

”Det förvaltningsövergripande uppdraget”

Återrapporering av ett lärprojekt i
aktivitetsplanen för samverkansdokumentet
Kunskapslyft för barn och unga, 2016–2022



”Det förvaltningsövergripande uppdraget” – återrapportering av lärprojekt

Nätverket Sakkunnigstödet bestod av följande medlemmar under genomförandet av lärprojektet och de står tillsammans som författare för rapporten:

Lena Öijen (Region Örebro län/Karlskoga kommun),
Carina Mokvist Koutakis (Region Örebro län),
Josefin Israelsson (Kumla kommun),
Maria Lavesson Hjortzberg (Laxå kommun),
Jan Lindblom (1958-2023) (Askersunds kommun),
Daniel Lundmark, Nicolas Sandoval (Örebro kommun),
Jenny Stenmark (Hallsbergs kommun),
Victoria Svensson (Sydnärkes utbildningsförbund),
Göran Thunberg (Lekebergs kommun),
Peter Wiker (Hällefors kommun),
Björn Österby (Lindesbergs kommun) samt
Urban Haglind (Örebro universitet).

2023-07-05

Förord

Denna rapport är ett resultat av många människors gemensamma arbete för lärande. Jan Lindblom var en av dem.

Ett hjärta med stort engagemang, en klar blick för det viktiga och en varsam och outtröttlig hand för det som behöver göras fann vi i Jan. I slutskedet av rapportskrivandet lämnade han oss helt hastigt.

Vi är tacksamma för det Jan gett och för att få lära känna honom, både som kollega och medmänniska.

Innehållsförteckning

Förord	3
Sammanfattning	5
Bakgrund och inledning	6
Genomförande inklusive syfte och mål	7
<i>Behovskartläggning</i>	7
<i>Organisering</i>	7
<i>Deltagare</i>	8
<i>Projektplan</i>	8
<i>Träffar och aktiviteter</i>	10
<i>Lärprojektets lokaler och närvaro</i>	11
<i>Ekonomi</i>	11
Lärprojektets förändringslogik	12
Uppföljning och utvärdering	13
<i>Utvärderingens genomförande</i>	14
<i>Lärdomar, lärande och erfarenheter</i>	14
Upplägg, innehåll och arbetssätt	14
Regionala berättelser och bilder	16
Avtryck och lärande ur tre perspektiv	17
Gemensamma lärdomar och framåtblick	19
<i>Sakkunnigstödets som gemensamt rum</i>	19
<i>Lärprojekt som arbetsform</i>	20
<i>Samverkan mellan RÖL och Örebro universitet</i>	21
Avslutande kommentarer	21
Referenser	23
Bilagor	24
<i>Bilaga 1. Lärprojektet i ett regionalt sammanhang</i>	24
<i>Bilaga 2. Detaljbeskrivning av genomförda aktiviteter</i>	26

Sammanfattning

I detta dokument återrapporteras Sakkunnigstödets lärprojekt *Det förvaltningsövergripande uppdraget*. Lärprojektet godkändes av Tjänstemannastödet under sensvåren 2021.

Lärprojektets övergripande syfte var att arbetet skulle bidra till bättre förutsättningar för både mellankommunalt, inomkommunalt och regionalt samarbete och arbete i skolfrågor, vilket avsåg att i förlängningen ge konkreta verktyg för arbetet med systematiskt kvalitetsarbete samt möjlighet att utveckla tänkandet kring det samma. Tidplanen kom att justeras och slutrapporteringen flyttades fram från december 2022 till juli 2023. Projektets kostnader rymdes inom budgeten.

Samtliga deltagare anser att lärprojektet uppfyllt sitt syfte och sina mål. Utvärderingen indikerar att gruppens kompetens har ökat om det förvaltningsövergripande uppdraget, att gruppen har fått en fördjupad förståelse för detsamma liksom att gruppen tillsammans skapat en regional bild av det förvaltningsövergripande arbetets möjligheter och utmaningar för höjd måluppfyllelse i Örebroregionens kommuner. Det har skett genom att anpassa inspel och föreläsare utifrån gruppens behov, starta upp gemensamma samtal om identifierade områden, uppmuntra samtal mellan förvaltningsövergripande funktioner från olika kommuner samt genom att utveckla kontakten mellan lärprojektets deltagare, Region Örebro Län (RÖL) och Örebro universitet.

Lärprojektet indikerar ha bidragit till att utforska arbetsformer som är väl värda att fortsätta arbeta i och att identifiera sakområden att börja arbeta med. Deltagarna uttrycker behov av att både fördjupa och bredda områden. Lärprojektet som form möjliggör ett fördjupat lärande sett ur ett individuellt, verksamhetsmässigt som regionalt perspektiv.

Det går också att konstatera att det finns lärdomar även för RÖLs inre arbete utifrån vad som framkommit i detta lärprojekt. RÖLs roll har blivit tydligare i flera avseenden. I andra avseenden är RÖLs roll fortfarande svår att förstå för deltagarna. Det handlar exempelvis om att det är svårt att dechiffrera förändringslogiken bakom regionala planer och uppföljningar samt relationen mellan Sakkunnigstödet och Tjänstemannastödet. Det i sig är en viktig lärdom för RÖL framöver.

Bakgrund och inledning¹

Under våren 2021 inventerade Sakkunnigstödets behov och föreslog aktiviteter i sedvanlig ordning till RÖLs arbete med ett ”Kunskapslyft barn och unga”. För området Kunskapslyft och utbildning i den Regionala utvecklingsstrategin (RUS) för Region Örebro län har det för 2016-2022 funnits ett samverkansdokument med tillhörande Aktivitetsplan. En typ av aktivitet som anges där är lärprojekt. Med lärprojekt avses ett regionalt kollegialt lärande, vilket innebär att ”... de samlade professionerna ges möjlighet att träffas, diskutera, reflektera, dela erfarenheter, stötta varandra och fördjupa sig i allt som rör uppdraget”². Ett lärprojekts form och innehåll skapas utifrån de behov som framkommer av och hos de som deltar i lärprojektet³.

Upprinnelsen till Lärprojektet, *Det förvaltningsövergripande uppdraget*, var att Sakkunnigstödet vid den tidpunkten identifierade behov av ett regionalt kollegialt lärande mellan de kommunala funktioner som till vardags leder och stödjer skolan på förvaltningsnivå. Sakkunnigstödet medlemmar har olika titlar i olika kommuner. Gemensamt för dessa funktioner är att de har någon slags ledande roll, i bemärkelsen kan påverka mycket direkt eller indirekt, men utan att nödvändigtvis vara chefer. Som Sakkunnigstödsgrupp bistår dessa funktioner Tjänstemannastödet för skola, utbildning och kompetensförsörjning genom att de tar fram behov, analyserar och tar fram konkreta åtgärder kopplat till samverkansdokumentets fem målområden⁴. De förväntas hålla sig a jour med nationella, regionala och lokala frågor. Detta samtidigt som de sällan ges möjlighet att delta i kompetenshöjande insatser eller nätverk som de närmaste kollegorna eller uppdragsgivarna (cheferna) deltar i.

Mot bakgrund av tecknade problembild blev lärprojektet övergripande syfte att bidra till bättre förutsättningar för både mellankommunalt, inomkommunalt och regionalt samarbete och arbete i skolfrågor.

I denna rapport presenteras utvärderingen av detta lärprojekt, *Det förvaltningsövergripande uppdraget*. I rapporten presenteras lärprojektets målsättningar, genomförande och resultat. Den avslutas med gruppens gemensamma reflektioner och lärdomar samt några förslag på vägar framåt.

¹ Merparten av nedanstående inledning och bakgrundsbeskrivning är hämtad från Plan för aktiviteten Lärprojektet Det förvaltningsövergripande uppdraget. I Bilaga 1 Lärprojektet i ett regionalt sammanhang görs en kort regional bakåtblick.

