

Malmö den 31 augusti 2018

Slutrapport till Skolverket om nätverk som
stöd vid införandet av digitala prov. Ett
uppdrag inom ramavtalet Kvalificerade
konsulttjänster inom utvärdering och analys

Roger Orwén
Eva Sennermark
Marie Kniest
Annika Rickard



Förord

Denna rapport är slutredovisning till Skolverket för ett uppdrag inom ramavtalet "Kvalificerade konsulttjänster inom utvärdering och analys - område A", som genomförs mellan april till augusti 2018.

Uppdraget består av två delar. Den ena delen är en målgruppsanalys för att finna personer för ett nätverk (främst rektorer) som stöd vid införandet av digitala prov. Den andra delen är en strategi för nätverkets arbete. Rapporten riktas till Skolverket och är för intern användning.

Roger Orwén vid Orwén Konsulting AB är projektledare och huvudansvarig för rapporten. Medverkande i uppdragsteamet är även Eva Sennermark samt Marie Kniest och Annika Rickards.

Malmö den 31 augusti 2018

Roger Orwén

Innehållsförteckning

1. BAKGRUND	4
1.1 DIGITALISERING AV NATIONELLA PROV	4
1.2 VÅR METOD	5
2. MÅLGRUPPSANALYS OCH NÄTVERKETS ARBETSUPPGIFTER	6
2.1 URVALSKRITERIER MED KOMMENTARER	6
2.1.1 Fler urvalskriterier	7
2.2 NÄTVERKETS SAMMANSÄTTNING	7
2.3 NÄTVERKETS VERKSAMHETSLOGIK (FÖRÄNDRINGSTEORI)	8
3. STRATEGI FÖR NÄTVERKSARBETET	10
3.1 VIKTEN AV ATT DEFINIERA PROBLEM OCH MÅL - VARA KONKRET OCH REALISTISK	10
3.2 SKAPA DELAKTIGHET OCH FORMA NÄTVERKETS INNEHÅLL - VIA DIALOG	10
3.3 NÄTVERKETS SAMMANSÄTTNING - KAN FÖRÄNDRAS ÖVER TID	11
3.4 STRUKTUR - TYDLIGHET I FORM OCH PLANERING	11
3.5 PROCESS - ATT SKAPA FÖRTROENDE	11
3.6. LÄRANDE OCH UTVECKLING - UTVÄRDERING OCH UPPFÖLJNING	12
3.7. FÖRSLAG TILL INNEHÅLL PÅ NÄTVERKSTRÄFF	12
4. REFERENSER OCH INTERVJUPERSONER	13
BILAGA 1. UTSKICK TILL REKTORER.....	14
BILAGA 2. UNDERLAG INFÖR SAMTAL MED REKTORER	16
BILAGA 3. FÖRSLAG TILL NÄTVERK	18
BILAGA 4. FRÅN ANBUDET - GENOMFÖRANDEPLAN	21

1. Bakgrund

Denna rapport är slutredovisning till Skolverket av ett uppdrag inom ramavtalet "Kvalificerade konsulttjänster inom utvärdering och analys - område A" och genomförs mellan april till augusti 2018. Uppdraget består av två delar. Den ena delen är en målgruppsanalys för att finna personer för ett nätverk (främst rektorer) som stöd vid införandet av digitala prov. Den andra delen är en strategi för nätverkets arbete.

I rapporten beskrivs uppdragets bakgrund och metod, målgruppsanalysen, förslag till nätverk och en strategi för ett långsiktigt hållbart nätverksarbete. Rapporten riktar sig till Skolverket och är ett internt underlag som stöd för det fortsatta arbetet med nätverket.

Uppdraget genomförs av Orwén Konsulting AB. Roger Orwén är projektledare, leder och fördelar arbetsuppgifter, för samtal med rektorer, har kontakter med Skolverket och skriver fram den avslutande rapporten med strategi. Marie Kniest och Annika Rickards¹ deltar vid kontakterna med Skolverket, kontaktar rektorer och ger synpunkter på den avslutande rapporten med strategi. Marie och Annika har tidigare arbetat både som lärare och rektor och har därmed värdefull erfarenhet för uppdraget. Eva Sennermark fungerar som stöd och bollplank under hela uppdragstiden.

1.1 Digitalisering av nationella prov

Regeringen har gett Statens skolverk i uppdrag att utveckla och tillhandahålla digitaliserade nationella prov och bedömningsstöd i grundskolan och på gymnasial nivå i enlighet med vad som anges i propositionen Nationella prov – rättvisa, likvärdiga, digitala (prop. 2017/18:14).

Att digitalisera det nationella provsystemet är en omfattande och komplex uppgift, hävdas det i uppdraget till Skolverket. Det är i dagsläget inte helt klarlagt vilka vägval som kommer att behöva göras och vilka lösningar som ska väljas. En central uppgift är att säkerställa att systemet fungerar så att proven kan genomföras vid avsedd tidpunkt, samtidigt som hänsyn måste tas till att skolhuvudmännen använder olika system och plattformar och har kommit olika långt när det gäller investeringar i IT. Det finns internationella exempel där snabba införanden av digitaliserade provsystem har stött på hinder, ett genomförande ska därför inledas med en försöksverksamhet för att säkerställa funktionalitet och användarvänlighet. Försöksverksamheten innehåller ett stegvist införande av digitala prov och extern bedömning, och pågår från och med höstterminen 2018 till och med höstterminen 2021.

För arbetet med att digitalisera de nationella proven har Skolverket skapat en särskild projektgrupp. I projektgruppen ingår representanter från Skolverkets olika avdelningar.

För att stärka Skolverkets kommunikation kring digitaliseringen av de nationella proven vill myndigheten skapa ett nätverk. Insatsen syftar till att etablera ambassadörer som på ett tidigt stadium kan förankra arbetet med digitala nationella prov ute i skolor och kommuner. Nätverket blir på så sätt även en referensgrupp för Skolverket i arbetet att digitalisera proven.

¹ Marie Kniest och Annika Rickards arbetar på K&R Education AB och är underkonsulter till Orwén Konsulting AB i detta uppdrag.

1.2 Vår metod

Uppdraget består av att finna ca 50 personer intresserade av att vara med i ett nätverk och de ska väljas utifrån ett flertal kriterier. Det blev totalt 36 personer. Läs mer om urvalskriterier och nätverkets sammansättning i kap 2 om målgruppsanalys.

I uppdragets inledning intervjuades två personer med kunskap om digitaliseringen: Peter Karlberg, undervisningsråd för digitalisering vid Skolverket och Johanna Karlén vid SKL, programansvarig för skolans digitalisering. Dessa intervjuer tillsammans med diskussioner i uppdragsteamet var underlag till ett avsmalnat förslag till nätverkets arbetsuppgifter och ett av underlagen till det fortsatta arbetet. Inledningsvis gavs också tips på rektorer av både Skolverket och Johanna Karlén vid SKL.

