

## Innehåll

1	Sammanfattning.....	3
2	Inledning .....	4
	2.1 Bakgrund.....	4
	2.2 Så här fungerar Samverkan för bästa skola .....	5
	2.3 Så här är denna redovisning uppbyggd .....	5
3	Underlag som redovisningen grundas på .....	6
	3.1 Överenskommelser om utvecklingsinsatser .....	6
	3.2 Processutvärdering av Samverkan för bästa skola .....	7
	3.3 Slutredovisningar från huvudmän .....	7
	3.4 Statistikuppföljning av elevsammansättning och kunskapsresultat.....	8
	3.5 Uppföljning av indikatorer inom Skolverkets riktade stöd .....	8
4	Utgångspunkter och centrala vägval i Samverkan för bästa skola .....	8
	4.1 Skolverkets processtöd – en modell för systematiskt kvalitetsarbete .....	8
	4.2 Skolutveckling byggd på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet – former och erfarenheter .....	9
	4.2.1 Forskarmedverkan i stödet till huvudmännen .....	10
	4.2.2 Stöd av forskare till Skolverkets processtödjare .....	10
	4.2.3 Gemensamt lärande och systematiserad kunskap .....	11
	4.2.4 Forsknings- och utvecklingsstödet lärdomar från arbetet under 2019 .....	11
	4.3 Urval av huvudmän till Samverkan för bästa skola .....	13
	4.3.1 Modell för urval .....	13
	4.3.2 Resultat av urvalet 2019 .....	13
5	Stöd till huvudmännen under 2019.....	13
	5.1 Prioriterade problem som utgångspunkt för utvecklingsarbetet.....	14
	5.2 Utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet.....	14
	5.2.1 Identifierade brister i det systematiska kvalitetsarbetet .....	15
	5.2.2 Stöd och utvecklingsinsatser för att stärka det systematiska kvalitetsarbetet.....	16
	5.3 Utveckling av det pedagogiska ledarskapet .....	16
	5.3.1 Identifierade brister i det pedagogiska ledarskapet.....	16
	5.3.2 Stöd och utvecklingsinsatser för att stärka det pedagogiska ledarskapet.....	17
	5.4 Utveckling av det kollegiala lärandet .....	18
	5.4.1 Identifierade brister i det kollegiala lärandet.....	18
	5.4.2 Stöd och utvecklingsinsatser för att stärka det kollegiala lärandet....	18
	5.5 Utveckling av undervisningens kvalitet .....	19
	5.5.1 Identifierade brister i undervisningens kvalitet .....	20
	5.5.2 Stöd och utvecklingsinsatser för att stärka undervisningens kvalitet	20

5.6	Mötesplatser och erfarenhetsutbyte för lärande.....	21
6	Resultat från Skolverkets processutvärdering.....	21
6.1	Processutvärdering med fokus på det inledande arbetet med nulägesanalys.....	22
6.1.1	Genomförande av nulägesanalysen.....	22
6.1.2	Förutsättningar för arbetet med nulägesanalyserna.....	23
6.1.3	Resultat av arbetet med nulägesanalys på kort sikt.....	24
6.1.4	Utvecklingsbehov för Skolverket utifrån resultatet av processutvärderingen.....	24
6.2	Enkätundersökning inom processutvärdering med fokus på fasen med utvecklingsinsatser.....	25
6.2.1	Genomförandet av fasen med utvecklingsinsatser.....	25
6.2.2	Samverkan med Skolverket.....	26
6.2.3	Resultat på kort sikt.....	26
6.2.4	Deltagarnas tilltro till att utvecklingsinsatserna kommer att få effekter på längre sikt.....	27
7	Uppföljning av huvudmän som avslutat samverkan med Skolverket.....	28
7.1	Statistikuppföljning med fokus på grundskoleenheterna.....	28
7.1.1	Beskrivning av de grundskoleenheter som ingår i uppföljningen.....	28
7.1.2	Ingen förbättring av kunskapsresultaten i relation till riket för elever i årskurs 3.....	29
7.1.3	Svag uppgång i kunskapsresultaten för elever i årskurs 6.....	29
7.1.4	Behörigheten till gymnasieskolans yrkesprogram för elever i årskurs 9 ökar.....	30
7.1.5	Ökning av det genomsnittliga meritvärdet för elever i årskurs 9.....	30
7.2	Statistikuppföljning med fokus på gymnasieskoleenheterna.....	30
7.2.1	Beskrivning av de gymnasieskoleenheter som ingår i uppföljningen.....	30
7.2.2	Den genomsnittliga betygspoängen är oförändrad.....	31
7.2.3	Andel elever med gymnasieexamen ökar i slutet av uppföljningsperioden.....	31
7.3	Skolverkets sammanställning av huvudmännens slutredovisningar.....	31
7.4	Indikatoruppföljning med fokus på målgruppernas förmåga att utveckla verksamheten.....	33
8	Analys, övergripande slutsatser och arbetet framåt.....	34
8.1	Skolverkets arbete under 2019 med att utveckla Samverkan för bästa skola.....	34
8.2	Resultat i relation till regeringsuppdragets mål och Skolverkets förväntade effekter på kort och lång sikt.....	35
8.3	Framåtblick och fortsatta utvecklingsbehov – så ska Skolverket utveckla Samverkan för bästa skola.....	37
8.4	Slutord.....	39
9	Kostnader.....	40

9.1 Teamkostnader .....	41
9.2 Utvecklingsinsatser för huvudmän, förskole- och skolenheter .....	41
9.3 Svårigheter vid beräkning av kostnader .....	41

## 1 Sammanfattning

En viktig del av huvudmännens och skolenheternas systematiska kvalitetsarbete är att formulera relevanta mål för den egna verksamheten och att sedan regelbundet följa upp verksamheten mot dessa mål. Skolverkets processutvärdering visar sammantaget att Samverkan för bästa skola överlag verkar ha bidragit till att stärka huvudmännen och skolenheterna i detta arbete. I de uppföljningar som Skolverket och huvudmännen gjort beskriver vidare flera huvudmän att de utvecklat sitt systematiska kvalitetsarbete, det pedagogiska ledarskapet och det kollegiala lärandet med fokus på utveckling av undervisningens kvalitet vid de utvalda skolenheterna.