² Aktivitetsplan 2019 – 2022, Bilaga till samverkansdokumentet Kunskapslyft barn och unga 2016-2022, s. 6 <https://utveckling.regionorebrolan.se/kunskapslyft>

³ Ibid

⁴ Samverkansdokument Kunskapslyft barn och unga 2016-2022 Version: 2.0 <https://utveckling.regionorebrolan.se/kunskapslyft>

Genomförande inklusive syfte och mål

Här redovisas lärprojektets genomförande, med start i behovskartläggning, via organisering till deltagare, projektplan, träffar och ekonomi. I genomförandet innefattas lärprojektets syfte och mål som mejslades ut utifrån den problembild som var kommunicerad till Tjänstemannastödet.

Behovskartläggning

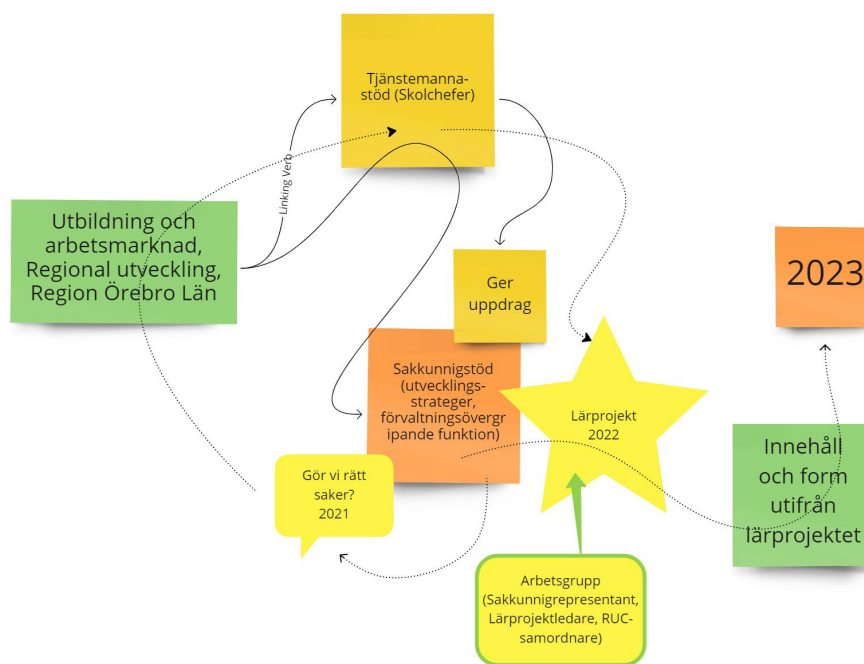
Lärprojektets start utgjordes av en behovskartläggning. Den genomfördes under det första lärprojektstillfället efter projektets start (Minnesanteckningar 210614⁵). ”Systematiskt kvalitetsarbete” och ”analys” framkom som några centrala och gemensamma nyckelbegrepp. Kartläggningen indikerade att medlemmarna i Sakkunnigstödet laddade begreppen med olika betydelser, bland annat utifrån olika infallsvinklar och tidigare erfarenheter. Det framkom samtidigt att begreppen var viktiga för att legitimera gemensamma behovsområden. Under kartläggningen gavs begreppen en gemensam förståelse som fungerade som ingångsvärden och konkret innehåll att utgå från i efterföljande planering och genomförande av lärprojektet.

Organisering

Initialt bildades en arbetsgrupp som planerade och ansvarade för genomförandet av projektet. Arbetsgruppen bestod av lärprojektledare (RÖL), RUC-utvecklare (Regionalt utvecklingscentrum (RUC), Örebro universitet) samt en skolkommunrepresentant. Arbetsgruppen ansvarade för att bereda innehåll och upplägg grundad i behovsinventeringen inför respektive lärträff. Lärprojektledaren ansvarade för helheten inklusive ekonomi och åiterrapportering. När vakans av utvecklingsledare, och därmed av lärprojektledare, uppstod i början av 2022 tillfrågades arbetsgruppens skolkommunrepresentant från Karlskoga att ta över ansvaret som lärprojektledare. Representanten från Askersunds kommun tog över Karlskoga kommuns plats i arbetsgruppen. Med stöd av administratör från Region Örebro län kunde utskick och annan samordning fortsatt ske i regional regi. RUC-utvecklaren respektive skolkommunrepresentanten ansvarade för vissa delar av innehållet.

I augusti 2022 började den nya utvecklingsledaren sin tjänst på Region Örebro Län. Utvecklingsledaren började då delta i lärprojektet samtidigt som hen, med hjälp av lärprojektledaren, också började sätta sig in i lärprojektet. Lärprojektledaren hade fortsatt ansvar för projektet under det sista kvartalet 2022 och slutförde projektet. Det inbegrep även att sätta lärprojektet i det större regionala sammanhanget, vilket skedde i samarbete med utvecklingsledaren.

⁵ Minnesanteckningar och övrig dokumentation är sparad under Lärprojektet ”Det förvaltningsövergripande uppdraget” på Region Örebro Läns server.



miro

Figur 1. Beskrivning av organisationen och dess beslutsflöden i samband med läroprojektet. De oraka pilarna vill gestalta de böljande rörelser som varit utmärkande för läroprojektet, ett icke linjärt arbetssätt med utrymme för förändringar under hand.

Deltagare

Intentionen med läroprojektet var, från Sakkunnigstödets sida, att skapa ett läroprojekt som även kunde erbjudas till förvaltningsövergripande skolfunktioner som inte ingick i nätverket Sakkunnigstödet. Läroprojektgruppen kom dock ej att utvidgas, utan att fortsatt bli liktydigt med Sakkunnigstödets medlemmar. I läroprojektet deltog således samma representanter från de kommunala skolhuvudmännen som i det ordinarie nätverket. Deltagande skolkommuner hade en representant vardera, förutom Örebro kommun som deltog med två personer, en för grundskola och en för gymnasiet. Sydnärkes utbildningsförbund deltog med en person. Ljusnarsberg, Degerfors och Noras kommuner deltog ej med företrädare. Det innebär att läroprojektet omfattade 13 personer inklusive utvecklingsledare och RUC-utvecklare. Processen hade därutöver stöd av en regional administratör, vilket var viktigt för att kunna behålla det regionala sammanhanget under vakansen. Inom ramen för läroprojektet benämns personerna i Sakkunnigstödet som deltagare, i övrigt som medlemmar.

Projektplan

Läroprojektet, så som det föreslogs från Sakkunnigstödet, godkändes av Tjänstemannastödet under senhösten 2021 och genomfördes under perioden augusti

2021 – december 2022. Lärprojektet ingår i Aktivitetsplan 2019-2022 (Aktivitetsplan 2019 – 2022, Bilaga till samverkansdokumentet Kunskapslyft barn och unga 2016-2022), vars aktiviteter inte har krav på sig att formulera projektplan. En bit in i genomförandefasen av lärprojektet beslöts ändå att ta fram en lärprojektplan. Det skedde i linje med de rekommendationer som gjorts i den så kallade FRÖ-rapporten (Halvarsson Lundqvist m.fl., 2022). Projektplanen formulerades i en samskapande process. Alla deltagare i lärprojektet var delaktiga och godkände den.

Målen⁶ som lärprojektet följs upp och utvärderas mot är följande:

1. Att öka kompetensen hos lärprojektets deltagare om sitt förvaltningsövergripande uppdrag.
2. Att bidra med fördjupad förståelse om det förvaltningsövergripande skoluppdraget hos kommunerna.
3. Att skapa en regional bild av det förvaltningsövergripande arbetets möjligheter och utmaningar för höjd måluppfyllelse i Örebroregionens kommuner.

Målen förväntas kunna uppnås:

- genom att anpassa inspel och föreläsare utifrån gruppens behov.
- genom att starta upp gemensamma samtal om identifierade områden
- genom att uppmuntra samtal mellan förvaltningsövergripande funktioner från olika kommuner.
- genom att utveckla kontakten mellan lärprojektets deltagare, RÖL och Örebro universitet.