Vi utgick ifrån uppdragsbeskrivningen och i samtal med Skolverket gjordes klargöranden och avgränsningar, till exempel om nätverkets arbetsuppgifter och möjliga medlemmar. I kontakten med (främst) rektorer - via mail och telefon - utgick teamet ifrån ett underlag med information till rektorerna och ett underlag med frågor som skulle ställas till rektorerna (se bilaga 1 och 2). Detta underlag togs fram tillsammans med Skolverket.

Vi utgick således från uppdragets urvalskriterier (se kriterierna i genomförandeplan i bilaga, de finns också i rapportens avsnitt 2.1) och därefter kontaktades enskilda rektorer. Uppdragsteamet delade in sig geografiskt; en för södra Sverige, en för mellersta och en för norra Sverige. I sökandet efter rektorer har vi främst använt oss av snöbollsmetoden² där en person hänvisar och tipsar om andra personer. Varje person vi funnit har ofta föregåtts av flera samtal, ibland upp till 4-5 stycken. Både för att hitta fram till en lämplig person, att få kontakt med denna person och efter en tid stämma av intresset kring nätverket. Ofta har det också mailats information till rektorerna och det har mailvägen svarats på frågor.

De rektorer (och två andra personer med andra funktioner) som ville ingå i nätverket har vi nått på skilda sätt: tips från någon annan rektor vi (ofta slumpartat) kontaktat, tips från Skolverket, direktkontakt med rektorn, samtal med förvaltningschef som gått ut med en förfrågan och intresse har anmälts, tips från bekanta som tidigare varit lärare eller rektorer, genom verksamhetsutvecklare som har tagit in intresseanmälningar, uppgifter från nätet där det framgått att deras skola arbetar aktivt med digitalisering.

² Snöbollsurval brukar avses i fall där en person hänvisar till en annan person, som i sin tur hänvisar till en annan person etc. Se t ex Martyn Denscombe (2016) "Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna"

2. Målgruppsanalys och nätverkets arbetsuppgifter

Den ena delen i uppdraget är således att göra en målgruppsanalys. Som deltagare i nätverket ingår, enligt uppdragsbeskrivningen från Skolverket, att:

- Delta i dialogmöten, webinarier och rundabordssamtal
- Stötta Skolverket i att förmedla projektets budskap
- Stödja genomförandet av digitalisering av nationella prov i Sveriges skolor.

Nätverkets arbetsuppgifter

I samtal med rektorerna har teamet framfört att införandet av digitala prov är ett komplext förändringsarbete bestående av flera delar, såsom teknisk lösning, kompetensutveckling och organisation. Huvuduppgifterna för nätverket är:

- Ta emot och förmedla aktuell information från Skolverket om de digitala proven till sin skola och i befintliga nätverk till andra rektorer.
- Ge synpunkter till Skolverket på denna information.
- Vara budbärare och ambassadör för digitala prov på ett positivt och inspirerande sätt.

Vi har också framfört till rektorerna att Skolverket kallar till en uppstartsträff hösten 2018 då nätverket etableras och insatserna gemensamt formas. Områden att behandla på uppstartsträffen kan exempelvis vara tidsomfattning för nätverket, konkreta frågor kring digitala prov och digitalisering, hur rektorerna i nätverket kan ge synpunkter på Skolverkets arbete med digitaliseringen av proven m.m.

Vi har även framfört att Skolverket kommer att bjuda in nätverket till workshops och dialogmöten vid 1-2 tillfällen per termin. Dessa kan vara på plats eller digitalt. Det finns vid dessa tillfällen också möjlighet till erfarenhetsutbyte mellan rektorerna och tid för att lyfta och diskutera aktuella frågor om införandet av digitala prov ute i kommunerna.

2.1 Urvalskriterier med kommentarer

Det finns både subjektiva och objektiva kriterier vid val av deltagare för nätverket. I uppdragsbeskrivningen framgår att de bör ha:

- potential och intresse av att påverka beslut om digitalisering i sin egen skola.
- möjlighet att nå ut till andra berörda aktörer i skolväsendet.
- de har nätverk och är trovärdiga för andra berörda aktörer i skolväsendet.
- de ingår i gruppen "early adopters" (personer inom skolväsendet som tidigt tagit till sig digitala möjligheter i sitt arbete).
- individerna vill, kan och har förmågan att agera som vidareförmedlare.

Kommentar

De föreslagna deltagarna i nätverket har inflytande över digitaliseringen på sin skola, de har lokala och sannolikt också regionala mötesplatser där frågor om digitaliseringen kan vara aktuella (rektorer har mötesplatser med andra rektorer i sin kommun, men är ibland också aktiva i andra regionala eller nationella nätverk). De föreslagna personerna är intresserade av digitaliseringen och vill vara med och påverka, få information om införandet av digitala prov och föra informationen vidare till andra.^{3 4}

2.1.1 Fler urvalskriterier

Vi ska, enligt uppdragsbeskrivningen, även ta hänsyn till objektiva urvalskriterier. Dessa är geografisk spridning, balans mellan kommunala och fristående skolor, kön, balans mellan stor skola och mindre skola, balans mellan grundskolor och gymnasieskola.

Kommentar

Vi har, i överenskommelse med Skolverket, följt kriterierna ovan så långt möjligt - dock utan något exakt procenttal i förhållande till gruppernas totala storlek.⁵ Vi menar att denna ungefärliga fördelning mellan kriterierna är värdefull. Både för att Skolverket får synpunkter *från* skolor i olika organisatoriska sammanhang och för möjligheten att sprida information från Skolverket *till* olika skolor.

2.2 Nätverkets sammansättning

Totalt föreslår vi en grupp på 35 personer. Se hela listan i bilaga 3. Av dessa är 33 rektorer (varav tre är biträdande rektorer) medan två personer har andra funktioner, vilka inledningsvis kan vara värdefulla för nätverket. Det är en avdelningschef för innovation och digitalisering i Göteborg och en verksamhetsutvecklare vid barn- kultur- och utbildningsförvaltningen (BKU) på grundskola i Kramfors.

Nätverkets sammansättning utifrån de objektiva urvalskriterierna:

-19 kvinnor och 16 män

-10 rektorer från gymnasium, 20 rektorer från grundskola och 3 rektorer från vuxenutbildning

-8 privata aktörer och övriga kommunala

-geografisk spridning: medlemmarna är väl spridda över landet. Det finns t ex representanter från Skåne, Blekinge, Småland, Halland, Bohuslän, Närke, Stockholm, Ångermanland, Lappland, Gotland och Öland.

-det finns både större och mindre skolor: t ex en F-5 skola på Öland med cirka 75 elever och en friskola på gymnasiet i Stockholm med 2300 elever.

³ I samtal med Skolverket beslutades om ett flertal frågor och information till möjliga medlemmar i nätverket och som teamet, i den mån det har funnits tid, har följt. Se underlaget i bilaga 2.