Skolverket har inför denna redovisning gjort en första sammanställning av statistik för de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola och avslutat samverkan. Sammanställningen visar att kunskapsresultaten har utvecklats något mer positivt för vissa elevgrupper vid de skolenheter som ingick i de första urvalen för Samverkan för bästa skola än i riket som helhet. De förbättringar som syns rör i synnerhet elever med utländsk bakgrund och elever med föräldrar med låg utbildningsnivå. Dessa grupper av elever har av flera av huvudmännen identifierats som prioriterade på grund av deras låga resultat. I huvudmännens slutredovisningar beskrivs tecken på att insatsernas resultat gynnar elever med låga kunskapsresultat och svåra förutsättningar. I sina slutredovisningar anger ett flertal av de berörda huvudmännen att man sett synliga förändringar i undervisningen samt i arbetet med extra anpassningar och särskilt stöd, förändringar som ligger väl i linje med ett stärkt kompensatoriskt fokus. Enligt Skolverkets processutvärdering har vidare både representanter för huvudmän och skolenheter i de allra flesta fall en tilltro till att insatserna inom Samverkan för bästa skola kommer att leda till att elevernas kunskapsresultat höjs vid de deltagande skolenheterna. Rektorer på skolenheter som deltar i Samverkan för bästa skola har dessutom en stark tilltro till att skillnaderna mellan elevernas resultat inom den egna skolenheten kommer att minska genom utvecklingsinsatserna.

Under 2019 har huvudmän, förskole- och skolenheter i sina nulägesanalyser identifierat och prioriterat problem med koppling till barnens och elevernas möjligheter till kunskapsutveckling och måluppfyllelse samt problem med bristande likvärdighet. Förskole- och skolenheterna har identifierat brister i undervisningen som orsaker till problemen, men även brister i hur verksamheten följs upp, utvärderas och planeras. På huvudmannanivå har framför allt brister inom det systematiska kvalitetsarbetet identifierats som orsaker till problemen. Av tidigare regeringsredovisningar framkommer att utvecklingsinsatser inom området styrning och utveckling av verksamheten har varit de vanligast förekommande i Samverkan för bästa skola. Så har det sett ut även under 2019. I stort sett samtliga huvudmän genomför någon insats som syftar till att utveckla eller stärka det systematiska kvalitetsarbetet eller verksamheternas organisation. I insatser som syftar till att stärka det pedagogiska ledarskapet har färre insatser än tidigare inneburit att enbart en rektor får handledning och stöd. I stället syftar de insatser som beslutats under 2019 oftare till att stärka rektorn tillsammans med en grupp nyckelpersoner vid enheten, exempelvis en lednings- eller utvecklingsgrupp.

Under 2020 kommer arbetet med att genomföra regeringsuppdraget att fortsätta i enlighet med upparbetade former. Samtidigt pågår ett ständigt förbättringsarbete inom myndigheten och i samverkan med andra berörda aktörer. Resultatet av de utvärderingar och uppföljningar används i utvecklingsarbetet. I den första rapporten inom Skolverket processutvärdering beskrivs exempelvis tidsbrist för utvecklingsarbetet hos förskole- och skolenheter, ibland kopplad till hög personalomsättning, som ett hinder i utvecklingsarbetet. En annan hindrande faktor är bristande kommunikation mellan olika nivåer hos huvudmannen eller med utförande universitet eller högskola kring utvecklingsinsatserna. Skolverket drar slutsatsen att centrala aspekter i det fortsatta utvecklingsarbetet inom Samverkan för bästa skola är att stärka och utveckla kommunikationen med deltagarna i syfte att tydliggöra förväntningar, roller och vikten av att bygga strukturer för utvecklingsarbetet samt skapa samsyn.

Skolverket avser även att utveckla former för att ge ett starkare stöd till rektorer i arbetet med att observera, analysera, utveckla och följa upp kvaliteten i undervisningen. Syftet är att säkerställa att det genomförs insatser som riktar sig mot utveckling av undervisningen och att dessa leder till ökade kunskapsresultat och måluppfyllelse.

## 2 Inledning

### 2.1 Bakgrund

Skolverket har fått i uppdrag av regeringen att i dialog med huvudmän genomföra insatser i syfte att höja kunskapsresultaten och öka likvärdigheten inom och mellan skolenheter samt med syfte att höja förskolans och förskoleklassens måluppfyllelse och öka likvärdigheten inom och mellan förskoleenheter och förskoleklasser.

Enligt regeringsuppdraget ska Skolverket följa upp satsningen Samverkan för bästa skola årligen och redovisa hur genomförandet av uppdraget fortlöper. Redovisningen ska också innefatta en beskrivning av hur myndigheten tillvaratagit Skolinspektionens underlag. Myndighetens kostnader för att samordna och utveckla insatserna ska särredovisas.

Enligt nytt regeringsuppdrag för Samverkan för bästa skola från november 2019 (U2019/03786/S som ersätter U2015/03357/S och U2017/00301/S) ska Skolverket i dialog med huvudmän genomföra insatser i syfte att höja kunskapsresultaten i skolan samt öka måluppfyllelsen i förskolan, förskoleklassen och fritidshemmet. Insatserna syftar även till att öka likvärdigheten inom och mellan skol- och förskoleenheter. Vidare framgår det av uppdraget att Skolverket ska ta tillvara internationella och nationella erfarenheter och basera sina insatser på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Skolverket ska inhämta synpunkter från berörda aktörer samt samverka med universitet och högskolor.