Lärprojektet genomfördes i fyra faser, 1–4, med delaktiviteter (Plan för aktiviteten *Lärprojektet Det förvaltningsövergripande uppdraget*, s. 3). De två första genomfördes huvudsakligen som avsett. Fas tre har fått lämnas därhän då den delen (att presentera ett underlag för det fortsatta regionala samverkansarbetet utifrån ett styrnings- och ledningsperspektiv) försenats och inte hann slutföras i tid för att länkas ihop med lärprojektet. Den sista fasen, att författa en slutrapport, tog längre tid än beräknat. Ett utkast återrapporterades till skolcheferna vid Tjänstemannamöte den 2 juni 2023. Därefter färdigställdes rapporten och lärprojektet avslutades juli 2023.

⁶ Skrivningar hämtade från Projektplan för Det förvaltningsövergripande uppdraget.

Träffar och aktiviteter⁷

Riggingen av lärprojektet och dess mötestillfällen utgick från den inledande kartläggningen av behov som gjordes under det första lärprojekttillfället. Resultatet av kartläggningen utgjorde utgångspunkten för lärprojektets aktiviteter där arbetsgruppen erbjöd Sakkunnigstödets medlemmar ett innehåll som framkommit i behovskartläggningen. Med det har ambitionen varit att möta både det som särskiljer och som förenar deltagande kommuner och Sakkunnigstödets medlemmar. Lärprojektets aktiviteter avsåg således att ge olika perspektiv på ”systematiskt kvalitetsarbete” som vardagligt arbete utifrån olika infallsvinklar. Lärprojektets ambition som helhet var att adressera ”olika utvecklingsfrågor och lärdomar av relevans för skolans måluppfyllelse, vilka deltagare själva identifierar” (Plan för aktiviteten *Lärprojektet Det förvaltningsövergripande uppdraget*, s. 2).

Detaljplaneringen för varje mötestillfälle och dess konkreta aktiviteter gjordes av arbetsgruppen, AG, mellan de olika mötestillfällena. Vid varje lärprojekttillfälle gavs möjlighet att kommentera och framföra framåtsyftande kritik på mötestillfällenas form och innehåll. Aktiviteterna utgick från identifierade teman och bearbetningen av det tematiska innehållet var av olika slag och kan sammanfattas på följande sätt:

1. Inspel och föreläsningar
2. Erfarenhetsutbyte/fördjupande samtal i par/i grupp
3. Egen reflektion och dokumentation

För inspel och föreläsningar stod både externa aktörer, bland andra forskare, som deltagare i gruppen. Inledningsvis tog gruppen del av inspel om bland annat skolans syfte och resultat (Lundahl, Örebro universitet), systematiskt kvalitetsarbete (Öijen utifrån Alvesson & Sköldberg, 2017; Lackeus, 2021; Åberg 2014), forskningsbaserad samverkan (Halvarsson Lundqvist, Linköpings universitet & Öhman Sandberg, Örebro universitet) samt undervisningsutvecklande forskning (Eriksson, Örebro universitet). Allt eftersom lärprojektet fortskred fick gruppen del av specifika fokusområden såsom statistik (Möller, Region Dalarna), juridik (Kristoffersson, Örebro universitet), regional karta (Haglund, RUC Örebro universitet) och förändringslogik (Öhman Sandberg, Örebro universitet). Tillsammans avsåg de att ge några konkreta verktyg för ett systematiskt kvalitetsarbete.

De fördjupande samtalen genomfördes med inspiration av *Den dialogiska reflektionsmodellen* (Åberg, 2014). För att ytterligare understryka ambitionen att utveckla den personliga kompetensen och bidra till ett kollegialt professionellt lärande belystes skillnaden mellan reflektion och reflexivitet (Alvesson & Sköldberg, 2017).

⁷ För en mer utförlig beskrivning av genomförda aktiviteter och dess kostnader, se Bilaga 2 Detaljbeskrivning av genomförda aktiviteter

Reflexivet innebär att ha en vilja att ifrågasätta sin ståndpunkt, byta position och se ur nya vinklar (ibid, s. 33–34), medan reflektion stannar vid att fundera över sina erfarenheter (ibid, s. 31).

Lärprojektets lokaler och närvaro

Alla möten har förlagts i Örebro. Vid riggningen av lärprojektet togs frågan upp om att förlägga möten i de olika deltagarnas kommuner. Bedömningen blev att Örebro var lättast att åka kollektivt till och för de flesta i gruppen var det ändå det mest tidseffektiva alternativet. Regional Utvecklings egna lokaler på Eklundavägen är i stor utsträckning uppbokade och de lokaler som var lediga innehöll inte den tekniska utrustning som lärprojektet behövde. Det ledde till att en del av budgeten för lärprojektet har lagts på kostnader för möten i andra lokaler med kostnader för hyra som följd. Ett sådant exempel är lokalbokningen på Örebro universitet i samband med det sista tillfället i december. Det ledde till att gruppen fick ta del av en flexibel pedagogisk lärmiljö och att få pröva den för utvärdering.

Närvaron under lärprojektets tillfällen påverkades av pandemin som periodvis har begränsat möjligheterna att delta i de fysiska träffarna. I några fall har skäl till frånvaro berott av att deltagare fått förhinder på grund av andra uppdrag och arbetsuppgifter som behövt prioriteras. Den genomsnittliga närvaron för de nio tillfällen har varit 78 %. Högst närvaro hade internatet i september 2022 då samtliga närvarade. Lägst närvaro, 54 %, hade det efterkommande digitala oktober-mötet. Under perioden har fem personer (inklusive utvecklingsledaren) slutat som medlemmar i Sakkunnigstodet, och därmed som deltagare i lärprojektet. Alla fem har ersatts. Vid ett tillfälle deltog en tillfällig ersättare istället för ordinarie deltagare.

Ekonomi

Här nedan presenteras det ekonomiska utfallet för lärprojektet, avseende perioden augusti 2021 – december 2022.

Tabell 1 Ekonomi; budget och utfall, juni 2023

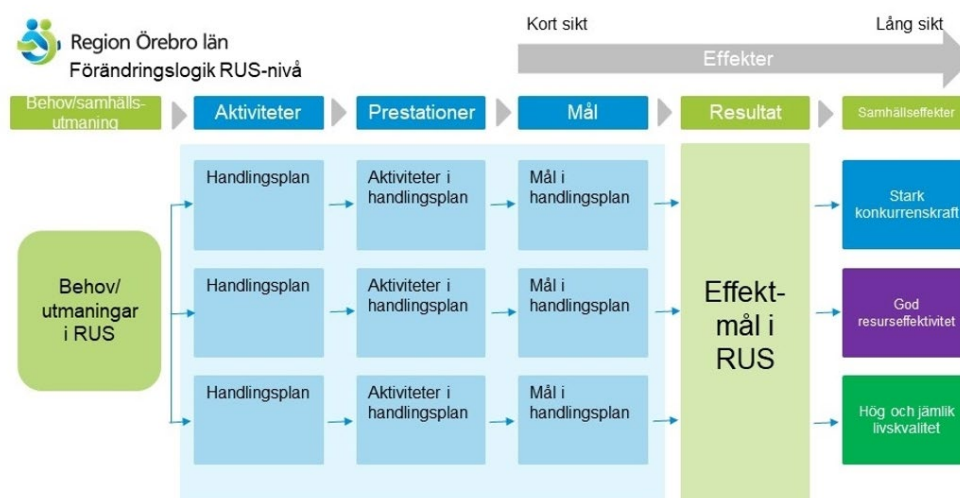
Post	Budget	Utfall
Projektledning inkl. rapportskrivande	150 000	155 000
Lokalhyra, internat och mat	75 000	80 000
Kompetensutvecklingsinsatser (handledning, föreläsare mm)	75 000	21 000
<i>Totalt</i>	<i>300 000</i>	<i>+44 000</i>

Det sammantagna ekonomiska resultatet blev 44 000 kronor. Här följer kommentarer om de kostnader som uppstått.