⁴ I rundringningen till rektorer har vi ibland fått möjligheten att föra längre samtal, ibland kortare. I vilken omfattning och på vilka konkreta sätt dessa personer till exempel påverkar beslut om digitalisering, vilka aktörer de har kontakt med och på vilket sätt och om de är trovärdiga, har varit svårt att i detalj få kunskap om i samtalen.

⁵ I den ursprungliga planen för uppdraget planerades mer exakta statistiska fördelningar mellan kriterierna, men efterhand i uppdraget beslutades att ungefärligt var gott nog.

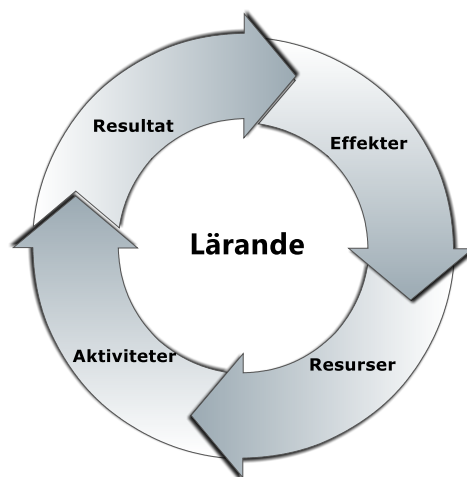
2.3 Nätverkets verksamhetslogik (förändringsteori)

Det finns ett flertal utvärderingsmodeller som kan användas för att studera och förklara uppkomna effekter i program eller projekt⁶. Dessa kan med fördel också användas i projektutveckling. Verksamhetslogik (en modell som kan gå under olika namn: t ex förändringsteori, programteori, programlogik) är en av dessa.

Att klargöra ett projekts logik och de processer som behövs för att uppnå ett önskvärt resultat, är ofta hjälpsamt för ett projekt. Verksamhetslogik innebär att ett projekts eller programs innehåll och grundantaganden analyseras för att öka förståelsen för utfallet. Både projektets delar och projektet sett som en helhet analyseras.

Modellen är ett verktyg för att öka förståelsen för vad verksamheten förväntas åstadkomma - i vårt fall ett nätverk - och på vilket sätt, där övergripande målsättningar bryts ner till mindre och konkreta delar. Den är ett hjälpmedel för att tillsammans med uppdragsgivaren skapa en visuell bild över verksamhetens olika delar, dess resurser, tänkta aktiviteter och förväntade effekter på kort och lång sikt.

Figur 1. Verksamhetslogik



Genom verksamhetslogiken kan också ett ramverk av bedömningsindikatorer skapas, vilka kan vara utgångspunkt för analys av den fortsatta processen och även utgöra utgångspunkt för mer preciserade frågeställningar för både projektutveckling och utvärdering. Den fungerar dessutom som ett fortlöpande processtöd genom att det finns ett utgångsläge att jämföra utvecklingen i verksamheten med.

Vi ser att det kommande nätverksarbetet kan ha hjälp av denna modell (eller andra liknande) för att lättare tydliggöra vad nätverket förväntas göra och leda till. Nedan är en verksamhetslogik över nätverket just nu, vilket sedan kan ändras när nätverksarbetet efter hand startar och utvecklas.

⁶Se t ex "Perspektiv på utvärdering" av Sandberg & Faugert från 2012

Tabell 1. Verksamhetslogik för nätverk med vidareförmedlare

Resurser	Aktiviteter	Resultat	Effekter
<p>-Ingå i ordinarie uppdrag</p>	<p>-träffas 1-2 gånger per termin, fysiskt möte eller webinar.</p> <p>- ta emot och förmedla aktuell information från Skolverket om de digitala proven till sin skola och i befintliga nätverk till andra rektorer.</p> <p>-ge synpunkter till Skolverket på denna information.</p> <p>-vara budbärare och ambassadör för digitala prov på ett positivt och inspirerande sätt.</p> <p>-erfarenhetsutbyte mellan medlemmarna i nätverket.</p>	<p>-ökad kunskap hos rektorer om införandet av digitala prov och digitalisering</p> <p>-ökad motivation hos rektorer till genomförande av digitaliseringen och digitala prov</p> <p>-ökad kunskap inom försöksverksamheten om problem och möjligheter med införandet av digitala prov</p>	<p>-underlätta skolans digitalisering och digitaliseringen av proven.</p>

3. Strategi för nätverksarbetet

I detta kapitel ger vi förslag på en strategi för det kommande nätverksarbetet. Syftet med strategin är att öka möjligheterna till hållbarhet under hela projektperioden (2018-2022). Strategin innehåller förslag på aspekter/områden som vi menar är värdefulla för utvecklingsarbetet på kort och på lång sikt, både konkret och mer abstrakt och visionärt.

Strategin utgår ifrån erfarenheter från utvärderingar och utvecklingsarbeten⁷, även forskning om förändringsarbete och erfarenheter från skolan (både som lärare och rektor) samt reflektioner från några rektorer i detta uppdrag.

3.1 Vikten av att definiera problem och mål - vara konkret och realistisk

Arbetsuppgifterna för nätverket, som finns beskrivna i verksamhetslogiken ovan, behöver tydligt definieras. Vad innebär det - t ex - att rent konkret ge synpunkter? Innebär det skriftligt eller muntligt på möten? På vilket sätt kan t ex synpunkterna från rektorerna underlätta införandet av digitala prov? Det är av största vikt att konkretisera och göra tydligt vad som egentligen ska uppnås med nätverket och vad det ska leda till (effekterna i verksamhetslogiken).

När breda begrepp - såsom utveckla, förankra etc. - används i nätverket behöver det alltid följas av konkreta beskrivningar av begreppens innehåll just i detta sammanhang. Begrepp som inte tillräckligt definieras är en av de vanligaste orsakerna till att projekt eller andra utvecklingsarbeten inte blir framgångsrika.

För att hitta rätt tolkningar och definitioner i detta nätverk behövs både en klar uppfattning från Skolverket om nätverkets insatser och nyanserade beskrivningar från rektorernas vardag: hur de ser på och upplever nätverkets skilda uppgifter.

Ett hjälpmedel att synliggöra nätverkets delar och logik är ovan beskrivna verksamhetslogik. Ett annat hjälpmedel är LFA-metoden (Logical Framework Approach) som bland annat har ett problemträd som kan vara användbart för att klargöra nätverkets innehåll och vad det ska leda till.⁸

3.2 Skapa delaktighet och forma nätverkets innehåll - via dialog

Ett annat strategiskt förhållningssätt till nätverksarbetet är att medlemmarna känner sig delaktiga och kan påverka innehållet.

Att öppna upp för delaktighet ökar möjligheterna till dialog och ger ökad förståelse för varandra och de utmaningar både Skolverket och rektorerna står inför. Det ökar möjligheterna till att klargöra begrepp och vad som kan åstadkommas i just detta nätverk just nu. Det ökar också möjligheterna att bedöma vilka kunskapsdelar vid införandet av digitala prov som är angelägna att prata om i nätverket - såsom kompetensutveckling, plattformar, programvara, organisation m.m. - eller annat som är värdefullt att diskutera vid nätverksträffarna.