## 2.2 Så här fungerar Samverkan för bästa skola

Syftet med regeringsuppdraget om Samverkan för bästa skola är att öka måluppfyllelsen i förskolan, höja kunskapsresultaten och öka likvärdigheten inom och mellan förskolor och skolor. Skolverkets urval av skolenheter inom Samverkan för bästa skola sker med utgångspunkt i två urvalskriterier som följer av regeringsuppdraget. Enligt regeringsuppdraget ska insatserna inom Samverkan för bästa skola riktas till skolenheter som har:

1. låga kunskapsresultat eller en hög andel elever som inte fullföljer sina studier
2. och som har eller bedöms få svåra förutsättningar att förbättra sina resultat på egen hand.<sup>1</sup>

Insatser ska även riktas till förskoleenheter som har svåra förutsättningar.

Utgångspunkten i Samverkan för bästa skola är att huvudmän samt förskole- och skolenheter samverkar med Skolverket under tre år. Under de tre åren analyserar deltagarna i dialog med Skolverket sina verksamheter, formulerar mål samt definierar och genomför insatser för att nå målen och utveckla verksamheten för att komma tillrätta med de problem som identifierats i analysen. Efter en inledande fas då huvudmannen samt utvalda förskoleenheter och skolenheter arbetar med att genomföra en nulägesanalys av sina verksamheter, upprättar Skolverket en överenskommelse med huvudmannen om utvecklingsinsatser som syftar till att höja kunskapsresultaten och öka likvärdigheten. Under hela samverkansperioden stödjer Skolverket deltagarna i deras arbete med att följa upp och utvärdera insatserna i förhållande till de mål som har satts upp.

## 2.3 Så här är denna redovisning uppbyggd

Skolverkets redovisning av regeringsuppdraget Samverkan för bästa skola har en struktur som inleds med en beskrivning av vilka underlag som Skolverket utgår från i redovisningen (kapitel 3). I kapitel 4 beskrivs ett antal centrala utgångspunkter för Skolverkets stöd till huvudmän, förskoleenheter och skolenheter inom Samverkan för bästa skola.

I kapitel 5–7 redovisas resultat från arbetet inom Samverkan för bästa skola. Kapitel 5 sammanfattar vilka utvecklingsområden som identifierats och vilka utvecklingsinsatser som beslutats under 2019. Resultaten i kapitel 5 är hämtade från överenskommelser och åtgärdsplaner som beslutats under 2019 vilket innebär att underlagen till största delen rör huvudmän, förskoleenheter och skolenheter som valts ut för samverkan under 2018 och 2019.

Resultaten i kapitel 5 har sorterats utifrån de målområden som Skolverket identifierat i sin verksamhetslogik för uppdraget:

- utveckling av systematiskt kvalitetsarbete,

---

<sup>1</sup> Utbildningsdepartementet, Uppdrag om samverkan för bästa skola Dnr U 2015/3357/S, 4 juni 2016.

- pedagogiskt ledarskap,
- kollegialt lärande samt
- undervisningens kvalitet.

Verksamhetslogikens målområden har sin grund i sådana framgångsfaktorer som forskning<sup>2</sup> om skolutveckling lyfter fram. Logiken bygger på antaganden om vilka effekter på kort sikt respektive på medellång och lång sikt som aktiviteterna i Samverkan för bästa skola ska leda till. Effekterna utgör en kedja, där den långsiktigt eftersträvade effekten är höjda kunskapsresultat, ökad måluppfyllelse och ökad likvärdighet.

I kapitel 6 redovisas resultatet av Skolverkets processutvärdering, som följer arbetet med huvudmän i urvalen år 2017. Syftet med utvärderingen är att undersöka hur genomförandet av Samverkan för bästa skola har fungerat i praktiken och hur skolenheter och huvudmän har upplevt Skolverkets stöd.

Kapitel 7 redovisar de tillgängliga resultat som finns från huvudmän som avslutat sin samverkan med Skolverket. Det rör huvudmän som valdes ut för samverkan under 2015 och 2016. Skolverket har sammanställt elevstatistik för de berörda grund- och gymnasieskolenheterna samt statistik över hur enheternas kunskapsresultat har utvecklats under samverkansperioden. I kapitlet redovisas även vad som framkommit i de slutredovisningar som de aktuella huvudmännen inkommit med samt i enkätuppföljningar.

I kapitel 8 beskrivs Skolverkets slutsatser samt tankar om och planering för det fortsatta arbetet inom Samverkan för bästa skola. Slutligen ges en överblick över kostnaderna för genomförandet av Samverkan för bästa skola i kapitel 9.

## **3 Underlag som redovisningen grundas på**

### **3.1 Överenskommelser om utvecklingsinsatser**

Skolverket och varje huvudman upprättar en överenskommelse om utvecklingsinsatser som syftar till att kunskapsresultaten och likvärdigheten ska öka samt att undervisningens kvalitet i deltagande förskole- och skolenheter ska förbättras. Skolverket sammanställer och systematiserar information om de utvecklingsinsatser som beslutas. Sammanställningen omfattar uppgifter om huvudman, skolform, utförare och målgrupp. Utvecklingsinsatserna sorteras även efter vilket område som de kan kategoriseras under, i enlighet med Skolinspektionens områden för regelbunden tillsyn (bedömning och betygssättning, extra anpassningar och särskilt stöd, förutsättningar för lärande och trygghet, styrning och utveckling av verksamheten, trygghet, studiero och åtgärder mot kränkande behandling, undervisning och lärande samt arbetsplatsförlagt lärande).

---

<sup>2</sup> Håkansson, Jan och Sundberg, Daniel. Utmärkt skolutveckling. Forskning om skolförbättring och måluppfyllelse. Natur & kultur, Stockholm. 2016  
Forskning för klassrummet. Skolverket, 2013

### 3.2 Processutvärdering av Samverkan för bästa skola

Skolverket inledde under 2017 en processutvärdering av Samverkan för bästa skola. Utvärderingen används dels internt vid Skolverket för att utveckla det riktade stödet dels som ett underlag för redovisningar till regeringen.

