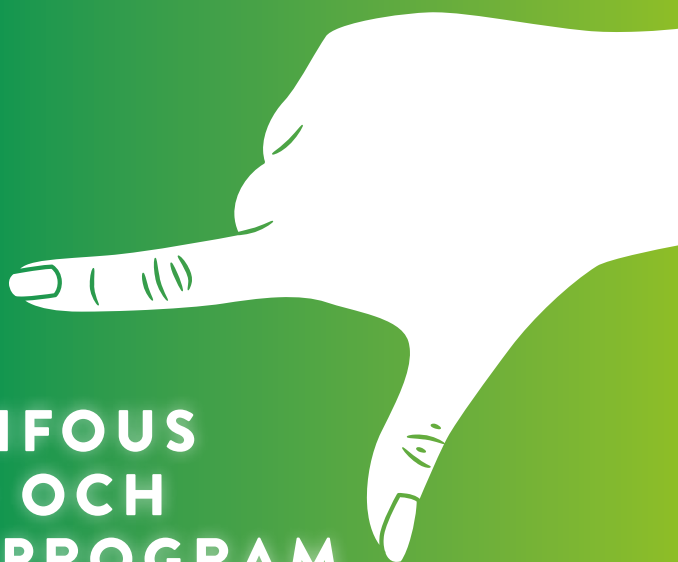


**ifous**  
FOKUSERAR



**EFFEKTER AV IFOUS  
FORSKNINGS- OCH  
UTVECKLINGSPROGRAM**

En utvärdering av sexton  
avslutade FoU-program vid Ifous

*Anders Fredriksson & Karin Hedin*

### **Ifous rapportserie 2024:3**

Stockholm, december 2024

ISBN: 978-91-985536-4-2

Författare: Karin Hedin & Anders Fredriksson

Redaktör: Anette Jahnke

Grafisk form & produktion: Per Isaksson

Ansvarig utgivare: Ifous

Fri kopieringsrätt i ickekommersiellt syfte för kompetensutveckling eller undervisning i skolan och förskolan under förutsättning att författarens namn och artikelns titel anges, samt källa. I övrigt gäller copyright för författarna och Ifous gemensamt.

# INNEHÅLL

<b>Förord .....</b>	<b>5</b>
<b>Sammanfattning .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Bakgrund till utvärderingen.....</b>	<b>9</b>
1.1 Utvärderingens syfte och frågeställningar .....	9
1.2 Utvärderingens genomförande.....	10
<b>2. Ifous FoU-program.....</b>	<b>15</b>
2.1 Programmens övergripande upplägg .....	15
2.2 Programmens effektlogik.....	15
<b>3. Vilka effekter leder FoU-programmen till för deltagande huvudmän?.....</b>	<b>21</b>
3.1 Nya kunskaper och förhållningssätt inom aktuella teman.....	21
3.2 Bidragit till ett lärande för utvecklingsarbete .....	23
3.3 Förändrade arbetssätt inom vissa huvudmän.....	24
3.4 Påverkan på barns och elevers utbildning och undervisning i deltagande verksamheter .....	27
<b>4. Vad förklarar att effekter uppstår av programmen? .....</b>	<b>29</b>
4.1 Ifous processtöd fungerar väl.....	29
4.2 Huvudmännens mottagande ser olika ut.....	33
4.3 Forskarnas stöd skapar värde.....	37
<b>5. Är effekterna av programmen hållbara över tid? .....</b>	<b>41</b>
5.1 Programmen har i varierande grad lämnat avtryck i huvudmännens organisation .....	41
5.2 Begränsade effekter på undervisningen utanför deltagande enheter .....	43
5.3 Faktorer som påverkar om effekter blir hållbara .....	44
<b>6. Summerande diskussion och rekommendationer .....</b>	<b>47</b>
6.1 Programmen gör skillnad .....	47
6.2 Överensstämmer med resultaten i tidigare utvärderingar .....	48
6.3 Programmen har totalt sett begränsad träffbild.....	48
6.4 Vilnas rekommendationer till Ifous.....	49



# FÖRORD

Ifous uppdrag som skolhuvudmännens forskningsinstitut är att stödja utveckling av utbildning på vetenskaplig grund och utifrån beprövad erfarenhet, för att barn och unga ska få bästa möjliga förutsättningar i livet. Vi gör det genom att stimulera samverkan mellan skolans yrkesverksamma och forskare, med målet att långsiktigt hållbart utveckla verksamheten på alla nivåer och samtidigt bidra med ny kunskap. Vår modell för detta kallar vi forsknings- och utvecklingsprogram.

Med våra FoU-program vill vi åstadkomma ett gemensamt kunskapsbygge, såväl i samverkan mellan forskare och de yrkesverksamma i skolan som i samverkan mellan huvudmän och mellan skolor. Vi vet att hållbart utvecklingsarbete kräver helhetsgrepp, och därför ska alla nivåer hos huvudmannen engageras i arbetet. FoU-programmen ska utgå från de behov som finns i praktiken, och resultaten ska kunna ge nytta för fler. Därför ska forsknings- och utvecklingsresultat tillgängliggöras både inom medverkande huvudmän och i övriga landet.

För att säkerställa att FoU-programmen uppnår dessa syften och mål utvärderas de under den tid de pågår. Hittills har Ifous genomfört 16 program. Om man tar ett gemensamt grepp om dem – vilka mönster går att urskilja? Vilka faktorer är viktiga för att uppnå effekt och vad krävs för att åstadkomma förändring? Hur hållbara är resultat och effekter över tid? Vilken typ av effekter lever kvar hos en skolhuvudman efter att ett program avslutats?

Sådana frågor var upprinnelsen till att Anders Fredriksson och Karin Hedin, Vilna AB, hösten 2024 fick uppdraget att göra en utvärdering av Ifous samtliga hittills avslutade FoU-program. Resultatet finns att läsa i denna skrift, som jag hoppas ska ge nya insikter och inspirera till samtal om hur utbildning kan utvecklas på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

På Ifous har vi ambitionen att ständigt utveckla och förbättra våra egna arbetssätt. Ett ytterligare syfte med studien är därför att ge kunskap om vad vi kan göra för att öka chanserna att skolhuvudmän som går in i ett FoU-program ska få den utväxling de hoppas på. Därför innehåller rapporten också ett antal rekommendationer från Vilna. Dem tar vi på Ifous nu med oss in i vår fortsatta strävan att bidra till att barn och unga får en ljusnande framtid.

Stockholm i december 2024

*Karin Hermansson,*  
vd Ifous.



# SAMMANFATTNING

Vilna AB har på uppdrag av Ifous utvärderat 16 av Ifous hittills avslutade forsknings- och utvecklingsprogram. Fokus för utvärderingen har varit att samlat undersöka vilket värde som FoU-programmen ger för deltagande huvudmän på kortare och längre sikt.

## HUVUDSAKLIGA RESULTAT

Utvärderingen visar sammantaget att:

- ★ FoU-programmen ger ett användbart stöd till deltagande huvudmän i arbetet med att utveckla sin verksamhet så att utbildningen och undervisningen i högre grad bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Genom programmen utvecklar skolchefer, rektorer, förskollärare/lärare och annan personal nya kunskaper och förhållningsätt inom flera aktuella områden som är viktiga för skolutveckling. Programmen stärker de deltagande huvudmännens utvecklingsarbete och bidrar till att utbildningen och undervisningen i högre grad bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.
- ★ Programmens förmåga att skapa förändring beror till stor del på kvaliteten i Ifous arbete med programmen, som kännetecknas av en tydlig struktur, anpassningsbarhet till huvudmännens olika behov, professionell processledning samt förmågan att knyta till sig kunniga och engagerade forskare vars arbete skapar stort värde för deltagarna. Forskarna bidrar bland annat genom att aggregera och återföra lärandet inom programmet samt genom att utgöra ett vetenskapligt stöd för det lokala utvecklingsarbetet.
- ★ Men programmen har inte nått önskade effekter hos alla huvudmän. Hos vissa huvudmän har nya kunskaper, förhållningsätt och arbetssätt utvecklats i endast begränsad utsträckning. Att effekter inte uppnås beror ofta på att huvudmännen inte alltid har tillräcklig kapacitet att ta emot det stöd som Ifous ger genom programmen, bland annat genom att fullt ut ha en skolutvecklingsorganisation som programmen förutsätter.
- ★ Hållbarheten i effekterna av programmen har också varit begränsad hos flera deltagande huvudmän. De nya kunskaperna och arbetssätten bärs i första hand av individer och har hos flera av huvudmännen inte fått fäste i organisationen och omsatts i nya sätt att exempelvis styra, organisera, resursfördela och arbeta efter avslutat program. Programmen har haft begränsade effekter på undervisningen utanför deltagande enheter.
- ★ Utvärderingen visar att effekternas hållbarhet över tid är starkt beroende av huvudmannens arbete och organisation för att bibehålla och sprida kunskaper, förhållningsätt och arbetssätt.

## REKOMMENDATIONER

Mot bakgrund av utvärderingens samlade resultat och slutsatser lämnar Vilna ett antal rekommendationer till Ifous för det fortsatta arbetet med att utveckla FoU-programmen:

- ★ Bered möjligheten att som komplement till övriga FoU-program erbjuda ett ”FoU-program Bas”, som riktar sig till skolhuvudmän med en mer begränsad kapacitet för skolutveckling och som vill stärka grunderna i sin skolutvecklingsorganisation tillsammans med andra huvudmän med liknande förutsättningar.
- ★ Se över balansen mellan FoU-program med en mer specifik respektive generell inriktning. Exempelvis program som handlar om att planera, genomföra och följa upp undervisningen som är användbara för många kontra program med ett mer specifikt fokus på områden såsom entreprenöriellt lärande eller programmering.
- ★ Undersök om det går att utveckla stödet till huvudmännen för förankringen av programmen. Bland annat för att säkerställa att de förskollärare, lärare och rektorer som ska arbeta i programmen ser värdet av deltagandet.
- ★ Analysera möjligheterna att anpassa programmen för flera huvudmän att delta bredare, genom exempelvis att organisera program i regionala kluster och utöka möjligheter till digitala arbetssätt.
- ★ Utveckla stödet till huvudmännen att hålla i, sprida och använda de kunskaper och förhållningssätt som förvärvas genom programmen. Frågor om implementering och förvaltning behöver tas upp tidigt i programarbetet och kan med fördel involvera centrala skolutvecklingsenheter inom huvudmännen.
- ★ Arbeta vidare med att stärka forskarnas möjligheter att i FoU-programmen bistå och skapa värde för huvudmännen.

## SÅ ÄR STUDIEN GJORD

Utvärderingen bygger på en enkät till samtliga 75 huvudmän som deltagit i ett eller flera av Ifous avslutade FoU-program. Av dessa valde 50 huvudmän att besvara enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 67 procent. Utvärderingen bygger också på intervjuer med 25 huvudmän, sju forskare i programmen och nyckelpersoner inom Ifous.

# 1. BAKGRUND TILL UTVÄRDERINGEN

Ifous är ett oberoende forskningsinstitut som sedan 2011 stödjer skolhuvudmän i att utveckla sin utbildningsverksamhet med utgångspunkt i vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Ifous fungerar som en brygga mellan praktik och akademi. En central del av Ifous arbete är FoU-program som pågår i tre till fyra år och involverar utvecklingsprocesser på klassrums-, skolledar- och systemnivå, med fokus på kollegialt lärande och kunskapsutbyte mellan skolor och huvudmän.

En utvärdering av de sju första avslutade FoU-programmen som Ifous lät göra 2020 visade att programmen har positiva effekter på kort sikt, inklusive förändrade kunskaper, förhållningssätt, handlingar och ökad kvalitet i verksamheten från lärarnivå till huvudmannanivå. Denna utvärdering har legat till grund för Ifous vidareutveckling av programmen.

Efter att nu ha genomfört totalt 16 FoU-program vill Ifous fördjupa sin förståelse för vilka effekter programmen har på huvudmännens utvecklingsarbete. Ifous har därför anlitat Vilna för att göra en utvärdering av de avslutade programmen ur ett målgruppsperspektiv. I det här kapitlet beskriver vi vad utvärderingen syftar till, dess frågeställningar och tillvägagångssätt i genomförandet.

## 1.1 UTVÄRDERINGENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Utvärderingen syftar till att ge en samlad bild av vad de 16 FoU-program som hitintills genomförts i Ifous regi fått för genomslag i huvudmännens skolutveckling. Utifrån en inledande användaranalys har Ifous kansli och styrelse identifierats som huvudsakliga mottagare av utvärderingens resultat, men även en bredare målgrupp, exempelvis intresserade huvudmän och forskare, ska kunna dra nytta av rapportens slutsatser.

Resultaten ska bidra till en ökad förståelse för FoU-programmens funktion och ge underlag för Ifous att internt diskutera utvecklingsmöjligheter och prioriteringar. Ifous kan också använda resultaten för extern kommunikation, till exempel för att intressera nya deltagare i programmen.

Utvärderingens frågeställningar kan inrymmas under tre övergripande utvärderingsfrågor:

1. Vilka effekter leder deltagande i FoU-programmen till för deltagande huvudmän?
2. Vad förklarar att vissa effekter uppstår/inte uppstår av programmen?
3. Är effekterna av programmen hållbara över tid i deltagarnas verksamheter?

Av Tabell 2 framgår exempel på de frågeställningar som guidat analysen inom de tre övergripande utvärderingsfrågorna.

**Tabell 1.** Analysram för utvärderingen av FoU-programmen, exempel på utvärderingsfrågor.

<p><b>Vilka effekter leder deltagande i FoU-programmen till för deltagande huvudmän?</b></p>	<p>Hur ser den totala träffbilden ut för programmen? Exempelvis hur många huvudmän, enheter, lärare och elever har direkt berörts av Ifous FoU-program?</p>
	<p>Leder deltagande i FoU-program till att deltagarna har fördjupat sina kunskaper och/eller utvecklat nya kunskaper, förhållningssätt och arbetssätt? Leder deltagande i FoU-program till att deltagarna har förändrat sitt sätt att bedriva utvecklingsarbete?</p>
	<p>Finns det skillnader mellan olika typer av deltagare, dvs har skolchefer, rektorer, lärare och annan personal i olika grad fördjupat sina kunskaper, förändrat sitt förhållningssätt eller arbetssätt respektive sätt att bedriva utvecklingsarbete som följd av deltagandet?</p>
	<p>Leder deltagande i Ifous FoU-program till att kvaliteten på det arbete som deltagarna utför inom det specifika området har ökat och att barn och elever i deltagarnas verksamhet får utbildning och undervisning av god kvalitet som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet?</p>
<p><b>Vad förklarar att vissa effekter uppstår/inte uppstår av programmen?</b></p>	<p>Varför väljer huvudmän att delta respektive inte delta i Ifous program? Hur rekryterar Ifous huvudmän till programmen? Hur får huvudmän information om Ifous FoU-program? Upplever deltagarna att de fått ut vad de önskade av deltagande i programmen? T.ex. upplevs programmen som effektiva, användbara, relevanta och vältajmade?</p>
	<p>Hur fungerar Ifous arbete i genomförandet av FoU-program? Vika styrkor och utmaningar finns i genomförandet? T.ex. i hur koordineringen, processtödet (t.ex. genom utvecklingsseminarier) och dokumentationen fungerar?</p>
	<p>Hur fungerar huvudmännens arbete i genomförandet av FoU-program? Vilka styrkor och utmaningar finns i genomförandet? T.ex. hur involveras hela styrkedjan? Hur leder skolchefer och rektorer i utvecklingsarbetet? Hur fungerar processgruppen som stöd för lokal utveckling? Har huvudmännen de resurser som behövs för att kunna göra sin del i genomförandet av FoU-program?</p>
	<p>Hur fungerar forskarnas arbete i genomförandet? Vika styrkor och utmaningar finns? Hur ser t.ex. balansen ut mellan att bedriva forskningsarbete kontra att ge process- och kunskapsstöd? Vilket process- och kunskapsstöd ger forskarna till deltagarna? Hur använder de befintlig forskning i arbetet? Har forskarna de resurser som behövs för att kunna göra sin del i genomförandet av FoU-program?</p>
<p><b>Är effekterna av programmen hållbara över tid i deltagarnas verksamheter?</b></p>	<p>Leder deltagande i FoU-program till att kvaliteten på de utvecklingsarbeten som deltagarna utför har ökat och ger önskade effekter?</p>
	<p>Sprids effekterna av FoU-program från deltagare/deltagande enheter inom huvudmannens verksamhet? Leder deltagande i FoU-program till att barn och elever i deltagande huvudmännens verksamhet i högre grad får utbildning och undervisning av god kvalitet och som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet?</p>

## 1.2 UTVÄRDERINGENS GENOMFÖRANDE

Utvärderingen bygger på en sammanställning och analys av kunskap inhämtad via tidigare programutvärderingar, intervjuer och en enkätundersökning. Intervjuer har genomförts med nyckelpersoner inom Ifous, med huvudmän som är medlemmar i Ifous och som antingen har eller inte har deltagit i FoU-programmen, samt med forskare som medverkat i FoU-programmen. Utvärderingen planerades i samråd med Ifous och dokumenterades i en arbetsplan, som därefter låg till grund för genomförandet.