⁷ Roger Orwén, fil mag i Sociologi, har t ex genomfört utvärderingar sedan 1999, både i Orwén Konsulting AB och tillsammans med forskare vid Region Hallands FoU-enhet och Högskolan i Halmstad.

⁸ Se t ex Kari Örtengren (2012) "Projektplanering enligt LFA-metoden (The Logical Framework Approach). Mål- och resultatstyrning av projekt inom Socialfonden", av Project Design AB inom ramen för projektutvecklingsstödet inom Europeiska Socialfonden.

Dialogen bidrar också till att tydliggöra *nyttan* med nätverket. Utan en tydlig bild av nyttan, är risken stor att nätverket efter hand löses upp. Det är i dessa diskussioner viktigt att förstå vad som är viktigt i rektorernas sammanhang och vad som är realistiskt att kunna göra inom nätverkets ram.

Vi menar att en löpande dialog, där deltagarna tillsammans med Skolverket formar och omformar nätverket och dess innehåll över tid, är en viktig förutsättning för att nätverket ska bli hållbart på sikt.

Ett förslag är att vid första nätverksträffen genomföra någon form av dialogkonferens, gärna med inspiration från någon dialogmetod såsom Open Space eller Framtidsverkstad⁹. Syftet med dialogen bör vara att skapa samsyn kring nätverkets uppgifter och nytta.

3.3 Nätverkets sammansättning - kan förändras över tid

Vi menar att nätverkets sammansättning bör vara levande och utvecklas efter hand. Det kan t ex behövas röster från fler regioner eller typer av skolor som just nu inte är representerade. Kanske har medlemmarna i nätverket tips?

Vi tycker att det är värdefullt med spridning av nätverkets medlemmar i enlighet med nuvarande kriterier: geografisk spridning, balans mellan kommunala och fristående skolor, kön, balans med stor skola och mindre skola, balans mellan grundskolor och gymnasieskola.

En fråga är också hur stort nätverket bör vara? Vi tror att det behöver vara en balans mellan att kunna förmedla information i sina nätverk (ju fler som förmedlar desto bättre) och möjligheten till dialog och kunna lyssna in medlemmarnas synpunkter (färre underlättar dialogen).

3.4 Struktur - tydlighet i form och planering

En - ofta avgörande - faktor för långsiktig hållbarhet är att det finns en tydlig struktur kring ett nätverk. Det kan finnas ett flertal saker som är av vikt. Några av dem är:

- Tydlighet i uppgifter för nätverket (se verksamhetslogik).
- Tydlighet i roller - vem gör vad, vad som förväntas etc.
- Tydliga och långsiktiga planer med bland annat tidsplanering.
- Tydlighet gällande informationsflöden från både Skolverket och medlemmarna i nätverket. Såsom vem som skickar vad och hur det ska hanteras.
- Tydlig sammankallande som följer nätverket över tid, driver processerna och ger det kontinuitet.
- Den fysiska platsens organisering, med utrustning och möjlighet till dialog.
- Vid webinar: noga förberedelse kring t ex utrustning och den dialog som är möjlig i detta forum.

3.5 Process - att skapa förtroende

En annan, likaså ofta avgörande faktor för hållbarhet, är hur processerna sköts. Det är det sociala samspelet som ofta är själva kttet, livskraften, i nätverket. Det handlar om saker som är svårare att ta på, men som ofta är mycket viktigt. Det kan handla om saker som ett vänligt och positivt bemötande i gruppen, att skapa förtroende och ge möjlighet till dialog.

⁹ Se t ex Verner Denvall och Tapio Salonen (2001) "*Att bryta vanans makt: framtidsverkstäder och det nya Sverige*", Studentlitteratur AB

Att bygga förtroende och skapa en livskraftig grupp tar tid och kräver tålamod. Vi upplever att det finns ett engagemang och en vilja att bidra hos dem som anmält intresse, vilket är bra förutsättningar vid nätverkets start. Det är vidare viktigt att löpande vara lyhörd för det som fungerar i processerna och saker som behöver förändras.

3.6. Lärande och utveckling - utvärdering och uppföljning

Ett angeläget strategiskt förhållningssätt är att regelbundet göra avstämningar och reflektera över det lärande som sker i nätverket och den kunskap som har skapats och spridits, både via utvärdering och via uppföljning.¹⁰ Detta ger en möjlighet att följa och bedöma nätverkets effekter, vilket ofta skapar ökad motivation till att fortsätta arbetet. Det skapar också en trovärdighet kring nätverkets nytta och roll.

Vi menar att nätverkets utvärdering och uppföljning - som kan vara både processtödjande¹¹ för själva nätverket och utvärdera den kunskap som skapas kring sakfrågorna¹² - är ett värdefullt sätt att skapa trovärdighet och energi för nätverket. Det kan vara årsvisa rapporter som underlag för dialog och lärande. Men också kortare uppföljningar vid varje tillfälle, där tempen tas på nätverket och hur det uppfattas. Utvärderaren kan med fördel vara en extern person.

3.7. Förslag till innehåll på nätverksträff

Vi menar således att nätverkets uppgifter behöver - gärna i dialog med hela nätverket - ytterligare definieras och klargöras, att uppgifterna kan formas löpande över tid, att det skapas en delaktighet för medlemmarna i nätverket, att gruppens sammansättning kan förändras över tid, att det finns en tydlig struktur och genomtänkt process och att det finns en plan för lärande, utvärdering och uppföljning.

Följande delar skulle kunna vara återkommande delar på nätverksträffarna:

- Återkoppling från förra tillfället (eller en första dialogträff om nätverket).
- Skolverket för dialog med medlemmarna om aktuella frågor, fångar in om det finns områden som mer ingående behöver diskuteras.
- Skolverket förmedlar vald information och det som ska ges synpunkter på.
- Erfarenhetsutbyte mellan medlemmarna.
- Diskussion om insatser till nästa nätverkstillfälle.
- Uppföljning vid varje tillfälle och en gång per år mer noggrann utvärdering.

¹⁰ En vanlig beskrivning av utvärdering och uppföljning är att uppföljning beskriver vad som görs (t ex antal träffar, vad som diskuterats m.m.) och utvärdering analyserar resultatet. I utvärderingen kan det vara frågor som: hur upplevs nätverket? Är det något som behöver göras annorlunda?

¹¹ Exempel på processer är kommunikation, delaktighet och ledarskap.

¹² Exempel på sakfrågor kan vara hantering av digitala plattformar och utrustning.