Syftet med utvärderingen är att undersöka hur genomförandet av Samverkan för bästa skola har fungerat i praktiken och hur skolenheter och huvudmän har upplevt Skolverkets stöd. Syftet med utvärderingen är också att undersöka utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet hos huvudmän och skolenheter som deltar i satsningen. Slutligen ska utvärderingen redovisa hur elevernas kunskapsresultat och syn på undervisningens kvalitet har förändrats efter skolenheternas deltagande i Samverkan för bästa skola.

Utvärderingen inkluderar huvudmän och skolenheter som påbörjade sitt deltagande i Samverkan för bästa skola under 2017 och omfattar 16 huvudmän med omkring 70 utvalda skolenheter. Inga förskoleenheter ingår i de aktuella urvalen. Skolverket genomför utvärderingen under åren 2017 till 2020 med slutrapportering under 2021. Utifrån tidplanen har myndigheten möjlighet att följa deltagande huvudmän och skolenheter genom samtliga faser av arbetet inom Samverkan för bästa skola, från nulägesanalys och åtgärdsplan till genomförda utvecklingsinsatser och uppföljning efter avslutad samverkan.

En första delrapport från utvärderingen presenterades under 2019. Delrapportens fokus låg på huvudmännen och skolenheternas genomförande av nulägesanalyserna och deras uppfattning om Skolverkets stöd i den inledande analysfasen av samverkan. Rapporten beskrev även de förändringar som deltagarna i analysarbetet hos huvudmän och skolenheter hade iakttagit i sina verksamheter på kort sikt. En andra delrapport kommer att presenteras i maj 2020. I den ligger fokus på den fas då huvudmännen och skolenheterna genomför sådana utvecklingsinsatser som de identifierade behov av under nulägesanalysfasen. Skolverket fortsätter även att följa huvudmännens och skolenheternas bild av eventuella förändringar i sina verksamheter.

### 3.3 Slutredovisningar från huvudmän

Efter genomförd samverkansperiod upprättar huvudmännen en slutredovisning med stöd av Skolverkets mall för slutredovisning för Samverkan för bästa skola. Slutredovisningarna ger bilder och exempel på vad utvecklingsarbetet har innehållit och vilka förändringar huvudmännen iakttagit under samverkansperioden i förhållande till de uppsatta målen. I syfte att tillvarata lärdomar och sprida vunnit kunskap sammanställer Skolverket slutredovisningar från huvudmän i respektive urvalsgrupp. Med utgångspunkt i sammanställningen genomförs seminarier internt på Skolverket. Sammanställningen och seminarierna ger möjligheter att sprida och fånga upp erfarenheter och lärdomar som bidrar till Skolverkets arbete med de nationella skolutvecklingsprogrammen samt det framtida arbetet med riktade insatser.



### 3.4 Statistikuppföljning av elevsammansättning och kunskapsresultat

Skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola och som avslutat samverkan med Skolverket omfattas av en statistikuppföljning. Uppföljningen, som omfattar grund- och gymnasieskoleenheter som avslutat samverkan med Skolverket, redovisas för första gången våren 2020. Syftet med statistikuppföljningen är att ge en bild av hur elevers kunskapsresultat utvecklats under och efter skolenheternas deltagande i Samverkan för bästa skola. Uppföljningen belyser även vilka förändringar som har skett i elevsammansättningen vid de aktuella skolenheterna. Den aktuella statistikuppföljningen omfattar perioden från läsåret 2014/15 till 2018/19. Uppgifter för läsåret 2014/15 används som jämförelse för att visa hur elevsammansättningen och kunskapsresultaten såg ut på de aktuella skolenheterna före deltagandet i Samverkan för bästa skola. En jämförelse görs dessutom mellan skolenheterna som har deltagit i Samverkan för bästa skola och den genomsnittliga utvecklingen för samtliga grund- respektive gymnasieskoleenheter i riket.

Det första urvalet av skolenheter för deltagande i Samverkan för bästa skola genomfördes i november 2015. Ytterligare två urval av skolenheter genomfördes i januari respektive maj 2016. Den aktuella statistikuppföljningen omfattar de grundskole- och gymnasieskoleenheter som ingått i dessa tre urvalsbeslut och som avslutat sitt deltagande per den 31 december 2019.

### 3.5 Uppföljning av indikatorer inom Skolverkets riktade stöd

I syfte att följa upp genomförandet av Samverkan för bästa skola genomför Skolverket årligen en uppföljning av två indikatorer för insatsen. Indikatorerna är valda i enlighet med Skolverkets verksamhetslogik för uppdraget om Samverkan för bästa skola<sup>3</sup>.

- Indikator 1 – Andel som upplever att stödet har bidragit till ökad kunskap.
- Indikator 2 - Andel som upplever att insatsen har förbättrat verksamhetens förmåga att utvecklas.

Uppföljningen genomförs med hjälp av en enkät till skolchefer eller motsvarande och en enkät till rektorer hos de huvudmän och skolenheter som avslutat samverkan med Skolverket. Indikatorernas utfall är ett värde i form av en andel positiva svar som Skolverket bedömer utifrån en skala.

## 4 Utgångspunkter och centrala vägval i Samverkan för bästa skola

### 4.1 Skolverkets processtöd – en modell för systematiskt kvalitetsarbete

En central insats i Samverkan för bästa skola är Skolverkets stöd i huvudmannens analys av resultat, processer och organisation vid de utvalda förskole- och skolenheterna samt på huvudmannanivå. Genom att genomföra en fördjupad

---

<sup>3</sup> Verksamhetslogiken beskrivs kort under kapitel 2.3 ovan.

nulägesanalys med stöd av Skolverket får huvudmännen, förskole- och skolenheterna möjlighet att utveckla sitt systematiska kvalitetsarbete med fokus på analys. De erbjuds en modell för att definiera insatser för utveckling med utgångspunkt i ett tydligt fokus på barnens och elevernas behov. I analysarbetet identifierar och prioriterar deltagarna problem som utgår från elevernas, förskole- och skolenheternas måluppfyllelse. Därefter utforskar och analyserar de sin verksamhet för att identifiera orsaker till problemen. Utifrån dessa underliggande orsaker planeras och beslutas utvecklingsinsatser.