Genom att kombinera olika källor till information kan vi framställa en mer fullständig bild av genomslaget för Ifous FoU-program. Syftet med dokumentanalysen har främst varit att kunna spegla centrala resultat som framkommit i den nuvarande utvärderingen, varför tidigare utvärde-

**Tabell 2.** Skolhuvudmän som besvarat enkäten.

Program	Antal deltagande huvudmän	Antal svarande huvudmän	Andel svarande (%)	Startår	Slutår
Entreprenöriellt lärande	13	4	31 %	2012	2015
Inkluderande lärmiljöer	12	8	67 %	2012	2015
Små barns lärande	12	8	67 %	2013	2017
Digitalisering i skolan	9	2	22 %	2014	2017
Undervisning i förskolan	10	7	70 %	2016	2019
Nyanlända elevers lärande	1	1	100 %	2017	2020
Programmering i ämnesundervisningen	5	4	80 %	2017	2020
Flerstämmig undervisning i skolan	8	7	88 %	2018	2021
Inkluderande lärmiljöer 2	7	3	43 %	2018	2021
Leda för skolutveckling	1	1	100 %	2018	2021
Lärares praktik och profession	4	4	100 %	2018	2021
Språkutvecklande arbete i SFI	5	4	80 %	2018	2020
Digitala lärmiljöer	8	6	75 %	2019	2022
Fritidshemmets pedagogiska uppdrag	4	4	100 %	2019	2022
Datadriven skolutveckling	6	5	83 %	2020	2023
Fokus Undervisning	5	5	100 %	2021	2024

ringar främst vägs in i den avslutande diskussionen (kapitel 6). Genom att genomföra en enkätundersökning kan vi återge en bred bild av hur huvudmännen uppfattar FoU-programmen, samtidigt som vi med hjälp av intervjuer med huvudmän och forskare möjliggör en fördjupad förståelse. Resultat från enkäten och intervjuerna återges löpande i kapitel 3–5.

### 1.2.1 Dokumentanalys

I samband med att ett av Ifous FoU-program avslutas genomförs som regel en utvärdering av programmets måluppfyllelse, vanligtvis av en extern aktör. Ifous lät 2020 också utvärdera effekterna av de då sju genomförda FoU-programmen. Såväl de programvisa utvärderingarna som den samlade utvärderingen har använts som underlag för analysen av programmens genomslag.

### 1.2.2 Enkätundersökning

Enkätundersökningen riktad mot huvudmän som deltagit i något av programmen omfattade ett tjugotal frågor om programmets funktion och användbarhet, samt vad huvudmännen såg att programmen bidragit till i form av nya kunskaper, arbetssätt och resultat i verksamheten. Enkäten genomfördes i verktyget Webropol under augusti till oktober 2024. Utskicket riktades till ansvarig chef vid huvudmannen för de berörda verksamheterna. Kontaktpuppgifter söktes upp via infor-

mation på huvudmännens hemsida. Mottagarna av enkäten uppmuntrades att antingen besvara enkäten själv eller ombe en medarbetare med insyn i genomförandet av Ifous FoU-program att svara på frågorna.

Enkäten skickades ut till 75 huvudmän som deltagit i ett eller flera av Ifous avslutade FoU-program. Av dessa valde 50 huvudmän att besvara enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 67 procent. Av Tabell 2 framkommer hur deltagandet i enkätundersökningen sett ut utifrån respektive program.

Som framkommer av tabellen skiljer sig såväl antalet deltagande huvudmän i respektive program som hur många av dessa som valt att delta i undersökningen. Det innebär att det finns representation för deltagande huvudmän från samtliga avslutade FoU-program, men styrkan i denna representation skiljer sig åt mellan programmen. Lägst är andelen svarande i FoU-programmen Digitalisering i skolan, Entreprenöriellt lärande och Inkluderande lärmiljöer 2, medan för flera andra FoU-program har 100 procent av de deltagande huvudmännen svarat.

Utfallet indikerar i viss mån att benägenheten att besvara enkäten varit starkare bland de deltagare som relativt nyligen deltagit i ett FoU-program, jämfört med de huvudmän som var med i tidigare program. Bland de huvudmän som valt att inte medverka i undersökningen var det vanligast att endast ha deltagit i ett program, vilket stämde för 18 huvudmän.<sup>1</sup> Resterande sju huvudmän som inte besvarat undersökningen hade deltagit i två eller tre av Ifous FoU-program.

### 1.2.3 Intervjuer med deltagande huvudmän och forskare

Vilna har också samlat in empiri via intervjuer med huvudmän som är medlemmar i Ifous och forskare som medverkat i programmen. Totalt har 25 huvudmän och sju forskare intervjuats under perioden augusti-oktober 2024.

Forskarna har valts ut i dialog med Ifous för att täcka in olika program. Huvudmännen som vi kontaktat för intervju har valts ut för att dels täcka in samtliga avslutade FoU-program, dels inkludera såväl offentliga som enskilda huvudmän med olika omfattande erfarenhet av deltagande i programmen. Bland huvudmännen som intervjuats återfinns därför såväl de som deltagit i ett flertal FoU-program, de som deltagit i ett enstaka program och de som ännu inte deltagit. De sistnämnda fick särskilda frågor om faktorer som förhindrar deltagande och hur dessa kan avhjälpas. Även i kontakten inför intervjuer har förfrågan inledningsvis skickats till ansvarig chef vid huvudmannen, som i sin tur haft möjlighet att vidarebefordra till en annan medarbetare som varit involverad i arbetet med FoU-programmen. Av Tabell 3 framkommer vilka huvudmän som medverkat i intervjustudien.

Vid intervjuerna har anpassade intervjuguider använts. Intervjuerna med huvudmän som deltagit i ett eller flera program och forskarna tog som regel 45–60 minuter vardera, medan intervjuerna med huvudmän som ännu inte deltagit i programmen tog 15 minuter. Samtliga intervjuer genomfördes via Teams.

### 1.2.4 Begränsningar och avgränsningar i utvärderingen

Utvärderingen har fokus på FoU-program där vissa genomfördes för tio år sedan och andra nyligen har avslutats. Det innebär att olika mycket tid har förflutit sedan programmen avslutades vilket kan medföra att effekter kan beskrivas över olika lång tid, men också att inverkan av andra paral-

---

1 Här benämner vi Ifous medlemmar som huvudmän, även om det förekommer att även till exempel enskilda stadsdelar som egentligen inte utgör huvudmän i strikt juridisk bemärkelse är medlemmar hos Ifous.

**Tabell 3. Skolhuvudmän som intervjuats.**

Huvudman	Deltagit i avslutade FoU-program
Arboga	Fokus Undervisning
Bjuv	Digitalisering i skolan och Undervisning i förskolan
Botkyrka	Inkluderande lärmiljöer
Eskilstuna	Små barns lärande, Lärares praktik och profession och Datadriven skolförbättring
Eslöv	Små barns lärande och Flerstämmig undervisning i förskolan
Freinetskolan Hugin	Programmering i ämnesundervisningen
Fridaskolan (Frida utb.)	Datadriven skolförbättring
Fryxellska	Fokus Undervisning
Göteborg	Inkluderande lärmiljöer och Digitalisering i skolan
Jönköping	Små barns lärande och Flerstämmig undervisning i förskolan
Kungsbacka	Entreprenöriellt lärande
Kunskapsskolan	Lärares praktik och profession
Lapplands gymnasium	Entreprenöriellt lärande
Linköping	Inkluderande lärmiljöer, Små barns lärande, Digitala lärmiljöer och Fritidshemmets pedagogiska uppdrag
Mark	Fokus Undervisning
Simrishamn	Programmering i ämnesundervisningen
Skellefteå	Digitalisering i skolan och Inkluderande lärmiljöer 2
Västerås	Inkluderande lärmiljöer 2
Örebro	Nyanlända elevers lärande, Leda för skolutveckling och Flerstämmig undervisning i förskolan
Österåker	Undervisning i förskolan och Fritidshemmets pedagogiska uppdrag
Ale	Ej deltagit i avslutade program
Danderyd	Ej deltagit i avslutade program
ProCivitas privata gy.	Ej deltagit i avslutade program
Tanum	Ej deltagit i avslutade program
Övertorneå	Ej deltagit i avslutade program

lella åtgärder och skeenden kan få olika betydelse. Likaså påverkar omsättning i personalstyrkan, såväl bland skolchefer och rektorer som bland förskollärare och lärare, i högre grad deltagandet för de huvudmän som deltog i de tidigare programmen.

Tiden som passerat sedan programmen genomfördes har också påverkat respondenternas upplevelse av säkerhet i svaren, vilket framkommit under samtalen. I enkätundersökningen finns en handfull huvudmän som genomgående bemöter påståendena med alternativet ”vet ej”, mot-

svarande omkring 10 procent av de svarande huvudmännen. Några av dessa huvudmän förklarar i fritextsvar att det inte finns någon kvar i organisationen med erfarenhet av de genomförda FoU-programmen.

Den inledande användaranalysen bidrog till att det gjordes vissa avgränsningar i utvärderingens fokus. Denna utvärdering ska primärt fokusera på vilken förflyttning av huvudmannens verksamhet som programmen bidrar till. Det innebär exempelvis att utvärderingen inte riktar in sig mot utvecklingen av Ifous interna arbete, på hur kunskapsspridningen till andra huvudmän och forskare ser ut eller hur programmen bidrar till den utbildningsvetenskapliga forskningen. Utvärderingen omfattar därutöver inte Ifous nu pågående FoU-program som ännu inte avslutats.

### **1.2.5 Rapportens disposition**

Rapporten är i kommande delar disponerad på följande sätt:

- ★ Kapitel 2 beskriver FoU-programmens effektlogik. Effektlogiken har fungerat som ett ramverk för utvärderingen.
- ★ Kapitel 3 redovisar effekter som utvärderingen identifierat att deltagande i FoU-programmen kan leda till.
- ★ I kapitel 4 diskuteras vad som kan förklara om effekter uppstår eller inte, varefter kapitel 5 går in på frågan om faktorer som bidrar till hållbara effekter.
- ★ Slutligen presenteras mot bakgrund av utvärderingens resultat Vilnas slutsatser och rekommendationer i kapitel 6.

# 2. IFOUS FOU-PROGRAM

## 2.1 PROGRAMMENS ÖVERGRIPANDE UPPLÄGG

Ifous har sedan 2012 erbjudit FoU-program till sina medlemmar. Denna utvärdering omfattar de 16 program som avslutats hittills (se Tabell 3). Programmen har varierat i innehåll, storlek och antalet deltagande skolhuvudmän. Genom att skolhuvudmän och forskare aktivt medverkar som medskapare, genomförs programmen på delvis unika sätt. Ifous har dessutom kontinuerligt utvecklat programmens upplägg sedan det första programmet lanserades.

Trots variationer delar FoU-programmen några gemensamma drag. Programmen drivs som utvecklingsprocesser på klassrums-, skolledar- och systemnivå. En central del är kunskaps- och erfarenhetsutbyte, både inom kollegiet hos deltagande huvudmän och mellan olika skolor och huvudmän. Vanligtvis genomförs programmen över en period om cirka tre år. Programmen drivs av lokala utvecklingsgrupper som driver utvecklingsarbete inom sina verksamheter samt deltar i forskningsarbetet som pågår parallellt.

Den forskningsinsats som kopplas till varje program leds av en forskargrupp. Forskningen är interaktiv, vilket innebär att den sker i nära samverkan med programmets deltagare – forskollärare/lärare, övrig skolpersonal, skolledare och chefer.

## 2.2 PROGRAMMENS EFFEKTLOGIK

Som ram för utvärderingen av FoU-programmen har Vilna tagit fram en effektlogik för programmen.<sup>2</sup> Effektlogiken presenteras grafiskt i Figur 1 och beskrivs i ord i kommande delar av detta kapitel. Logiken är framtagen för att illustrera det tänkta värdet av programmen för deltagande huvudmän. Den utgör en ideal effektkedja som visar hur aktiviteterna i programmen är tänkt att leda till önskade effekter på olika nivå på vägen mot den slutliga visionen.

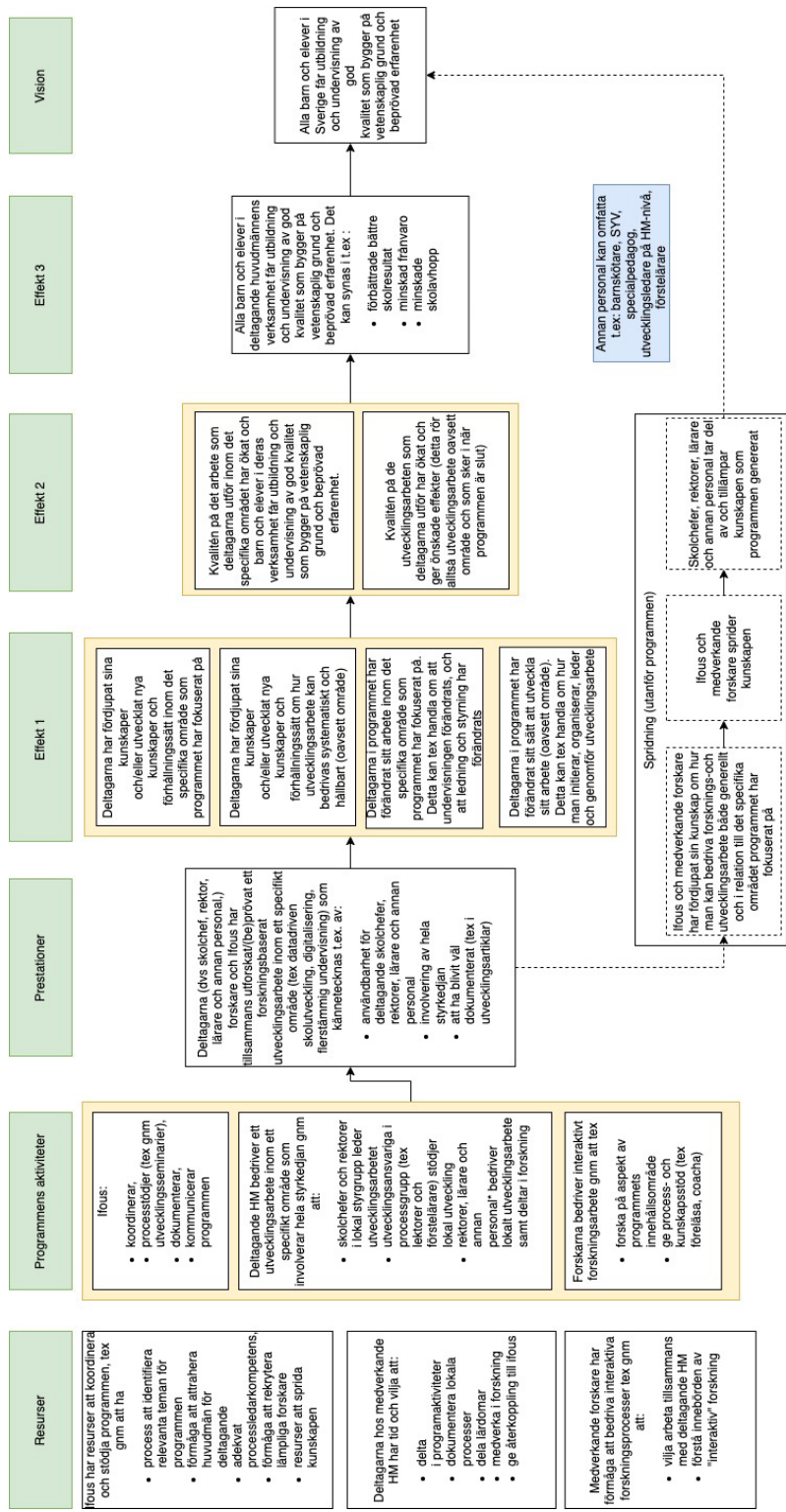
### 2.2.1 Målgrupp för programmen

I FoU-programmen samarbetar huvudmän, forskare och Ifous i genomförandet. Tanken är att en förflyttning i lärande och görande ska ske hos alla tre. På ett övergripande plan är således såväl huvudmän, forskare som Ifous att betrakta som mottagare av kunskap från programmen. Denna

---

2 Effektlogiken är framtagen tillsammans med Ifous kansli genom workshop med efterföljande dialog.

**Figur 1. Övergripande verksamhetslogik för Ifous FoU-program.**



utvärdering har dock som nämnts fokus på det värde som programmen skapar för deltagande huvudmän. Sett ur det perspektivet är de deltagande huvudmännen den primära målgruppen för programmen.

Huvudmännen ska delta i programmen med en så stor del av den lokala styrkedjan som möjligt. Men de olika programmen har olika fokus, vilket gör att olika funktioner inom huvudmannen blir involverade. Inom huvudmannen är dock som regel skolchef, rektorer och förskollärare/lärare deltagare i programmen. Men även annan personal involveras i programmen, exempelvis barnskötare, studie- och yrkesvägledare, specialpedagoger, förstelärare och utvecklingsledare på huvudmannanivå. När vi i denna rapport samlat talar om "deltagarna" i programmen menar vi skolchefer, rektorer och förskollärare/lärare men också annan berörd personal.

## **2.2.2 Vision och önskade långsiktiga effekter**

Ifous har en bred verksamhet, där genomförande av FoU-program är en del. Ifous vision för sin verksamhet och för FoU-programmen är att programmen ytterst ska bidra till att alla barn och elever i Sverige får en utbildning och undervisning av god kvalitet, som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Flera faktorer påverkar att alla barn och elever i Sverige får utbildning och undervisning av god kvalitet som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

FoU-programmens direkta bidrag till visionen går via att alla barn och elever i deltagande huvudmäns verksamhet, tack vare deltagandet, på sikt får en utbildning och undervisning av god kvalitet som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Det ska ske genom att programmen stärker huvudmannens förmåga att ge elever en utbildning och undervisning som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet och att denna kunskap sprids inom huvudmannens verksamhet till de rektorer, förskollärare/lärare och annan personal som inte varit direkt involverad i programmen.