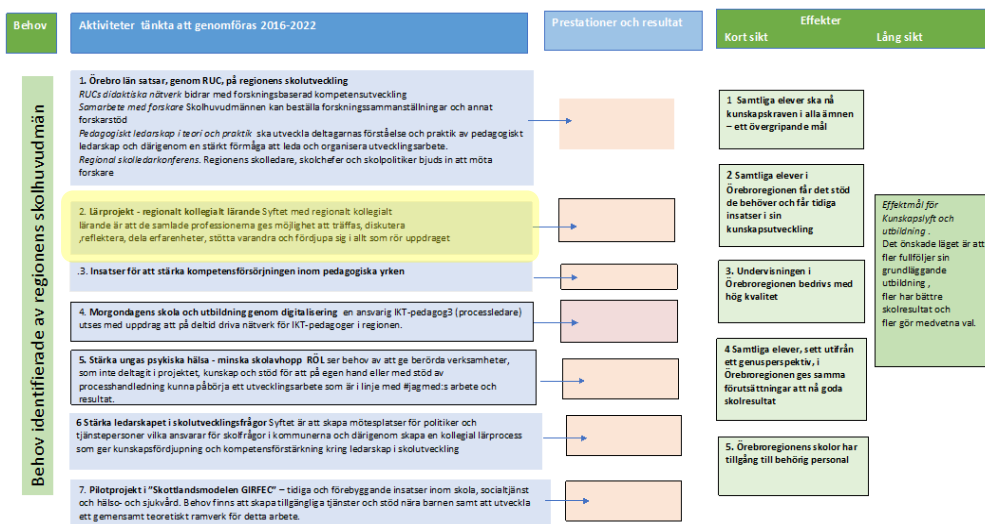
När vakansen för utvecklingsledare uppstod tillkom Projektledning som en post. I den posten inrymdes även projektplan och åiterrapport. Kostnaderna för Projektledning respektive lokal, mat mm överskreds något. Å andra sidan blev kostnaden för kompetensutvecklingsinsatser lägre än budgeterat. Anledningen till det var att handledningsinsatserna uteblev. Genom att samköra och ”återanvända” inspel från RUCs lärprocess för skolchefer och verksamheter, kunde posten kompetensutvecklingsinsatser bli mer kostnadseffektiv. Vid två tillfällen genomfördes externa inspel inom ramen för föreläsares ordinarie ”samverkansuppdrag”. Därav tillkom ingen extra kostnad för deras medverkan.

Lärprojektets förändringslogik

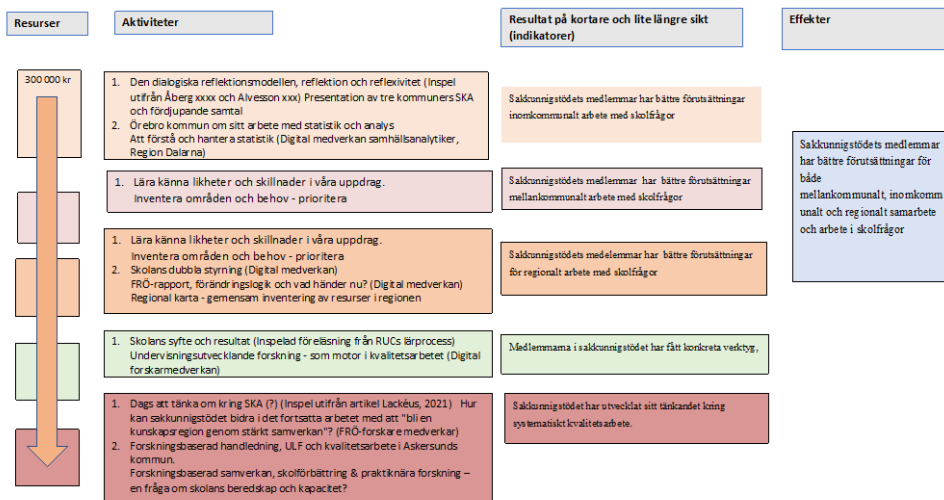
Under senare delen av lärprojektet, särskilt inför avslutande tillfället, användes förändringslogik för att synliggöra för deltagarna hur mål och effekter har kopplats till aktiviteter och vilka effekter de avser leda till. Med rekonstruktionen sätts lärprojektet in i den mållogik som RÖL utgår från i Regional utvecklingsstrategi, (RUS). Medan projektplanen var ett sätt att återaktualisera och samskapa vad lärprojektet skulle möta för behov, avsåg rekonstruktionen av lärprojektets förändringslogik att förtydliga lärprojektets logik i förhållande till det regionala utvecklingsuppdraget enligt Regional utvecklingsstrategi, RUS. Förändringslogiken ämnade på så sätt visa vad de konkreta aktiviteterna som genomfördes inom ramen för lärprojektet kan förväntas få för effekter och bidrag på längre sikt med. Den hade också andra funktioner. Den avsåg även att synliggöra delarna i processen för de deltagare samt den nya utvecklingsledaren, vilka ej varit med när bakgrundsbeskrivningen av lärprojektet formulerades. Det var således under slutet av lärprojektet som nedanstående rekonstruktion av lärprojektets förändringslogik gjordes.



Figur 2. Förändringslogik RUS-nivå (ur Uppföljning av RUS 2021 s.14)



Figur 3. Förändringslogik område Kunskapslyft och utbildning rekonstruerad efter Aktivitetsplan 2019–2022: Bilaga till samverkansdokumentet Kunskapslyft barn och unga.



Figur 4. Förändringslogik för läroprojektet.

Uppföljning och utvärdering

Läroprojektets övergripande syfte var att arbetet i Sakkunnigstödet skulle ”bidra till bättre förutsättningar för både mellankommunalt, inomkommunalt och regionalt samarbete och arbete i skolfrågor” (Plan för aktiviteten *Läroprojektet Det förvaltningsövergripande uppdraget*, s. 2). Sammanfattningsvis är alla deltagarna i Sakkunnigstödets läroprojekt överens om att läroprojektet uppfyllt sitt syfte och sina mål. Först presenteras utvärderingens genomförande och därefter lärdomar, lärande och erfarenheter.

Utvärderingens genomförande

Under det sista lärtillfället i december 2022 följdes lärprojektet upp och utvärderades i sin helhet. Det skedde med inspiration från den så kallade cafémetoden⁸.

Utvärderingen utgick från följande tre frågor:

1. Vad tycker ni om lärprojektets upplägg och innehåll?
2. Vad vet ni idag om Örebroregionen? Viktiga likheter och skillnader mellan kommunerna?
3. Vilka avtryck och läranden ser ni att lärprojektet har lett till, eller kan leda till? (för mig som individ, för min verksamhet, för regionen)

Vid utvärderingstillfället deltog sex av Sakkunnigstödets tio medlemmar. De övriga tre, lärprojektledaren, utvecklingsledaren och RUC-utvecklaren ledde träffen. För att samtliga medlemmar, med förvaltningsövergripande uppdrag, skulle ha möjlighet att utvärdera, genomförde utvecklingsledaren digitala samtal med de som inte kunde vara med under det sista tillfället. Frågorna som ställdes var desamma som under workshopen. Av förklarliga skäl har inte dessa uppföljnings- och utvärderingstillfällen varit av samma tidsomfång. Underlagen som då producerades har dock varit av stort värde. Dessa har kompletterat och fördjupat den totala bilden av hur lärprojektet uppfattats. Den personliga dokumentationen som författats i samband med tidigare mötestillfällen⁹ nyttjades som ”stöd för minnet” vid utvärderingen. Under mötestillfället fanns även dokumentation från respektive tillfälle att tillgå, såsom inbjudan, presentationer och mötesanteckningar. Rekonstruktionen av lärprojektets förändringslogik samt dess projektplan fanns också tillgänglig för samtliga deltagare.

