



Utvärdering av spridning av DigiLys

En modell för ständig utveckling av lärmiljön

Slutversion
17 juni 2016

Spira utvärdering
Elin Törner

Spira

Innehåll

Sammanfattning	3
1. Inledning	4
1.1 DigiLys – en modell för ständig utveckling av lärmiljön	4
1.2 Spridning av DigiLys har skett genom utbildning för analysledare	5
1.3 Om utvärderingen.....	5
1.4 Resultat från tidigare genomförd enkätundersökning	6
1.5 Disposition	7
2. DigiLys i sju nya kommuner	8
2.1 DigiLys möter strävan att utveckla undervisningen för hela gruppen.....	8
2.2 Verktuget underlättar arbetet	9
2.3 Stor skillnad på nuläget i de sju kommunerna	9
3. Erfarenheter och lärdomar från kommunerna.....	11
3.1 Nulägesanalys och analys av utvecklingsbehoven.....	11
3.2 Planera arbetet.....	15
3.3 Sammanfattande lärdomar från implementeringen i kommunerna	18
4. Slutsatser inför fortsatt spridning och samverkan.....	20
4.1 DigiLys är spridbar.....	20
4.2 Analysledarutbildningen ger en god grund för arbetet.....	20
4.3 Implementeringsprocessen kan främjas ytterligare.....	21
4.4 Former för samarbete och utveckling behöver utvecklas.....	22
4.5 Former för ägande och styrning behöver bestämmas och tydliggöras	23

Sammanfattning

DigiLys är en arbetsmodell för kollegialt lärande och kontinuerlig kvalitetsutveckling, med syfte att utveckla lärmiljön i skolan. Som stöd till arbetsmodellen har ett digitalt verktyg tagits fram. En pilotutbildning för analysledare inom DigiLys har genomförts under 2015, varefter arbetet med DigiLys har påbörjats i sju nya kommuner. En utvärdering av spridningen av DigiLys genom utbildningen redovisas i denna rapport. Utvärderingen baseras i huvudsak på telefonintervjuer med kursdeltagarna.

Implementering av DigiLys har påbörjats i kommunerna

En första slutsats från utvärderingen är att DigiLys är spridbar och att deltagarna i analysledarutbildningen och deras förvaltningstjänstemän har uppfattat modellens syfte och kärnkomponenter på rätt sätt. De deltagande kommunerna har också påbörjat ett implementeringsarbete. I fyra kommuner har implementering av DigiLys påbörjats på en eller två skolor. Det är stor skillnad mellan dessa kommuner vad gäller förutsättningar, ansvarsfördelning och hur långt de kommit i implementeringsprocessen. I tre kommuner bedrivs arbetet med DigiLys på alla eller de flesta av kommunernas skolor. I två av dessa kommuner finns centrala implementeringsteam och analysledare på kommunens skolor har utbildats. Lärdomar från implementeringen i kommunerna kan sammanfattas i följande punkter.

- Gör en inledande analys av förutsättningarna för förbättringsarbete
- Synliggör behovet för pedagogerna innan de ska lägga tid och energi på arbetet
- Koppla DigiLys till andra insatser och skapa på så sätt ett större sammanhang
- Förankra på förvaltnings- och skolläsningsnivå för att säkra olika typer av resurser
- Planera långsiktigt redan från början
- Skapa infrastruktur genom implementeringsteam och implementeringsplan
- Låt det ta tid att bygga upp kompetensen
- Organisera med god framförhållning och minimerat merarbete
- Effektivt ledarskap behövs på flera nivåer

Utbildningen ger en god grund – men spridning och samverkan behöver utvecklas framöver

Analysledarutbildningen ger en god grund för implementering av DigiLys i kommunerna. Den ger en god förståelse för modellen och en kompetensmässig grund att stå på. Utbildningen adresserar såväl analysledarskap och hantering av verktyget som implementeringsprocessen. Samtidigt kan spridningsinsatserna utvecklas för att ytterligare stärka de organisatoriska förutsättningarna och kompetensen hos ansvariga för implementeringen. Utvecklad information inför utbildningen samt förberedande uppgifter är exempel på hur medvetenheten kring förutsättningarna kan öka. Möjlighet till fördjupad utbildning skulle kunna stärka kompetensen ytterligare.

Även för de kommuner som redan genomgått utbildningen finns behov av fortsatta insatser. Former för fortsatt utveckling av verktyget samt stöd och erfarenhetsutbyten behöver utvecklas. Likaså behöver formerna för ägande och styrning av modellen bestämmas och tydliggöras.

1. Inledning

DigiLys är en arbetsmodell för kollegialt lärande och kontinuerlig kvalitetsutveckling. Syftet med DigiLys är att utveckla lärmiljön i skolan. Som stöd till arbetsmodellen har ett digitalt verktyg tagits fram, där resultat och andra uppgifter kan åskådliggöras. Modellen utvecklades i Helsingborg och Landskrona och har under 2015 spridits vidare till fler kommuner. Utvärderingen av DigiLys i Helsingborg och Landskrona, som genomfördes 2014/2015, visar att DigiLys har goda förutsättningar att bidra till utveckling av skolans lärmiljö, och i förlängningen till förbättrade kunskapsresultat för eleverna. Detta ställer dock stora krav på pedagogisk medvetenhet och förmåga att driva förändringsarbete. Hur spridnings- och implementeringsarbete bedrivs är därför av allra största vikt. SKL har låtit genomföra en utvärdering som ger kunskap om hur spridbar DigiLys-modellen är samt undersöka vilka komponenter i spridning och implementering som är särskilt viktiga för att DigiLys ska kunna fungera som det är avsett.

1.1 DigiLys – en modell för ständig utveckling av lärmiljön

DigiLys är en arbetsmodell som arbetats fram under loppet av ett antal år i Helsingborg och Landskrona stad. Modellen består av fyra moment som genomförs i en regelbundet återkommande process. Screeningtester av elevernas grundläggande förmågor och eventuella andra uppgifter är utgångspunkten för arbetet. Resultaten på testerna sammanställs i det digitala verktyget. Utifrån dessa sammanställningar genomförs analysmöten. Under analysmötena förs en kollegial dialog kring lärmiljön mellan pedagoger, specialpedagoger och andra relevanta yrkeskategorier. Även rektor kan delta i analysmötena för att få överblick och förbättrad förståelse för lärarnas undervisningsmetoder. Mötena leds av en analysledare och ska präglas av en konstruktiv ansats där insatser utformas utifrån forskning och beprövad erfarenhet. Därefter genomförs insatserna. Dessa insatser utvärderas genom återkommande tester och analyser, vilket i sin tur ger underlag för ytterligare utveckling av insatser. Syftet med DigiLys är att utveckla lärmiljön. DigiLys ska däremot *inte* användas till att utvärdera elevers prestationer.



Det digitala verktyget är framtaget för att stödja arbetet med DigiLys på bästa sätt. Huvudfunktionen utgörs av sammanställning och åskådliggörande av de resultat och andra uppgifter som ska utgöra underlag för analysen under analysmötet. Verktyget stödjer dock arbetet på fler sätt. Planeringar för arbetet kan läggas in i verktyget och en struktur finns för dokumentation av slutsatserna från analysmötena. Verktyget kan laddas ned på egen server eller användas som webbversion, vilket är förknippat med en månadsavgift till ett IT-företag. För kommuner som deltar i analysledarutbildningen finns möjligheten att under ett års tid arbeta i en testversion av verktyget.

1.2 Spridning av DigiLys har skett genom utbildning för analysledare

Under 2015 har en pilotutbildning för analysledare ägt rum. Utbildningens syfte var att deltagarna skulle lära sig arbetsmodellen och få stöd för vidare implementering i sin kommun. Det har också varit ett sätt att utvärdera arbetsmodellen bland kommuner som inte har varit med i processen att ta fram den.

Utbildningen har genomförts av Eva-Lotte Wissman, specialpedagog i Helsingborgs centrala elevhälsa och en erfaren analysledarutbildare. Utbildningen, som har haft formen av en processutbildning, ägde rum under tre heldagar spridda under ett halvårs tid. Den omfattade både arbetsmodellen och arbete i det tekniska verktyget, som utvecklats för att underlätta arbetet med DigiLys-modellen. Mellan utbildningsdagarna har deltagarna fått uppgifter i syfte att tillämpa kunskaperna från utbildningen.

De kommuner som deltagit i analysledarutbildningen är: Gävle, Järfälla, Jönköping, Tomelilla, Vänersborg, Älvdalen, och i särskild utbildningsomgång även Ängelholm¹. Sammanlagt 45 personer (varav 25 personer i den särskilda utbildningsomgången i Ängelholm) är nu utbildade analysledare, vilket innebär att de har fått redskap att driva utvecklingsarbete i sin hemkommun enligt DigiLys. Kännedomen om modellen har spridits via informella kontakter i olika sammanhang. Ingen samlad aktiv spridning av modellen har gjorts. Deltagarna har varit specialpedagoger, förstelärare, rektorer, biträdande rektorer och skolutvecklare/projektledare från kommunal förvaltning.