Stärkandet av huvudmannens kapacitet ska ske genom att deltagarna i programmen utvecklas på två sätt. *För det första* ska genomförandet leda till att deltagarna ökar kvalitén i det arbete som de utför inom det specifika området som programmet handlar om, exempelvis datadriven skolutveckling, entreprenöriellt lärande eller inkluderande lärmiljöer. Därmed utvecklas kunskap om fungerande och forskningsbaserade arbetsätt i det aktuella området inom huvudmannens verksamhet. *För det andra* ska genomförandet leda till att deltagarna ökar kvalitén på de utvecklingsarbeten som deltagarna utför även inom andra områden. Detta rör alltså om utvecklingsarbete oavsett område och som sker när programmen är slut.

Även om det inte är fokus för utvärderingen har vi lagt in i effektlogiken att programmen också bidrar till visionen genom att Ifous och medverkande forskare fördjupar sin kunskap om hur man kan bedriva forsknings- och utvecklingsarbete. Det gäller både generellt och i relation till det specifika området programmet har fokuserat på. Genom att Ifous och medverkande forskare gör aktiviteter för kunskapsspridning utanför programmen sprids kunskapen även till andra skolhuvudmän som inte deltagit i programmet. Exempelvis skriver Ifous en gemensam rapport i samband med att programmet avslutas och deltagare skriver utvecklingsartiklar. Tanken är att när skolchefer, rektorer, lärare och annan personal runt om i landet tar del av och tillämpar denna kunskap, bidrar det till att alla barn och elever i Sverige får utbildning och undervisning av god kvalitet som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

### 2.2.3 Effekter på kortare sikt

På kortare sikt ska programmen leda till att deltagarna tillägnar sig nya kunskaper och förhållningssätt men också andra arbetssätt. De önskade kortsiktiga effekterna av programmen är att deltagarna efter avslutat program har:

- ★ Fördjupat sina kunskaper och/eller utvecklat nya kunskaper och förhållningssätt inom det specifika område som programmet har fokuserat på.
- ★ Fördjupat sina kunskaper och/eller utvecklat nya kunskaper och förhållningssätt om hur utvecklingsarbete kan bedrivas systematiskt och hållbart (oavsett område).
- ★ Har förändrat sitt arbete inom det specifika område som programmet har fokuserat på. Detta kan till exempel handla om att undervisningen förändrats, och att ledning och styrning har förändrats.
- ★ Har förändrat sitt sätt att utveckla sitt arbete (oavsett område). Detta kan till exempel handla om hur man initierar, organiserar, leder och genomför utvecklingsarbete.

### 2.2.4 Prestationer

Prestationer avser de leveranser som programmen gör, det vill säga de resultat som kommer ut av programmen. Det är prestationen som så att säga sätter i gång den önskade effektkedjan hos målgrupperna och som sedermera ska göra avtryck i deltagande huvudmäns verksamhet.

Programmets prestation utgörs av att deltagarna, forskarna och Ifous tillsammans har utforskat och (be)prövat ett forskningsbaserat utvecklingsarbete inom ett specifikt område. Vilket område varierar, programmen spänner som nämnts över flera teman: till exempel datadriven skolutveckling, digitalisering och flerstämmig undervisning.

Utforskandet av utvecklingsarbetet behöver ha vissa kvaliteter för att kunna leda till önskade effekter på kortare sikt, exempelvis användbarhet för deltagande skolchefer, rektorer, lärare och annan personal och involvering av hela styrkedjan. Arbetet behöver också ha blivit väl dokumenterat.

### 2.2.5 Aktiviteter

För att uppnå den önskade prestationen krävs att deltagarna, forskarna och Ifous genomför aktiviteter som säkrar prestationerna. För att deltagarna, forskarna och Ifous ska kunna utforska ett forskningsbaserat utvecklingsarbete inom ett specifikt område, krävs att ett antal aktiviteter genomförs. Ifous ansvarar för att samordna och stötta processen. Till exempel genom att hålla i utvecklingsseminarier, samt att löpande och i samband med avslutningen dokumentera och kommunicera programmen för att säkerställa framstegen.

Huvudmännen som deltar i programmet behöver driva utvecklingsarbete genom hela styrkedjan. Detta innebär att skolchefer och rektorer i den lokala styrgruppen leder utvecklingsarbetet, medan utvecklingsansvariga i processgruppen (som till exempel lektorer och förstelärare) stödjer den lokala utvecklingen. Rektorer, förskollärare/lärare och annan personal behöver i sin tur genomföra lokalt utvecklingsarbete och delta aktivt i forskningen. Vidare krävs att forskarna bedriver interaktiv forskning inom programmets innehållsområden och bidrar med process- och kunskapsstöd genom till exempel föreläsningar och coaching.

### **2.2.6 Resurser**

För att aktiviteterna ska kunna genomföras krävs att vissa resurser säkras hos Ifous, huvudmännen och forskarna. Ifous behöver resurser att koordinera och stödja programmen. Viktiga resurser för Ifous genomförande av programmen är exempelvis att det finns en fungerande process att identifiera relevanta teman för programmen, förmåga att attrahera huvudmän att delta i programmen, adekvat processledarkompetens, förmåga att rekrytera lämpliga forskare och resurser att sprida kunskapen från programmen.

Huvudmännen å sin sida behöver säkra att deltagarna har tid och vilja att delta i programaktiviteter, dokumentera lokala processer, dela lärdomar, medverka i forskning och ge återkoppling till Ifous

Slutligen behöver de medverkande forskarna ha förmåga att bedriva interaktiva forskningsprocesser genom att exempelvis vilja arbeta tillsammans med deltagande huvudmän och förstå innebörden av ”interaktiv” forskning.



# 3. VILKA EFFEKTER LEDER FOU-PROGRAMMEN TILL FÖR DELTAGANDE HUVUDMÄN?

Utvärderingen visar att för de delar av huvudmannens verksamhet som deltagit har programmen bidragit till önskade effekter i förhållande till effektlogiken. Huvudmännen har i de flesta fall utvecklat nya kunskaper och förhållningsätt inom de områden som programmen fokuserat. I många fall har deltagandet också inneburit förändrade arbetssätt hos såväl skolchefer, rektorer, förskollärare/lärare som annan personal som deltagit. Programmen har även haft en positiv påverkan på huvudmännens skolutvecklingsarbete. Huruvida programmen haft en positiv effekt på undervisningen i deltagande förskolor och skolor är svårare att få en bild av. Många huvudmän vittnar om att deltagandet gjort skillnad för den undervisning som barnen och eleverna möter i skolväsendet.

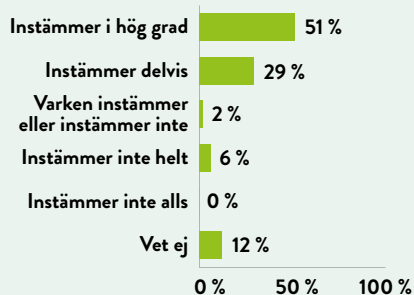
## 3.1 NYA KUNSKAPER OCH FÖRHÅLLNINGSSÄTT INOM AKTUELLA TEMAN

Ifous FoU-program ska enligt effektlogiken leda till att skolchefer, rektorer, förskollärare/lärare och annan personal som deltagit utvecklar nya kunskaper och förhållningsätt inom de områden som programmen haft fokus på; exempelvis inkludering, digitalt lärande och språkutvecklande arbetssätt. Utvärderingen visar sammantaget att många huvudmän genom deltagandet har utvecklat nya kunskaper och förhållningsätt inom programmens teman. Alla huvudmän vittnar dock inte om detta. En mindre del av huvudmännen anser att programmen i begränsad grad bidragit till nya kunskaper och förhållningsätt.

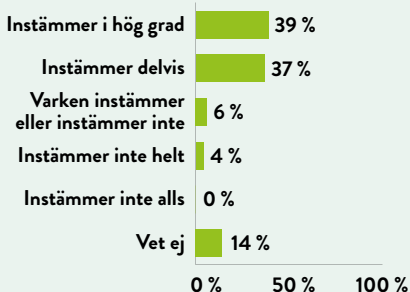
I enkäten rapporterar en klar majoritet av de svarande huvudmännen att de vunnit nya kunskaper inom de specifika områden som programmen fokuserat på, vilket framgår i Figur 2.

Som syns av figuren är det 51 procent som i hög grad instämmer och 29 procent som delvis instämmer i att de vunnit nya kunskaper inom

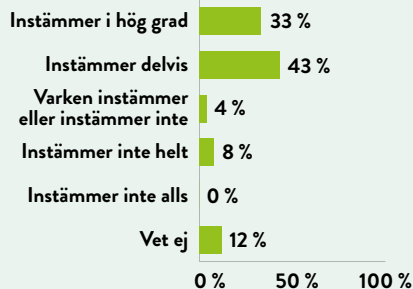
**Figur 2.** Deltagande i programmen har inneburit att vi vunnit nya kunskaper inom de specifika områden som programmen fokuserat på. (Antal svar: 51)



**Figur 3.** Deltagande i programmen har inneburit att vi utvecklat nya förhållningssätt inom de specifika områden som programmen fokuserat på. (Antal svar: 51)



**Figur 4.** Deltagande i programmen har inneburit att vi lärt oss mer om hur utvecklingsarbete kan bedrivas på ett systematiskt sätt. (Antal svar: 51)



de specifika områden som programmen fokuserat på. Ett par procent ställer sig neutrala till påståendet medan 6 procent instämmer inte helt.

Av Figur 2 framgår vidare att 12 procent av huvudmännen inte vet om programmet gett nya kunskaper inom det specifika området. Mönstret att omkring 10–15 procent anger vet ej syns återkommande i svaren på påståendena i enkäten. Det kan verka besynnerligt att så pass stor andel inte vet. Men det finns flera möjliga förklaringar till detta. En orsak som framkommer i enkäten och intervjuerna är att flera av programmen avslutades för flera år sedan och att personerna som var med i programmet inte finns kvar i verksamheten. Frågan kan därför vara svår att bedöma. Att en betydande andel svarar vet ej kan återspegla att dokumentationen från programmen inte alltid följt med till dem som tagit över funktioner i verksamheten. Att en betydande andel svarar att de inte vet säger också något om hållbarheten i effekterna av deltagande i programmen, vilket vi återkommer till i kapitel 5.

Förutom att ha bidragit till nya kunskaper har programmen också i de flesta fall inneburit att huvudmännen utvecklat nya förhållningssätt inom de specifika områden som programmen fokuserat på, vilket illustreras i Figur 3.

Det är dock en något mindre andel av huvudmännen som anser att programmen inneburit att nya förhållningssätt utvecklats. Som framgår av Figur 3 instämmer 39 procent i hög grad och 37 procent instämmer delvis i att de utvecklat nya förhållningssätt inom de specifika områden som programmen fokuserat på. I likhet med den tidigare frågan om nya kunskaper är det samtidigt en liten andel av de svarande, 4 procent, som avvisar påståendet.

I intervjuerna såväl som i enkätens öppna svar ger huvudmännen konkreta exempel på att programmen bidragit till nya kunskaper och förhållningssätt inom aktuella teman bland deltagarna.

*Vi såg stor förändring i våra förskolor. En ökad medvetenhet om undervisning i förskolan och vad det innebär. Supernöjda. (huvudman, enkäten)*

*Rektorerna kom genom programmet att få en större förståelse för fritidshemmets uppdrag. Det är en lärdom vi tagit med oss, att ha en aktiv styrkedja, från huvudman, över till rektor, in i verksamhet. (huvudman, intervju)*

*Programmet har hjälpt kommunens lärare och skolledare att bli mer nyfikna och engagerade på hur de kan utveckla sig själva, öka sin egen kompetens kring undervisningsutveckling. Programmet har hjälpt till att skapa en nyfikenhet och lite spänning i att analysera sin egen undervisning i syfte att erbjuda en undervisning av hög kvalitet som kan bidra till bättre måluppfyllelse hos eleverna. (huvudman, enkäten).*

*Både vad gäller kunskaper och förhållningssätt ser vi att programmet ledde till förändringar. Fokus undervisning blev en vändpunkt, genom att lärarna kom att prata om behov hos eleven, och vad läraren kan göra i sin undervisning. I stället för att bortförklara, blev det ett fokus på vad man kan göra utifrån de förutsättningar som finns med fokus på skolresultaten. (huvudman, intervju)*

Även om merparten av huvudmännen i enkäten och intervjuerna vittnar om att programmen bidragit till att nya kunskaper och förhållningssätt etablerats finns det också huvudmän som ger uttryck för att så inte skett eller enbart skett i begränsad utsträckning. Detta uttrycks på några olika sätt i intervjuerna. Vissa huvudmän beskriver att enbart en mindre del av personalen tillägnade sig nya kunskaper och förhållningssätt. Andra beskriver att kunskapsutvecklingen var grund bland deltagarna.

*Alla rektorer här har varit med och programmet kan ha gett någon slags injektion. Men har svårt att se effekter... trots programmet beskriver rektorerna väldigt ofta sina framgångar, men uttrycker inte kritik mot sin egen verksamhet. Min bild är också att lärarna i begränsad grad har anammade ett vetenskapligt förhållningssätt. (huvudman, intervju)*

## 3.2 BIDRAGIT TILL ETT LÄRANDE FÖR UTVECKLINGSARBETE

FoU-programmen ska också bidra till att deltagande skolchefer, rektorer, förskollärare/lärare och annan personal utvecklar kunskaper som är centrala för att bedriva utvecklingsarbete i sin respektive roll. Det handlar alltså om att programmen ska bidra till att utveckla en generell kunskap för att bedriva utvecklingsarbete, som går utöver det specifika område som programmet handlar om.

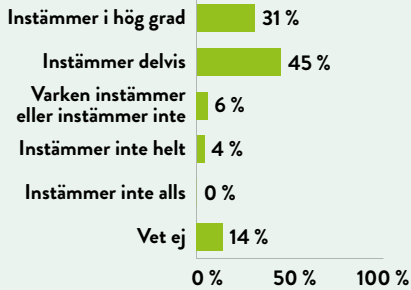
Utvärderingen visar att deltagandet i programmen har bidragit till ett ökat lärande för utvecklingsarbete hos många skolhuvudmän. Enligt flera huvudmän har programmen även gett värdefulla insikter i hur utvecklingsarbetet kan bedrivas mer effektivt. Dock bedöms detta bidrag vara mindre betydelsefullt i jämförelse med den kunskap och de förhållningssätt som utvecklats inom de specifika teman som programmen fokuserar på.

Figur 4 visar att en majoritet av huvudmännen bedömer att programmen inneburit att de lärt sig mer om hur utvecklingsarbete kan bedrivas på ett systematiskt sätt.

Som framgår av figuren är andelen som instämmer i hög grad eller delvis i att programmen har inneburit att de lärt sig mer om hur utvecklingsarbete kan bedrivas på ett systematiskt sätt i klar majoritet. Men det är en avsevärt lägre andel som instämmer i hög grad, 33 procent, jämfört med tidigare påståenden. Andelen som inte instämmer helt är också större i denna fråga, 8 procent.

Vi finner ungefär samma fördelning i andelen huvudmän som anser att de tillägnat sig kunska-

**Figur 5.** Deltagande i programmen har inneburit att vi lärt oss mer om hur utvecklingsarbete kan bedrivas på ett hållbart sätt (dvs. är möjligt att fortsätta med efter programmet avslutats). (Antal svar: 51)



per om hur utvecklingsarbete kan bedrivas på ett hållbart sätt, det vill säga på ett sätt som är möjligt att fortsätta med efter att programmet avslutats. Figur 5 visar att 31 procent instämmer i hög grad att de lärt sig mer om hur utvecklingsarbete kan bedrivas på ett *hållbart* sätt. Samtidigt instämmer 45 procent delvis i att de lärt sig mer om hur utvecklingsarbete kan bedrivas hållbart.

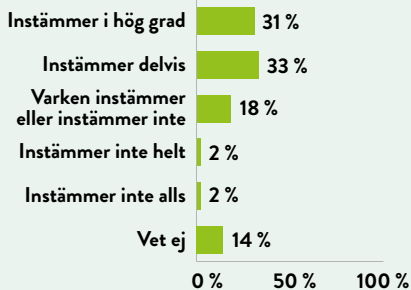
I intervjuerna och enkäten beskriver huvudmännen för de deltagande verksamheterna att de genom programmen tillägnat sig nya kunskaper som är viktiga för utvecklingsarbetet.

*Ny kunskap har givit nya tankar och skapat möjlighet att tänka nytt kring mötesforum, samtal, utvecklingsarbeten osv (huvudman, enkäten).*

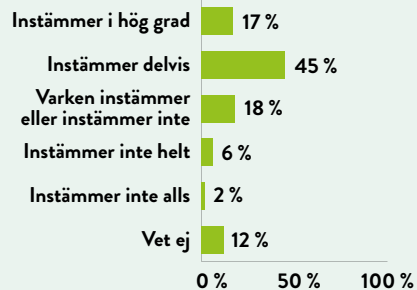
### 3.3 FÖRÄNDRADE ARBETSSÄTT INOM VISSA HUVUDMÄN

FoU-programmen syftar också till att huvudmännen förändrar sina arbetsätt, både inom det område som programmet fokuserar på och när det gäller skolutvecklingsarbete i stort. Utvärderingen visar sammantaget att deltagandet i programmen har lett till förändrade arbetsätt hos flera huvudmän. Dock är denna förflyttning i arbetsätt inte lika tydlig som den förändring som skett i fråga om nya kunskaper och förhållningssätt.