Skolverkets medarbetare fungerar som processtödjare till huvudmän, förskoleenheter och skolenheter i deras analysarbete i syfte att bidra till fördjupad förståelse. Processtödet innebär ett arbete i nära dialog mellan myndighet och verksamheter, där Skolverkets medarbetare visar på arbetssätt, ställer fördjupande frågor, bidrar med kunskap och säkerställer ett barn- och elevfokus i utvecklingsarbetet. I nulägesanalysen stöttar Skolverkets processtödjare även deltagarna i att fokusera på sådana faktorer som organisationen har möjlighet att påverka och förändra.

Utifrån sina analyser tar huvudmännen, förskole- och skolenheterna med stöd från Skolverket fram åtgärdsplaner där de formulerar mål för utvecklingsarbetet och beskriver de utvecklingsinsatser som därefter genomförs inom ramen för Samverkan för bästa skola. Processtödet och analysmodellen syftar till att valet av utvecklingsinsatser ska bygga på en grundlig analys av nuläge och utvecklingsbehov vid varje förskole- och skolenhet eller hos huvudmannen, samt på kunskap om faktorer som gynnar skolutveckling enligt vetenskap och beprövad erfarenhet. Utifrån åtgärdsplanerna upprättas en överenskommelse om insatser mellan Skolverket och huvudmannen.

#### 4.2 Skolutveckling byggd på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet – former och erfarenheter

Enligt regeringsuppdraget ska arbetet med Samverkan för bästa skola bygga på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. För att säkerställa det vetenskapliga perspektivet samverkar Skolverket med åtta av landets universitet och högskolor<sup>4</sup> kring ett forsknings- och utvecklingsstöd (FOU-stöd).

De universitet och högskolor som ingår i FOU-stödet har genom överenskommelser med Skolverket åtagit sig att bistå Skolverket i arbetet med Samverkan för bästa skola, i syfte att säkerställa en relevant vetenskaplig grund för analys och genomförande. Samarbetet bygger på en syn på vetenskaplig kvalitet som kombinerar bästa tillgängliga kunskap om att utveckla och förbättra skolor med praktiska vetenskapliga förmågor och förhållningssätt i mötet med den lokala praktiken. Arbetssättet syftar till att skapa en balans mellan å ena sidan generell

---

<sup>4</sup> Högskolan Dalarna, Göteborgs universitet (har inte deltagit under första halvåret av 2019), Karlstads universitet, Linnéuniversitetet, Mithögskolan, Stockholms universitet, Umeå universitet och Uppsala universitet.

kunskap och å andra sidan sådana lokala villkor och företeelser som behöver undersökas och problematiseras för att möta behoven.

FOU-stödet bistår processtödarna vid Skolverket, stödjer huvudmän, förskole- och skolenheter samt medverkar till ett gemensamt lärande. FOU-stödet är organiserat i en ledningsgrupp som är placerad vid Stockholms universitet och två undergrupper, det vetenskapliga rådet respektive kontaktpersonsgruppen. För att säkra kvalitet och likvärdighet har FOU-stödet identifierat att det är centralt att det nationella FOU-stödets olika grupper integreras och att de åtta utvalda universiteten och högskolorna uppfattar arbetet som ett gemensamt åtagande. FOU-stödet har därför utarbetat arbetsformer som innebär att kontaktpersonerna vid de olika universiteten och högskolorna, samt medlemmarna i det vetenskapliga rådet samarbetar och delar kunskaper och erfarenheter löpande. Organisationen säkerställer dessutom ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte och lärande inom respektive universitet och högskola.

#### **4.2.1 Forskarmedverkan i stödet till huvudmännen**

De universitet och högskolor som ingår i FOU-stödet bidrar till att fördjupa den inledande nulägesanalysen hos de utvalda huvudmännen genom att delta i analysmöten med huvudmän, förskole- och skolenheter tillsammans med Skolverkets medarbetare. Utifrån skriftliga underlag och berättelserna i rummet deltar forskarna i analysarbetet och bidrar med ytterligare perspektiv.

Universiteten och högskolorna bidrar även i utformandet av utvecklingsinsatser utifrån generell kunskap i kombination med lokal kännedom genom de gemensamma analysmötena. Med utgångspunkt i huvudmännens, förskole- och skolenheternas åtgärdsplaner utformar universiteten och högskolornas förslag på utvecklingsinsatser. Skolverket ansvarar för att tillsammans med huvudmannen identifiera lämplig utförare av insatserna. I många fall bedöms det universitet eller högskola som deltagit och bidragit i analysen också vara bäst lämpat att genomföra insatserna. Detta innebär att de universitet och högskolor som ingår i FOU-stödet deltar i många utvecklingsinsatser hos enheter och huvudmän inom Samverkan för bästa skola, vilket ökar möjligheterna till ett gemensamt lärande inom och mellan universiteten och högskolorna samt mellan Skolverket och universiteten och högskolorna.

#### **4.2.2 Stöd av forskare till Skolverkets processtödjare**

Utöver stödet i det direkta arbetet med huvudmän, förskole- och skolenheter, bidrar FOU-stödet med kompetensutveckling till Skolverkets medarbetare med utgångspunkt i aktuell forskning och utifrån behov som Skolverket identifierat och som har relevans för arbetet med regeringsuppdraget. Varje termin genomförs dessutom ett så kallat utvecklingsseminarium för gemensamt lärande. Vid seminariet möts representanter från de universitet och högskolor som ingår i FOU-stödet och Skolverkets medarbetare i dialog kring aktuella erfarenheter som från arbetet med huvudmännen, som kopplas till relevanta forskarinspel.