SKL har genom projekt Uppdrag psykisk hälsa stått för utveckling av det digitala verktyget samt bekostat framtagandet och genomförandet av denna pilotversion av analysledarutbildningen. Hur den fortsatta förvaltningen, utvecklingen och spridningen av DigiLys kommer att organiseras och finansieras är ännu inte fastslaget.

1.3 Om utvärderingen

Utvärderingen ska i första hand ge kunskap om hur spridbar DigiLys är samt undersöka vilka komponenter i spridning och implementering som är särskilt viktiga för att DigiLys ska kunna fungera som det är avsett. Utvärderingen ska på så sätt fungera som kunskapsunderlag inför kommande spridnings- och implementeringsarbete.

En första uppföljning av spridningsinsatserna har redan genomförts i och med att deltagarna fick fylla i en enkät efter slutförd utbildning. I enkäten samlades deltagarnas uppfattningar och synpunkter på utbildningen in. Den här utvärderingen kompletterar enkäten genom att undersöka hur deltagarna har kunnat tillämpa det de lärt sig under utbildningen. Eftersom utvärderingen genomförs en tid efter att utbildningen genomfördes finns möjlighet att fånga lärodomar från en påbörjad implementeringsprocess. Utvärderingen utgår från följande frågeställningar.

- Uppfattas DigiLys som en bra modell för att förbättra lärmiljön?
- Hur, om alls, har implementeringsarbetet bedrivits i deltagande skolor/kommuner?

¹ Vid dessa tillfällen deltog också två personer från Malmö. Malmö hade dock inte några uttalade planer på implementering av DigiLys och ingen intervjuperson från Malmö har kunnat nås för utvärderingen. Malmö ingår därför inte i den kommande redovisningen.

- Vilka framgångsfaktorer och utmaningar har framkommit i implementeringsarbetet?
- Vilket stöd från nationellt håll behövs för att kunna implementera DigiLys-modellen?
- Hur kan spridningsinsatserna utvecklas?

Utvärderingen baseras huvudsakligen på telefonintervjuer med deltagare på analysledarutbildningen, samt i de fall spridning skett inom kommunen, med företrädare från huvudmannen. Sammanlagt 17 intervjuer har genomförts.² Intervjuerna genomfördes under april och början av maj. Det nuläget som beskrivs i den här rapporten är således från den tidpunkten. Därutöver baseras utvärderingen på en inledande intervju med Eva-Lotte Wissman samt medverkan vid ett uppföljningsmöte för utbildningsdeltagarna på SKL den 18 april 2016.

1.4 Resultat från tidigare genomförd enkätundersökning

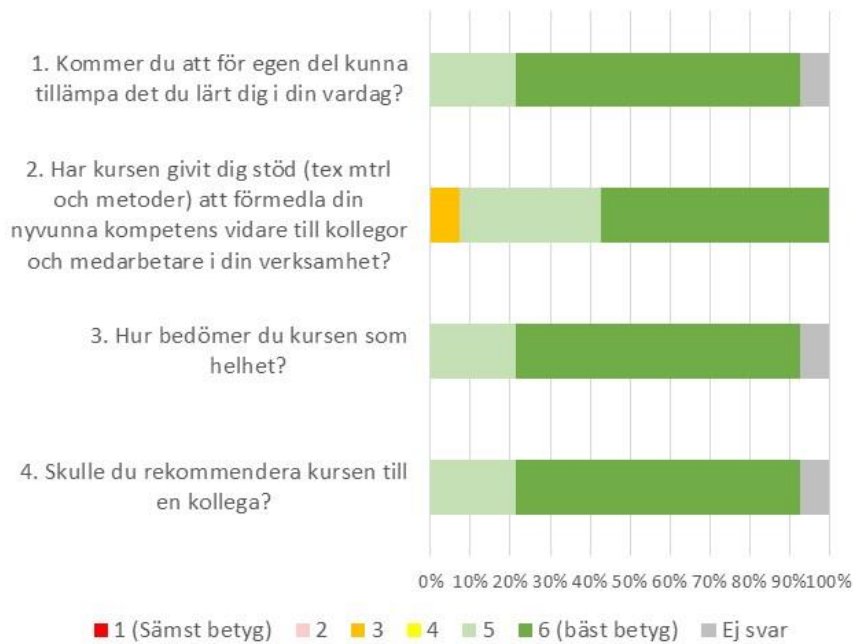
I samband med att utbildningen avslutades fick deltagarna fylla i en enkät. I enkäten ställdes frågor om olika aspekter av utbildningen. Deltagarna fick också möjlighet att ge förbättringsförslag inför en kommande utbildning. Svaren på enkätundersökningen har beaktats i denna utvärdering. I diagrammet nedan visas svaren på frågor som rörde tillämpning efter kursen och allmän bedömning av utbildningen. Dessa frågor har valts ut eftersom de är mest relevanta för frågeställningarna i denna utvärdering. För varje fråga är svarsalternativet 6 är det mest positiva och svarsalternativet 1 det mest negativa.³ Kursdeltagarna är sammantaget mycket positiva till utbildningen. Samtliga gör en positiv samlad bedömning och ser att de kommer att kunna tillämpa det de lärt sig i sin vardag. I något mindre grad tycker deltagarna att de fått stöd att förmedla kompetensen vidare till andra i verksamheten.

² Intervjuförteckning återfinns i bilaga 1.

³ Formuleringen på svarsalternativen varierar mellan delfrågorna. På fråga 1 går skalan mellan ”Mycket lite” och ”Det mesta”, på fråga 2 går skalan mellan ”Inte alls” och ”Mycket bra stöd”, på fråga 3 går skalan mellan ”Mycket dålig” och ”Mycket bra”, på fråga 4 går skalan mellan ”Inte alls” och ”Ja, absolut”.

Kursdeltagarnas uppfattning om analysledarutbildningen

Andel svarande som angett respektive betyg mellan 1 och 6. Antal svarande är 14.



1.5 Disposition

Rapporten består av ytterligare tre kapitel. I nästkommande kapitel beskrivs deltagarnas uppfattning om DigiLys samt nuläget i kommunerna. Därefter, i kapitel 3, redovisas erfarenheter och lärdomar från implementeringen i kommunerna. Slutligen, i kapitel 4 redogörs för slutsatser och rekommendationer som är relevanta för de aktörer som ska arbeta med den fortsatta spridningen av DigiLys.

2. DigiLys i sju nya kommuner

I detta kapitel beskrivs kortfattat varför kursdeltagarna och deras kommuner intresserat sig för DigiLys samt hur de uppfattar modellen. Därefter ges en sammanfattande redovisning av nuläget i respektive kommun.

2.1 DigiLys möter strävan att utveckla undervisningen för hela gruppen

De kommuner som har deltagit i analysledarutbildningen har alla, av delvis olika anledningar, fått ett intresse för DigiLys. Anledningen till att kommunerna valt att delta i analysledarutbildningen och testa DigiLys kan sammanfattas i följande argument. Det är också dessa aspekter av DigiLys som intervjupersonerna ser som modellens styrkor.

- **En visuell bild av läget**
Flera intervjupersoner beskriver hur de fastnat för den visuella bilden av elevernas kunskaper som ges genom verktygets färgkartor. Genom färgkartorna får de en överskådlig bild av situationen och utvecklingen i elevgruppen, något som tidigare saknats.
- **Stöd i att flytta fokus från individ till grupp**
Flera personer anger att det som väckte deras intresse var att DigiLys kunde ge stöd i att flytta fokus från enskilda individer till lärmiljön för gruppen. Syftet och beskrivningen av arbetsmodellen där detta poängteras är här viktiga ingredienser. Färgkartornas utformning i det digitala verktyget ger också goda förutsättningar, särskilt om man tar bort elevernas namn vid analysmötena.
- **Bättre användning av screeningtester**
I flera kommuner uppger intervjupersonerna att de sedan tidigare arbetet med screeningtester, och att DigiLys var ett sätt att göra användningen av dessa tester mer strukturerat och givande. DigiLys ger en struktur för hur resultaten ska analyseras och ligga till grund för utveckling. Detta appellerar till specialpedagoger som tidigare sett att analysen av screeningtesterna stannat vid frågan om extra insatser behövs för enskilda elever.
- **Redskap för systematiskt kvalitetsarbete**
På flera håll beskriver intervjupersoner hur de bedriver en större satsning på systematiskt kvalitetsarbete och analys av utbildningen. De ser DigiLys som ett viktigt verktyg för att komma vidare i det arbetet. De menar att DigiLys ger ett tydligt ramverk som gör att både analys, insatser och uppföljning blir av.