**Figur 6.** Deltagande i FoU-program har förändrat våra arbetsätt inom de specifika områden som programmen fokuserade på (t.ex. att undervisningen förändrats eller att ledning och styrning förändrats). (Antal svar: 51)



**Figur 7.** Deltagande i FoU-program har förändrat vårt sätt att bedriva utvecklingsarbete (t.ex. vad gäller att initiera, organisera, leda eller genomföra utvecklingsarbete i vår verksamhet). (Antal svar: 51)



Figur 6 visar andelen huvudmän som instämmer i att deltagandet förändrat huvudmannens arbetssätt inom de specifika områden som programmen fokuserat på. En majoritet av huvudmännen rapporterar att de förändrat sina arbetssätt inom programmets specifika område. Det kan exempelvis handla om att undervisningen eller ledningen och styrningen förändrats vad gäller små barns lärande, entreprenöriellt lärande eller datadriven skolförbättring.

Som framgår av figur 6 instämmer 31 procent i hög grad i att deltagandet förändrat arbetssätten inom de specifika områden som programmen fokuserade på. Bland dessa huvudmän har följaktligen programmen haft ett tydligt inflytande på arbetssätten inom det specifika område som programmet behandlade. En något större andel av huvudmännen – 33 procent – instämmer delvis i att deltagandet förändrat arbetssätten.

En begränsad andel instämmer inte i att deltagandet förändrat arbetssätten inom det aktuella området, totalt 4 procent instämmer inte helt eller inte alls. Jämfört med tidigare redovisade indikatorer är andelen som varken instämmer eller inte instämmer högre, 18 procent.

Att programmen påverkat hur verksamheten bedrivs inom det specifika område som programmen berör framkommer i intervjuerna och enkätens öppna svar. Exempelvis beskriver en huvudman som var med i programmet Programmering i ämnesundervisningen genomslaget på följande sätt.

*Alla elever får jobba med programmering nu. Förut var det bara om läraren var engagerad. Det var alltså inte en garanti för det. När jag pratar med lärarlagen nu har man rutiner. Jag ser att mina egna barn på skolan fått jobba med detta. (huvudman, intervju)*

En annan huvudman som tagit del av programmet Digitala lärmiljöer beskriver också hur programmets specifika innehåll fått genomslag i verksamheten.

*Alla var överens om att lärdomarna från programmet har varit betydande. Struktur och tänk runt hur man bedriver distans- och fjärrundervisning har utvecklats, men det blev också tydligt att konceptet även innebär utmaningar. Det som är viktigt i klassrum är ännu viktigare på distans. Lärarens ansvar för bland annat relationer till de studerande blir än mer betydelsefullt. Vikten av social närvaro och dialog betonas liksom hur dessa kan stärkas samt vikten av att ha en vetenskaplig grund inför de pedagogiska beslut som fattas. (huvudman, enkäten)*

En tredje huvudman som varit med i det nyligen avslutade programmet Fokus Undervisning beskriver att detta lett till att pedagoger fått en stärkt forskningslitteracitet.

*Jag vill säga att vi fick en grund som har stor betydelse. En del pedagoger har vunnit en forskningslitteracitet. Vi gjorde det som en del av uppdraget. Vi försökte jobba med detta tillsammans med förskolorna. Våra nyckelpersoner är otroligt skickliga och även rektorerna. En av förskollärarna sa att detta var den bästa utbildningen någonsin. Jag är stolt av att vi deltagit, jag ser spår tecken och effekter. (huvudman, intervju)*

Programmen har också haft en betydelse för hur flera av huvudmännen inom sin verksamhet bedriver utvecklingsarbete, exempelvis vad gäller att initiera, organisera, leda och genomföra utvecklingsarbete (Figur 7). Men förändringen i sättet att bedriva utvecklingsarbete är sammantaget mindre jämfört med förflyttningen i arbetssätt inom de specifika områden som programmen handlar om. Huvudmännen rapporterar i lägre utsträckning att de förändrat sitt utvecklingsarbete som följd av deltagandet.

Figur 7 visar att 17 procent av huvudmännen i hög grad instämmer i att deltagandet föränd-

rat deras sätt att bedriva utvecklingsarbete. De flesta av huvudmännen – 45 procent – instämmer delvis i att deltagandet förändrat deras sätt att bedriva utvecklingsarbete. Det är 18 procent som ställer sig neutrala, det vill säga varken instämmer eller inte instämmer, och totalt 8 procent som rapporterar att de inte instämmer helt eller inte alls.

I enkäten och intervjuerna ger huvudmännen exempel på hur programmen inverkat på sättet som utvecklingsarbete bedrivs i verksamheten. Flera beskriver att programmen har medverkat till att både skolchefer och rektorer arbetar med skolutveckling på nya sätt, exempelvis med ett tydligare fokus på att utveckla kvaliteten. Huvudmännen ger exempel på att utvecklingsarbetet bedrivs med andra resurser, i en förändrad organisation och utifrån nya styrsignaler. På exempelvis följande sätt kopplar huvudmännen deltagandet i programmet till förändrade arbetssätt i kvalitetsarbetet på olika nivåer.

*Framför allt tar vi med oss sättet att organisera vårt kommungemensamma utvecklingsarbete. (huvudman, enkät)*

*En lärdom vi tagit med oss är vikten av att ha en aktiv styrkedja, från huvudman, till rektor, in i verksamheten. (huvudman, intervju)*

*Vi gjorde om för två år sedan i samband med programmet, så att varje rektor kunde inrätta en biträdande rektorsroll. Alla rektorer har delegerat delar för att kunna behålla det pedagogiska ledarskapet – det är en effekt av programmet. (huvudman, intervju)*

*I programmet Små barns lärande utvecklade vi ett nytt systematiskt kvalitetsarbete i de förskoleområden som var involverade. Vi utvecklade en struktur för att observera, dokumentera, analysera och för att se förbättringsområden. (huvudman, intervju)*

*Jag tror att jag som chef blev mer medveten, började tänka mer på de här bitarna, att jobba med gruppen, hur vi uttrycker oss. Jag blev mer säker på att jag var på rätt väg, och vågar driva igenom en förändring. Fann säkerhet i det innehåll som dykt upp i programmet, något gemensamt att utgå från. Det var lättare att driva igenom förändringar tack vare programmet. (huvudman, intervju)*

Men alla huvudmän vittnar inte om ett förändrat utvecklingsarbete på grund av programmen. Att programmen i lägre grad får genomslag på sätt som huvudmän bedriver utvecklingsarbete återspeglas i intervjuerna. Huvudmännen har som regel svårare att ge konkreta exempel på att deltagandet påverkat skolchefers och rektors sätt att initiera, leda och organisera utvecklingsarbete. Flera av de intervjuade ger uttryck för att förflyttningen vad gäller skolutvecklingsarbetet inte blev så stort som man hade hoppats på.

*Programmet Leda för skolutveckling handlar huvudsakligen om rektorerna. Men vi har kanske inte sett den effekt på alla rektorer som vi hoppades från början. (huvudman, intervju)*

*När man läser rektorernas kvalitetsredovisningar från verksamheten är det ofta bara beskrivande av lärande, men inte varför man gjort saker och vilka effekter det lett till. Har man varit med i alla de programmen som vi varit, då borde effekten ha varit större på rektorerna. Rektorerna blir väldigt provocerade när jag säger att de ska göra kvalitetsdialoger, och ska ge varandra feedback, och när jag som skolchef frågar dem "hur vet du att det är så". (huvudman, intervju)*

### 3.4 PÅVERKAN PÅ BARN OCH ELEVERS UTBILDNING OCH UNDERVISNING I DELTAGANDE VERKSAMHETER

Deltagandet i FoU-program ska på sikt bidra till att barnen och eleverna i deltagande förskolor och skolor i högre grad får en utbildning och undervisning som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Det innebär att förskollärare, lärare och annan pedagogisk personal i planeringen, genomförandet och uppföljningen av undervisningen ska utgå från vetenskap och beprövad erfarenhet.

Såväl enkäten som intervjuerna indikerar att programmen påverkat barns och elevers utbildning och undervisning i deltagande verksamheter. Figur 8 visar att en klar majoritet av huvudmännen instämmer i att deltagande i programmen har inneburit att barnen och eleverna i deltagande förskolor och skolor i högre grad fått en utbildning och undervisning som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

Av figur 8 framgår att 25 procent av de svarande huvudmännen i hög grad instämmer i att deltagandet inneburit att barn och elever i högre grad möter en utbildning och undervisning som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet medan 43 procent rapporterar att de instämmer delvis. Alla huvudmän ser dock inte att programmet gjort skillnad för barns och elevers utbildning och undervisning. Totalt 8 procent anger att de inte instämmer helt eller inte instämmer alls.

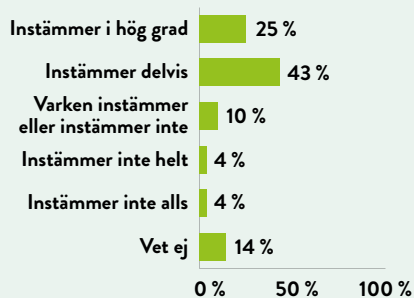
Flera av de intervjuade forskarna och huvudmännen framhåller att det är svårt att mäta i vilken grad ett program har betydelse för lärarnas arbete, exempelvis genom förbättringar i skolresultaten.

*Det är komplex fråga. Frågan är om det är bedömningsbart. Om man tror att bättre bildning bland lärarna gör skillnad för eleverna kan man väl anta det. Men vi kunde inte se att det gick bättre för dessa elever. Svårt att säga hur mycket bättre det blev för de enskilda eleverna. (huvudman, intervju)*

*Det är svårt att avgöra om graden av vetenskaplig grund i undervisningen har ökat då många lärare arbetat så tidigare. Kanske har många lärare istället fått forum och ett sammanhang där de kunnat undersöka aspekter i undervisningen tillsammans och samtala mer om effekterna av att prova något nytt. (huvudman, enkäten)*

I intervjuerna hör vi samtidigt flera beskrivningar om att deltagandet har påverkat hur undervisningen bedrivs i de förskolor och skolor som deltagit. Bedömningen att programmen gjort skillnad för barns och elevers utbildning och undervisning i deltagande verksamheter baserar huvudmännen på personalens vittnesmål och hur förskollärare och lärare resonerar om sin undervisning. Förskollärare och lärare som berörts av programmen beskriver en förflyttning i riktning mot förbättrad undervis-

**Figur 8.** Deltagande i programmen har inneburit att barnen/eleverna i deltagande förskolor/skolor i högre grad fått en utbildning och undervisning som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. (Antal svar: 51)



ning och att undervisningen i högre grad vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Nedan följer några exempel på utsagor i intervjuerna och enkätens öppna svar som illustrerar att utbildningen och undervisningen förbättrats i deltagande förskolor och skolor.

*Jag tror att det gjorde skillnad på den skolan. De har fått bra undervisning. (huvudman, intervju)*

*Jag upplevde verkligen att barnen fick fler möjligheter att möta läroplanen på ett annat sätt efter programmet, i fler ämnen, som de kanske inte annars hade gjort. Det gjorde skillnad, under de tre åren iallafall. (huvudman, intervju)*

*Programmet ledde till stor förändring hos lärarna och förskollärarna som deltog. Det finns hundratals berättelser om det. Vi ser att det som görs, det är inte ad hoc, lärarna gör en genomtänkt analys. (forskare, intervju)*

*Jag tycker att det gjorde skillnad. Vi hör att lärarna vittnar om att de gör annorlunda och att det blir annorlunda i klassen. Lärarna har sett att det fått effekt. Men vi ser inte att resultaten ökar än. (huvudman, intervju)*

*Det blev en förbättring för barnen och eleverna kan jag säga. Det blev en ökad förståelsen bland personalen, som arbetar med en större medvetenhet i undervisningen. Man ser det i den fysiska lärmiljön, i bemötande och i undervisningens kvalitet. Men detta behöver ständigt förnyas. Vi har delvis en annan personal idag och frågan är hur de nya lärarna socialiseras in. (huvudman, intervju)*

Alla som vi intervjuat vittnar dock inte om att programmen fått betydelse för hur förskollärare och lärare arbetar med undervisningen. Likt enkäten indikerar intervjuerna att programmens påverkan på undervisningen ser olika ut både mellan huvudmän och mellan enheter inom huvudmännen. Inom vissa verksamheter ser man begränsade eller inga resultat för förskollärares och lärares arbete med utbildningen och undervisningen.

*På den enhet som under perioden var stabil ser vi positiv utveckling på deras arbetssätt. (huvudman, enkät)*

*Programmet har påverkat lärarna men inte överallt. I programmet Lärares praktik och profession vet jag att de lärare som var med gjorde aktionsforskningsstudier i sina klassrum. Men lite beroende på hur långt de hann tränga in i det arbetet, blev det förändringar i olika grad. Lärarna fick med sig olika typer av nya kunskaper. Men det kan vara allt ifrån en stor eller liten förändring i praktiken som kan ha varit hållbar eller inte. Från enstaka lärare till arbetslag och hela skolor som anammade vissa delar. (forskare, intervju)*

*Om tanken var att programmet skulle leda till ändrade resultat för våra elever – då kan jag säga nej det ser vi inte. Men det gav kollegiala sammanhang för att prata om undervisningen, med grund i forskning. (huvudman, intervju)*

# 4. VAD FÖRKLARAR ATT EFFEKTER UPPSTÅR AV PROGRAMMEN?

I det här kapitlet beskriver vi vad utvärderingen identifierat som faktorer som påverkar om effekter av FoU-programmen uppstår eller inte. Med utgångspunkt i effektlogiken berör dessa faktorer Ifous processtöd, huvudmännens åtagande och förutsättningar att ta tillvara lärdomar samt forskarnas kunskapsstöd. Sammantaget visar utvärderingen att de positiva effekterna av programmen i hög grad kan härledas till Ifous genomförande, både genom att ge en högkvalitativ processledning och som regel rekrytera forskare med förmåga att bedriva interaktiv och praktisk forskning inom skolväsendet. Generellt upplever huvudmännen det som positivt att programmen pågår under flera år och, att det ger förutsättning för en hållbar implementering. Att effekter inte uppnås beror ofta på att huvudmännen inte alltid har tillräcklig kapacitet att ta emot det stöd som Ifous ger genom programmen, bland annat genom att fullt ut har en skolutvecklingsorganisation som programmen förutsätter. Förutsättningarna för att programmen ska leda till avsedda effekter upplevs ha förstärkts efter hand, allteftersom arbetssätten för Ifous, forskarna och de deltagande huvudmännen utvecklats.

## 4.1 IFOUS PROCESSTÖD FUNGERAR VÄL

I såväl intervjuer som i enkäten framkommer en övervägande positiv bild av Ifous genomförande av programmen. Det gäller såväl valen av programmens teman, modellen för genomförandet som dokumentationen av erfarenheter från programmen. Enligt utvärderingen fyller Ifous den avsedda funktionen som brygga mellan praktiken och forskningen, och håller ihop arbetet i programmen på ett välfungerande sätt. Ifous framstår därmed som en viktig facilitator i programmen.

Att de huvudmän som besvarat utvärderingens enkät över lag är nöjda med erfarenheterna av Ifous FoU-program framkommer bland annat i deras svar på ett påstående om de skulle rekommendera andra huvudmän att delta i programmen. Fler än sju av tio svarande uppger att de instämmer i hög grad på detta påstående, medan nästan två av tio svarar att de instämmer delvis.<sup>3</sup> Som skäl för varför man skulle rekommendera andra huvudmän att delta anges bland annat att man ser att skolutveckling som är grundad i vetenskap och beprövad erfarenhet som en mycket

---

3 Ingen gett uttryck för en neutral eller negativ inställning till detta påstående. I likhet med tidigare redovisning i rapporten är det även i här omkring 10 procent har svarat "vet ej" på frågan.

viktig framgångsfaktor och att Ifous erbjuder ett bra och värdeskapande upplägg för ett sådant arbete.<sup>4</sup>

#### 4.1.1 Innehållet i programmen uppfattas som användbart

I utvärderingen har inte processen bakom fastställandet av FoU-programmens teman varit i primärt fokus. Detta steg tas i ett tidigare skede, det vill säga innan huvudmännen och forskarna bjuds in att delta. Det som framkommer är dock att båda dessa parter uppfattar att Ifous val av teman vittnar om en hög träffsäkerhet, om att Ifous har ”örat mot marken” och fångar huvudmännens behov med en precision i tajming.

Att Ifous identifierar aktuella utmaningar inom förskola och skola bidrar sannolikt till att majoriteten av de huvudmän som besvarat utvärderingens enkät upplever innehållet i FoU-programmen som användbart, vilket framkommer av Figur 9.

Som framgår av Figur 9 uppger 60 procent av de svarande huvudmännen att de i hög grad upplever FoU-programmens innehåll som användbart och därtill instämmer 24 procent delvis i detta påstående. 4 procent förhåller sig neutrala och två procent instämmer inte helt i påståendet.

Även intervjuerna med forskare som deltagit i FoU-programmen ger exempel på en uppfattning av att Ifous väljer teman som är relevanta för huvudmännen och som främjar praktiska forskning. Likaså ger intervjuerna med deltagande huvudmän bilden av att programmen möjliggjort ett arbete med aktuella utmaningar och med ett välfungerande stöd.