4. Referenser och intervjupersoner

Samtal med:

Jenny Sellberg, undervisningsråd, enheten för nationella prov vid Skolverket

Johanna Karlén, programansvarig för digitalisering vid SKL

Karolina Hedenmo kommunikator digitala prov vid Skolverket

Peter Karlberg, undervisningsråd digitalisering vid Skolverket

Litteratur

Bo Sandberg och Sven Faugert (2016) *"Perspektiv på utvärdering"*, Studentlitteratur AB

Kari Örtengren (2012) *"Projektplanering enligt LFA-metoden (The Logical Framework Approach). Mål- och resultatstyrning av projekt inom Socialfonden"*, av Project Design AB inom ramen för projektutvecklingsstödet inom Europeiska Socialfonden

Martyn Denscombe m.fl. (2016) *"Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna"*, tredje upplagan, Studentlitteratur Lund

Verner Denvall och Tapio Salonen (2001) *"Att bryta vanans makt: framtidsverkstäder och det nya Sverige"*, Studentlitteratur AB

Bilaga 1. Utskick till rektorer

Texten nedan är från det utskick som gick till intresserade rektorer i samband med telefonsamtal. Texten är godkänd av Skolverket.

Orwén Konsulting AB har fått i uppdrag av Skolverket att skapa ett nationellt nätverk av rektorer som kan bidra till införandet av digitala nationella prov. Denna information skickas främst till rektorer som kan vara intresserade av nätverket.

Nätverk för digitala nationella prov

Skolverket har fått i uppdrag av regeringen att utveckla och tillhandahålla digitala nationella prov år 2022. För att stärka Skolverkets utåtriktade arbete i uppdraget att digitalisera de nationella proven önskar myndigheten skapa ett nätverk av rektorer som från hösten 2018 kan bidra till att utveckla samt förankra arbetet med digitala nationella prov ute i skolor och kommuner. Här finns mer information om digitaliseringen av de nationella proven: <https://beta.skolverket.se/fokusomraden/digitalisering/digitala-nationella-prov/digitalisering-av-de-nationella-proven>

Om nätverket

Införandet av digitala prov är ett komplext förändringsarbete bestående av flera delar, såsom teknisk lösning, kompetensutveckling och organisation. Detta nätverk kan vara en pusselbit och bidra i utvecklingsarbetet.

Huvuduppgifterna för medlemmarna i nätverket:

- ta emot och förmedla aktuell information från Skolverket om de digitala proven till sin skola och i befintliga nätverk till andra rektorer.
- ge synpunkter till Skolverket på denna information.
- vara budbärare och ambassadör för digitala prov på ett positivt och inspirerande sätt.

Skolverket kommer att kalla till en första uppstartsträff under hösten 2018 då nätverket etableras och insatserna gemensamt formas. Det kan handla om tidsomfattning, konkreta frågor kring digitala prov och digitalisering, hur rektorerna i nätverket kan ge synpunkter på Skolverkets arbete med digitaliseringen av proven m.m.

Skolverket kommer att bjuda in nätverket till workshops och dialogmöten vid 1-2 tillfällen per termin. Dessa kan vara på plats eller digitalt. Då finns också möjlighet till erfarenhetsutbyte mellan rektorerna och tid för att lyfta och diskutera aktuella frågor om införandet av digitala prov ute i kommunerna.

Skolverkets förhoppning är att rektorerna i nätverket både kommer från grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning och från både friskola och kommunal skola. Helst också en geografisk spridning över landet, en balans mellan stora skolor och mindre skolor och jämn fördelning i kön.

Ansvariga för uppdraget att skapa ett nätverk - kontakta oss gärna!

Vi är tre personer som på uppdrag av Skolverket arbetar med att kontakta rektorer om intresse för nätverket och att skapa en strategi för det kommande nätverksarbetet. Kontakta oss gärna med tips! Kontaktperson för Skolverket är Karolina Hedenmo på kommunikationsavdelningen (08-527 332 25).

Malmö den 29 maj 2018

Roger Orwén

För Orwén Konsulting AB
072-701 63 84, roger@orwenkonsulting.se

Bilaga 2. Underlag inför samtal med rektorer

Internt utkast - inför samtal med rektorer för nätverket

-Inledning

Skolverket har fått i uppdrag av regeringen att utveckla och tillhandahålla digitala nationella prov år 2022. Inom ramen för detta ska Skolverket genomföra en *försöksverksamhet* med ett stegvist införande av digitala prov och extern bedömning som ska pågå från och med höstterminen 2018 till och med höstterminen 2021.

För att stärka Skolverkets *utåtriktade* arbete i uppdraget att digitalisera de nationella proven vill myndigheten under projektperioden skapa ett nätverk av rektorer som på ett tidigt stadium kan bidra till att utveckla samt förankra arbetet med digitala nationella prov ute i skolor och kommuner.

-Om nätverket

Huvuduppgifterna för medlemmarna i nätverket är:

- ta emot och förmedla aktuell information från Skolverket om de digitala proven till sin skola och i befintliga nätverk till andra rektorer.
- ge synpunkter till Skolverket på denna information.
- vara budbärare och ambassadör för digitala prov på ett positivt och inspirerande sätt.

Som stöd för denna uppgift kommer Skolverket att bjuda in nätverket till workshops och dialogmöten vid 1-2 tillfällen per termin. Dessa kan vara på plats eller digitalt. Då finns också möjlighet till erfarenhetsutbyte mellan rektorerna och tid för att lyfta och diskutera aktuella frågor om införandet av digitala prov ute i kommunerna.

Rektorerna kommer både från grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning och från både friskola och kommunal skola, med en geografisk spridning över landet. Det bör även vara balans mellan stora skolor och mindre skolor och jämn fördelning i kön. (andra kriterier väger över, såsom early adopters) (vara några representanter från varje skolform)

Uppstartsträff med Skolverket

Skolverket kommer att kalla till en första uppstartsträff under hösten 2018 då nätverkets insatser gemensamt kommer formas, såsom tidsomfattning, vilka frågor kring digitala prov och digitalisering det kan handla om, hur rektorerna i nätverket kan ge synpunkter på Skolverkets arbete med digitaliseringen av proven m.m.

-Hur ser ditt engagemang ut idag?

Är du idag engagerad i skolans digitalisering? Lokalt, regionalt, nationellt? Har du kanske upparbetade nätverk - både lokalt och regionalt - med andra rektorer? Hur ser dina kontaktytor ut? -Intresserad av att vara med?

Är du intresserad av att delta i nätverket? Känner du kanske någon annan rektor som är intresserad av digitala prov och digitaliseringen och kan vara intresserad av nätverket?

Har du träffat någon som du direkt tänker på som har arbetat med digitalisering i skolan lokalt, regionalt eller nationellt?

-Nätverkets uppbyggnad, tankar om utveckling?

Vad tror du om nätverkets funktion och uppbyggnad? Något du tycker är viktigt för att nätverket ska bli hållbart på sikt och kunna stödja införandet av digitala prov?