Punkterna ovan visar att ingången till DigiLys ser olika ut i olika kommuner, där vissa i första hand fastnat för verktyget och andra har lockats av hela arbetsmodellen. Samtidigt handlar argumenten ovan egentligen om en och samma ambition. De beskriver alla en strävan efter att på ett strukturerat sätt analysera och utveckla undervisningen, så att lärmiljön för hela gruppen förbättras. Samtliga är överens om att DigiLys är en bra modell för att komma framåt i den ambitionen. Sammantaget ses DigiLys som en mycket bra modell för att utveckla lärmiljön.

2.2 Verktøget underlättrar arbetet

Intervjupersonerna är överens om att verktøget fyller en viktig funktion i arbetsmodellen. De funktioner som främst lyfts fram är möjligheten att göra tydliga presentationer av läget för gruppen, i både färgkartor och diagram, samt möjligheten att lägga in hela planeringar i verktøget, så att insatser och uppföljning får en tydligare struktur. Även om det vore möjligt att jobba enligt DigiLys-modellen utan att ha tillgång till verktøget så ser många intervjupersoner risker med att göra motsvarande färgkartor i excel, eftersom det då finns risk att olika versioner av dokumenten blandas ihop.

Vad gäller verktøgets användarvänlighet så skiljer sig intervjupersonernas uppfattningar åt. Några påpekar att verktøget är mycket användarvänligt medan andra menar att det tar tid att helt förstå sig på programmet och att vissa funktioner kräver onödigt mycket jobb. De flesta är överens om att fortsatt utveckling av verktøget är önskvärt.

2.3 Stor skillnad på nuläget i de sju kommunerna

De kommuner som har deltagit i SKL:s analysledarutbildning har på olika sätt och i olika utsträckning arbetat med modellen i sina skolor och kommuner. Nuläget i de sju deltagande kommunerna sammanfattas nedan.

I fyra kommuner har pilotprojekt inletts på en eller två skolor

I dessa kommuner har implementering av DigiLys påbörjats på en eller två skolor. Kommunerna skiljer sig åt vad gäller förutsättningar, ansvarsfördelning och hur långt de kommit i implementeringsprocessen. Ingen av dessa kommuner använde vid tillfället för datainsamlingen verktøget skarpt utan jobbar i testversionen av verktøget, vilket endast är möjligt på kort sikt.

I **Gävle** kommun har två förstelärare från två rektorsområden deltagit i analysledarutbildningen. De har på sina respektive skolor testat att jobba utifrån DigiLys och har presenterat arbetet på förvaltningen. Det finns en ambition i kommunen att jobba med DigiLys på fler skolor, men tidsmässiga förutsättningar för en större spridning saknas i nuläget. En förfrågan har gått ut till rektorerna för att undersöka intresset för att börja arbeta med DigiLys. I Gävle användes vid intervjutillfällena testversionen och inget beslut fanns då om att köpa in verktøget.

Järfälla kommun bedriver arbetet från den centrala skolutvecklingsenheten, där DigiLys är en del i en större satsning på elever i riskgrupp, som bedrivs i samverkan med socialtjänsten. Projektledaren för ”Skolsatsning för elever i riskgrupp”, samt en specialpedagog, leder arbetet, som har bedrivits på två skolor. Ambitionen är att succesivt lämna över ansvaret till analysledare på skolorna. En av skolorna har dock haft flera ledningsbyten och vakans på tjänsten som specialpedagog, vilket försvårat arbetet avsevärt. Inför det kommande läsåret planeras en spridning av DigiLys till fler skolenheter. Planeringen för detta pågår i nuläget. Järfälla har under året använt testversionen av verktøget. Vid tidpunkten för datainsamlingen var inget beslut ännu fattat om inköp av verktøget.

I **Jönköping** drivs DigiLys-arbetet av speciallärare och specialpedagoger på två av kommunens skolor. Det första året med DigiLys är en period när arbetsmodellen provas på arbetslagen i skolorna. Deltagarna i analysledarutbildningen är anställda på skolorna

och har i nuläget inte något kommunövergripande uppdrag. Det finns i nuläget ingen plan för ytterligare spridning. Kommunen hade vid tiden för intervjuer icke realiserade planer på att köpa in verktyget.

I **Vänerns borg** arbetar en skola med DigiLys. Rektor på skolan och en specialpedagog driver arbetet och har gjort tester och haft analysmöten med arbetslag på skolan. Ingen plan för spridning fanns vid tillfället för datainsamlingen. Under året har testversionen av verktyget samt färgkartor i excel använts.

Kommunövergripande implementeringsarbete har inletts i tre kommuner

I dessa kommuner bedrivs arbetet med DigiLys på alla eller de flesta av kommunernas skolor. I två kommuner finns centrala implementeringsteam som spridit arbetet till skolorna och i en kommun drivs arbetet på skolledningsnivå. Dessa kommuner använder det digitala verktyget skarpt, genom webbversion eller nedladdat på egen server.

I **Tomelilla** är samtliga skolor delaktiga i DigiLys-arbetet. Beslut om att arbeta med DigiLys är taget i ledningsgruppen och ett centralt team på fem personer (utbildningsledare, specialpedagog, förstelärare) driver arbetet, varav fyra gått analysledarutbildningen. Med utgångspunkt i analysledarutbildningen i Stockholm har DigiLys-gruppen i Tomelilla tagit fram en egen analysledarutbildning som cirka 20 personer från kommunens alla skolor har deltagit i. Dessa personer har i uppdrag att leda DigiLys-arbetet på sina respektive skolor. Som en del i utbildningen har deltagarna fått hålla analysmöten på sina skolor. Hur arbetet därefter har fortsatt varierar mellan skolorna och vid intervjutillfällena fanns ännu ingen helhetsbild av hur arbetet har fungerat. Ett uppföljningsmöte är dock planerat. I Tomelilla används webbversionen av DigiLys-verktyget.

Ängelholm fick en särskild utbildningsinsats där Eva- Lotte Wissman höll utbildningen för cirka 25 personer i kommunen. Rektorerne fick välja om deras skolor skulle delta och åtta av tio rektorsområden valde att delta. Därefter har ytterligare en rektor anmält intresse. Från varje skola deltog två eller tre personer. Därutöver deltog skolledare en stund vid det första utbildningstillfället. Skol- och IKT-utvecklaren i kommunen är övergripande ansvarig för DigiLys-arbetet och de som gått utbildningen har i uppdrag att hålla i arbetet på sina respektive skolor. De ingår därmed också i kommunens DigiLys-nätverk, som har träffats under året för att utbyta erfarenheter och hjälpas åt med exempelvis planering och att hålla analysmöten. Hur väl arbetet har blivit etablerat varierar mellan de olika skolorna. Ängelholm har laddat ner verktyget på egen server.

I **Älvdalen** har kommunens båda två rektorsområden påbörjat ett arbete med DigiLys. DigiLys drivs i Älvdalen från skolledningsnivå, i samarbete med specialpedagoger. I det ena rektorsområdet har rektor deltagit i analysledarutbildningen och i det andra har en biträdande rektor medverkat. Därutöver har tre specialpedagoger deltagit i analysledarutbildningen. De två personer som sitter centralt på förvaltningen är informerade om arbetet, men inte aktivt delaktiga. Arbetet ska drivas vidare under nästkommande läsår. Älvdalen använder webbversionen av verktyget.

3. Erfarenheter och lärdomar från kommunerna

Nedan följer en beskrivning av erfarenheterna från implementeringsarbetet i de deltagande kommunerna. Redogörelsen utgår från teoretiska ramverk som är utvecklade av implementeringsforskaren Dean L. Fixsen och hans forskarkollegor. Inom implementeringsteorin finns ett ramverk som beskriver förändringsarbetet som en process i fyra steg.⁴ Dessa fyra steg i implementeringsprocessen motsvaras ungefär av stegen i kvalitetsarbetet, så som Skolverket rekommenderar det.⁵ Det blir därmed tydligt att implementeringen av DigiLys med fördel kan genomföras som en del i kvalitetsprocessen. Redogörelsen nedan är därför strukturerad i enlighet med faserna i kvalitetsprocessen. Under varje fas beskrivs erfarenheter från kommunerna utifrån teoretiska ramverk som är relevanta i den aktuella fasen. Då de deltagande kommunerna fortfarande är i början av implementeringsprocessen finns erfarenheter främst kopplade till faserna nulägesanalys och analys av utvecklingsbehoven samt planering, och det är arbetet i dessa faser som redovisas nedan. Avslutningsvis i kapitlet sammanfattas de viktigaste lärdomarna från implementeringsarbetet.