FOU-stödet, och särskilt medlemmarna i det vetenskapliga rådet, har etablerat samverkan med internationella forskare inom området skolutveckling och skolförbättring. Denna samverkan har betydelse dels när det gäller att kompetensutveckla Skolverkets personal, dels när det gäller att höja den vetenskapliga kvaliteten i de förbättringsinsatser som genomförs inom Samverkan för bästa skola.

#### **4.2.3 Gemensamt lärande och systematiserad kunskap**

Under 2019 har det vetenskapliga rådet inom FOU-stödet tagit fram ett analytiskt ramverk med fokus på förskole- och skolenheters förbättringskapacitet. Ramverket är ett stöd för Skolverkets medarbetare i arbetet med att stödja huvudmän, förskoleenheter och skolenheter i att analysera sitt nuläge, formulera mål och identifiera insatser. Att stärka huvudmännens förbättringskapacitet har av det vetenskapliga rådet i samarbete med Skolverket identifierats som centralt i uppdraget att stärka huvudmännens förmåga att planera, följa upp och utveckla utbildningen och för möjligheterna att åstadkomma en varaktig förbättring i de utvalda verksamheternas resultat. Under 2020 kommer ramverket för förbättringskapacitet att tillämpas, prövas och utvecklas. Parallellt kommer Skolverket tillsammans med det vetenskapliga rådet inom FOU-stödet att diskutera om analytiska ramverk som form för ett vetenskapligt stöd i arbetet är användbart för fler centrala aspekter av arbetet inom Samverkan för bästa skola.

Arbetet med Samverkan för bästa skola erbjuder en viktig möjlighet till ett fördjupat lärande hos samtliga involverade parter; Skolverket, universitet, högskolor, skolhuvudmän och skolverksamheter. Arbetet kännetecknas av en hög grad av komplexitet, där det inte på förhand är givet vilka strategier, arbetssätt, samarbetsformer och utvecklingsinsatser som leder till önskade resultat i form av ökad kvalitet, höjda kunskapsresultat och ökad likvärdighet. Ett sådant lärande förutsätter att kunskaperna systematiseras. I syfte att skapa förutsättningar för ett systematiskt lärande, initierade FOU-stödet under 2019 därför ett arbete med att samla relevant dokumentation i en databas. Databasen möjliggör översikt och kartläggning av det omfattande arbete som sker inom Samverkan för bästa skola, samt villkoren för detta arbete. Arbetet med systematisering av underlag i databasen fortsätter under 2020 och genomförs såväl inom, som utöver det uppdrag som finansieras av Skolverket.

#### **4.2.4 Forsknings- och utvecklingsstödet lärdomar från arbetet under 2019**

I överenskommelsen med Stockholms universitet ingår att FOU-stödet varje år ska redogöra för hur arbetet med FOU-stödet fortskrider. I den rapport som lämnades i mars 2020 beskriver FOU-stödet lärdomar från samarbetet med Skolverket och huvudmännen samt hur arbetet inom respektive universitet har utvecklats för att bättre kunna motsvara uppdragets syfte.

I rapporten beskriver det nationella FOU-stödet några lärdomar från genomförandet av insatser inom Samverkan för bästa skola. Universiteten och högskolorna lyfter där bland annat fram att en framgångsfaktor i arbetet verkar

vara att erbjuda ett brett förbättringsstöd, snarare än traditionella utbildningsinsatser. I ett sådant bredare förbättringsstöd ingår, utöver kunskapsförmedling, att systematiskt sträva efter delaktighet och ägarskap i förbättringsarbetet inom den mottagande organisationen. En följd av denna strävan är att många av insatserna utformas som kombinationer av utbildning och handledning, som kan riktas till både individer och grupper. Genom att kombinera inslag av utbildning och handledning, strävar man i utformningen av insatserna efter att undvika såväl ”processfällan”, där man trots goda samtal inte åstadkommer ett tillräckligt tydligt fokus i förbättringsarbetet, som i ”professorsfällan”, där deltagarna inte förmår att ta till sig och omsätta budskapet i praktiken, trots att budskapet kan vara högst relevant för att möta den aktuella problembilden.

Andra lärdomar som universiteten och högskolorna lyfter fram i rapporten är vikten av att erbjuda en palett av insatser, som samordnas sinsemellan. Samordningen av parallella insatser är betydelsefull såväl för att förbättringsarbetet ska vara praktiskt genomförbart i den lokala organisationen som för att samordning och förbättrad internkommunikation i sig kan bidra till att minska sådana organisatoriska glapp som ofta identifieras som orsaker till problem i huvudmannens och förskole- och skolenheternas analyser.

Under 2019 har forskare som ingår i FOU-stödet genomfört några fallstudier av arbetet inom Samverkan för bästa skola. Slutsatserna från dessa fallstudier ligger väl i linje med resultat från Skolverkets utvärderingar och uppföljningar. Man lyfter bland annat att insatserna bidragit till ökat fokus på elevers lärande i de aktuella skolorna och att legitimiteten för utvecklingsarbete stärkts i organisationerna när delaktighet i en analys skapats. Rektorerne vid de aktuella förskole- och skolenheterna uppskattar det noggranna analysarbetet och att ha fått ett ekonomiskt stöd för sitt utvecklingsarbete. Däremot är de mer tveksamma till hur det nationella stödet kunnat kopplas samman med huvudmannens systematiska kvalitetsarbete. I rapporten drar FOU-stödet därför slutsatsen att utvecklingsinsatserna inom Samverkan för bästa skola har stärkt kopplingen mellan den nationella nivån och skolenhetsnivån med hjälp av ett undervisningsnära systematiskt kvalitetsarbete. I vissa fall kan detta dock ha skett på bekostnad av kopplingen mellan huvudmannens kvalitetssystem och skolenheternas.