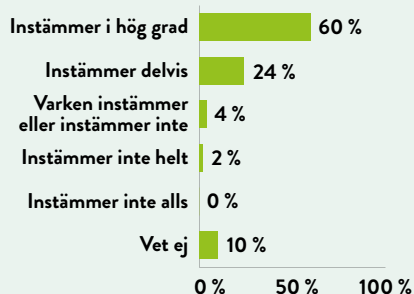
*Det var inför att undervisningsbegreppet aktualiserades med en ny läroplan för förskolan. Ifous program låg rätt i tiden, i linje med förskolans förändrade uppdrag. Deltagandet i programmet gav oss en möjlighet att ligga i framkant. (huvudman, intervju)*

*Temat var aktuellt i Skolsverige då, det pågick en debatt om inkludering eller inte. Vi åkte till Malmö och lyssnade på spridningskonferensen om Ifous första program om inkluderande lärmiljöer när möjligheten dök upp att vara med i fortsättningen. (huvudman, intervju)*

#### 4.1.2 Ifous processledning och modell en styrka

Under intervjuer med såväl deltagande huvudmän som forskare lyfts Ifous processledning fram som en viktig framgångsfaktor i genomförandet av FoU-programmen. Processledningen beskrivs med få undantag som engagerad, professionell och prestigelös. Ifous roll i FoU-programmen omnämns av flera som en ”bro” eller ”brygga” mellan praktiken och akademien, samt i förekommande

**Figur 9.** Innehållet i programmen var användbart för oss (t.ex. programmets tematik). (Antal svar: 50)



4 På ytterligare en fråga om hur man kommit i kontakt med Ifous FoU-program svarar nästan hälften (49 procent) av huvudmännen att de hört talas om programmen via personliga nätverk.

fall också med industrin. Som en neutral mellanhand kan Ifous processledare synliggöra centrala lärdomar och progression i arbetet, fänga upp missnöje parallellt med att koordinera och administrera arbetet i programmen.

*Med betoning på gemensamt lärande fångar de [Ifous] bollarna från oss i praktiken och forskarna och hjälper oss sortera (huvudman, intervju)*

*Erfarenheten som Ifous har av att samordna såpass stora program skapar en oerhörd trygghet, en känsla av stabilitet och dignitet. De får med bra forskare och skapar möjligheter för kontakter med nya personer. Det är ett prestigelöst samarbete är det någon som är bättre än Ifous på vissa frågor tar man in dem. Man känner sig trygg som deltagare i förvisningen om att det här blir professionellt genomfört. (huvudman, intervju)*

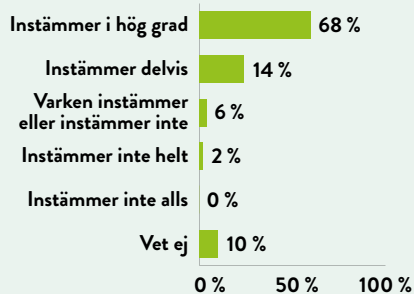
Processledningen beskrivs bidra med en trygg struktur för arbetet i programmet, men uppfattas samtidigt som lyhörd och flexibel för att möta behoven hos de aktuella deltagarna. I några intervjuer berättas om lägen när en oerfaren processledare kommit in ny för Ifous, att det har kunnat upplevas som lite trevande och inte optimalt för arbetet. I något fall beskrivs också att processledaren bytts ut under programmets gång. Men i huvudsak omnämns Ifous processledning som mycket välfungerande.

En ytterligare styrka i Ifous roll i programmen handlar om den modell som tagits fram för arbetet, att arbeta forskningsbaserat med utgångspunkt i huvudmännens utvecklingsbehov. Av utvärderingen framkommer att såväl huvudmän som forskare uppfattar att Ifous modell för FoU-programmen är välfungerande och tydlig, vilket skapar goda förutsättningar för att önskade effekter ska uppstå. Även enkäten vittnar om att huvudmännen ställer sig positivt till de resurser som Ifous tillhandahållit i arbetet, vilket Figur 10 visar.

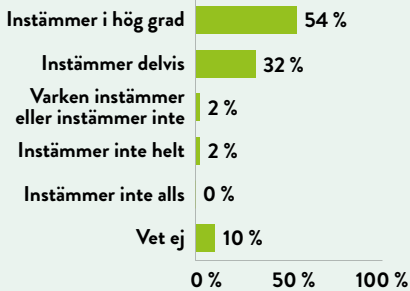
En övervägande majoritet av de svarande huvudmännen ger en positiv bild av de resurser som Ifous tillhandahållit i form av processtöd, koordinering av arbetet, anordnande av seminarier samt kunskapsspridning. Andelen av dem som anser att detta stämmer i hög grad är 68 procent och ytterligare 14 procent instämmer delvis i påståendet. Andelen som förhåller sig neutralt till detta påstående är 6 procent, medan 2 procent instämmer inte helt.

Bland deltagare som varit med i flera FoU-program uppfattas också att Ifous modell har modifierats och förbättrats över tid, utifrån de erfarenheter som erhållits i genomförda program. Processen för genomförande uppfattas som tydlig, men också att Ifous har en öppenhet för löpande anpassningar utifrån huvudmännens behov. Det innebär att förutsättningarna att skapa effekter stärkts efterhand. Exempel på en positiv bild av Ifous modell framkommer i följande intervju med en deltagande huvudman.

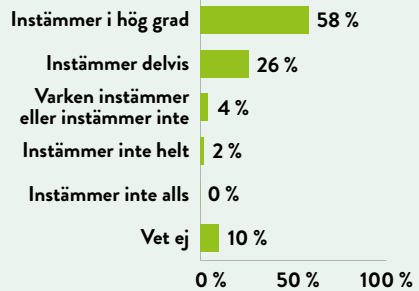
**Figur 10.** De resurser som Ifous tillhandahöll var användbara för oss (t.ex. processtöd, koordinering av arbetet, anordnande av seminarier samt kunskapsspridning). (Antal svar: 50)



**Figur 11.** Arbetsformerna i programmen var användbara för oss (t.ex. att arbeta forskningsbaserat). (Antal svar: 50)



**Figur 12.** Resultaten av programmen blev väl dokumenterade (t.ex. i slutrapporter eller utvecklingsartiklar). (Antal svar: 50)



*För den lilla kommunen är det svårt att driva ett sådant utvecklingsarbete. Ifous blir intressant för där finns en färdig struktur och ram, som är baserad i huvudmännens önskemål och i att man kan hjälpas åt, att det blir beforskat och att akademien är med. (huvudman, intervju)*

*Ifous vill utvecklas, de håller inte fast, de resonerar och experimenterar. (huvudman, intervju)*

Huvudmännen är också över lag positivt inställda till arbetsformerna i programmen, vilket framgår av Figur 11.

Något över hälften av de huvudmän som besvarat enkäten, 54 procent, instämmer i hög grad med påståendet att arbetsätten i programmen var användbart. Därtill svarar 32 procent att de instämmer delvis med detta påstående. En mindre andel, 2 procent, förhåller sig neutralt till påståendet och en lika stor andel instämmer inte helt med det.

En aspekt som några av huvudmännen lyfter under intervjuer är att deltagandet i FoU-programmen inneburit många resor, att det förvisso varit positivt att träffas inom programmet men att det också varit kostnadsdrivande och krävt långa arbetsdagar samt frånvaro från ordinarie verksamhet. För dessa huvudmän har arbetsformerna i programmen inte enbart varit positiva.

*Vi omfattande ett så stort geografiskt program. Det var resorna till Stockholm som var utmanande, det var lika dyrt att resa som att vara med i programmet. Det var mycket resor, i slutet hade vi alla träffar på Arlanda. Om vi har en styrgrupp där klockan 08:00 behövde vi gå upp 04:30. (huvudman, intervju)*

En huvudman efterfrågar möjligheten att samordna träffar mellan huvudmän som befinner sig geografiskt nära varandra för att minska resekostnaderna och stärka förutsättningarna för huvudmännen att delta med flera enheter.

Arbetsätten i Ifous program innebär också att resultat och erfarenheter dokumenteras, vilket ger förutsättning för den fortsatta spridningen av kunskaper och uppbyggnaden av en beprövad erfarenhet. Även i detta avseende ger huvudmännen en övervägande positiv bild (se Figur 12).

Av de huvudmän som deltagit i enkätundersökningen svarar 58 procent att de i hög grad instämmer med att resultaten av programmen blev väl dokumenterade, medan 26 procent in-

stämmer delvis i detta påstående. Ytterligare 4 procent förhåller sig neutralt till påståendet och 2 procent instämmer inte helt.

## 4.2 HUVUDMÄNNENS MOTTAGANDE SER OLIKA UT

Huvudmännens behov är en central utgångspunkt för arbetet i Ifous FoU-program. Av utvärderingen framkommer att huvudmännen behöver ha en kapacitet att arbeta med skolutveckling på vetenskaplig grund och rigga en organisation för en medveten satsning på de områden som programmen berör. Hur huvudmännen tar emot möjligheterna till utveckling som finns i Ifous FoU-program får, enligt utvärderingen, stor betydelse för att effekter ska uppstå i praktiken. Det är i huvudmännens verksamheter som ”görandet” i programmen behöver ske.

### 4.2.1 Huvudmännen behöver ha en organisation för skolutveckling

Flera av huvudmännen som deltagit i utvärderingen ger en bild av att effekterna av Ifous FoU-program i stor utsträckning beror på huvudmännens arbete, att de som deltagare behöver ta ett ägandeskap för utvecklingen och arbeta aktivt. Ifous program erbjuder en arena för utveckling, men det är upp till huvudmännen att nyttja den.

*Mycket hög ambitionsnivå från Ifous, och stort värde att delta i ett program där frågor lyftes på bas av vetenskap och beprövad erfarenhet. Jag skulle vilja säga att de tillkortakommanden som jag såg helt och hållet berodde på oss själva som skolhuvudman och skolledning. (huvudman, enkäten)*

*Det jag har sett av Ifous arbete är att det bara har varit positivt, inga dikeskörningar. Det handlar helt om hur man som huvudman tar emot. Ifous upplägg är klockrent. (huvudman, intervju)*

*Om man som huvudman ser verkliga behov inom området för programmet finns det anledning att delta. Men man kan inte förlita sig på att programmet ska sköta arbetet, det måste rundas och förstås lokalt. Om inte får vi ingen effekt. (huvudman, enkäten)*

Utvärderingen visar på betydelsen av ett förarbete med förankring i alla berörda delar av verksamheten och riggande av organisation innan en huvudman bestämmer sig för att delta i ett program. Att vara med i ett av Ifous FoU-program innebär sedan ett åtagande från huvudmannens sida att under tre, fyra år satsa på utveckling inom ett givet område. Av intervjuer med deltagande huvudmän framkommer att det under denna period är svårt för de deltagande enheterna att parallellt jobba med annan utveckling. Utvärderingen ger flera exempel på att huvudmännen å ena sidan kan uppleva att den relativt långa programperioden som en förutsättning för en hållbar implementering av nya kunskaper och arbetssätt, samtidigt som de å andra sidan kan uppleva det som utmanande att hålla ett högt engagemang över tid. En huvudman beskriver denna utmaning så här.

*Det är en styrka att arbetet pågår under lång tid, men också en utmaning. Det finns alltid andra intressen som knackar på och vill ta plats. Skolchefen behöver vara vakthund uppåt och inåt. Det kan finnas hur goda ambitioner som helst i andra initiativ – under de här tre åren har vi fokus på FoU-*

*programmet. Sen, efter avslut, behöver arbetet gå över till att bli en naturlig del av verksamheten. Men medan det pågår behöver man vara besvärlig och säga nej utan att döda initiativen. Eller se om förslaget kan involveras i FoU-programmet. (intervju, huvudman)*

En av de intervjuade huvudmännen ger exempel på vad en stabil organisation för arbetet med FoU-programmet kan innebära i praktiken. Det handlar bland annat om en tydlig plan, där det framgår vilka möten som ska hållas och med vilket innehåll, hur frågeställningar från verksamheten ska mötas upp och nya erfarenheter spridas. Enligt den aktuella huvudmannen är det också viktigt att lärandet i programmet efterfrågas i det systematiska kvalitetsarbetet. Det behöver ingå i helheten och inte bli något spår vid sidan av. Ett exempel på en positiv erfarenhet handlar om löpande återföring av lärande i programmet under ordinarie rektorsmöten.

I intervjuer med forskare beskrivs att det är tydligt att olika huvudmän har olika organisation för utvecklingsarbetet. Hos huvudmän som inte riggat för deltagandet i programmet är det svårt att dra nytta av och sprida de lärdomar som programmen kan generera. Under intervjuer med såväl huvudmän som deltagit och huvudmän som ännu inte deltagit i FoU-programmen framkommer bilden av att det kan krävas en viss grundkapacitet eller mognad hos deltagande huvudmän att bedriva utvecklingsarbete på vetenskaplig grund. En huvudman som ännu inte deltagit i programmen uttrycker hur bristen på en sådan mognad utgör hinder:

*Vi är jättesugna på att vara med, men behöver jobba på beredskapen. Det handlar om det vetenskapliga förhållningssättet och hur väl det är utvecklat. Vi har en låg mognad där, att jobba tillsammans med forskare har inte vår kommun gjort på många år. [...] Vi har inte någon bra grund och struktur för ett vetenskapligt förhållningssätt. Vi har SKA men inte på den nivån. (ej deltagande huvudman, intervju)*

En annan intervjuad huvudman uppfattar att Ifous erbjudande motsvarar en ”one size fits all”. Med detta menar huvudmannen att programmen utgår från förutsättningar hos huvudmannen som stämmer in på normen om en välfungerande skola, vilket inte motsvarar verkligheten hos alla huvudmän. Med det perspektivet är det å ena sidan upp till huvudmannen att skapa en organisation medan förutsättningarna att göra det, å andra sidan, ser olika ut.

#### **4.2.2 Merparten av huvudmännen beskriver att hela den lokala styrkedjan varit involverad**

Ifous modell för FoU-programmen förutsätter att varje deltagande huvudman eller utbildningsanordnare involverar de olika nivåerna i den lokala styrkedjan. Den övergripande ledningsnivån är representerad i programmens styrgrupper, medan processledargrupper, lokala styrgrupper och utvecklingsgrupper involverar övriga nivåer.<sup>5</sup> Som framgår i Figur 13 bekräftar över lag huvudmännen i enkäten att den lokala styrkedjan har involverats på det tänkta sättet.

Drygt hälften, 54 procent, av de huvudmän som besvarat enkäten instämmer i hög grad med påståendet att deltagandet i programmen involverat hela den lokala styrkedjan och ytterligare 28 procent instämmer delvis. Detta speglar följaktligen att bland majoriteten av de deltagande huvudmännen har involveringen av styrkedjan fungerat relativt väl. Bland de svarande finns dock

---

5 Ifous (2020). Att medverka i Ifous FoU-program – en handbok.

även några huvudmän som inte instämmer alls med detta påstående, eller som bara instämmer delvis alternativt förhåller sig neutralt.

Intervjuerna med huvudmän ger flera exempel på fall där involveringen av hela styrkedjan brustit över tid, och att detta ofta haft att göra med att personal byts ut. När personal byts ut kan någon eller några nyckelpersoner ha fått ta en viktig men tung roll att stå för kontinuiteten i arbetet.

*En viktig erfarenhet är att under tre år kommer människor att bytas ut. Rektorer, ledande lärare, personer i förvaltningen slutar. Det hade vi inte tagit höjd för i första programmet. Man behöver ha beredskap för det. Vi har bättre beredskap för det i det nuvarande programmet. (huvudman, intervju)*

*Att vi startade med nästintill samma förskollärare som vi avslutade med, det gav en organisatorisk stabilitet, en jättestyrka även om verksamhetschefen byttes ut. Det blev ett program som bars av deltagarna mer än verksamhetschefen. Vi som var rektorer då fick bära förankringsbiten. Vi gjorde olika som rektorer, vissa satte deltagandet i programmet som prioriterat mål. (huvudman, intervju)*

*Vi hade en förvaltningschef som hade stort intresse för frågorna men behövde gå. Vi har haft stor omsättning i ledningen på förvaltningen. Jag och min kollega har fått stå för kontinuiteten – inte helt enkelt även om det funnits stort stöd i rektorsgruppen. Det blev lite brott i styrkedjan på grund av detta. [...] Jag tror att förutsättningarna, med den personalomsättning vi haft, har påverkat arbetet negativt. Vi har inte fått de effekter som det finns potential för. (huvudman, intervju)*

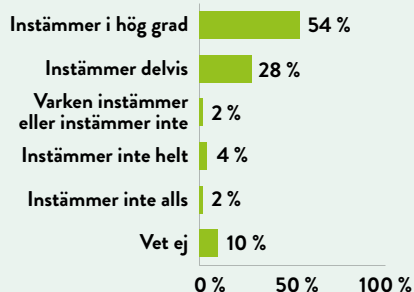
*Det är svårt när man inte har med sig förvaltningen, vi tappade den nivån på grund av personalbyte under programmets gång. Under en tid hade vi inte ens chef. Vi hade nog kunnat komma ännu längre om vi hade haft stabilitet även på förvaltningsnivån. Om arbetet kunnat kopplas tydligare till SKA och prioriterade områden. (huvudman, intervju)*

Intervjuer visar också exempel på när rektorer för deltagande enheter väljer att hoppa av programmet. En huvudman beskriver att de inledningsvis hade representation från alla nivåer i styrkedjan men att hela rektorsgruppen valde att hoppa av, samt att avhoppet kunde relateras till att förvaltningen varit "för dåliga på att stötta skolorna i processen".

Även forskarna resonerar om betydelsen av representation från hela den lokala styrkedjan i arbetet. En av dem framför också tankar om att representationen från styrkedjan kan behöva variera mellan stora och små huvudmän.