3.1 Nulägesanalys och analys av utvecklingsbehoven

Faserna nulägesanalys och analys av utvecklingsbehoven i kvalitetsprocessen behandlar frågorna *Var är vi?* och *Vart ska vi?* Vid implementeringen av DigiLys handlar det om att undersöka om det är lämpligt att börja arbeta med DigiLys. Finns behovet av DigiLys och finns förutsättningarna för en gedigen förbättrings/implementeringsprocess? Inom implementeringsteorin finns ett verktyg, *the hexagon tool (Hexagonen)*, som tar upp centrala förutsättningar som, åtminstone delvis, bör finnas på plats för att det ska vara relevant att införa ett nytt arbetssätt. För att ta reda på om det är lämpligt att påbörja en implementeringsprocess kan det, enligt Hexagonen, vara bra att ta ställning till följande frågeställningar.⁶

- a) Hur väl möter DigiLys identifierade behov hos pedagoger i organisationen?
- b) Passar DigiLys övriga initiativ, prioriteringar, strukturer och stöd samt värderingar i omgivningen?
- c) Finns resurser för utbildningar, bemanning, teknisk support, datasystem och administration?
- d) Finns kapacitet att implementera som avsett och att behålla och förbättra implementeringen över tid?

I redovisningen nedan beskrivs förutsättningarna i de deltagande kommunerna utifrån dessa frågeställningar. Utöver dessa relativt konkreta förutsättningar för implementering

⁴ De fyra stegen är Behovsinventering, Installation av DigiLys, Användning av DigiLys, Vidmakthållande av DigiLys-arbetet. Se *Utvärdering av DigiLys – en modell för ständig utveckling av lärmiljön*, Elin Törner 2015-01-15 för en närmare beskrivning

⁵ Skollagen 4 kap. 3–8 §§ (2010:800) samt *Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet*, Skolverkets allmänna råd med kommentarer. Se *Utvärdering av DigiLys – en modell för ständig utveckling av lärmiljön*, Elin Törner 2015-01-15 för en beskrivning av hur de hänger ihop.

⁶ Blase, K., Kiser, L. and Van Dyke, M. (2013). *The Hexagon Tool: Exploring Context*. Chapel Hill, NC: National Implementation Research Network, FPG Child Development Institute, University of North Carolina at Chapel Hill.

så behöver organisationens generella stabilitet, kraft och mognad beaktas. Erfarenheter kring detta redovisas innan hexagonens frågeställningar behandlas.

Mycket svårt att implementera DigiLys när organisationen präglas av oro

Inför en satsning på ett nytt arbetssätt som DigiLys behöver en kommun eller skola ta ställning till om det är rätt tillfälle att införa DigiLys. I den tidigare utvärderingen av DigiLys framhävs att eftersom modellen ibland kan möta motstånd och ställa krav på en perspektivförskjutning är det centralt att organisationen har tillräcklig kraft och mognad för att bedriva förändringsarbete. Täta ledarbyten eller organisationsförändringar är faktorer som sannolikt gör att det är klokt att avvakta med införandet av DigiLys.⁷

I de flesta kommuner som deltagit i analysledarutbildningen finns goda förutsättningar för utvecklingsarbete. På en skola gjordes dock för en tid sedan (före den aktuella analysledarutbildningen) försök att påbörja ett arbete med DigiLys vid en tidpunkt som i efterhand visat sig vara problematisk. Kommunen hade påbörjat ett arbete med transparanta redovisningar av resultat, vilket bland annat lett till att den aktuella skolans låga resultat uppmärksammades i media. DigiLys sågs av ledningen på skolan och i kommunen som en möjlig lösning, men dåvarande verksamhetschefen beskriver att pedagogerna i den situationen upplevde DigiLys som ytterligare en kontroll och kritik av deras arbete. Arbetet försvårades också av att personalen hade tidigare erfarenheter av satsningar där de inte känt sig delaktiga. Flera rektorsbyten har följt därefter och i denna omgång har motståndet varit mindre, men den generellt ansträngda situationen på skolan försvårar fortfarande införandet av DigiLys.

I ytterligare en av de deltagande kommunerna har en situation oförutsett uppstått, med täta ledarbyten och dessutom en vakans på specialpedagogens tjänst. Erfarenheterna därifrån bekräftar svårigheterna att implementera DigiLys under sådana förutsättningar. Konkreta utmaningar i detta fall är att få pedagogerna att delta i analysmöten samt att få samtalet att bli utvecklingsorienterat och konstruktivt i en vardag som pedagogerna upplever som splittrad och ansträngd. Det finns inte heller någon person på skolan som kan ta över ansvaret från kommunens skolutvecklare. En intervjuperson beskriver samtidigt hur DigiLys i det fallet samtidigt fått betydelse genom att bli det forum, i en i övrigt splittrad vardag, där pedagogerna får möjlighet att sitta tillsammans och reflektera kring sitt arbete.

DigiLys möter ett behov hos många – men inte hos alla

Utgångspunkten enligt hexagonen är att implementeringen av DigiLys underlättas om modellen möter identifierade behov i verksamheten. Om många pedagoger söker en struktur för att utvärdera och utveckla sin undervisning och för kollegialt lärande innebär det enligt teorin en god grogrund för arbetet med DigiLys. I de deltagande kommunerna finns ett identifierat behov av att systematiskt utveckla lärmiljön för gruppen. I flera fall finns också en uttalad ambition att utveckla det kollegiala lärandet. Initiativet att prova DigiLys kommer i vissa fall från skolledning och/eller förvaltningsnivån. I andra fall kommer initiativet från enskilda specialpedagoger som berättar om DigiLys för sina chefer



*Vi skapade inte tillräcklig förståelse för det, vi kommunicerade inte tillräckligt med lärarna. Det var liksom en färdig lösning. Men man måste vara lyhörd för gruppens behov. Man kan börja med en modell, men det måste finnas utrymme för att göra den till sin egen.
/Verksamhetschef*

⁷ Utvärdering av DigiLys – en modell för ständig utveckling av lärmiljön, Elin Törner 2015-01-15

och därigenom får dem intresserade. Huruvida behovet också är identifierat bland pedagoger varierar mellan skolor och kommuner, och i än högre grad mellan de enskilda pedagogerna på skolorna. I de fall modellen möter motstånd handlar det främst om oro för att DigiLys kräver mycket tid. Det förekommer dock också att pedagoger upplever den tydliga resultatuppföljningen som kontrollerande. Erfarenheterna från kommunerna visar att, när det finns risk för sådant motstånd, blir det än viktigare att vara lyhörd för gruppens behov och förslag till lösningar.

Huruvida pedagogerna ser behov av ett arbetssätt som DigiLys har enligt intervjupersonerna stor påverkan på möjligheten att nå framgång med modellen. Om det finns ett stort upplevt behov kan analysmötena underlättas och viljan att avsätta tid blir större. Nyttan och behovet av DigiLys kan dock också framkomma under tiden som arbetet bedrivs. Flera intervjupersoner beskriver hur pedagogerna ser värdet av modellen först efter att de gjort flera mätningar och därigenom ser vad som hänt i gruppen och hur undervisningen fungerat. Det blir på så sätt tydligt att DigiLys kan vara ett verktyg för att förbättra den egna undervisningen. Sammantaget visar intervjupersonernas erfarenheter att ett identifierat behov hos medarbetarna underlättar implementeringen, även om behovet också kan bli tydligt under implementeringsprocessens gång.

DigiLys ses som ett sätt att påverka arbetssätt och värderingar

Enligt implementeringsteorin underlättas implementeringen också om det nya arbetssättet ligger i linje med kultur och värderingar samt parallella satsningar. En viktig utgångspunkt i DigiLys är fokus på utveckling av lärmiljön. Det innebär bland annat att arbetet fokuserar på hur undervisningen kan utvecklas för att fungera bättre för hela gruppen snarare än att hitta förklaringar och insatser på individnivå. Implementering av DigiLys och genomförandet av analysmöten underlättas, enligt implementeringsteorin, om fokus redan från början ligger på lärmiljön för gruppen. Detta tycks dock i regel inte vara fallet på de medverkande skolorna. De flesta intervjupersonerna menar att DigiLys snarare är ett sätt att påverka perspektiv och synsätt i riktning mot att i högre grad jobba med lärmiljön och fokusera på grupp och organisation istället för på enskilda individer. I många fall innebär DigiLys, åtminstone delvis, ett brott mot en rådande vana att hitta förklaringar hos enskilda elever. Detta möter i enstaka fall negativa reaktioner, eftersom det kan ses som ifrågasättande av det egna arbetssättet. I många fall är dock mottagandet i huvudsak positivt, och pedagogerna ser stort värde i att tillsammans diskutera utveckling av lärmiljön för gruppen.

”

Den största effekten fick vi nog när vi gjorde en andra mätning och såg en förbättring. De blev nästan tårögda, de går annars mest på känsla.. /Analysledare

I några kommuner finns parallella satsningar eller utbildningar som går i linje med perspektiven i DigiLys. Exempel på detta är utbildning i kollegialt lärande, utbildning i entreprenöriellt lärande som utgår från kollegialt lärande och satsningar på att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet. Erfarenheterna från dessa kommuner är att satsningarna underlättar arbetet med DigiLys. Flera kommuner använde sedan tidigare regelbundet screeningtester och några har också använt färgkartor och haft någon form av analysmöten. De menar att även detta underlättar införandet av DigiLys-modellen som helhet. Några kommuner har också under längre tid intresserat sig för DigiLys, vilket enligt intervjupersonerna skapat en mognad och beredskap som underlättat implementeringen. Även här ligger erfarenheterna i kommunerna i linje med implementeringsteorin, även om det också är tydligt att modellen kan ha ett särskilt stort

värde när de värderingar som DigiLys står för inte på förhand var dominerande i verksamheten.