Lärdomar, lärande och erfarenheter

I denna del redovisas vad som framkommer i uppföljningen och utvärderingen av lärprojektet. Har vi gjort det lärprojektet avsåg.? Resultatet redovisas utifrån utvärderingens frågor för att sedan behandlas utifrån lärprojektets tre mål i form av slutsatser och framåtblick.

Upplägg, innehåll och arbetssätt

Vad tycker ni om lärprojektets upplägg och innehåll?

Lärprojektet beskrivs som ett smörgåsbord, där frågor både breddats, genom att relateras till närliggande områden, och fördjupats, genom att smalnas av utifrån deltagarnas specifika vardagsfrågor. Deltagarna är överens om att projektets innehåll har gett en bra blandning: Systematiskt kvalitetsarbete (SKA), analys, statistik,

⁸ Planering, uppföljning/analys och åtgärder i kommunövergripande styrning | SKR

⁹ Fråga 3 hade här liknande fokus som aktiviteten Egen reflektion och dokumentation, vilket avslutade varje lärtillfälle.

organisation med mera, som passade funktionen. Fokus på SKA var bra, föreläsning och samtal, men för att få verkan i verksamheterna tycker någon att det hade det behövt smaldas av. Några hade uppskattat ytterligare fördjupning generellt. Flera deltagare uttrycker att träffarna har inneburit bra diskussioner. Någon berättar att ”vissa specifika delar har jag kunnat ta med direkt till mina grupperingar hemma” medan en annan deltagare säger att det stannat vid diskussionerna vid träffarna och att en ”sedan går vi tillbaka till vardagen igen”. Många deltagare identifierar ”mellanrummen” som minst lika viktiga som de planerade programpunkterna, för givande samtal. Någon anser till och med att dessa mellanrum är det som gett mest.

Ett inslag som kommenteras särskilt är det om förändringslogik. Deltagaren anser att den var svår att förstå då den kom i slutet. En beskrivning av syfte och mål med förändringslogiken hade behövts från början.

Någon säger att passet om praktisk forskning och Örebro universitets plattform för ULF var intressant och upplysande.

Nätverksformen uppges av samtliga ha varit bra för lärandeprocessen. Den stora variationen av funktioner och problem berikar. Den gör att det alltid finns någon att tala med om problem och hitta lösningarna. Någon anser att det troligen är viktigare för de små kommunerna där rollen som förvaltningsövergripande funktion är ensam. Geografisk närhet är underordnad. Några deltagare har bidragit med inspel genom att presentera utifrån sin kommun kopplat till ett sakinnehåll. En av dem säger att det var givande och att det ”gör att man får syn på det egna och att andra kan ställa frågor och ta inspiration”.

Flera deltagare talar om kopplingen mellan Sakkunnigstödet och Tjänstemannastödet som viktigt och därför nödvändig att förtydliga. Gruppen efterfrågar uppdrag och en tätare korrespondens mellan grupperingarna. Ett förslag är att ha gemensamma möten. Ett sådant positivt exempel som lyfts är föreläsningen med Christian Lundahl som båda grupperna fick lyssna på. En deltagare anser att det skulle kunna vara bra att undersöka vad aktörer (ekonomer, jurister) utanför skolan gör som kan höja måluppfyllelsen. Andra för fram önskemål om att jobba mer med statistik och analys.

En annan deltagare lyfter att förarbetet inför läroprojektet var viktigt liksom ett deltagande med kontinuitet. Det har bidragit till delaktighet som varit givande.

Någon uttryckte att den sista träffen, med utvärderingen, gett mer än när det varit föreläsningar av personer utifrån och att vi behöver prata mer tillsammans. En fråga som uttalades var ”Finns det andra saker [än det som projektplanen säger] vi skulle jobbat med?”

Sammanfattningsvis framträder en bild av att deltagarna över lag anser att både upplägget och innehållet tjänat sitt syfte för lärande. Det faktum att de varit delaktiga i planeringen uppges vara en förklaring till det. De berättar om att upplägget med externa bidrag och inspel likväl som bidrag från de egna verksamheterna varit berikande och belysande. Träffarnas form med rika tillfällen att samtala på ett fritt och fördjupande sätt har uppskattats och uppges bidra till både det egna lärandet och till lärandet i de verksamheter den sakkunniga verkar. För att, framöver, kunna öka träffsäkerheten i gruppens insatser efterfrågar de en tydligare dialog med Tjänstemannastödet, dels genom tydligare uppdrag, dels genom gemensamma referenspunkter utifrån till exempel föreläsningar eller workshops.

Regionala berättelser och bilder

Vad vet ni idag om Örebroregionen idag? Viktiga likheter och skillnader mellan kommunerna?

Gruppen beskriver att det finns många olika perspektiv i Sakkunnigstödet. Deltagarna kommer från små, mellanstora och stora kommuner. De kommer också med olika kompetenser och roller. Då kan vara svårt att hitta en gemensam bild, men det gör också att både likheter och skillnader diskuteras liksom de olika förutsättningar som råder. Någon uttrycker att den regionala nivån har blivit otydligare och att det ibland är svårt att se vinster. En annan föreslår att det borde finnas möten utifrån sakfrågan och att den avgör vem som deltar, att det skulle kunna vara olika personer, eller fler för att kunna svara på frågor. Från en deltagare uttrycks att en konkret effekt är att hen nu har ett kontaktnät med andra kommuner, med universitetet samt inom regionen. RUCs och RÖLs roller har blivit tydligare gentemot varandra. Varje tema har inneburit en orientering om hur andra kommuner jobbar.

Gruppen har fått fördjupade insikter i att likheter och relationer finns mellan enskilda kommuner inom regionen, oavsett geografisk närhet. Det finns till exempel beröringspunkter mellan Örebro och Lekeberg då Lekeberg skickar många elever till gymnasiet i Örebro. Det borde finnas andra liknande beröringspunkter och där har Region Örebro län en stor roll att hitta dem och skapa forum för.

Några reflekterar över huruvida ett regionalt mått för regionen bidrar till förbättringar (för kommunerna som regionen består av). En menar att Regionens roll bör vara att öka likvärdigheten genom att kompensera för de varierade förutsättningar som råder mellan kommunerna. Ökad måluppfyllelse är varje kommuns fokus och frågan är om/hur det bör vara ett fokus för denna grupp. Dock anser en att Region Örebro läns roll är intressant. Vilken är regionens roll i förhållande till vårt uppdrag? Hur regionen ser på sin roll som sammanhållande länk behöver belysas.

När det gäller statistik på den regionala nivån, anser någon att det är negativt att fokusera på att regionen är sämst i Sverige. Liksom rangordningen inom länet. En frågar sig: "Vad gör det för nytta?" Det anses även ointressant med fokus på t ex meritvärde. Vore mer intressant att väga in andra mått till exempel hälsa, framtidstro, trygghet, välmående? Då skulle det gå att förstå mer om varför det ser ut som det gör. Den typen av analyser skulle vara intressanta att jobba vidare utifrån.

Vidare, utifrån att deltagarna ofta är en länk mellan huvudman och rektor, lyfter någon ett behov av ett särskilt forum som stöd till rektor, särskilt utifrån det systematiska kvalitetsarbetet. Ett annat sätt att se på detta behov, som framkom, var att genom att höja kompetensen på huvudmannanivå borde det ses som stöd och göra skillnad för rektorer. En tredje röst säger att den förvaltningsövergripande funktionen skulle behöva vara närmare rektorerna, till exempel som processtöd/analysstöd.

En tanke som förs fram riktar blicken utanför den egna regionen och uttalar intresse för att hitta en tvilling-region, som delar likheter i förutsättningar (historik, kultur, demografi, ekonomi...).