*Jag ser att huvudmännen skulle kunna göra mycket mer, se till att deltagarna har de resurser och den tid som behövs, men också vara mitt i verksamheten och känna in den. Huvudmannastorlek spelar stor roll för hur långt bort från verksamheten man sitter. Små huvudmän har mycket lättare att ha kontakt*

**Figur 13.** Programmen involverade hela den lokala styrkedjan: skolchef- rektor- förskollärare/ lärare- övrig personal. (Antal svar: 50)



*med verksamheten. Stora huvudmän kanske inte ska sitta med ledningsnivån i styrgrupp, kanske ska vara lägre ner i styrkedjan. Är det rätt nivå i styrkedjan som är representerade? Lärare är ofta nöjda med programmen även om de inte fått vara med. Rektorer är lite i kläm, de har bara blivit ditskickade men ska ändå ansvara för att arbetet blir utfört. (forskare, intervju)*

En av forskarna lyfter risken med top down-styrning i programmen. Om initiativet till deltagande kommer från huvudmannanivån, till exempel, är det viktigt att förankra och få med sig övriga nivåer. Enligt forskaren behövs ett mellanledarskap, att de som finns med ”på golvet” måste kunna fungera som lokala ledare för att programmen ska ge effekt. Då behöver dessa medarbetare också uppleva att förändringsarbetet skapar mening i deras praktik, inte att det är något som görs bara för att ledningen satt upp vissa mål för verksamheten. Ytterligare en forskare beskriver ett glapp i modellen för styrkedjans involvering, där det främst är styrgruppen som styr arbetet och till exempel förskollärare och lärare har begränsat inflytande.

#### **4.2.3 Ett snävt deltagande begränsar effekter**

Huvudmännen väljer tillsammans med sina verksamheter att gå in med några eller flera enheter i ett program. Här ger utvärderingen exempel på såväl fall där huvudmän deltagit med samtliga sina enheter inom en verksamhet, som fall där enbart ett fåtal enheter ingått. Även i de fall då deltagandet varit brett handlar det om att vissa medarbetare varit med i de grupperingar som har direkt koppling till utvecklingsarbetet i programmet, att dessa sedan kan få en roll i som förändringsagenter i spridningen av kunskap. Deltar huvudmannen snävare, med ett fåtal enheter och medarbetare utan en tanke om hur dessa ska sprida erfarenheterna i verksamheten, blir det betydligt svårare att nå effekter. Detsamma gäller om huvudmannen inte avsätter tillräckligt med resurser och tid för arbetet.

*Nackdelen för vår del var att vi var med för få, bara tre enheter som var med och bara ett urval av lärarna var med. Övriga 37 enheter var inte med. De tre skolorna som var med var begejstrade men de övriga 37 hade andra pågående satsningar som konkurrerade med våra försök till spridning. Vi hade nog behövt ha starkare styrning för att få större effekt. (huvudman, intervju)*

*Vi skulle behövt ha med fler i styrkedjan, fler skolor som anslöt och inte enbart ett fåtal. Det var svårt att skala upp lärdomarna till hela organisationen på grund av det. (huvudman, enkäten)*

*Alla enheter, alla rektorer är alltid med. Det är en förutsättning. Läggs jättestort ansvar på rektor att ha en organisation för spridning på enheten. (huvudman, intervju)*

En faktor som kan avgöra med hur många enheter som huvudmannen väljer att gå in i programmen med handlar om kostnader för deltagande och resor. En annan kan relateras till det som beskrivits tidigare, att det krävs en viss kompetens eller mognad att arbeta med skolutveckling på vetenskaplig grund. En huvudman beskriver sina tankar om att den dokumentation som görs lokalt av utvecklingsarbetet i sig kan missgynna deltagandet i programmen, att många i personalen inte är vana vid att skriva artiklar.

*Det som jag har tänkt på är rapporterna som skrivs, även kommunrapporterna, jag tror detta kan ställa till det. Vi jobbar med praktiken, och våra lärare är inte skolade i att skriva, det finns ett*

*motstånd och en rädsla. Att pedagogerna ska skriva gynnar inte utvecklingen, risken är att huvudmannen väljer ut den personal som kan skriva och har ett vetenskapligt förhållningssätt. (huvudman, intervju)*

En annan huvudman beskriver att de ställt som krav på den personal som ska delta i programmen att de har en formell lärarutbildning. De har sett att det behövs en grundläggande forskningslitteracitet för att kunna läsa och förhålla sig till de vetenskapliga texter som produceras i programmet. För vissa verksamheter, såsom fritidshem där lärartätheten är låg, har kravet samtidigt inneburit att det kanske inte alltid är de mest drivande medarbetarna som deltar i programmen, om dessa saknar högskoleutbildning, menar huvudmannen.

### 4.3 FORSKARNAS STÖD SKAPAR VÄRDE

Av utvärderingen framkommer att forskarna har en viktig roll för de effekter som uppstår av programmen, inte minst genom att bidra med vetenskapliga perspektiv på de frågor som programmen har i fokus och bistå huvudmännen med ett process- och kunskapsstöd. Forskarna kan både ha funktionen av att löpande återföra det gemensamma lärandet i programmen och ingjuta mod hos verksamheterna att testa nya arbetsätt, metoder och modeller.

Att det pågår forskning inom ramen för FoU-programmen sätter huvudmännen ett stort värde på även om den inte kommer till direkt användning inom arbetet i programmet. Rollen som forskarna spelar i Ifous FoU-program kan dock vara annorlunda mot den som forskarna är vana vid. Den handlar inte bara om att generera ny forskning, utan också att bidra med kunskapsstöd till de deltagande verksamheterna i deras utvecklingsarbete. Det innebär till exempel att forskarna inte på egen hand kan formulera färdiga forskningsfrågor för arbetet. I stället formuleras sådana frågor med utgångspunkt i deltagarnas behov, utifrån vad som är relevant för de aktuella huvudmännen och enheterna. Eftersom behov och förutsättningar hos deltagare kan skilja sig mycket mellan och inom programmen behöver forskarna vara lyhörda och arbeta nära verksamheterna.

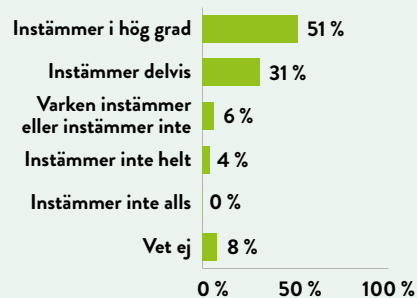
#### 4.3.1 Huvudmännen har huvudsakligen en positiv bild av forskarrollen

Bilden som huvudmännen förmedlar av forskarnas roll i FoU-programmen är till stor del positiv, vilket framgår av Figur 14.

Omkring hälften, 51 procent, av de huvudmän som besvarat enkäten instämmer i hög grad i påståendet om att forskarnas process- och kunskapsstöd varit användbart. Ytterligare 31 procent instämmer delvis i påståendet medan 6 procent förhåller sig neutralt och 4 procent inte instämmer helt.

I enkäten fick huvudmännen även ta ställning till ett påstående om deltagande i program-

**Figur 14.** Process- och kunskapsstödet från forskarna i programmen var användbart för oss. (Antal svar: 49)



men inneburit att de fått testa på ett forskningsbaserat arbetsätt, vilket framgår av Figur 15.

Med detta påstående instämde en stor andel av de svarande huvudmännen, 56 procent i hög grad och 34 procent delvis. Ytterligare 2 procent förhöll sig neutrala till påståendet medan inga av de svarande huvudmännen tog avstånd från påståendet.

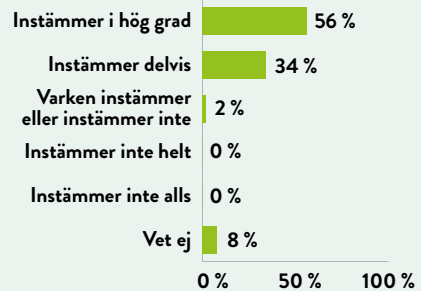
Under intervjuer beskrivs vanligen att forskarna i programmen varit lyhörda och professionella i sin roll. Samtidigt är det många av de intervjuade huvudmännen som beskriver att de gått in i ett FoU-program med en förväntan om att bli serverade färdiga lösningar, att forskarna skulle ha en tydligare normerande roll i utvecklingsarbetet. I några fall framställer huvudmännen sig som ”fågelungar som förväntat sig att bli matade” och att det tagit ett tag innan de landat i de olika rollerna i programmet. I utvärderingen framkommer en bild av att rollerna i programmen skulle kunna tydliggöras i ett tidigare skede för att underlätta samarbetet. Samtidigt skildrar huvudmän sin upplevelse av att deltagare landar i sina roller som en synvända som är svår att ta till sig genom information i förväg, att det är något som behöver upplevas och att det är en central del i FoU-programmens funktion. Även forskare beskriver en synvända bland huvudmännen, som bland annat manifesterats i att styrgrupper inledningsvis förväntat sig att forskarna skulle vara mer styrande i arbetet, men sedan successivt kommit in i de forskningsbaserade arbetsätten där verksamheterna är medskapare av kunskap.

*De förändringar som vi såg handlade mer om att vi såg att lärarna började tänka och prata på ett annat sätt om att använda och göra forskning. Aha-upplevelser. Det är jag som driver detta. Jag kan inte bara läsa mig till nåt, det beror på vad jag gör med det. (forskare, intervju)*

Fastän de flesta huvudmän som deltagit i utvärderingen har en positiv bild av forskarrollen i programmen ges det också exempel på sammanhang där forskare ”skjuter över målet”, genom att vara för teoretiska eller inte utgå från läget i de aktuella verksamheterna. I de fallen har glappet mellan forskarens beskrivning och den verklighet som personalen ser i sin vardag blivit för stort, vilket, enligt intervjuerna, försvårat för verksamheterna att känna nytta av forskarnas stöd.

*Programmen har flugit över huvudet på många! Rektorena har försökt täppa till hålen med mallar. Jag har sett motsvarande tendenser i fem olika kommuner. De föreläsare som kommer, deras innehåll stämmer inte alltid till hundra. När vi då har osäkra deltagare, det kan vara svårt att hantera, personalen vill att polletten ska trilla ner hela tiden. Tycker att forskarna ibland har svävat i väg i det som de själva tycker är bra. Det är ingen idé att ha med massa bra namn om de inte själva kan formera sig. (huvudman, intervju)*

**Figur 15.** Programmen innebar att skolans personal fick genomföra ett forskningsbaserat utvecklingsarbete i nära samarbete med forskare. (Antal svar: 50)



### 4.3.2 Forskarna har en viktig roll att synliggöra det sammantagna lärandet

I intervjuer med såväl huvudmän som forskare beskrivs hur det gemensamma lärandet i FoU-programmen kan fungera när allt faller på plats. I dessa fall känner deltagande verksamheter sig delaktiga som producenter av nya data och forskarna spelar en viktig roll i synliggörandet och återföringen av det sammantagna lärandet. Forskarna kan utgöra ett stöd för verksamheterna att ingjuta mod att våga prova nya saker, när metoder får en vetenskaplig bakgrund.

*De [forskarna] var lyhörda. Det som var mycket uppskattat var när de sammanställde översiktligt vad de hade sett. De lyckades varje gång sammanställa, utifrån våra reflektioner, de gav oss mer av processtänket. De sammanfattade allas reflekterande texter och det skapade en medvetenhet om att det hänt saker och att man får en snabb återkoppling. Det inspirerade också lärarna att skriva och reflektera. (huvudman, intervju)*

*De [forskarna] har en gedigen bakgrund och kompletterande kompetenser. Och det blev anpassat till de olika professionerna i programmet. De var lyhörda när vi efterlyste det. [...]. Vi fick vara delaktiga och tycka till. Det var både forskning och utveckling. (huvudman, intervju)*

*Inom Lärares praktik och profession fungerade det gemensamma lärandet väldigt bra. Det var ens egna undervisningsmoment som visades, bilder som vi skickade in som visades, vi synliggjordes, gjorde verkligen att vi kände oss som del av forskningen och att det vi gjorde spelade roll, var bra och viktigt. Forskarna var professionella och sa inte vad som var rätt eller fel utan lyfte i stället fram olika praktiker. Det gav många diskussioner om att det kanske inte finns så mycket rätt och fel utan många olika sätt. (huvudman, intervju)*

Forskarna kan också stärka förutsättningarna för huvudmännen att lära av varandra så att huvudmännen inte bara är med om sin egen utvecklingsprocess utan också tar del av motsvarande lärande hos de andra deltagarna. I ett sådant sammanhang kan en medveten satsning hos en huvudman också ge positiva effekter för övriga deltagare i programmet, genom att utbytet och lärandet som sker mellan deltagarna blir en central del av programmets innehåll. Som en följd av det gemensamma lärandet i programmen skapas, enligt fritextsvar i enkäten, också nätverk mellan huvudmän, något som kan vara till nytta även efter programmets avslut.

### 4.3.3 Forskarna uppskattar att Ifous möjliggör tillgång till verksamheterna

De forskare som intervjuats är i flera fall vana att arbeta med praktikinära forskning. För dessa lockar medverkan i Ifous FoU-program särskilt eftersom Ifous erbjuder en arena där praktikinära forskare får tillgång till en bredd av verksamheter, inte bara ett fåtal enheter.<sup>6</sup>

*För mig är det här den ultimata modellen för utbildningsvetenskap, där man går hand i hand och utvecklar. Då händer det saker och man får en helt annan typ av empiri, en helt annan insyn. (forskare, intervju)*

---

<sup>6</sup> I sammanhanget gör forskarna till exempel jämförelser med projekt inom ULF, där vanligen endast ett fåtal enheter deltar.

*I och med samarbetet och den praktikinära forskningen har vi tillgång till praktiken. Det har underlättat arbetet i relation till andra forskningsuppdrag där vi inte har samma samarbetsmodell. Min erfarenhet är annars att det kan ta ett år att få tillträde till fältet. Med Ifous har man det från dag 1. Det sparar in en hel del fotarbete. (forskare, intervju)*

*Jag jobbar ju med aktionsforskning. Det är min metodologi. Jag är intresserad av att förstå verksamheterna inifrån. Ifous upplägg gör mitt arbete enklare, jag har en processledare som tar hand om massa olika saker som jag behöver ta hand om annars. Jag jobbar i Samverkan för bästa skola, då har jag ju fått göra mycket av det arbetet. I Ifous program finns det ett upplägg som man får köpa, men det finns en flexibilitet. Att ha med alla nivåer, från chef till golvet. Det är nästan inte möjligt att rodda på egen hand. (forskare, intervju)*

Några av de intervjuade forskarna lyfter också mer utmanande sidor av den annorlunda forskarrollen i Ifous FoU-program. Bland annat har några av dem varit oförberedda på den mängd tid som uppdraget krävt av dem, att det ibland varit svårt att få uppdraget gå ihop med andra åtaganden i den ordinarie verksamheten vid lärosätet.

*Vi blev tagna på sängen när det gällde tidsåtgången. Även om Ifous har en bra organisation var vi inte beredda på att vi också skulle ha allt ansvar på utvecklingsseminarier. Vi trodde att vi skulle ägna mer tid åt att samla in data. Det är enormt mycket undervisning och föreläsningar som vi fick hålla i. Det var vi inte beredda på. Det tar tid för forskare att förbereda bra föreläsningar. I nuvarande program har vi ett helt annat upplägg, mellan oss forskare. Vi har en helt annan design i forskarnas insats, en preliminär plan för vad varje seminarium ska innehålla. Vi är fler som delar på arbetet. Det är lyxigt, men tar mycket tid. Trots alla pengar som finns i programmen är det en liten del av vår tjänst. Tid är en jättestor utmaning för oss. (forskare, intervju)*

En av de intervjuade forskarna nämner, utöver tidsåtgången, också att hon upplevt en viss tendens från Ifous sida att forskarnas insats är föremål för utvärdering i programmen. Att forskarna exempelvis ska leverera föreläsningar och huvudmännen ska tycka till om dessa. En annan forskare beskriver att Ifous processledare är väldigt inriktade på att stötta de deltagande huvudmännen och betonar att även forskare kan behöva deras hjälp för att bättre navigera mellan forskning kontra utveckling i programmen.

# 5. ÄR EFFEKTERNA AV PROGRAMMEN HÅLLBARA ÖVER TID?

En målbild för Ifous FoU-program är att de effekter som programmen skapar ska vara hållbara. Hållbarhet rymmer flera aspekter som handlar om att huvudmännen efter avslutade program har en förbättrad kapacitet för skolutveckling som lever kvar över tid. En aspekt är att de kunskaper och arbetssätt som programmen bidragit till att utveckla hos deltagarna fortsatt används i deltagande verksamheter, exempelvis genom att deltagande förskollärare och lärare fortsätter på den inslagna vägen men också genom att det påverkar skollära ledargärningar i fråga om exempelvis styrning, organisering, resursfördelning och rutiner. Hållbarhet handlar också om att det sker en spridning av resultaten från programmet inom huvudmannen till förskolor och skolor som inte deltagit och kommer till användning även där. Detta för att landvinningarna från projektet ska fästa i verksamheten och bidra till att så många barn och elever i huvudmannens verksamhet som möjligt kan gagnas av deltagandet.

Utvärderingen visar sammantaget att hållbarheten i programmen varierar och att huvudmännen i olika grad sprider och använder den kunskap och de arbetssätt som utvecklas i programmen. Det finns flera förklaringar till det. Skolan har flera uppdrag och det finns en tendens att huvudmännen går vidare till andra områden efter att programmet avslutats. Hållbarheten kan också undermineras av instabilitet i huvudmannens organisation och bristande strukturer för kunskapsöverföring. Det finns också en risk att nya förväntningar på skolväsendet, genom ny styrning eller förändrade villkor, gör kunskaper från programmen förlegade.

## 5.1 PROGRAMMEN HAR I VARIERANDE GRAD LÄMNAT AVTRYCK I HUVUDMÄNNENS ORGANISATION

Att Ifous FoU-program pågår under en längre tid uppfattas, som nämnts, i huvudsak som positivt av huvudmännen eftersom det skapar bättre förutsättningar att få resultaten att fästa jämfört med kortare satsningar. I intervjuer är det flera som betonar att programtiden ändå bara kan utgöra starten på ett mer långsiktigt arbete. När utvecklingsarbetet ska övergå i ordinarie verksamhet finns det risk att andra utvecklingsprojekt eller ansvar tar fokus från strävan att hålla i de nya förhållnings- och arbetssätten.