Resurser avgörande – både tidsmässiga, tekniska och ekonomiska

Tillgången till resurser lyfts också fram i teorin som en viktig förutsättning vid implementering av ett nytt arbetssätt. DigiLys ställer krav på såväl pedagogiska resurser som administrativ och teknisk förmåga inom organisationen. DigiLys kräver således resurser som troligen inte finns på samma enhet i organisationen.

Resurssituationen ser olika ut i kommunerna. På vissa håll finns en stor medvetenhet kring behovet av resurser, både för det pedagogiska analysarbetet och för det tekniska och administrativa arbetet med verktyget. I flera kommuner finns personer som jobbar centralt med DigiLys och har ett tydligt uppdrag och mandat att stötta arbetet på skolorna, bland annat genom nätverksträffar eller handledning. Två kommuner har också personer som specifikt är ansvariga för verktyget, vilket gör att det finns någon att vända sig till med frågor och problem. Detta är något som uppfattas som mycket positivt, då det gör att övriga personer kan fokusera på det pedagogiska och organisatoriska arbetet. I en kommun ska arbetet hinnas med inom ramen för ordinarie uppgifter för förestälare, vilket innebär en begränsning. För specialpedagoger, som kan ha en friare arbetssituation, är det enligt erfarenheterna i kommunerna lättare att hinna med DigiLys-arbetet inom de ordinarie ramarna. På kommuner som gör en större satsning är det upp till respektive skolledning och skola att besluta om resurser, vilket innebär att tillgången till resurser varierar inom kommunen. En del i arbetet med DigiLys är att lägga in resultat i verktyget, vilket innebär en viss tidsåtgång. Även om arbetet inte är betungande om det delas upp mellan de enskilda pedagogerna så har många skolor valt att låta de ansvariga för DigiLys (ofta analysledarna) göra det arbetet i början, för att undvika att pedagogerna upplever att DigiLys som tidskrävande. I regel är dock planen att låta pedagogerna ta över ansvaret för detta efterhand när de har förstått värdet av DigiLys.

I intervjuerna framkommer ett antal centrala faktorer som påverkar tillgången till resurser. Flera intervjupersoners framhåller att huvudmannens involvering i satsningen på DigiLys är avgörande för tillgången på resurser. Detta dels eftersom huvudmannen själv kan tilldela resurser för arbetet, t.ex. genom utbildningar, arbetstid för ett centralt DigiLys-team och tekniska resurser, dels eftersom huvudmannen kan påverka skolledningen på de olika skolorna att i sin tur ge arbetet resurser.

Rektor har, liksom i många andra frågor, också en avgörande betydelse för tillgången till resurser för arbetet. En annan faktor som framstår som viktig är att kommunen/skolan har förstått att en satsning på DigiLys innebär ett omfattande utvecklingsarbete. Några intervjupersoner menar att deras kommun inte fullt ut förstått vidden av vad en satsning på DigiLys betyder, och att det är en viktig förklaring till att de idag saknar resurser för arbetet. Sammantaget framkommer bilden att tillräckliga resurser för arbetet är helt avgörande för att DigiLys ska kunna implementeras på ett framgångsrikt sätt.

”

*Vi var inte riktigt medvetna om att det är en analysutbildning där det var tänkt att sprida det vidare. Där har vi fått backa på grund av arbetsbelastningen..
/Analysledare*

Kapacitet att bedriva arbetet över tid står i de flesta fall inte i fokus

Enligt implementeringsteorin behöver en organisation som bedriver ett förbättringsarbete ha en plan för att säkerställa kapaciteten över tid. I utvärderingen av DigiLys framhålls att om en organisation står inför större förändringar kan det innebära att kapaciteten att

bedriva förändringsarbete försämras. Gynnande omständigheter för en långsiktig kapacitet är istället en aktiv och engagerad huvudmannorganisation som kan ge stöd och ledning under arbetets gång.⁸

I de deltagande kommunerna förekommer att förutsättningar för långsiktig kapacitet har skapats genom att exempelvis sprida ansvaret för DigiLys hos flera personer eller genom att skapa strukturer såsom nätverksträffar/analysträffar. En fråga som diskuteras är också behovet av kontinuerlig utbildning för bibehållande och fortsatt utveckling av arbetet inom kommunen. De flesta kommuner har dock inte kommit så långt. Hittills har fokus varit att testa, utveckla och påbörja arbetet.



*Det finns en viss rädsla att rektorerna lutar sig tillbaka. och tänker att Digilys sköter sig själv. Tanken är att vi ska ha våra kontinuerliga träffar i centrala Digilys-team.
/Analysledare*

3.2 Planera arbetet

När det är dags för planering av arbetet med DigiLys bör ramar och strukturer som fungerar som en typ av infrastruktur för förändringsarbetet tas fram. Detta i form av ett implementeringsteam och en planering för det kommande implementeringsarbetet.⁹ Avgörande faktorer i form av kompetens, organisation och ledarskap behöver också säkras.¹⁰ Erfarenheter kopplat till detta redovisas nedan.

I de flesta kommuner finns ett implementeringsteam med ansvar för DigiLys

Ett implementeringsteam kan hjälpa övriga delar av organisationen att driva arbetet framåt samt behålla och sprida arbetet över tid. I samtliga deltagande kommuner finns någon form av implementeringsteam, antingen centralt i kommunen eller på en eller flera skolor. Ofta består implementeringsteamet av specialpedagoger, kanske i samarbete med förstälärare och i vissa fall skolledning. Huruvida implementeringsteamet har ett tydligt mandat och avsatta resurser varierar mellan kommunerna och har stor betydelse för möjligheterna att driva arbetet framgångsrikt. I intervjuer framkommer ett antal funktioner som ett implementeringsteam kan ha. För det första är implementeringsteamet en arbetsgrupp där de ansvariga kan samarbeta, bolla frågor sinsemellan och därigenom utveckla arbetet med DigiLys. För det andra behövs implementeringsteamet i många fall för att främja en prioritering av DigiLys på skolorna, exempelvis genom att hålla möten, informationsträffar eller utbildning för skolledare i kommunen. En intervjuerson beskriver att det krävts upprepade möten med rektor för att tiden för arbetet ska avsättas på skolan. För det tredje har implementeringsteamet en viktig roll att stödja analysledare på skolorna samt stärka hållbarheten över tid, exempelvis genom att planera utbildningar och nätverksträffar. Inom implementeringsteamet behöver olika kompetenser finnas, såsom kompetens att stötta övriga i hanteringen av verktyget samt pedagogiskt och organisatoriskt ledarskap. I en kommun har implementeringsteamet redan anordnat en utbildning för analysledare i kommunens alla skolor. I ytterligare några kommuner har

⁸ Utvärdering av DigiLys – en modell för ständig utveckling av lärmiljön, Elin Törner 2015-01-15

⁹ Se tex. The Active Implementation Hub, handout 11 (2013), *Implementation teams*. Utvecklat av the State Implementation & Scaling- up of Evidence- based Practices Center (SISEP) and The National Implementation Research Network (NIRN) located at The University of North Carolina at Chapel Hill's FPG Child Development Institute.

¹⁰ Melissa Van Dyke, Karen Blase, Barbara Sims and Dean Fixsen (2013) *Implementation Drivers: Team Review and Planning*, baserat på arbete från The National Implementation Research Network (NIRN) Frank Porter Graham Child Development Institute,

implementeringsteamet också redan börjat stödja analysledare på skolorna. På andra håll uppger kursdeltagarna att de själva behöver tid för att behärska arbetet och att de i nuläget inte kan ha rollen att sprida modellen vidare. Värdet av ett implementeringsteam framkommer tydligt i de deltagande kommunerna.

Någon form av implementeringsplan finns på de flesta håll

Tillsammans med skolledare och förvaltning kan implementeringsteamet inledningsvis ta fram en skriftlig och förankrad plan för implementeringen, där de olika momenten och tillhörande tidplan och ansvarsfördelning framgår. I de flesta kommuner har någon form av plan för implementering tagits fram. Detta var också en uppgift under analysledarutbildningen. Flera intervjupersoner menar att planeringen av implementeringsprocessen bör göras så att arbetet testas i mindre skala för att därefter spridas vidare. Andra erfarenheter är att implementeringsplanen behöver vara flexibel, så att den kan anpassas till situationen på respektive skola. Exempelvis krävs andra insatser än vad som planerats inledningsvis, om de organisatoriska förutsättningarna på en skola förändras genom rektorsbyten och avsaknad av specialpedagog, så som skett i en kommun.