Sammanfattningsvis ger gruppen bilden av att de efter lärprojektet vet mer om Örebroregionen. Det kan dock fortfarande vara svårt att veta hur olika regionala forum kan utgöra stöd för det kommunala ansvaret för skola. RUCs och RÖLs roller har blivit tydligare gentemot varandra, men RÖLs roll, i sig själv, behöver förtydligas ytterligare. Ett önskemål som förs fram är att RÖL som sammanhållande länk bör fokusera på likvärdigheten mellan skolkommuner samt sådant som förbättrar förutsättningar för barn och unga att må bra och lyckas i skolan. Fokus kan till exempel utgöras av statistik om hälsa, framtidstro och trygghet, snarare än betygsranking i landet och i länet.

Avtryck och lärande ur tre perspektiv

Vilka avtryck och läranden ser ni att lärprojektet har lett till, eller kan leda till?

Individuellt perspektiv

De flesta anser att lärprojektet bidragit till ett lärande på ett individuellt plan. Exempel som ges är att statistikpasset direkt påverkade det egna statistikarbetet och att den dialogiska samtalsmodellen bidragit med frågeperspektiv in i samtal i grupper i verksamheten. Vissa artiklar och annan litteratur som lärprojektet läst och refererat till har kommit till nytta bland annat genom att spridas till kollegor.

Kommunverksamhetens perspektiv

Många samtal har på olika sätt kommit att handla om det systematiska kvalitetsarbetet och flera uttrycker ett behov av att borra djupare i det fältet Några föreslår kollegialt

lärande i gruppen, särskilt för att öka kompetensen ur det individuella perspektivet. Någon uttrycker att det vore intressant att utforska vad som kan ses vara "good enough" i SKA (med utgångspunkt i att mycket tid läggs på detta i verksamheterna)? Vidare frågar hen: "Ska vi börja på huvudmannanivå eller på skolnivå?"

En deltagare menar att den egna kommunen, genom att tillgodogöra sig ett regionalt perspektiv, skulle kunna undvika dubbelarbetet och ge effektivare "flöden". Ett förslag för att ytterligare stärka det kommunala arbetet, via processer i Sakkunnigstödet, skulle kunna vara att utgå från socioekonomiskt index och hitta tvillingskolor och arbeta med det systematiska kvalitetsarbetet.

Regionalt/mellankommunalt perspektiv

Projektet har bidragit till att regionala samverkansstrukturer har blivit tydligare, bland annat genom arbetet med den regionala kartbilden. Det öppnar för förbättrad samverkan. Ett exempel som ges är likheter mellan Laxå och Hällefors. Gruppen var enig om att Kartbilden var ett bra inslag. Utvärderingen kom också fram till att det kan vara svårt att få ihop det kommunala med det regionala. Det upplevs dock som ett värde att känna till saker om de andra, att på så sätt "nä utaför den egna kommunen". Flera menar att den regionala gruppen fyller ett behov av att både träffa samma personer löpande och uthålligt (nätverksträffar) men att det också vore bra att träffa olika personer/funktioner utifrån en sakfråga (tematiska träffar).

Kartläggningen av regionens resurser, för den förvaltningsövergripande funktionen, genererade frågor (Vad är det för stöd som behövs?, Vad kan kommunen göra? Behövs denna grupp?, Kanske kan vi gå mer på djupet nästa år?) och gav svar (Det finns fler nätverk med samma personer., Stödinsatser finns i regionens grupper., Gruppen behöver ett förtydligat syfte och uppdrag., Indikatorer och mål behövs för fortsättningen.). Flera av dem har/kan ha bäring på lärprojektets resultat i stort. I samband med föreläsningen om juridik påtalade flera deltagare en avsaknad av ett verksamhetsnära juridiskt stöd, särskilt för de mindre kommunerna. För de flesta deltagare var det överraskande att föreläsaren menade att det i skollagen inte finns grund för det som vardagligt benämns som "den dubbla styrningen". De uttrycker det som att vi har bara "skrapat på ytan av juridiken". Skolfrågor är idag mycket oftare kopplade till juridik och önskar att den frågan ses över utifrån ett regionalt perspektiv.

Ett annat avtryck gjorde passet om statistik. Deltagarna tyckte att visualisering av statistik och data var bra. Ett förslag som kom fram i utvärderingen var att göra ett projekt utifrån statistik kopplat till analys. Argumentet var "Vi har tidigare gjort och gjort. Vi behöver bli bättre på analys [och att utgå från analys]."

Nya tematiska områden lyftes. Ett var segregationen och dess roll för måluppfyllelsen. Det andra var Fritidshemmet och hur dess verksamhet påverkar övriga skolgången.

Insikter av övergripande karaktär handlade om vikten av långsiktighet. ” Vi har precis börjat i denna grupp, håll i och håll ut”, och ” Vi behöver ge oss själva tid att ta till sig vissa inspel” och ”vi skulle behöva jobba mer långsiktigt än vi själva kommer att finnas i denna grupp.

Sammanfattningsvis kan lärprojektet sägas ha gjort avtryck på alla tre nivåerna. På den individuella nivån lyfts statistikfördjupningen av många som belysande. Den regionala samverkansstrukturen har blivit lättare att förstå och bidrar då bättre till samverkan. Ett konkret förslag är att i det fortsatta arbetet utgå från socioekonomiskt index och hitta tvillingaskolor och arbeta med det systematiska kvalitetsarbetet. Sakkunnigstödet fyller ett behov genom att träffa samma personer löpande och uthålligt (befintliga träffar). Dessa skulle kunna kompletteras med tematiska träffar, där olika personer/funktioner träffas vid enstaka tillfällen utifrån en avgränsad sakfråga. En önskan om att samverka inom regionen i till exempel frågor om integration, juridik och fritidshem uttrycks. Gruppen uttrycker också vikten av långsiktighet i detta forum.

Gemensamma lärdomar och framåtblick

I denna del 4 samlar deltagarna ihop lärdomarna från lärprojektet och blickar framåt.

Sakkunnigstödet som gemensamt rum

En lärdom från detta lärprojekt är att Sakkunnigstödet kan fylla en funktion som kunskapskälla, liksom ett rum för delande av erfarenheter av lyckanden och misslyckanden och kollegial reflektion och reflexivitet i en trygg och hjälpsam anda. Det verkar som om det som värderas högst med träffarna återfinns i det sociala sammanhanget. Dessa oregisserade ”mellanrum” tycks öppna för kreativitet och nytänk som bidrar till att utveckla både det gemensamma arbetet som till det arbete som sker i den egna kommunens verksamhet.

Sakkunnigstödet verkar parallellt med flera andra fora, vilka också hanterar frågor av liknande karaktär, då utifrån andra perspektiv och initiativ. Genom att skapa ett mötesforum där målen för träffarna och mötesformen samspekar kan reflektionsutrymmet bli en del i lärprocessen. En sådan lärprocess ger tid för individuell reflektion, tid för regional reflektion, tid för att få syn på nya infallsvinklar och tid för att fördjupa. Exempelvis möjliggör det att få syn på hur

innehåll från olika fora kan relateras till varandra och på så sätt bli mer effektiva och träffsäkra.

Lärprojektets deltagare önskar att Sakkunnigstödets funktion och innehåll ses över, såsom att ta ställning till att formalisera uppdrag (målformuleringarna från Tjänstemannastödet) *eller* att låta deltagarnas behovsinventering motivera träffarna. För Sakkunnigstödet är det av betydelse att även fortsättningsvis värna arbetsformen där ”mellanrummen” och samskapandet har en given plats.

Lärprojekt som arbetsform

En annan lärdom är att lärprojekt som arbetsform är väl fungerande för att arbeta med områden som Sakkunnigstödet och Tjänstemannastödet kommit överens om och som skett efter analys och behovsinventering. Sådana lärprojekt, vilka rör alla kommuner och dess inre arbete kan samordnas av RÖL. Det kan också organiseras genom lösare, tillfälliga sammanslutningar med lärprojektets ansats, för att hantera avgränsade sakfrågor och problem vilka samtliga kommuner inte nödvändigtvis delar och/eller som andra funktioner än de som bemannar Sakkunnigstödet berörs av.