### 5.1.1 Olika bilder av effekternas hållbarhet

På frågor till huvudmännen om effekterna lever kvar i de deltagande verksamheterna även en tid efter programmets avslut, förekommer såväl svar där de intervjuade uttrycker en större tveksamhet i detta avseende, medan det finns andra hos vilka avtrycket i huvudmannens verksamhet upplevs mer långvarigt.

Utvärderingen ger flera exempel på att effekter avtar efter hand och att huvudmän inte ser att det finns tydliga spår kvar i verksamheten. En sådan utveckling framställs ofta hänga samman med att annat arbete tar fokus från att vidhålla de förändrade arbetsätten.

*Jag tror att om man är ärlig att det inte har fäst på grund av att det är så mycket annat. Ska man hålla i ett förändrat arbetssätt, då behövs stöttning, där har vi från skolledningen på huvudmannanivå inte kunnat hålla i detta. Mycket annat som pockar på. Det försvinner lite i bruset. (huvudman, intervju)*

Andra huvudmän beskriver mer långvariga effekter, till exempel en huvudman som deltog i *Entreprenöriellt lärande*, det vill säga ett av de allra första FoU-programmen som Ifous genomförde. I det aktuella fallet förefaller alltså erfarenheterna från programmet leva kvar i verksamheten, trots att lång tid förflutit och trots att personal som deltagit gått i pension.

*Tycker nog att det hänger kvar idag också. Även om det är svårt att veta vad som är vad, men vi har fortsatt. Många av lärarna som var med har gått i pension men vi har fortsatt med en delakultur och att ha dörrarna öppna. Vi gör lektionsobservationer hos varandra. (huvudman, intervju)*

Det förekommer därmed tecken på fall där de nya kunskaperna, förhållningssätten och arbetsätten fått fäste i rutiner, riktlinjer och procedurer, det vill säga påverkat verksamheternas organisation. En huvudman beskriver att deltagandet i det nyligen avslutade Fokus Undervisning lett till värdefulla erfarenheter för lärarna, att de utvecklat en forskningslitteracitet och att nya arbetssätt för beprövad erfarenhet tagit fäste i de olika arbetslagen även om de som inte varit deltagare själva, inte har kommit lika långt. Enligt huvudmannen fortsätter verksamheterna arbeta med casemodellen som tillämpats i programmet, som i övrigt beskrivs som det ”träffar mitt i prick i vad svensk skola behöver”.

### 5.1.2 Exempel på arbete för att sprida lärdomar

Några av huvudmännen beskriver i intervjuer att rektorer och deltagande förskollärare eller lärare fått rollen som nyckelpersoner, eller förändringsagenter som någon huvudman valt att kalla dem, i spridningen av de nya lärdomar som programmen genererat. Det har då både kunnat handla om den interna spridningen inom den egna enheten och till andra enheter som inte varit del av programmet. Lärare som skrivit utvecklingsartiklar har kunnat bidra med spridningen den vägen. Det nämns också upplägg med loopande återföring där all personal i huvudmannens verksamhet fått ta del av föreläsningar kontinuerligt under programmets gång för att ha en inbyggd spridningsmekanism. Men det ges också exempel där spridningen uppstått mer spontant.

*Vi har ordnat seminarier i länet, digitalt under pandemin. Varit med i sammanhang där Ifous anordnat. Fått spridning både inom och utanför kommunen. (huvudman, intervju)*

*Skolan som var med har delat en del, men inte systematiskt. Det var mer inspiration och information. Men inte att det var en del av ett kollegialt lärande inom huvudmannen. (huvudman, intervju)*

Lärdomar från programmet om fjärrundervisning har definitivt spridits. Där har vi i projektet suttit med i referensgrupp hos Skolverket när de tagit fram riktlinjer för fjärrundervisning. Även med Utbildningsdepartementet och andra och vi träffar fortfarande företrädare för regionen. Kontakten lever kvar. (forskare, intervju)

Vi bestämde inte att det skulle spridas. Alla skolorna får själv känna om de vill sprida kunskapen. Om de ville sprida och var nyfikna. Vi ser förflyttningen bland alla lärare på vissa skolor. Det ser vi i kvalitetsdialogen, de lyfter fram undervisningsprocessen. Programmet var tre år. I början var det inte alla skolor som spridit till icke-deltagare. Men det skedde efter hand. Vi kan vara ganska trygga med att säga att det märks en skillnad på alla skolor, enligt processledarna och lärarna. (huvudman, intervju)

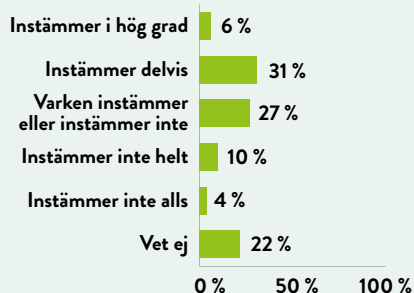
Precis som beskrivits om effekternas hållbarhet i de deltagande verksamheterna, spelar också andra pågående processer roll för hur resultaten sprids till andra enheter.

Spridningen är svår, intresset minskar med avståndet från programmet. Men kan också bero på att annat utvecklingsarbete pågår parallellt. (huvudman, enkäten)

Ja, vad har detta gett för effekter... det fick inte fäste, det spreds sig inte ens till de närliggande skolorna. (huvudman, intervju)

Svårt att få programmet att spridas till alla delar av verksamheterna, från deltagande förskollärare och rektorer till varje enhet och medarbetare. Svårt att hitta möjligheter för kollegialt lärande när inte mandat att driva programmet finns. (huvudman, enkäten)

**Figur 16.** Deltagande i programmen har inneburit att även andra barn och elever i huvudmannens verksamhet (dvs. utanför de deltagande enheterna) i högre grad fått en utbildning och undervisning som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. (Antal svar: 51)



## 5.2 BEGRÄNSADE EFFEKTER PÅ UNDERVISNINGEN UTANFÖR DELTAGANDE ENHETER

Tanken i FoU-programmen är att spridningen av kunskaper och arbetssätt inom huvudmannen ska leda till att rektorer och lärare även på andra enheter använder resultaten. Utvärderingen indikerar dock tämligen begränsade effekter på utbildningen och undervisningen på de enheter som inte deltagit i programmen. Det är ett resultat som stämmer väl överens med att utvärderingen visar att spridningen av kunskaper och arbetssätt sällan varit systematisk hos huvudmännen (se avsnitt 5.1.2).

I enkäten fick huvudmännen ta ställning till ett påstående om deltagandet i Ifous FoU-program bidragit till att barn och elever även utanför de deltagande enheterna i högre grad fått en utbildning och undervisning som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet (Figur 16).

Som framgår av figuren går uppfattningen av deltagandets effekter för barn och elever i andra delar av huvudmännens verksamheter isär. Andelen huvudmän som instämmer i hög grad på detta påstående är begränsad, 6 procent. Desto fler, 31 procent, instämmer delvis med påståendet och 27 procent förhåller sig neutralt. En majoritet av de svarande huvudmännen förhåller sig därmed svagt positiva eller neutrala till påståendet. Det är dock det påstående om programmens effekter som Vilna inkluderat i enkäten som huvudmännen instämmer med i lägst grad.

Sammantaget förhåller sig 14 procent mer negativa till påståendet, där 10 procent inte instämmer helt och 4 procent inte instämmer alls. Det är samtidigt en större andel av de svarande än i övriga delar av enkätundersökningen som angett alternativet ”vet ej” (22 procent). Det kan hänga samman med att det upplevs svårt att finna belegg för att det just är deltagandet i Ifous FoU-program som påverkat inslagen av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet i utbildningen och undervisningen som sker utanför de deltagande enheterna eller att man känner sig osäker på om en sådan förändring ägt rum.

## 5.3 FAKTORER SOM PÅVERKAR OM EFFEKTER BLIR HÅLLBARA

Utvärderingen påvisar flera faktorer som inverkar på effekternas hållbarhet. Överlag är det inte faktorer som hänger samman med Ifous eller forskarnas genomförande. Snarare är det enligt huvudmännen faktorer som de själva äger som inverkar. På frågor om vad som förklarar effekternas hållbarhet återkommer huvudmännen till vissa faktorer som de också identifierat ha betydelse för om effekter uppstod under programmens gång (kapitel 4). En sådan faktor är den organisatoriska stabiliteten i verksamheterna, där inte minst graden av personalomsättning har betydelse. En annan faktor handlar om de nya lärdomarna införlivas som en central del av det systematiska kvalitetsarbetet eller ses som en avgränsad del för vissa deltagare. Hållbarheten kan också påverkas av områdets aktualitet, där förändringar i den nationella diskursen får betydelse.

### 5.3.1 Organisatorisk stabilitet gynnar hållbara effekter

Som framkommit i kapitel 4 kan förutsättningarna för att effekter ska uppstå i deltagande verksamheter påverkas av omsättning i personalstyrkan. Detta gäller särskilt när de lärdomar som dragits av FoU-programmen bärs av individer snarare än införlivas i organisationen. Ett brett deltagande i programmen kan stärka förutsättningarna för att effekterna består över tid. Landar för mycket av ansvaret på ett fåtal individer kan det dels bli tungt för dem att bära, dels skapas en sårbarhet om dessa individer väljer att byta arbete.

I de deltagande verksamheter som präglas av en organisatorisk stabilitet förefaller det gynna förutsättningarna för hållbara effekter. Några av de intervjuade huvudmännen beskriver att deltagande i Ifous FoU-program bidragit till en förändrad kultur i organisationen, att arbetssätt och inställning till skolutveckling bidragit till en ökad stabilitet i personalstyrkan. Det innebär att sambanden kan gå i båda riktningar; en organisatorisk stabilitet stärker förutsättningarna för hållbara effekter samtidigt som effekterna av programmen också kan leda till ökad trivsel och kvarvaro bland personalen (det vill säga en ökad organisatorisk stabilitet).

*Vi har väldigt liten omsättning och en stabil personalgrupp. Jag tror också att deltagande i programmen bidrar till stabilitet. Nästan ingen omsättning alls bland våra förskolerekторer och bara en sund omsättning i grundskolan. (huvudman, intervju)*

*I Leda för skolutveckling var vi unika i att alla rektorer var med. Vi har väldigt liten omsättning av rektorer hos oss och jag tror att det beror på att vi har tydliga kollegiala sammanhang och grundar oss i forskning. Jag tror att arbetet inom Ifous har bidragit till det. (huvudman, intervju)*

### **5.3.2 Stöd för den fortsatta användningen**

Utvärderingen visar att effekternas hållbarhet över tid är starkt beroende av huvudmannens arbete och organisation för att bibehålla kunskaper, förhållningssätt och arbetssätt. För att stärka förutsättningarna för att verksamheterna ska hålla i de lärdomar som FoU-programmet genererat visar utvärderingen att det är fördelaktigt att ha en plan för den fortsatta användningen.

En forskare beskriver under en intervju att han på förhand hade en förväntan om att huvudmännen skulle ha större krav på att programmet skulle leda till långsiktiga förändringar, eftersom det fanns en kostnad förknippad med att vara med men konstaterar att så är det inte automatiskt.

Bland de huvudmän som intervjuats ges exempel på hur svårt det är att hålla i nya förhållnings- och arbetssätt utan den mobilisering av resurser som huvudmannen gjort i samband med genomförandet av ett program. Flera av huvudmännen efterlyser ett tydligare stöd för hållbar implementering och spridning som en integrerad del i Ifous modell.

*Ifous skulle kunna utveckla ett program, stöd, processer för att hjälpa deltagande huvudmän att få lärdomarna institutionaliserade. Det vore ett bra nästa steg för Ifous. (huvudman, enkäten)*

*Vi hade behövt att det var inbyggt i programmet hur man får spridning. Vi hade tillfälle när vi själva strävade efter spridning, träffar med rektorer, förstelärare, storföreläsare etcetera men ändå svårt att få verkstad i klassrummen. (huvudman, intervju)*

*Bra om Ifous kan ge verktyg för att huvudmannen ska kunna hålla kvar i arbetet. Vore bra med modeller från Ifous om hur man kan arbeta för att hålla i och sprida. (huvudman, enkäten)*

Att ha en plan för hur de lärdomar som programmen genererar ska förvaltas och användas i verksamheten på sikt kan ingå i det som i kapitel 4 beskrivs som att rigga en organisation för skolutveckling. En huvudman som deltagit i flera program beskriver hur de baserat på tidigare erfarenheter av Ifous FoU-program gått in i ett nytt program med en tydlig plan för hur resultaten ska användas långsiktigt.

*Vi får slå oss för bröstet lite, vi var nog samma med att bygga en struktur för spridning på hemmaplan i förväg, en tydlig ambition om att det här ska inte bara vara för de få deltagande, utan för hela verksamheten. Det gjorde att vi låg ganska långt före andra deltagare, en tydlig struktur för spridning i förväg. (huvudman, intervju)*

Bilden som utvärderingen ger är att en sådan plan för spridning och fortsatt användning är särskilt motiverad när huvudmannen deltar med få enheter. Som den aktuella huvudmannen i citatet anger kan det vara en stor fördel att redan i förväg ha förberett en struktur för hur lärdomar ska spridas under programperioden och hur arbetet sedan ska fortsätta även efter att ett program avslutats. Det ökar förutsättningarna för att kunskaperna och arbetssätten ska användas och leva vidare i organisationen även om personal byts ut. En forskare beskriver vikten av att den lokala organisationen fångar upp och håller det som medarbetarna varit med om vid liv. Om det

behövdes en organisation för skolutveckling för att effekter ska uppstå, kan det också behövas en organisation för att vidhålla de nya kunskaperna och arbetssätten.

*Där det har fäst handlar det om att skolledaren tycker detta är viktigt. Ser att skolledares aktiva deltagande och stöd är A och O. Det funkar där skolledare tror på konceptet och håller i det. Annars rinner det ut i sanden. (huvudman, intervju)*

Av utvärderingen framkommer att den fortsatta användningen bör kopplas till roller med olika ansvar samt till verksamheternas systematiska kvalitetsarbete och som del av det följas upp löpande. En utmaning som lyfts i det sammanhanget är att huvudmännen kan uppleva det svårt att formulera konkreta, uppföljningsbara mål med relevans för de aktuella områdena. Även formulering av mål för den fortsatta användningen skulle kunna utgöra en del av ett eventuellt innehåll i Ifous modell.

### **5.3.3 Förändringar i den nationella diskursen kan påverka hållbarheten**

I intervjuer med huvudmän framkommer att upplevelsen av programmets användbarhet och effekternas hållbarhet också kan påverkas av förändringar i den politiska debatten kring skolan, styrningen av skolan eller att förutsättningarna ändras på andra sätt. När den nationella diskursen svänger bort från den tematik som varit i fokus i ett FoU-program kan det uppstå en ambivalens kring användbarheten. Det kan i sin tur påverka motivationen att arbeta vidare i enlighet med de erfarenheter som programmet genererat.

*Det var ett hårt tryck på entreprenörskapsfrågan då men är snarare en icke-fråga idag. (forskare, intervju)*

*När vi höll på fanns ett intresse för inkludering, föreläsare som besökte rektorsgruppen. Nu drar debatten åt andra hållet. Vi håller nu på att utreda akutskolor i stället. (huvudman, intervju)*

Risken för att de lärdomar som programmen genererat över tid tappar i aktualitet förefaller delvis ha påverkats av om innehållet fokuserat på ett mer specifikt område eller om innehållet varit av mer generell karaktär.

# 6. SUMMERANDE DISKUSSION OCH REKOMMENDATIONER

I detta kapitel sammanfattar Vilna de huvudsakliga slutsatserna från utvärderingen och lämnar rekommendationer till Ifous i ljuset av de resultat som framkommit i utvärderingen.

## 6.1 PROGRAMMEN GÖR SKILLNAD

Det övergripande syftet med denna utvärdering har varit att undersöka vilket värde Ifous FoU-program skapar för deltagande huvudmän. Utvärderingen visar sammantaget att programmen i flera avseenden fungerar som det är tänkt och skapar ett betydande värde för huvudmännen. Genom programmen utvecklar skolchefer, rektorer, förskollärare/lärare och annan personal nya kunskaper och förhållningsätt inom flera aktuella områden. Det stärker de deltagande huvudmännens utvecklingsarbete och bidrar till att utbildning och undervisning i högre grad bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Programmens förmåga att skapa förändring beror till stor del på Ifous tydliga struktur, anpassningsbarhet till huvudmännens behov, professionell processledning och förmågan att knyta till sig kunniga, engagerade forskare.

Utvärderingen visar samtidigt att bland somliga av huvudmännen har effekterna varit begränsade. Där har programmen inte bidragit till nya kunskaper och förhållningsätt på det sätt och i den omfattning som det är tänkt. Det kan handla om att enbart en begränsad krets inom huvudmännen utvecklat nya kunskaper och förhållningsätt eller i låg grad förändrat sitt arbetssätt med hjälp av de kunskaper man tillägnat sig. Det är exempelvis slående att, efter ett treårigt program som involverat hela den lokala styrkedjan, enbart omkring hälften av huvudmännen i utvärderingen i hög grad instämmer i att deltagande i programmen inneburit att de vunnit nya kunskaper inom de specifika områden som programmen fokuserat på (se Figur 2).

I många fall avtar programmets effekter över tid. Det finns flera orsaker till det. En viktig förklaring är att skolchefer, rektorer och förskollärare/lärare byts ut vilket gör att den individbaserade kunskapen försvinner. Samtidigt har erfarenheterna från programmen i begränsad grad spridits till andra delar av verksamheten, den har sällan och i begränsad omfattning inverkat på organisationen i form av gemensamma rutiner och arbetssätt. Den långsiktiga hållbarheten av programmen är starkt beroende av huvudmännens arbete och organisationsstöd för att bevara vunnen kunskap, förhållningsätt och arbetssätt.