Kompetensen hos användarna kräver långsiktigt arbete

Den första framgångsfaktorn rör kompetens hos användarna. Som tidigare nämnts krävs kompetens inom relativt skilda områden för att kunna leda ett arbete med DigiLys. I intervjuer och enkät framkommer att analysledarutbildningen gett deltagarna en god kompetens inför arbetet. Några deltagare menar dock att de hade behövt ytterligare utbildning, antingen om hanteringen av verktyget och/eller praktisk träning i att leda analysmöten. Några kommuner har delat upp ansvaret mellan olika personer, så att någon specifikt är ansvarig för verktyget och de frågor som kan uppkomma i samband med användning av det medan de andra kan fokusera på övriga delar. Detta upplevs i dessa fall som mycket positivt.

” Vi har en administratör kopplat till systemet, det är en jätteviktig framgångsfaktor. Han lyssnade särskilt om programvaran, och löser det tekniska.
./Analysledare

I de kommuner som avser att låta kursdeltagarna sprida DigiLys vidare inom kommunen blir behovet av kompetens en fråga i två steg. För det första behöver kursdeltagarna lära sig behärska arbetet och att sprida det vidare. För det andra behöver de nya analysledarna i kommunen få sin kompetens säkrad. I de kommuner som spridit DigiLys vidare uppger intervjupersoner att förkunskaper och förutsättningar varierar mellan olika skolor och personer. De deltagande kommunerna har i vissa fall påbörjat processen att bygga upp strukturer för att säkra kompetensen hos analysledarna på skolorna, exempelvis genom att ha träffar där de diskuterar vad som är framgångsfaktorer i arbetet eller tillsammans arbetar fram planeringar i DigiLys. En generell erfarenhet är att det tar tid att bygga upp den kompetens som krävs och trygghet i att leda arbetet och att detta är en avgörande fråga.

” I början nöjde vi oss med vissa svar. Nu säger vi: Det där är sant, men vad skulle du vilja ge tillbaka till din kollega gällande undervisningssituationen?
./Analysledare

Stödjande organisation – viktigt att hitta former för organisering, rutiner och resursfördelning

Eftersom DigiLys, när det är fullt ut implementerat, innebär återkommande möten som involverar i princip all personal i skolan samt återkommande screeningtester, är det i många fall en organisatorisk utmaning att implementera DigiLys. Intervjupersonerna lyfter särskilt planeringen i årshjulen som ett avgörande moment för att organiseringen

ska fungera. På så sätt blir DigiLys-tester och möten en del i den ordinarie planeringen. Utöver dessa former för organisering i verksamheten krävs även ett tekniskt och administrativt stöd för att hantera det digitala verktyget. Att hitta former för den stödjande organisationen ses av intervjupersonerna som viktigt för att arbetet ska fungera. Den stödjande organisationen upplevs av intervjupersonerna i mångt och mycket vara en fråga som avgörs av skolledningens agerande, vilket diskuteras nedan.

Effektivt ledarskap behövs på flera nivåer

Ledarskapet är viktigt för en effektiv verksamhet i allmänhet och en lyckad implementering i synnerhet. I studier av utvecklingsarbete inom skolan betonas också gång på gång skolledarens avgörande roll. Erfarenheterna i de deltagande kommunerna säger att när rektor visar på vikten av DigiLys, både genom att själv informera om det och genom att säkra resurser för arbetet, finns också goda förutsättningar för ett framgångsrikt arbete. Flera intervjupersoner poängterar att det inte räcker att skolledningen godkänner arbetet, de måste mer aktivt visa för medarbetarna att DigiLys är viktigt och ska prioriteras. Detta eftersom DigiLys kan vara utmanande och i vissa fall bryta mot invanda vanor och traditioner som är djupt förankrade bland pedagoger.

Ledarskapet inom DigiLys sker samtidigt på flera nivåer. Som tidigare nämnts har ledarskapet från huvudmannen en viktig roll att spela, genom att ge arbetet resurser och mandat. Även analysledarens mer konkreta ledarskap som sker under analysmötena är avgörande. Flera intervjupersoner beskriver hur analysledarskapet kräver en god förmåga att utmana deltagarna och samtidigt vara garanten för ett konstruktivt och positivt samtalsklimat. Erfarenheterna från spridningen av DigiLys visar således på betydelsen av ett effektivt ledarskap på flera nivåer.

3.3 Sammanfattande lärdomar från implementeringen i kommunerna

Utifrån erfarenheterna i de deltagande kommunernas sammanställs här de viktigaste lärdomarna för en implementering av DigiLys i nya kommuner och skolor.

Gör en inledande analys av förutsättningarna för förbättringsarbete

Implementering av DigiLys innebär ett utvecklingsarbete som kräver både tid och engagemang. Modellen handlar om undervisningen, skolans kärnverksamhet, och innebär ibland en perspektivförskjutning som kan vara utmanande. Erfarenheter från kommunerna visar på svårigheten att påbörja arbetet om det saknas stabilitet på ledningsnivå och arbetsro i organisationen. En lärdom är därför att det är värdefullt att göra en inledande analys av om förutsättningarna för utvecklingsarbete finns och om det är rätt tillfälle att påbörja arbetet. Det är samtidigt viktigt att vara medveten om att dessa förutsättningar kan förändras snabbt och att arbetet kan behöva omprövas och anpassas därefter.

Synliggör behovet för pedagogerna innan de ska lägga tid och energi på arbetet

Både teori och praktik visar att implementering av ett nytt arbetssätt underlättas om det möter ett identifierat behov hos pedagogerna. För att kunna anpassa implementeringsprocessen därefter kan det därför vara relevant att, inför arbetet, göra en analys av behoven och inställningen bland medarbetare. På flera håll görs samtidigt iakttagelsen att behovet kan framstå tydligare efter att arbetet påbörjats. Exempel på hur man kan få pedagogerna att se behovet är att låta dem pröva DigiLys, det vill säga att göra tester i två omgångar, med insatser däremellan, innan arbetet fullt ut implementeras. Därefter kan förutsättningarna vara bättre för att få pedagogerna villiga att lägga ner tid och energi på arbetet med DigiLys. På så sätt kan motstånd mot DigiLys som har att göra med tidsåtgången hanteras.

Koppla DigiLys till andra insatser och skapa på så sätt ett större sammanhang

Erfarenheterna från kommunerna visar att implementeringen underlättas om det finns andra satsningar som ligger i linje med perspektivet i DigiLys. Det kan därför vara relevant att fundera över om kommunen/skolan har andra satsningar på exempelvis kollegialt lärande, systematiskt kvalitetsarbete, digitalisering eller språk- och matematik. Om sådana satsningar förekommer kan kopplingen tydliggöras, vilket gör att såväl DigiLys som de övriga satsningarna blir en del i ett större sammanhang. På så sätt kan synergier skapas och känslan av att ha alltför många bollar i luften undvikas. Det kan också vara värdefullt att låta diskussioner och slutsatser på analysmöten ligga till grund för beslut om kommande kompetensutvecklingsinsatser.

Förankra på förvaltnings- och skolläsningsnivå för att säkra olika typer av resurser

Eftersom DigiLys kräver resurser av olika slag, som inte alltid finns på samma enhet i organisationen, är förankring centralt i kommunen i regel en viktig förutsättning. Enligt kommunernas erfarenheter är det därför viktigt att förankra satsningen hos tjänstemännen på kommunen, om initiativet inte kommer därifrån. Detsamma gäller självklart skolläsningsnivån. För att underlätta för rektor och förvaltning att ta ställning till om resurser kan avsättas, kan det vara bra att ta fram en plan för implementeringen där det tydligt framgår vilka resurser som behövs i de olika faserna av arbetet.

Planera långsiktigt redan från början

Redan inledningsvis bör kapacitet och resurser för en långsiktig verksamhet säkras. I deltagande kommuner förekommer att förutsättningar för hållbarhet skapas genom att sprida kunskap och ansvar mellan olika personer samt genom att tidigt skapa strukturer såsom nätverksträffar där ansvariga på olika skolor samarbetar och utbyter erfarenheter. Om spridning sker inom kommunen krävs också en plan för fortsatt utbildning, när ny personal tillkommer.

Skapa infrastruktur genom implementeringsteam och implementeringsplan

För att implementeringen av DigiLys ska ha goda förutsättningar att lyckas är det värdefullt att säkra strukturen för arbetet genom att utse ett implementeringsteam, och att låta implementeringsteamet ta fram en plan för arbetet. Ett implementeringsteam där flera personer med olika kompetenser ingår minskar sårbarheten och skapar goda förutsättningar för att arbetet drivs framåt. Erfarenheterna från kommunerna visar på vikten av att personerna i implementeringsteamet har ett tydligt mandat och avsatta resurser för arbetet. En implementeringsplan kan ha flera funktioner. Förutom att underlätta planeringen av arbetet kan denna också vara ett viktigt verktyg i kommunikationen kring DigiLys inom kommunen, så att det blir tydligt för alla parter vilka resurser som krävs och vad som kan förväntas under vilken tidsperiod. I många kommuner poängteras att det kan vara bra att göra en planering som börjar i liten skala, där kompetensen stärks och misstag kan göras utan att få alltför stora konsekvenser. Det är också viktigt att anpassa planeringen efter situationen på respektive skola, genom att ta hänsyn till de organisatoriska förutsättningarna och vara beredd att ompröva och vara flexibel.