Bilaga 3. Förslag till nätverk

Förslag till nätverk som stöd vid införandet av digitala prov

Namn	Titel	Ort	Skola	Tel	E-post
Gymnasium					
1	Simon Ekdahl	Rektor	Örebro	IT-gymnasiet - friskola (ca 2300 elever)	019-44 64 61 simon.ekdahl@it-gymnasiet.se
2	Pär Hyss	Rektor	Stockholm (Sabbatsberg, centrala Stockholm)	NTI-gymnasiet - friskola (ca 800 elever)	08-5454 7630 par.hyss@ntig.se
3	Helena Esbjörnsson	Rektor	Östra Ljungby	Segragymnasiet - friskola (ca 80 elever)	0761-195126 rektor@segra.se
4	Åsa Persson	Rektor	Perstorp	Gymnasium - friskola (ca 80 elever)	0734-274575 asa.persson@perstorp.com
5	Mattias Carlsson	Biträdande rektor	Helsingborg	Filbornaskolan - kommunal gymnasieskola 8 (ca 570 elever)	042-102402 mattias.carlsson@helsingborg.se
6	Klas Bergman	Rektor	Jokkmokk	Lapplands Gymnasium - Bokenskolan - kommunal skola (ca 1500 elever)	0971-172 31 klas.bergman@lapplands.se
7	Robert Nordkvist	Rektor	Örnsköldsvik	Örnsköldsviks gymnasium - kommunal (ca 1700 elever)	0660-889 31 robert.nordkvist@ornskoldsvik.se
8	Daniel Lundberg	Rektor	Växjö	Teknikum gymnasium - kommunal (ca 800 elever)	072-161 98 96 daniel.lundberg@vaxjo.se
9	Peter Lerman	Rektor	Gotland	Wisbygymnasiet - kommunal (ca 1500 elever)	073- 7658810 peter.lerman@edu.gotland.se
10	Anna Keding	Rektor	Stockholm (centrala Stockholm, Vasastan)	JENSEN gymnasium Norra, privat (ca 500 elever)	073-773 18 12 anna.keding@jenseneducation.se

Grundskola

11	Heidi Lundberg	Biträdande rektor	Malmö	Västraskolan - kommunal grundskola (ca 250 elever)	0709-720827 heidi.lundberg@malmo.se
12	Sofia Hård	Biträdande rektor	Timrå	Arena skola åk 7-9 - kommunal grundskola (ca 450 elever)	070-278 91 74 sofia.hard@timra.se
13	Ann-Sofie Snygg-Kvernes	Rektor	Dalby	DalbySandbyMontessoriskolan - friskola (ca 90 elever)	046-202145 rektor@dalbysandbymontessori.se
14	Fredrik Hedström	Rektor	Sjöbo	Emanuelskolan - kommunal (ca 500 elever)	0416-27265 fredrik.hedstrom@sjobo.se
15	Ola Sonidsson	Rektor	Arjeplog	Öbergaskolan/Kyrholmsskolan - kommunal grundskola (ca 200 elever)	072-507 81 62 ola.sonidsson@arjeplog.se
16	Maria Sjöstedt	Rektor	Landskrona	Pilängskolan åk F-6 - kommunal (237 elever)	0418-47 43 01 maria.sjostedt@landskrona.se

17	Charlotte Rosdahl Larsson	Rektor	Landskrona	Sandåkerskolan åk 4-9 - kommunal (400 elever)	0418-47 44 11	charlotte.rosdahl@lands-krona.se
18	Sara Carlsson	Rektor	Hakkas och Dokkas (Gällivare)	Hakkas Centralskola och Emma skolan Dokkas F-9, kommunal grundskola (133 elever)	070-2085093	Sara.Carlsson@gallivare.se
19	Else-Marie Hallqvist	Rektor	Göteborg	Nytorpsskolan 4-9 Göteborgs stad (ca 440 elever)	031-365 25 67, 0739-10 22 25	else-marie.hallqvist@angered.goteborg.se
20	Merita Xhemajli (kvinna)	Rektor	Kävlinge	Dösjebro skolan, grundskola f-9, kommunalt (230 elever)	046-73 97 41	merita.xhemajli@kavlinge.se
21	Salim Saab (man)	Rektor	Karlshamn	Österslättskolan (7-9), kommunalt (400 elever)	0454-813 31	salim.saab@karlshamn.se
22	Annica Clarin	Rektor	Karlshamn	Korpadalsskolan (F-6), kommunalt (ca 350 elever)	0454-30 75 02	annica.clarin@karlshamn.se
23	Sofia Olsson	Rektor	Karlshamn	Möllegårdens skola (F-6), kommunalt (240 elever)	0454-30 77 50	sofia.olsson@karlshamn.se
24	Anna Engström	Rektor	Gotland	Guteskolan F-9 - friskola (ca 75 elever åk 7-9, ca 110 elever F-6)	0498-651170	anna@guteskolan.se
25	Helena Johansson Stegert	Rektor	Öland, Borgholm	Gärdslösa skola F-5, kommunalt (70-75 elever)	0485-88159	helena.stegert@borgholm.se
26	Peter Johansson	Rektor	Växjö	Östra Lugnets skola, F-6, kommunalt (ca 500 elever)	070-536 01 29	peter.johansson4@vaxjo.se
27	Jan Källström	Rektor	Gotland	Fårösund/Lärbro skolområde, kommunalt (106 elever)	0704-47400	jan.kallstrom@edu.gotland.se
28	Annika Andersson	Rektor	Kiruna	Nya Raketskolan F-9, kommunal grundskola (ca 720 elever)	0980-70223	annika.i.andersson@kiruna.se
29	Hans Åkerlund	Rektor	Halmstad	Söndrumskolan (grundskola), kommunalt (ca 480 elever)	0702-006118	hans.akerlund@halmstad.se
30	Mia Levin	Rektor	Lidingö	BO skola, F-3, kommunalt (150 elever)	08-731 36 01	mia.levin@lidingo.se

Vuxenutbildning

31	Mathias Jostvik	Rektor	Ängelholm	Vux - kommunal, oklart med antal elever just nu (skiftar mycket)	0431-468688	mathias.jostvik@engelholm.se
32	Ann-Christin Lund	Rektor	Osby	Vux - kommunal, oklart med antal elever just nu (skiftar mycket)	0454- 81301	ann-christin.lund@osby.se
33	Marie S Wahlström	Rektor	Umeå	Komvux - privat (NTI), oklart med antal elever just nu (skiftar mycket)	090-155723	marie.wahlstrom@nti.se

Andra

34	Per Wikström	Grundskoleförvaltningen, avdelningschef för digitalisering och innovation.	Göteborg	Göteborg står inför en stor omorganisation till hösten. Per skulle vilja ingå i detta nätverk för att sedan välja vilka eller vilken rektor som skulle fungera till uppdraget.	0767-70 02 84	per.wikstrom@grundskola.goteborg.se
35	Charlie Lessnert	Verksamhetsutvecklare vid barn- kultur och utbildningsförvaltningen (BKU).	Kramfors	Arbetar på grundskolan Gudmundråskolan. Deltar på rektorsträffar och är brygga mellan rektorer och förvaltningar. Deltar även på nätverksträffar i regionen.	0612-804 30	charlie.lessnert@kramfors.se

Bilaga 4. Från anbudet - genomförandeplan

Inom analys och strategi- kvalificerade konsulttjänster område A (2015:496). Referensnummer: 2.7.1-2018:9 med kontaktperson Mona Baraz vid Statens skolverk.