På det sättet som föreliggande lärprojekt kom att bedrivas, kan en se lärprojektet som en gemensam lärprocess för deltagarna där nya frågor och en gemensam förståelse och lärande i gruppen skapas allteftersom. Lärprojektet blir då ett arbetssätt för Sakkunnigstödet fortsatta arbete där gemensamma lärdomar, erfarenheter med mera kan tas om hand och bidra till målen både för den egna lokala kontexten som för den gemensamma regionen.

Incitament att delta i Sakkunnigstödet träffar finns när de fokuserar på att möta behov som identifierats i den egna verksamheten. Träffarna behöver (oftast, men inte alltid) ha en grund i den egna problembilden. En lärande och kollegial arbetsform, med stor delaktighet i behovsinventering samt former för lösningar och förbättring, torde fördjupa lärandet samt stärka den egna kompetensen och den gemensamma förändringslogiken.

Att lärprojektets deltagare önskar träffar av tillfällig karaktär kombinerat med ett riktat och utökat deltagande bör övervägas som ett komplement till Sakkunnigstödet ordinarie träffar. Dessa kan initieras av Sakkunnigstödet eller Tjänstemannastödet.

Deltagare ser även att Tjänstemannastödet kan fastställa uppdrag med mål för långsiktiga kommunövergripande lärprojekt utifrån behovsinventering samt kontinuerlig uppdatering utifrån aktualitet. Uppdrag kan föreslås från Sakkunnigstödet och formuleras i dialog med Tjänstemannastödet. Det är här viktigt att uppdragen inte skapar glapp i förändringslogiken mellan olika målnivåer.

Samverkan mellan RÖL och Örebro universitet

En lärdom från lärprojektet är värdet och vinsten av samverkan mellan RÖL och Örebro universitet. I samverkan mellan RÖL och Örebro universitet knyts praktik och teori samman genom att växelvis vara i förgrund respektive bakgrund. I detta lärprojekt har Örebro Universitet fyllt funktionen som en av källorna till forskning och ”expertis” kring pedagogik och utbildning.

RÖL och Örebro Universitet bör även fortsättningsvis vara partners och erbjuda kontaktytor med information och fördjupning i sakfrågor om forskningsläge, högre utbildning och pedagogik för länets kommuner. Örebro universitet kan möta upp de kommunala huvudmännens behov av till exempel utbildningsvägar, fortbildningar och nätverk.

Örebro-ULF¹⁰, den gemensamma regionala samverkansplattformen för praktikutvecklande forskning, är något som Sakkunnigstödet inte idag vet så mycket om men välkomnar att få mer kunskap om. Att Örebro universitet och kommunerna har ömsesidig nytta av kontaktytor mellan sig är något som deltagarna betonar och värnar om även fortsättningsvis.

Avslutande kommentarer

I och med det genomförda lärprojektet kan vi konstatera att målen är uppnådda. Genomförd uppföljning och utvärdering indikerar att vår *kompetens har ökat* om det förvaltningsövergripande uppdraget, att vi har fått en *fördjupad förståelse* för detsamma liksom att vi tillsammans *skapat en regional bild av det förvaltningsövergripande arbetets möjligheter och utmaningar* för höjd måluppfyllelse i Örebroregionens kommuner. Det har skett genom att *anpassa inspel och föreläsare* utifrån gruppens behov, starta upp *gemensamma samtal om identifierade områden, uppmuntra samtal* mellan förvaltningsövergripande funktioner från olika kommuner samt genom att *utveckla kontakten mellan lärprojektets deltagare, RÖL och Örebro universitet*. Detta utifrån att tidplanen kom att justeras och slutrapporteringen flyttades fram från december 2022 till juli 2023. Lärprojektets kostnader rymdes inom budgeten.

RÖLs roll har blivit tydligare i flera avseenden, bland annat som en möjliggörare för vidgade perspektiv på systematiskt kvalitetsarbete, för erfarenhetsutbyte, både allmänt

¹⁰ Örebro-ULF är en plattform där skolhuvudmän i Örebro län och forskare vid Örebro universitet samverkar kring praktikutvecklande forskning. Samverkan sker inom ramen för regeringens satsning på ULF-avtal (Utbildning, Lärande, Forskning). [Samverkansplattformen Örebro-ULF - Lärarytbildningen - Örebro universitet \(oru.se\)](https://www.oru.se/ulfforskningsplattformen)

och specifikt och som kompensatorisk aktör i ambitionen att de mindre kommunerna ska kunna fullfölja sina ansvar. Några konkreta sakområden där RÖL anses kunna bidra till ökad likvärdighet är till exempel statistik och analys, juridik, SKA och integration med grund i kommunernas statliga och kommunala uppdrag. I andra avseenden är RÖLs roll fortfarande svår att förstå för deltagarna. Det i sig är en viktig lärdom för RÖL framöver. Det handlar exempelvis om att det är svårt att dechiffrera logiken bakom regionala planer och uppföljningar (jämför med Halvarsson Lundqvist m.fl., 2022). Ett illustrativt exempel är att detta lärprojekt påbörjades utan krav på att placeras in formellt i relation till den regionala utvecklingsstrategin, RUS. När den första uppföljningen skulle göras för att bedöma om lärprojektet bidrog till målen, upptäcktes ett glapp mellan projektplanen och målen och indikatorerna i RUS. Det glappet kvarstår, men utgjorde inget hinder för lärandet i sig, men väl en komplikation när lärandet ska värderas utifrån förändringslogiken i RUS. Det är rimligt att anta att detta glapp kan förklara delar av otydligheten i RÖLs roll samt påverkar upplevelsen av relevans och legitimitet.

Ur lärprojektet uttalas en önskan om ett tydligare uppdrag från Tjänstemannastödet till Sakkunnigstödet. Denna önskan behöver förstås i ljuset av de lärdomar och erfarenheter som Sakkunnigstödet nu erhållit med lärprojektet som arbetsform. Med tydligare uppdrag avses att i första hand ta ett omtag om Sakkunnigstödet funktion, arbetsprocess och relation till Tjänstemannastödet inom den regionala ramen som detta forum verkar i. När framtida uppdrag formuleras behöver de ske på ett sätt så att dominerande förändringslogiker i regional samverkan samt inom- och mellankommunal samverkan kan begripas.

Referenser

Aktivitetsplan 2019 – 2022, bilaga till samverkansdokumentet Kunskapslyft barn och unga 2016-2022 Hämtad från: <https://utveckling.regionorebrolan.se/kunskapslyft>

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Johanneshov: MTM.

Halvarsson Lundkvist, A., Hällqvist, G., Öhman Sandberg, A., & Öijen, L. (2022). *Nulägesanalys och vägen framåt för projektet "Skolresultaten i regionen har förbättrats – att leda och styra en komplex organisation" : En sammanfattande rapport med resultat från FoU-projektet Forskningsbaserad samverkan i Region Örebro län (FRÖ)*. Hämtad från: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:oru:diva-99086>

Lackeus, M. (2021). *Dags att tänka om kring systematiskt kvalitetsarbete*. Skola och samhälle Hämtad från: <https://www.skolaochsamhalle.se/flode/skola/martin-lackeus-dags-att-tanka-om-kring-systematiskt-kvalitetsarbete/>

Plan för aktiviteten Lärprojekt Det förvaltningsövergripande uppdraget (i Aktivitetsplan 2019-2022, Dnr: 18RS9104)

Regional utvecklingsstrategi, RUS, 2022-2030. Hämtad från [Regional utvecklingsstrategi 2022-2030 • Regional utveckling \(regionorebrolan.se\)](#)

Samverkansdokument Kunskapslyft barn och unga 2016-2022. Version: 2.0 Hämtad från: <https://utveckling.regionorebrolan.se/kunskapslyft>

Sveriges kommuner och regionen, SKR, Hämtad från: [Planering, uppföljning/analys och åtgärder i kommunövergripande styrning | SKR](#)

Åberg, K. (2014). Den dialogiska reflektionsmodellen. I *Modellskolan : en skola på vetenskaplig grund med forskande lärare* (ss. 99–120). Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-25824>

Bilagor

Bilaga 1. Lärprojektet i ett regionalt sammanhang

Under 2016 antog Regionalt samverkansråd det så kallade Samverkansdokumentet. Kort därefter påbörjades en inventering av insatser i form av aktiviteter för att ”fortsätta utvecklingsarbetet genom samverkan avseende ”Kunskapslyft barn och unga”.” (s. 4). Sakkunnigstödet fick uppdraget att inventera behov och föreslå aktiviteter. Utifrån dessa förslag upprättades Aktivitetsplan 2019-2022 som en bilaga. I den regionala samverkan mellan kommunerna prioriterades efterhand mer specifika aktiviteter beroende på det aktuella läget. Detta lärprojekt är en sådan aktivitet.