Låt det ta tid att bygga upp kompetensen

Att bygga kompetensen för att leda DigiLys kräver i regel ett långsiktigt arbete. Erfarenheterna från kommunerna visar att utbildningen ger en bra grund, men att man blir en bra analysledare genom träning och erfarenhet. Insikten om att det tar tid att bygga kompetens behöver tillämpas både för kursdeltagarna hos SKL och för de personer som eventuellt utbildas i kommunen. Erfarenheterna från pilotutbildningen visar att det är effektivt att träna i verkligheten redan under utbildningen.

Organisera med god framförhållning och minimerat merarbete

Att hitta former för organisering, rutiner och resursfördelning är avgörande för ett framgångsrikt arbete med DigiLys. Skolledningen har här en avgörande roll. Att i förväg planera arbetet under läsåret främjar förutsägbarhet och trygghet. Erfarenheterna visar också att det är bra att söka lösningar i planeringen som inte innebär alltför mycket merarbete, exempelvis genom att, när det är möjligt, byta ut ett befintligt möte mot analysmöte istället för att lägga till ytterligare möten.

Adressera ledarskap på flera nivåer

Erfarenheterna från kommunerna visar att skolledningens involvering är en nödvändig förutsättning för arbetet. Som ansvarig för implementering av DigiLys är därför en viktig uppgift att se till att rektor är införstådd med det arbete som behöver göras och rektors ansvar i den processen. Detta kan i vissa fall kräva upprepade möten och samtal. Samma sak gäller i viss mån förvaltningsnivån, även om de inte behöver vara lika aktivt involverade som skolledningen.

4. Slutsatser inför fortsatt spridning och samverkan

Vad innebär då erfarenheterna och lärdomarna från de deltagande kommunerna för den fortsatta spridningen av DigiLys? I detta avslutande kapitel redovisas utvärderingens slutsatser och rekommendationer för det fortsatta arbetet med att sprida DigiLys, både vad gäller spridning till nya kommuner och det fortsatta samarbetet mellan de kommuner som redan börjat arbeta med DigiLys. Avslutningsvis berörs också frågan om hur det fortsatta arbetet kan organiseras.

4.1 DigiLys är spridbar

En första grundläggande slutsats av utvärderingen är att DigiLys-modellen är spridbar. Bedömningen utifrån utvärderingen är att deltagarna i analysledarutbildningen och deras förvaltningstjänstemän (i de fall dessa är involverade) har uppfattat modellens syfte och kärnkomponenter på rätt sätt. Oavsett om de från början lockats av verktyget eller av hela modellen så talar de om utveckling av lärmiljön, analys på gruppnivå och systematiskt utvecklingsarbete. De tycks också ha påbörjat arbetet i enlighet med kärnkomponenterna. Det finns också flera exempel på att implementeringsprocessen kommit långt. Det ska dock betonas att utvärderingen endast grundar sig på intervjuer med de ansvariga, vilket innebär att denna slutsats baseras på deras utsagor. Ingen undersökning har gjorts av hur modellens kärnkomponenter tillämpas i praktiken.

4.2 Analysledarutbildningen ger en god grund för arbetet

Den övergripande slutsatsen från utvärderingen är att analysledarutbildningen ger en god grund för implementering av DigiLys i kommunerna. Den ger en god kompetensmässig grund att stå på och adresserar såväl analysledarskap och hantering av verktyget som implementeringsprocessen. Samtidigt kan spridningsinsatserna utvecklas för att ytterligare stärka de organisatoriska förutsättningar som är nödvändiga för en framgångsrik implementering.

Analysledarutbildningen håller genomgående hög kvalitet och är direkt användbar

Utvärderingen visar att analysledarutbildningen håller hög kvalitet, med ett relevant innehåll och ett kunnigt och inspirerande genomförande. Analysledarutbildningen ger därigenom förståelse för hur modellen är avsedd att fungera, vilket är helt avgörande för att den kommande implementeringen ska bli korrekt. Deltagarna lyfter att utbildningen gett konkreta verktyg och möjligheter att utbyta erfarenheter. Upplägget med hemuppgifter mellan tillfällena är också något som uppskattats. Sammantaget ger utbildningen goda förutsättningar för att påbörja ett arbete med DigiLys i den egna skolan eller kommunen. Att analysledarutbildningen är användbar märks bland annat genom att en kommun har använt stora delar av materialet i utbildningen för att själva genomföra en motsvarande utbildning för personal på olika skolor inom kommunen. Samtidigt finns personer som menar att de skulle behöva ytterligare utbildning/handledning för att känna sig säkra i rollen som analysledare. Praktisk träning i att hålla analysmöten samt hantering av verktyget är områden där det efterfrågas ytterligare stöd.

Organisatoriska förutsättningar adresseras – men mer kan göras

Redogörelsen i föregående kapitel tydliggör att spridning och implementering av DigiLys är en omfattande process, som kräver såväl resurser som kompetens och organisatoriska

förutsättningar. Även fast analysledarutbildningen ger goda förutsättningar för arbetet, så hindras arbetet i några kommuner av organisatoriska förutsättningar. Det förekommer att deltagare inför utbildningen inte fullt ut förstått omfattningen av det arbetet som DigiLys innebär samt att de generella förutsättningarna på skolan är så ansträngda att arbetet försvåras. Spridningsinsatserna adresserar i viss mån dessa frågor.

Analysledarutbildningen tar upp frågan om implementering på skolan, vilket bland annat inkluderar rektors roll och organisatoriska förutsättningar. Deltagarna får också i uppgift att skriva en enkel implementeringsplan, vilket blir ett sätt att få igång tankarna på implementering och ett första steg i det praktiska arbetet. Därutöver var ett krav för deltagande i utbildningen att det var förankrat hos såväl rektor som förvaltningschef och varje deltagande kommun fick uppge en kontaktperson för kommunen, som fått övergripande information om DigiLys och utbildningen. I informationen inför utbildningen rekommenderas också att låta två eller tre personer gå utbildningen, som ett sätt att skapa förutsättningar. För att ytterligare främja ett medvetet och framgångsrikt arbete med implementeringen skulle dock spridningsinsatserna kunna utvecklas ytterligare.

4.3 Implementeringsprocessen kan främjas ytterligare

För att spridningsinsatserna i än högre grad ska underlätta implementeringen av DigiLys visar utvärderingen att följande områden bör utvecklas. Rekommendationen är att dessa områden bör beaktas och i någon form adresseras. Inom varje område lämnas också konkreta förslag på hur arbetet skulle kunna utvecklas. Dessa förslag ska ses som idéer och inspel snarare än regelrätta rekommendationer. Ansvariga för spridningen av DigiLys har mer erfarenhet av det praktiska arbetet och kan ta ställning till vilka insatser som är möjliga och relevanta.

Främja medvetenheten om förutsättningarna inom organisationen

Som ovan nämnts finns i spridningsinsatserna redan en ambition att främja implementering och förankring inom skolans och kommunens ledning. Detta genom informationen inför utbildningen samt genom innehållet i utbildningen och den implementeringsplan som deltagarna ska ta fram under utbildningen. För att i än högre grad främja goda organisatoriska förutsättningar skulle dessa frågor kunna adresseras ännu tydligare i information och utbildning. Syftet med detta är bland annat att tydliggöra att arbetet tar tid, och att därigenom undvika att skolor/kommuner går in i satsningen med orealistiska förväntningar. Exempel på hur detta skulle kunna göras är:

- Säkerställ att kommunerna förstår vad implementering av DigiLys kräver i form av resurser och övriga organisatoriska förutsättningar genom att lägga in en skrivning om detta i det informationsbrev som förvaltning och skollledning får del av inför utbildningen. Detta kan ha formen av kortfattade beskrivningar av rektors och analysledarens ansvar samt moment som rör hela organisationen (såsom schemaläggning av analysmöten och tester).
- Ge kursdeltagarna i uppgift inför utbildningen att kartlägga förutsättningarna i den egna kommunen/skolan beträffande behov bland medarbetare, modellens överensstämmelse med den övriga verksamheten, tillgång till resurser och kapacitet över tid.