Genomförandeplan för uppdrag om målgruppsanalys och strategi för vidareförmedlare

1. Bakgrund

Regeringen har gett Statens skolverk i uppdrag att utveckla och tillhandahålla digitaliserade nationella prov och bedömningsstöd i grundskolan och på gymnasial nivå i enlighet med vad som anges i propositionen Nationella prov – rättvisa, likvärdiga, digitala (prop. 2017/18:14).

Att digitalisera det nationella provsystemet är en omfattande och komplex uppgift, hävdas det i uppdraget till Skolverket. Det är i dagsläget inte helt klarlagt vilka vägval som kommer att behöva göras och vilka lösningar som ska väljas. En central uppgift är att säkerställa att systemet fungerar så att proven kan genomföras vid avsedd tidpunkt, samtidigt som hänsyn måste tas till att skolhuvudmännen använder olika system och plattformar och har kommit olika långt när det gäller investeringar i IT. Det finns internationella exempel där snabba införanden av digitaliserade provsystem har stött på hinder. Ett genomförande ska därför inledas med en försöksverksamhet för att säkerställa funktionalitet och användarvänlighet.

Skolverket har således fått i uppdrag av regeringen att utveckla och tillhandahålla digitala nationella prov. Inom ramen för detta ska Skolverket genomföra ovan beskrivna *försöksverksamhet* med ett stegvist införande av digitala prov och extern bedömning som ska pågå från och med höstterminen 2018 till och med höstterminen 2021.

För detta uppdrag har Skolverket skapat en särskild projektgrupp med tillhörande styrgrupp. I projektgruppen ingår representanter från Skolverkets olika avdelningar. Där avdelningen för läroplaner är särskilt ansvariga för vidareförmedlarnas arbete.

För att stärka Skolverkets *utåtriktade* arbete i uppdraget att digitalisera de nationella proven vill myndigheten under projektperioden skapa ett nätverk av s.k. vidareförmedlare. Arbetet med vidareförmedlare syftar till att etablera ambassadörer som på ett tidigt stadium kan vara med och utveckla samt förankra arbetet med digitala nationella prov ute i skolor och kommuner. Vidareförmedlarna blir på så sätt del av en referensgrupp för projektets arbete.

2. Målgruppsanalys och vidareförmedlare

Vi - konsulterna - kommer därmed att bidra till Skolverkets försöksverksamhet för att utveckla och tillhandahålla digitala prov. I den slutliga leveransen från oss ska följande två delar ingå: en målgruppsanalys och ett koncept för arbetet med vidareförmedlare. Nedan beskrivs förutsättningarna och våra förslag till arbetssätt vid varje del.

Våra förslag är en *utgångspunkt* inför diskussioner med Skolverket vid projektstart. Då uppdraget innefattar olika vägval under uppdragstiden ser vi en kontinuerlig dialog med Skolverket - ett pågående lärande - som en viktig del av uppdraget. Där vi diskuterar igenom och konkretiserar delar som urvalskriterier och andra metoder.

2.1 Målgruppsanalys

Den ena delen i uppdraget är att genomföra en målgruppsanalys i syfte att identifiera ett begränsat antal individer (ca 50) som kan, vill och har förmågan att agera som vidareförmedlare för projektet. Vidareförmedlarna bör huvudsakligen vara rektorer (skolledare). I uppdraget som vidareförmedlare ingår att: - Delta i dialogmöten, webinarier och rundabordsamtal - Stötta Skolverket i att förmedla projektets budskap - Stödja genomförandet av digitalisering av nationella prov i Sveriges skolor.

Urvalskriterier

Det finns flera urvalskriterier vid val av vidareförmedlare. De bör ha potential och intresse av att påverka beslut om digitalisering i sin egen skola, ha möjlighet att nå ut till andra berörda aktörer inom skolväsendet, ha nätverk och är trovärdiga för andra berörda aktörer inom skolväsendet samt ingår i gruppen "early adopters" (personer inom skolväsendet som tidigt tagit till sig digitala möjligheter i sitt arbete).

Hänsyn ska även tas till objektiva urvalskriterier såsom: geografisk spridning, balans mellan kommunala och fristående skolor, kön, balans med stor skola och mindre skola, balans mellan grundskolor och gymnasieskola. Inom ramen för analysen ska vi även förvissa oss om att individen vill, kan och har förmågan att agera som vidareförmedlare.

Våra reflektioner inför genomförande av målgruppsanalys

Vi har bred erfarenhet av utvärderingar och andra studier under cirka nitton år. I alla studier har det ingått urval och - ofta ingående - studier av en eller flera målgrupper. Där det både handlar om att välja ut personer att tillfråga, via intervjuer eller enkät, och att analysera hur de upplever en viss fråga eller händelse.

För detta uppdrag har vi valt utvärdering av ett äldreprojekt som referensuppdrag. I denna utvärdering, som var en utvärdering under 2016 av analys- och planeringsfasen i ESF-projektet Dig-IT i Stockholms stad, analyserades ett flertal faktorer eller områden som sannolikt var viktiga för projektets genomförande och som skulle påverka kompetensutvecklingen för chefer och medarbetare. Vi gjorde därmed en ingående målgruppsanalys och hur denna grupp kan bemötas (se mer i den bifogade rapporten).

En av konsulterna (Orwén) har erfarenhet som politiskt förtroendevald under cirka tio år och arbete som valsamordnare i två valrörelser. Att förmedla politiska frågor handlar i hög grad om målgruppsanalys och att beskriva frågor på ett passande sätt för respektive målgrupp, såsom studenter, äldre, personer med invandrarbakgrund etc. Orwén har suttit i en kommunstyrels ledningsutskott (Halmstads kommun), bland annat med ansvar för uppföljning av Barn- och ungdomsförvaltningen, vilket gett kunskap om skolfrågor och dess organisation.¹³ Vi har också en konsult i teamet, Hinic, som är Fil lic i psykologi och har undervisat i kvantitativ metod/statistik på såväl kandidat- som magisternivån inom olika sektioner på Högskolan i Halmstad. Där exempelvis urval är en betydande del av undervisningen.

¹³ Pågående utvärdering av ett ESF-projekt om studie- och yrkesvägledare i Hallands län (GPS Halland) ger också kunskap om skolornas organisation och sammanhang.

Vi menar att vår sammantagna bakgrundskunskap om målgrupper och urval gör oss väl lämpade att göra denna målgruppsanalys om vidareförmedlare.