## 6.2 ÖVERENSSTÄMMER MED RESULTATEN I TIDIGARE UTVÄRDERINGAR

Resultaten i denna utvärdering ligger väl i linje med de resultat som framkommit i Ifous tidigare utvärderingar av programmens effekter, dels i de programvisa utvärderingarna som vi analyserat, dels i den samlade utvärdering av de då sju avslutade programmen som publicerades 2020.

De tidigare utvärderingarna visar att deltagande i FoU-program leder till att deltagarna i många fall fördjupar sina kunskaper och utvecklar nya förhållningssätt inom specifika områden men också för utvecklingsarbetet. Det finns flera belägg i rapporterna för att deltagarna i FoU-programmen har förändrat sitt sätt att arbeta med utveckling av utbildningen och undervisningen. Samtidigt har tidigare utvärderingar lyft risker för att programmens effekter i begränsad grad sprids inom deltagande huvudmäns verksamhet och har en begränsad hållbarhet.

Denna farhåga bekräftas i Vilnas utvärdering. Denna utvärdering har tydligt kunnat visa på är det utmaningar som finns vad gäller både bristande spridning av och hållbarheten i programmens effekter. Även om både huvudmännen och forskarna anser att Ifous arbete med FoU-programmen är välfungerande och ändamålsenligt finns det en risk att effekterna av programmen är avtagande. Utvärderingen indikerar att spridningen av resultaten inom huvudmannen och hållbarheten i effekterna över tid hänger samman med huvudmännens kapacitet att ta emot och förvalta det stöd som ett FoU-program innebär.

## 6.3 PROGRAMMEN HAR TOTALT SETT BEGRÄNSAD TRÄFFBILD

Samtidigt som både Vilna och tidigare utvärderingar visar att FoU-programmen ger ett värdefullt stöd till huvudmännen att utveckla sin verksamhet på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet konstaterar vi att programmen totalt sett har en begränsad träffbild. I Sverige finns idag totalt cirka 2 800 skolhuvudmän som bedriver förskoleverksamhet eller skolverksamhet på grundskolenivå eller gymnasial nivå.<sup>7</sup> 290 av dessa utgör kommunala huvudmän. Resterande består av enskilda huvudmän med olika driftsformer och storlek – från ett stort antal mindre huvudmän med ansvar för en liten förskola till ett fåtal företagskoncerner med ansvar för ett stort antal förskolor och skolor i olika delar av landet.

Av landets 2 800 huvudmän är det totalt 75 huvudmän som deltagit i något av de hittills 16 avslutade FoU-programmen. Det innebär att omkring 3 procent av Sveriges samtliga skolhuvudmän har fått möjlighet att åtnjuta effekterna av programmen i rollen som deltagare. Många av dessa har hört talas om programmen via personliga nätverk. Flera av landets större skolhuvudmän har förvisso medverkat i programmen, exempelvis Stockholm, Göteborg, Uppsala, Norrköping och Linköping. Samtliga har ett relativt sett stort antal barn och elever i sina verksamheter. Ytterligare fem FoU-program pågår genom vilka fler huvudmän involveras. Genom kunskapsspridning från Ifous och deltagande huvudmän kan fler verksamheter ha dragit nytta av resultaten.

I intervjuerna framkommer flera skäl till att man som huvudman inte deltar. Brister i den

7 Skolverket (2023). Yttrande över En modell för svensk försörjningsberedskap (SOU 2023:50) Dnr Fö2023/01478.

befintliga skolutvecklingsorganisationen och att huvudmannen bedömer att den inte kan svara upp mot Ifous förväntningar på deltagande nämns av flera av de som ännu inte deltagit i något program som ett skäl. Att det finns stöd för skolutveckling att få från andra aktörer, såsom Skolverket och via ULF-samarbeten nämns också som orsak. Även kostnaden som det innebär att delta nämns som skäl till att inte kunna vara med.

## 6.4 VILNAS REKOMMENDATIONER TILL IFOUS

Vilna bedömer sammantaget att Ifous FoU-program är välfungerande genom att erbjuda huvudmän ett användbart stöd som utvecklar kunskaper och förhållningsätt inom aktuella områden men bygger också en kapacitet att bedriva skolutvecklingsarbete efter att programmet avslutats. Huvudmännen vittnar om att programmen förbättrar kvaliteten i verksamheten åtminstone under tiden som programmet pågår och bidrar till deras uppdrag att utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Det finns alltså goda skäl för Ifous att fortsätta att bedriva FoU-programverksamheten på det sätt som Ifous gör.

Men det finns samtidigt vissa utmaningar. Hittills är det en begränsad del av landets samtliga barn och elever som befinner sig i verksamheter där de i denna utvärdering belysta programmen har kunnat ge effekter. Programmen ger alltså ett tydligt men trots allt avgränsat bidrag till visionen att alla barn och elever i Sverige får en utbildning och undervisning av god kvalitet, som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Resultaten från de lokala utvecklingsarbetena används i begränsad grad inom huvudmännen och effekterna av programmen är avtagande.

Det är inte möjligt för Ifous att kontrollera alla faktorer som påverkar programmens träffbild och hur programmen förvaltas efter att de avslutats. Ifous kan inte tvinga huvudmän att vara medlemmar och att delta i programmen. Ifous kan inte heller ta ansvar för hur huvudmännen väljer att förvalta resultaten som programmen ger i verksamheten, vare sig det handlar om att sprida eller vidmakthålla landvinningarna. Ifous kan dock påverka förutsättningarna för huvudmännen att få ut så mycket som möjligt av programmen. Mot bakgrund av detta vill Vilna lämna följande rekommendationer till Ifous:

### 6.4.1 Bered möjligheten att erbjuda ett ”FoU-program Bas” för huvudmän med behov av att stärka grunderna i sin skolutvecklingsorganisation

Som FoU-programmen är utformade idag är det tydligt att de i huvudsak är användbara för huvudmän som redan har en relativt stark kapacitet för skolutvecklingsarbete. Många barn och elever får dock sin utbildning hos huvudmän som har begränsad kapacitet för skolutveckling. Antalet huvudmän som deltagit i FoU-programmen är begränsat sett till antalet potentiella deltagare.

Att FoU-programmen i praktiken riktar sig till huvudmän med en viss grundkapacitet för skolutveckling behöver inte vara ett problem. Dessa huvudmän kan få stöd att utveckla den kapaciteten genom andra samarbeten, till exempel i Skolverkets *Samverkan för bästa skola*. Om Ifous fortsatt vill ha en snäv målgrupp för FoU-programmen bör Ifous vara tydlig med det både inom och utanför den egna organisationen.

Men om Ifous FoU-program ska kunna bidra till att även barn och elever hos huvudmän med svagare skolutvecklingsorganisation får en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet skulle det behövas en annan typ av program. Sådana program skulle behöva vara inriktade på

att särskilt stärka de huvudmän som idag inte riktigt har den kapacitet som krävs för att dra nytta av programmen i nuvarande utformning.

*Vilna rekommenderar Ifous* att bereda möjligheten att som komplement till övriga program erbjuda ett "FoU-program Bas", som riktar sig till skolhuvudmän med begränsad kapacitet för skolutveckling och som vill stärka grunderna i sin skolutvecklingsorganisation tillsammans med andra huvudmän med liknande förutsättningar. Sannolikt hade inte heller ett basprogram fungerat för huvudmän där skolutvecklingsorganisationen är väldigt svag. Men det hade sänkt ribban för vilka huvudmän som kan komma i fråga för programmen.

#### **6.4.2 Se över programmens tematik i förhållande till användbarhet**

De 16 utvärderade FoU-programmen berör olika teman. Vissa av dem har ett mer generellt fokus på utbildning och undervisning, exempelvis Lärares praktik och profession och Fokus Undervisning. Andra berör ett mer specifikt område såsom Entreprenöriellt lärande och Programmering i ämnesundervisningen.

Det finns för- och nackdelar med mer generella respektive specifika program. Mer specifika program ger möjlighet att erbjuda huvudmännen aktuella teman inom områden som är viktiga för skolväsendet och bidrar till att möta nya förväntningar, exempelvis genom nya krav som följer av i styrdokumentet (till exempel gällande programmering) eller nya förutsättningar (till exempel många nyanlända elever eller ny teknikutveckling med AI). Samtidigt kan specifika teman uppfattas som mindre relevanta inom olika delar av en huvudmans verksamhet men också förlora i aktualitet. Mer generella program kan uppfattas som användbara både av fler huvudmän och av fler enheter inom huvudmannens verksamhet. Mer generella program kan möjligen också vara lättare för Ifous att upprepa vilket kan vara resurseffektivt. Samtidigt kan mer generella program uppfattas som mer lika andra aktörers utbud av stöd till skolutveckling för skolväsendet huvudmän. *Vilna rekommenderar Ifous* att se över balansen mellan FoU-program med en mer specifik respektive generell inriktning.

#### **6.4.3 Utveckla stödet till huvudmännen för förankringen av programmet**

Utvärderingen visar att det är en framgångsfaktor att alla nivåer i den lokala styrkedjan förstår hur FoU-programmen är tänkta att fungera. Tanken i programmen är att såväl skolchef, rektorer, förskollärare/lärare och annan personal ska pröva att bedriva ett forskningsbaserat utvecklingsarbete i sina respektive funktioner. Varje nivå är lika viktig. De olika funktionerna är tänkta att möjliggöra varandra i förbättringsarbetet. Det betyder att samtliga funktioner behöver vilja, förstå och kunna arbeta med skolutveckling på det sätt som programmen innebär.

I utvärderingen framkommer dock att förståelsen för hur FoU-programmen är tänkta att fungera inte alltid har funnit hos alla nivåer i styrkedjan hos huvudmännen när de gick in i programmen, eller tunnades ut eller till och med gick förlorad under vägen. Det riskerar att leda till att utvecklingsarbetet försenas, inte sker med den intensitet som det skulle kunna göra eller helt avstannar. Inför deltagandet behöver både skolchefer och rektorer samlas kring ett tydligt "varför" som innebär en väl förankrad idé om vad deltagandet ska bidra till. Vilna bedömer att Ifous kan bidra till det genom att samla skolchefer och rektorer i en diskussion om de möjliga vinsterna med att skolchefen och rektorer antar en aktiv skolledarroll men också peka på riskerna om så inte sker. Vi tror att det kan vara värdefullt att involvera skolchefer och rektorer som deltagit i tidigare program för att inspirera och utmana de skolchefer och rektorer som vill delta.

Till syvende och sist är det dock som regel forskollärare/lärare och annan pedagogisk personal som ska genomföra stora delar av programmen. I utvärderingen hör vi om exempel där skolchefer och rektorer inte haft med sig den pedagogiska personalens vilja och förståelse i varför ett FoU-program ska genomföras. Att delta i ett FoU-program kan betraktas som en pålaga och en top-down-styrning. Vilna bedömer att Ifous aktivt bör arbeta för att skolchefer och rektorer tidigt och med god tidsmarginal involverar den pedagogiska personal som ska arbeta med programmet. *Vilna rekommenderar Ifous* att undersöka om det går att utveckla stödet till huvudmännen för förankringen av programmen.

#### **6.4.4 Stärk möjligheter för huvudmännen att medverka brett i programmen**

Utvärderingen visar att när huvudmän deltar brett, det vill säga med flera rektorer och en betydande del av sin personal, ökar möjligheterna att få ut mer av programmen. Ju bredare huvudmannen deltar desto större inverkan har deltagandet på verksamheten. När många i den ordinarie personalen är borta behöver flera vikarier tas in eller andra kollegor täcka upp. Eftersom programmen också innebär fysiska träffar i till exempel Stockholm kan ett brett deltagande i programmen medföra betydande kostnader för resa och logi. Många kommuner har en alltmer ansträngd ekonomi vilket kan ligga i vägen för deltagande i FoU-programmen.

*Vilna rekommenderar Ifous* att analysera möjligheterna att anpassa programmen för flera huvudmän att delta bredare. I vår dialog med huvudmännen i utvärderingen efterlyser man bland annat att Ifous organiserar deltagandet i regionala kluster så att det blir lättare för exempelvis huvudmän i norrlandskommunerna och i Skåne att ta sig till möten. Huvudmännen framhåller också potentialen i att använda digitala verktyg för kommunikation i större utsträckning.

#### **6.4.5 Stärk stödet till implementering och användning av programmens resultat**

Utvärderingen visar att resultaten från de lokala utvecklingsarbetena ofta sprids och används i begränsad utsträckning inom huvudmännen och effekterna av programmen är avtagande. De rapporter och utvecklingsartiklar som skrivs tycks inte automatiskt leda till att kunskaperna förvaltas och används. Att inte använda de kunskaper som man som huvudman utvinnet ur programmen är ineffektivt ur ett resursperspektiv.

För att huvudmännen ska få ut det mesta möjliga av de resurser som investeras i programmen bör huvudmännen i högre grad använda den kunskap som kommer ur dem. Utvärderingen visar att det kan vara svårt att vidmakthålla resultaten. *Vilna rekommenderar att Ifous* som en del av programmen utvecklar stödet till huvudmännen att hålla i, sprida och använda de kunskaper och förhållningssätt som förvärvas genom programmen. Ett sådant stöd bör i enlighet med grundtanken att involvera hela styrkedjan omfatta såväl skolchefer, rektorer som pedagogisk personal. Frågor om implementering och förvaltning behöver tas upp tidigt i programarbetet och kan med fördel involvera centrala skolutvecklingsenheter inom huvudmannen.

#### **6.4.6 Stärk forskarnas möjligheter att bistå huvudmännen**

Det är tydligt i utvärderingen att forskarna har en stor betydelse för kvaliteten i FoU-programmen. Huvudmännen attraheras till programmen genom att programmen möjliggör för huvudmännen att samarbeta med välrenommerade forskare inom olika områden. Flera av de huvudmän vi talat med i utvärderingen beskriver att forskarna skapar ett stort värde genom att föra in forskningsbaserade begrepp och metoder, utmana etablerade föreställningar och summera och reflektera kring deltagarnas progression i programmen. Samtidigt vittnar en del huvudmän om att forskare

i programmen ibland har haft en bristande förståelse för de villkor som råder i verksamheten. Ambitionen att samla in samtyckesblanketter från vårdnadshavare innan forskningen startar och reaktioner hos forskare på brister i trygghet och studiero på en del skolor, nämns som exempel på forskarreaktioner som illustrerar ovana med skolpraktiken. Huvudmän nämner också att en del av de föredrag som forskare haft legat på en nivå som personalen haft svårt att förhålla sig till.

Utvärderingen indikerar att forskarrollen i Ifous FoU-program gagnas av vissa kunskaper och förmågor. Att vara kunnig i sitt ämnesområde är basen men det är också viktigt att förstå vad som skapar kvalitet i skolutvecklingsprocesser. Vidare är kunskapen om hur praktiken ser ut och vad som är möjligheterna men också utmaningarna med praktikinära forskning i skolväsendet av betydelse.

Givet forskarnas viktiga roll i FoU-programmen *rekommenderar Vilna att Ifous* arbetar vidare med att stärka forskarnas möjligheter att i FoU-programmen bistå och skapa värde för huvudmännen. Detta handlar om vilka forskare som Ifous rekryterar till programmen och hur Ifous kombinerar forskare med kompletterande kompetens i programmen. Forskarna som vi har talat med i utvärderingen framhåller ofta att det är attraktivt att samarbeta med Ifous om man är forskare med ett intresse för praktikinära skolforskning. Genom att Ifous står för infrastrukturen i programmen kan man som forskare spara mycket tid och resurser på att nå ut och rekrytera förskolor och skolor.

Men det handlar också om hur Ifous förbereder forskarna på rollen att vara forskare i ett FoU-program. Vi bedömer att det skulle kunna vara stärkande att erbjuda deltagande forskare ett forum för kollegialt lärande, på tvärs både pågående och avslutade FoU-program. Under handledning i förslagsvis digitala möten skulle Ifous kunna facilitera en dialog mellan forskarna kring områden som är viktiga för att stärka forskarna i sin del av arbetet. Det kan bland annat handla om att dela kunskap om och inspireras kring frågan om var man som forskare kan lägga balansen mellan att stödja och utmana eller hur man på ett bra sätt kan säkerställa balansen mellan att stödja huvudmännen och få sin egen forskning genomförd inom ramen för programmet. Det kan bland annat också handla om att dela kunskap hur man kan hantera forskningsetik och sekretess i Ifous FoU-program. Att arbeta med att stärka forskarrollen är viktigt för möjligheten att på sikt rekrytera skickliga forskare till programmen.



**Ifous – Innovation, forskning och utveckling i skola och förskola**

– är ett fristående forskningsinstitut som drivs som en ideell förening med Sveriges kommuner och regioner (SKR), Almega utbildning (fd. Friskolornas riksförbund) och Idéburna skolors riksförbund som grundande medlemmar. Ifous uppdrag är att vara en nationell plattform för FoU-samverkan och att ge stöd i utvecklingen av en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

**Ifous fokuserar** är en analysfunktion som levererar konkret, saklig och användbar information om kunskapsläget inom ett avgränsat område med relevans för skolhuvudmännens ledning och utveckling av verksamheten. Syftet är att stimulera till samtal och handling och ge underlag för välgrundade beslut. Arbetet genomförs som en fördjupad omvärldsbevakning där tillgänglig kunskap i form av exempelvis statistik, forsknings- och granskningsresultat inom området sammanställs i en kort rapport.