Stärk kompetensen ytterligare genom möjlighet till fördjupad utbildning

Kompetensen hos användarna är en framgångsfaktor som redan idag adresseras i stor utsträckning. Erfarenheterna från denna pilotutbildning visar samtidigt att såväl förmågan att hålla analysmöten som att administrera verktyget kan förstärkas ytterligare. Detta har framkommit i intervjuer med såväl ansvariga för utbildningen som med deltagarna. Ett förslag till övergripande struktur följer här:

- Överväg tydligare moduler i utbildningen. Genom att dela upp utbildningen i exempelvis tre block kan specialisering och lämplig ansvarsfördelning i kommunerna underlättas. Uppdelningen skulle kunna innebära en grundmodul som samtliga deltar i, där arbetsmodellens syfte, upplägg och genomförande samt organisatoriska förutsättningar behandlas. Därutöver skulle en modul kunna innebära fördjupning i verktyget, såsom administration och stöd till övriga användare och en modul innebära fördjupning i analysledarskapet. Fördjupningen i analysledarskapet behöver innehålla praktisk träning och handledning. Med tiden, när fler kommuner har arbetat med DigiLys en längre period kan det vara relevant att överväga ett mentorskap, där mer erfarna analysledare kan stötta nya analysledare.

4.4 Former för samarbete och utveckling behöver utvecklas

Även för de kommuner som redan genomgått utbildningen finns behov av fortsatt stöd och samverkan, vilket redovisas nedan.

Hitta former för fortsatt utveckling av verktyget

Under utvärderingen har framkommit att många ser ett behov av fortsatt utveckling av verktyget. Det blir därför viktigt att hitta former för att samla in synpunkter, hitta finansiering och prioritera mellan olika behov. På nätverksträffen den 18 april framkom förslaget att en portal för felrapportering och förslag till utveckling av verktyget skulle tas fram, vilket blir ett viktigt första steg i att strukturera utvecklingsarbetet. Hur prioritering mellan förslagen och finansiering ska lösas blir en fråga för hur arbetet ska organiseras på nationell nivå, vilket berörs i nästkommande avsnitt.

Formerna för stöd och erfarenhetsutbyte behöver utvecklas

Många intervjupersoner efterfrågar möjlighet till fortsatta erfarenhetsutbyten samt möjlighet att få tips och svar på frågor som dyker upp under arbetets gång. Den digitala projektplats som finns för DigiLys har använts i begränsad omfattning, och i nuvarande form finns ingen större efterfrågan på denna, även om de flesta är öppna för att använda den om där finns relevant information och material. Många har satt stort värde på möjligheten att vända sig till Lotta Wissman med frågor och funderingar. Detta har hittills skett utan något formellt uppdrag. För att sådant stöd ska finnas även långsiktigt krävs sannolikt att någon tilldelas den uppgiften, mot ersättning. Ytterligare förslag kring former för fortsatt stöd och erfarenhetsutbyte lämnas här:

- En möjlig idé inför framtida erfarenhetsutbyten är att låta delar av dagen ha formen av *Open space*, där deltagarna rör sig fritt mellan olika diskussionsämnen, som är spridda fysiskt i lokalen. Deltagarna annonserar i förväg vilka ämnen som de vill diskutera och dokumentation från de olika stationerna sprids efteråt till samtliga deltagare (kanske via projektplatsen). På så sätt ökar sannolikheten att alla deltagare kan utbyta

erfarenheter om det som är viktigast för dem. Det är också en mötesform som passar även om fler kommuner ansluter sig i framtiden.

- För att på ett effektivt sätt sprida lärdomar till kommunerna är en möjlighet att samla erfarenheter kopplat till såväl implementeringsprocessen som genomförandet av de olika momenten i DigiLys i ett dokument. Arbetet i Helsingborg har pågått under många år och ansvariga där har tagit sig igenom många utmaningar, som de nya kommunerna nu ställs inför. Skriften skulle kunna struktureras utifrån de olika stegen i implementeringsprocessen respektive de olika momenten i DigiLys-modellen. För varje steg och moment kan möjliga utmaningar och lösningar beskrivas. Om detta dokument görs digitalt finns också möjligheten att komplettera det efter hand med erfarenheter från de nya kommunerna.

4.5 Former för ägande och styrning behöver bestämmas och tydliggöras

I detta kapitel har en rad förbättringsförslag lagts fram. Det är dock inte klart *vem* som ska genomföra eventuella förbättringar i spridning, samverkan, arbetsmodell och verktyg. För att det fortsatta arbetet ska fungera behöver formerna för ägandet av DigiLys bestämmas. Det finns också ett behov av att tydliggöra hur finansiering och styrning sker idag. I samtal med kursdeltagarna framkommer att det hos många finns en bild av att SKL idag och fortsättningsvis står för kostnaderna. Det tycks inte finnas en medvetenhet om att en fortsatt utveckling, åtminstone delvis, är beroende av att de egna kommunerna finansierar detta. Hur DigiLys ska förvaltas och vidareutvecklas framöver behöver således både bestämmas och göras tydligt för samtliga kommuner som intresserar sig för DigiLys. Utifrån denna utvärdering och den tidigare utvärderingen av DigiLys listas nedan ett antal perspektiv som kan vara viktiga när formerna för det fortsatta arbetet bestäms.

- **Säkra trohet till modellen**

DigiLys är en arbetsmodell som arbetets fram under många år och som utvärderats 2014/2015. Modellens framgång är beroende av att kärnkomponenterna tillämpas på rätt sätt. Erfarenheterna från såväl Helsingborg och Landskrona som från de nya kommunerna visar samtidigt att det kan vara utmanande att genomföra kärnkomponenterna på rätt sätt, framför allt genomförandet av analysmötena. Det fortsatta arbetet med DigiLys bör därför ha former som främjar en korrekt tillämpning av modellen. Kunskapsspridning och erfarenhetsutbyten blir sannolikt viktiga verktyg för detta. Konkret skulle det kunna innebära att de kommuner som påbörjat ett arbete med DigiLys förbinder sig att delta i ett nätverk med kunskapsspridning och erfarenhetsutbyten. Det kan också innebära att kommunerna förbinder sig att utvärdera arbetet med DigiLys, antingen genom gemensamma utvärderingsinsatser eller inom de enskilda kommunerna.

- **Främja utveckling och lärande**

Kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte syftar inte endast till att nå trohet till modellen. Att främja utveckling och lärande är ett annat viktigt perspektiv som bör vara vägledande när formerna för fortsatt styrning och samarbete bestäms. Detta blir särskilt viktigt eftersom DigiLys kan fungera som ett ramverk för andra utvecklingsinsatser. Det finns också utrymme för att anpassa och utveckla användningen utifrån uppkomna behov. Utöver nätverksträffar med erfarenhetsutbyte

och kunskapsspridning kan det vara relevant att på sikt överväga mentorskap där kommuner som arbetat en längre tid med DigiLys blir mentorer för nya kommuner.

- **Nå finansiering för fortsatt utveckling av verktyget**

I utvärderingen framkommer att många ser behov av en fortsatt utveckling av verktyget. Hittills har SKL (genom projekt Uppdrag Psykisk hälsa) och Helsingborgs stad finansierat framtagande och utveckling av verktyget. För en fortsatt utveckling behöver dock fler kommuner bidra. Detta förutsätter en tydlighet kring förutsättningarna och att deltagande kommuner känner ett ägandeskap för modellen, så att utvecklingen blir ett gemensamt åtagande. Detta kräver i sin tur en gemensam styrning av det fortsatta arbetet. Att, som diskuterats, utse en styrgrupp med representanter från de olika kommunerna blir en viktig förutsättning. Så snart som möjligt behöver också beslut fattas om formerna för fortsatt finansiering.

- **Undvik omfattande kringarbete**

Samtidigt som formerna för samarbetet behöver säkra trohet till modellen, underlätta utveckling och lärande samt nå finansiering för fortsatt utveckling av verktyget bör det inte innebära ett alltför stort åtagande. Att arbeta med DigiLys kräver i sig engagemang och resurser, och en viktig utgångspunkt är att samarbetet ska vara en resurs i detta snarare än ett ytterligare måste. Konkret innebär det att kraven på medverkan i erfarenhetsutbyten, utvärderingar och finansiering inte bör vara för omfattande, samt att utgångspunkten ständigt är de medverkandes egna behov.

Bilaga 1 Intervjuförteckning kursdeltagare

Gävle

Eva Levin, grundskolechef

Wenche Mörk, förstelärare

Järfälla

Anna-Maria Alevras, specialpedagog

Susanne Albinsson, projektledare skolsatsning för elever i riskgrupp

Mattias Blomgren, enhetschef elevhälsan

Jönköping

Inga-Lill Hagmarker, specialpedagog

Mona Olofsson, rektor

Helena Sigblad, speciallärare

Tomelilla

Ann-Marie Moberg, specialpedagog

Patrik Sjöholm, lärare med centralt ansvar för DigiLys

Vänersborg

Eva Strömberg, rektor

Anne-Len Kriewitz

Älvdalen

Marie Holm, rektor

Maria Jonsson, rektor

Ida Skaaret, specialpedagog

Ängelholm

Per Pennegård, skol- och IKT-utvecklare

Britta Töger, förstelärare