Det samarbete som har etablerats mellan Skolverket och universiteten och högskolorna illustrerar nyttan av ett nationellt partnerskap mellan flera aktörer för att kunna hantera komplexa utmaningar. Denna typ av partnerskap lyfts fram såväl i internationell forskning som av OECD (Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling). Genom partnerskap kan aktörer gemensamt kraftsamla för att kunna bygga kunskap, dela erfarenheter, samordna arbete, ta fram insatser och stärka den kapacitet som behövs för att förbättra pedagogisk verksamhet. Samarbetet inom Samverkan för bästa skola bidrar med andra ord till att göra skolutveckling till ett gemensamt åtagande i syfte att stärka, utveckla och förbättra förskole- och skolenheter.

## 4.3 Urval av huvudmän till Samverkan för bästa skola

### 4.3.1 Modell för urval

Skolverkets urval av skolenheter och huvudmän genomförs med hjälp av en urvalsmodell. Under 2019 genomfördes en översyn och revidering av Skolverkets urvalsmodell för huvudmän och grund- och gymnasieskolenheter. Översynen motiverades bland annat av att underlaget med förslag på skolenheter som levererades av Skolinspektionen skulle komma att förändras med anledning av Skolinspektionens nya granskningsmodell, regelbunden kvalitetsgranskning. Den nya urvalsmodellen tillämpades för första gången vid urvalet som genomfördes i november 2019.

Precis som i tidigare urvalsmodell genomförs Skolverkets urval av skolenheter med hjälp av två typer av underlag, ett underlag med förslag på skolenheter från Skolinspektionen<sup>5</sup> och ett statistiskt urvalsunderlag baserat på Skolverkets statistik. Den nya urvalsmodellen innebär en utveckling av hur dessa underlag används.

Urval av förskoleklass ingår i det ordinarie urvalet som omfattar grundskolan. Skälet för detta är att förskoleklassen oftast är organiserad inom ramen för en grundskolenhet, även om det formellt är en egen skolform.

För urval av förskoleenheter används ett index som ger en bild av förskoleenheternas förutsättningar.<sup>6</sup> Urvalet av specifika förskoleenheter genomförs efter dialog med huvudmännen med utgångspunkt i indexet.

### 4.3.2 Resultat av urvalet 2019

Beslut om urval av huvudmän har fattats i maj och i november 2019. Genom dessa urvalsbeslut erbjöd Skolverket samverkan med totalt 25 huvudmän. En av huvudmännen som erbjöds samverkan under 2019 avböjde erbjudandet i sin helhet. Några huvudmän valde att avböja erbjudandet om samverkan för vissa skolenheter. Av de 74 skolenheter som omfattades av urvalsbesluten avböjde tre huvudmän samverkan för totalt fyra skolenheter. Skolverket erbjöd efter dialog med de berörda huvudmännen stöd till fyra andra skolenheter än de som ingick i det ursprungliga urvalsbeslutet. Efter dialog med en fjärde huvudman erbjöds samverkan för två ytterligare skolenheter hos denna huvudman. Detta innebär att de totala antalet skolenheter som Skolverket inledde samverkan med genom urvalen 2019 uppgick till 76.

## 5 Stöd till huvudmännen under 2019

I detta kapitel redogör Skolverket för de överenskommelser som skrivits med huvudmän under 2019. Många av överenskommelserna, men inte alla, rör huvudmän som ingick i Skolverkets urvalsbeslut i maj och november 2018 samt

---

<sup>5</sup> Uppdrag att lämna underlag till Statens skolverk, U2015/03631/GV.

<sup>6</sup> Beslut om att erbjuda samverkan med huvudmän inom ramen för Samverkan för bästa skola, dnr 7.4.1–2019:1456, 2019-11-06.

maj 2019. Till överenskommelserna bifogas huvudmannens, förskoleenheternas och skolenheternas åtgärdsplaner. Detta kapitel baseras på innehållet i 95 åtgärdsplaner från 2019.

Skolenheterna, förskoleenheterna och huvudmännen beskriver i sina åtgärdsplaner de utvecklingsområden som de arbetat fram i nulägesanalysen.

Utvecklingsområdena är framtagna med utgångspunkt i det problem som skolenheten, förskoleenheten eller huvudmannen valt att prioritera. Skolenheterna utgår från elevernas måluppfyllelse och resultat i relation till författningarnas krav när de identifierar sina problem. Förskoleenheternas problem utgår från förskoleenhetens förmåga att nå läroplanens mål. För huvudmännen är problemen kopplade till förskole- och skolenheternas måluppfyllelse. Utifrån de problem som skolenheter, förskoleenheter och huvudmän identifierar och prioriterar analyserar de sin verksamhet för att identifiera utvecklingsområden, som bygger på de brister i processer och strukturer som kan antas orsaka problemen.

### 5.1 Prioriterade problem som utgångspunkt för utvecklingsarbetet

Av skolenheternas åtgärdsplaner från 2019 framgår att ett par gemensamma problemområden identifierats och prioriterats i analyser vid många utvalda skolenheter. De problem som flest skolenheter lyft fram är låg måluppfyllelse, låga meritvärden och låga kunskapsresultat, antingen generellt eller inom vissa ämnen. Ett annat vanligt problem som skolenheterna har lyft är bristande likvärdighet. Det handlar exempelvis om att man sett att pojkarnas resultat är sämre än flickornas eller att det finns skillnader mellan olika klasser och ämnen.

Av åtgärdsplanerna för förskoleenheterna framkommer att vanliga problem att utgå ifrån är att barnen inte ges tillräckliga förutsättningar att utveckla språket eller sin kommunikativa förmåga i förskolan. Det finns även förskoleenheter som har kunnat konstatera att de inte ger barnen möjligheter till inflytande och att förskolan inte tar tillvara barnens intressen och nyfikenhet i tillräckligt hög grad enligt läroplanens mål.