Ansvar för att följa upp och revidera samverkansdokumentet samt aktivitetsplanen har ansvarig RÖLs områdeschef för arbetsmarknad och utbildning. Uppföljningar och revideringar rapporteras löpande till skolcheferna i Tjänstemannastödet för det specifika samverkansrådet för skola, utbildning och kompetensförsörjning samt till regionpolitikerna i det specifika samverkansrådet (se Uppdrag och arbetsordning för Tjänstemannastödet till det specifika samverkansrådet för skola, utbildning och kompetensförsörjning, 2021).

Tjänstemannastödets uppdrag är att:

- ansvara för att bereda ärenden och verkställa de uppdrag som erhålls från specifika samverkansrådet och KC/RD gruppen.
- initiera och samråda om frågor inom verksamhetsområdet som är strategiska och viktiga för regionen.
- verka för samordning och samarbete inom verksamhetsområdet på kommunal och regional nivå och ge stöd till lokalt utvecklingsarbete.
- vara ett forum för regional och kommunal omvärlds- och intressebevakning samt kunskapsspridning. (s. 3)

Tjänstemannastödet för skola, utbildning och kompetensförsörjning” [...] ansvarar också för att samverkansdokumentets syfte ska kunna förverkligas på ett övergripande plan. Det är denna grupp som gemensamt svarar för prioriteringar, förankringar i respektive kommun/huvudman, återkopplingar och uppföljningar vad gäller aktiviteter i aktivitetsplanen.” (Samverkansdokumentet: Kunskapslyft barn och unga, s. 6)

Sakkunnigstödet uppdrag innebär att de ”bistår Tjänstemannastödet för skola, utbildning och kompetensförsörjning genom att ta fram behov, analyserar och tar fram konkreta åtgärder kopplat till samverkansdokumentet Kunskapslyft barn och unga. Tjänstemannastödet kan också ge andra uppdrag. Sakkunnigstödet utgör en referensgrupp till aktiviteterna i aktivitetsplanen.”. (Uppdrag och arbetsordning för Tjänstemannastödet till det specifika samverkansrådet för skola, utbildning och

kompetensförsörjning, s. 7). Sakkunnigstödet består av en representant från var och en av de 12 kommunerna i regionen.

Under tiden för lärprojektets genomförande, antogs en ny Regional Utvecklingsstrategi, RUS, 2022-2030, i vilken det återfinns fem perspektiv som ska vägleda arbetet. Dessa är *att tänka nytt, jämställdhet, barn och unga, internationellt samarbete* samt *inkludering* (s. 15). För lärprojektet är det första perspektivet, *tänka nytt*, i fokus och motiverat av att det i en snabbt föränderlig värld krävs nya lösningar, att ”inte låta oss hindras av begränsande normer, invanda tankemönster och metoder. Stora förändringar kräver mod. Vi behöver vara modiga, kreativa och förändringsorienterade och utveckla arbetsätt som vägleder oss vid komplexa utmaningar.” (s. 14). Vidare framhålls att det ingår att ta risker för att lära samt att förändring då kräver ett ”gemensamt ledarskap präglat av tillit, delat ansvar och strategisk samverkan.” (s. 14). Lärprojektet kan utifrån dess regionala sammanhang betraktas som ett försök att ta sig an *tänka nytt*-perspektivet.

Under samma period, genomfördes även ett forsknings- och utvecklingsprojekt, *Forskningsbaserad samverkan i Region Örebro län (FRÖ)*. Syftena var att i forskningslitteraturen söka svar på vilka faktorer som förklarar orsaker till låg måluppfyllelse, liksom att presentera ett underlag för det fortsatta regionala samverkansarbetet utifrån ett styrnings- och ledningsperspektiv (*Nulägesanalys och vägen framåt för projektet ”Skolresultaten i regionen har förbättrats – att leda och styra en komplex organisation”*). Också till detta FoU-projekt återfinns en tydlig koppling till, liksom ett stöd för, lärprojektets lärdomar, till exempel dialog med Tjänstemannastödet och förtydligade uppdrag, behovet av stärkt förändringslogik och vardagsarbetets behov av att botten i forskning och beprövad erfarenhet.

Bilaga 2. Detaljbeskrivning av genomförda aktiviteter

Datum	Tid	Plats	Tema	Närvaro	Kostnad
ÅR 2021					
25-aug	13–15	Zoom	Lära känna likheter och skillnader i våra uppdrag. Inventera områden och behov - prioritera	77 %	0
19-okt	12–16	Clarion hotell, Örebro	Dags att tänka om kring SKA (?) (Inspel av Öijen utifrån artikel)) Hur kan Sakkunnigstödet bidra i det fortsatta arbetet med att "bli en kunskapsregion genom stärkt samverkan"? (FRÖ-forskare medverkar)	85 %	5 100* 0**
29-nov	9–16	City konferenscenter, Örebro	Skolans syfte och resultat (Inspelad föreläsning från RUCs lärprocess) Undervisningsutvecklande forskning - som motor i kvalitetsarbetet (Digital forskarmedverkan)	92 %	6 700* 0**
ÅR 2022					
17-mar	9.30-15	Elite Stora hotellet, Örebro	Den dialogiska reflektionsmodellen, reflektion och reflexivitet (Inspel av Öijen utifrån litteratur) Presentation av tre kommuners SKA och fördjupande samtal	69 %	8 300* 0**
25-maj	9-12	Eklundavägen 1, Örebro	Örebro kommun om sitt arbete med statistik och analys Att förstå och hantera statistik (Digital medverkan samhällsanalytiker, Region Dalarna)	77 %	650* 0**
21- sep 22- sep	9 (21:e) - 13 (22e)	Loka brunn, internat	Skolans dubbla styrning (Digital medverkan) FRÖ-rapport, förändringslogik och vad händer nu? (Digital medverkan) Regional karta - gemensam inventering av resurser i regionen	100 %	53 300* 10 100**
13-okt	14-16	Teams	Information om Örebro ULF RUCs roll i det regionala samarbetet	54 %	0
08-nov	13-16	Eklundavägen 1, Örebro	Forskningsbaserad handledning, ULF och kvalitetsarbete i Askersunds kommun. Forskningsbaserad samverkan, skolförbättring & praktikinära forskning – en fråga om skolans beredskap och kapacitet?	77 %	650* 7 700**
02-dec	9.30-15	Örebro universitet, Örebro	Gemensam uppföljning och utvärdering av läroprojektet i förhållande till läroprojektplanen.	69 %	5500* 0
December 2022 – Januari 2023		Teams	Digitala uppföljnings- och utvärderingssamtal med deltagare som ej var med den 2 december.		0
TOTALT				78 %	98 000

Tabell. Läroprojektets träffar.

* Avser kostnad för mat, lokal och ev. övernattnig. ** Avser kostnad för extern medverkan.