Förslag till genomförande

Vi ska således finna personer som är intresserade av att vara vidareförmedlare och att dessa ca 50 personer är fördelade utifrån kriterierna ovan. I Sveriges 290 kommuner finns det ett stort antal skolledare (rektorer) på grundskole- och gymnasienivå och det är bland dem vi kommer att söka efter vidareförmedlare. Det kan därmed liknas vid en stor tratt där vi kommer att filtrera skolledarna i landet utifrån urvalskriterierna och sedan skapa en personlig kontakt för att fråga om eventuellt intresse. Grovt sett ser vi följande steg för att hitta fram till engagerade och intresserade vidareförmedlare:

1) *Aktuell statistik.* Det första steget är att ta fram aktuell statistik om antalet skolledare (rektorer) inom grundskolan och gymnasieskolan och fördelningen över landets kommuner. Vi behöver få en överblick över skolledarna och hur de är fördelade geografiskt, fördelningen kommunala och fristående skolor, kön, göra en bedömning av antalet stora skolor och mindre skolor samt beskriva antalet grundskolor och gymnasieskolor. Efter detta kan en ungefärlig riktning med kluster skapas där vidareförmedlare kan sökas. Detta gör att det skapas en helhet som vi sedan kan komma tillbaka till.

2) *Befintliga nätverk.* Inom dessa kluster av möjliga skolledare (från steg 1) bör vi sedan ta kontakt med personer på skolor som kan vara intresserade. SKL:s - både kommunala och regionala - nätverk inom digitalisering i skolan (och andra kontaktuppgifter) kan vara hjälpsamt här för att hitta rätt personer. Även andra nätverk inom IT-området i skolan är intressant.

3) *Lokala personer.* När vi hittat lokala skolledare som är intresserade av IT-frågor - och som passar in i helhetsbedömningen i steg 1 - tar vi personlig kontakt för att lära mer om den lokala kontexten. Det blir en snöbollsmetod¹⁴ där vi lär mer om vilka personer som är engagerade i IT-frågor och vilken roll och förtroende de har i utvecklingen av IT-frågor på sin skola, särskilt kring digitala prov. Där en person hänvisar vidare till en annan person. Här kan det handla om flera intervjuer för att förstå mer om personens intresse och engagemang och möjlighet att påverka.

Vi behöver sannolikt gå fram och tillbaka mellan stegen för att hitta en bra balans mellan urvalskriterierna, beroende på vilken kontakt vi får med personer ute i skolorna. Det gäller således att både få den personliga kontakten och att de finns inom de kluster och med de bakgrundsvariabler som identifieras i steg 1.

2.2 Vidareförmedlare - tankar om innehåll i en strategi

Den andra delen av uppdraget är att ta fram en strategi för vidareförmedlarnas arbete samt ge förslag på aspekter som kan ingå i strategin.

Konsultteamet har erfarenhet av både utvärdering och praktisk verksamhetsutveckling samt projektverksamhetsledning. Gällande verksamhetsutveckling skrev t ex Orwén - och genomförde delar av den - fram en nationell försöksverksamhet om små produkter för äldre på uppdrag av Hjälpmedelsinstitutet (2008-2009) och Hinic har varit studierektor med ansvar för verksamhetsutveckling under cirka 10 år. Både Sennemark och Orwén har genom utvärderingar vunnit kunskap om faktorer som möjliggör långsiktig hållbarhet i ett förändringsarbete.

¹⁴ Snöbollsurval brukar avses i fall där en person hänvisar till en annan person, som i sin tur hänvisar till en annan person etc. Se t ex Martyn Denscombe (2000) "Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna"

Vi avser att använda vår samlade kunskap - tillsammans med intervjuer av vidareförmedlare - när vi skapar ett koncept för arbetet med vidareförmedlare under projekttiden (2018-2022). Det är viktigt att se det unika i varje satsning, men det brukar också finnas principer som återkommer i framgångsrikt utvecklingsarbete och som skapar hållbarhet på sikt. Några av dem - som kan vara med i en kommande strategi - beskrivs nedan.

- Förankring och engagemang är viktiga, ibland avgörande, faktorer för framgång.
- Vidareförmedlarna behöver hitta ett arbetssätt som passar Skolverkets projektgrupp för digitala prov och skapa en väg in i den ordinarie verksamheten på lokala skolor, och även koppling till lokala och/eller regionala nätverk.
- Hållbar samverkan mellan inblandade aktörer är av betydelse i strategin, där saker som gemensamt syfte och målbilder är av vikt.¹⁵
- En strategi bör innefatta strukturer för *lärande*, där det skapas lärande arenor med möjlighet till samtal om utvecklingen i projektet.
- En strategi bör ha delar om struktur, såsom roller, funktioner och arbetsbeskrivningar.
- Den bör också ha med delar rörande processerna, såsom inflytande, bemötande, ledarskap m.m.

3. Tidsplan, arbetsprocess och kostnader

Orwén, Sennemark och Hinic arbetar tillsammans i ett team, där Orwén är huvudansvarig konsult. Vi avser, efter uppstartsmötet på Skolverket i Stockholm, att genomföra löpande avstämningar med Skolverket per telefon, e-post och fysiska möten under arbetets gång¹⁶ samt i övrigt leverera enligt uppdragsbeskrivningen, såsom två delrapporter (målgruppsanalys och koncept). Nedan sammanfattas insatserna i en tabell med insats, datum och antal timmar.

Det totala antalet timmar uppgår till 121, vilket med 850 kr per timme ger 102 850 kr plus moms. Denna summa innefattar alla omkostnader.

¹⁵ Hållbar samverkan är en av de mekanismer för hållbart förändringsarbete som Svensson, Brulin m.fl. lyfter fram i boken "Att fånga effekter av program och projekt". Där även två andra mekanismer betonas, ägarskap och utvecklingsbaserat lärande.

¹⁶ Totala antalet avstämningar samt tid och form för dessa kommer parterna överens om vid uppstartsmötet. Avstämningar ska dock minst omfatta: Plan för genomförande och urval, preliminära resultat och Skolverkets godkännande av skriftlig rapportering.

Tabell 1. Insatser, datum och timmar

<i>Insats</i>	<i>Datum</i>	<i>Timmar</i>
Uppstartsmöte med Skolverket	Mars	5
Framtagande och presentation av slutgiltig plan för uppdraget	Mars-april	10
Analys av målgruppen och urvalskriterier samt kontakt med nätverk	April-maj	10
Kontakt med ca 50 vidareförmedlare lokalt och arbete med första version av strategi (innefattar flera samtal lokalt)	April-maj	50
Presentation av målgruppsanalys för Skolverket	Maj-juni	6
Avstämningar med Skolverket	Löpande	10
Leverera skriftlig rapport med målgruppsanalys och strategi för vidare arbete till Skolverket	Augusti	30
<i>Totalt</i>		<i>121</i>