Åtgärdsplanerna på huvudmannanivå visar att huvudmännens utvecklingsområden i de flesta fall är aggregerade utifrån eller skolenheternas måluppfyllelse. En majoritet av huvudmännen har identifierat bristande likvärdighet mellan huvudmannens förskoleenheter och mellan skolenheter som sitt prioriterade problem. I åtgärdsplanerna beskrivs problem med bristande likvärdighet i förskoleenheternas förutsättningar när det gäller kvaliteten i undervisningen samt elevernas kunskapsresultat mellan olika skolenheter. Majoriteten av huvudmännen har också lyft låga kunskapsresultat i skolenheterna som en utgångspunkt för sina utvecklingsområden.

### 5.2 Utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet

Enligt Skolverkets verksamhetslogik ska deltagarna i Samverkan för bästa skola på kort sikt utveckla en ökad kapacitet i form av ökade kunskaper och mer förståelse för olika aspekter av sin skolverksamhet. Att stärka deltagande huvudmän och

skolors förmåga att analysera sin verksamhet anses viktigt för att de ska kunna bedöma kvaliteten i sin verksamhet i förhållande till de nationella målen. På kort sikt förväntar sig Skolverket även att Samverkan för bästa skola ska leda till en ökad dialog och en ökad samsyn mellan de olika nivåerna i huvudmannens organisation.

På lite längre sikt förväntar Skolverket sig att Samverkan för bästa skola ska leda till att ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete på alla nivåer i hos huvudmännen.

### **5.2.1 Identifierade brister i det systematiska kvalitetsarbetet**

Av åtgärdsplanerna från år 2019 framgår, att när representanterna för huvudmannanivån har analyserat sin verksamhet för att identifiera orsakerna till sina prioriterade problem, har samtliga huvudmän upptäckt brister i sitt systematiska kvalitetsarbete. I många åtgärdsplaner framkommer att huvudmännen kan se att det saknas tillräcklig kunskap om systematiskt kvalitetsarbete i organisationen, såväl centralt som vid förskole- och skolenheterna.

Det är också flera huvudmän som har lyft att systematiken i uppföljningsarbetet brister på flera nivåer i organisationen. I åtgärdsplanerna beskriver flera huvudmän att det finns brister såväl i de analyser som de själva gör som i analyserna de efterfrågar och får in från skolenheterna. Vidare beskriver några huvudmän att de analyserar delar av verksamheten, men missar att se helheten och förutsättningarna. Konsekvenserna av dessa brister blir, enligt beskrivningarna i huvudmännens åtgärdsplaner, att de inte kan vara säkra på att de beslut som fattas och de åtgärder som vidtas kommer att få så stor effekt för eleverna som det är tänkt. De kan inte heller säkerställa att kompetensutvecklingen till pedagogerna motsvarar verksamheternas behov i tillräckligt hög grad.

Av de åtgärdsplaner för förskoleenheter som finns med i överenskommelserna mellan huvudmän och Skolverket framkommer det att en övervägande del av förskoleenheterna ser brister i sitt systematiska kvalitetsarbete. Det handlar exempelvis om att förskoleenheterna kommit fram till att det systematiska kvalitetsarbetet inte är tillräckligt förankrat i personalgruppen och att verksamheten inte är tillräckligt bra på att analysera sina resultat. Detta kan enligt förskoleenheterna leda till kvalitetsbrister i förskolans pedagogiska verksamhet, dagliga utvecklingsarbete, planering, dokumentation och uppföljning.

Även i åtgärdsplanerna för skolenheter framkommer att man identifierat brister i det systematiska kvalitetsarbetet. Det handlar exempelvis om i vilken omfattning och med vilken kvalitet elevernas resultat analyseras samt i vilken mån sådana analyser ligger till grund för planeringen av undervisningen. Det beskrivs också att hela organisationen bättre behöver förstå nyttan av att följa upp resultat, processer och mål. Det finns även förskole- och skolenheter som beskrivit att de i sin verksamhet haft mest fokus på den dagliga driften och att utvecklingsarbetet har kommit i andra hand.



### **5.2.2 Stöd och utvecklingsinsatser för att stärka det systematiska kvalitetsarbetet**

Utvecklingsinsatser med fokus på styrning och utveckling av verksamheten utgör de vanligaste utvecklingsinsatserna i överenskommelser mellan Skolverket och huvudmännen under 2019. Så har det även sett ut under tidigare år.

När det gäller utvecklingsinsatser inom systematiskt kvalitetsarbete går det utifrån överenskommelserna från 2019 mellan Skolverket och huvudmännen att se vissa mönster. De flesta insatser är utformade så att de innehåller både kompetensutveckling och handledning eller processhandledning. Utvecklingsinsatserna syftar bland annat till att utveckla förvaltningsledningens och rektorernas förståelse för systematiskt kvalitetsarbete och stärka deras förmåga att bedriva förändrings- och utvecklingsarbete utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet.

Inom området systematiskt kvalitetsarbete har huvudmän under 2019 också beslutat om utvecklingsinsatser riktade mot politiker. Målgruppen är framförallt nämndledamöter i barn- och utbildningsnämnder eller motsvarande, men i vissa kommuner är kommunstyrelsen målgrupp. Samtliga utvecklingsinsatser riktade till politiker är kortare utbildningar som syftar till att öka deltagarnas kunskap om systematiskt kvalitetsarbete, skolans styrning (roller och ansvar) samt i något fall det svenska skolsystemet. Genom kompetensutvecklingsinsatserna vill huvudmännen är skapa ökad samsyn och gemensamma förväntningar inom sin organisation.

Efter den inledande fasen med nulägesanalys fortsätter Skolverket att ge processtöd till huvudmän, förskole- och skolenheter. Under samverkanstiden inkommer huvudmännen med delredovisningar till Skolverket varje halvår. Inför varje redovisningstillfälle genomför Skolverkets processtödjare möten och workshops tillsammans med huvudmän, förskole- och skolenheter med fokus på uppföljning och utvärdering av målen för utvecklingsarbetet. Skolverkets processtöd utgör därmed en kontinuerlig insats som syftar till att öka förmågan att systematiskt arbeta med kvalitetsarbetet i verksamheten.

## **5.3 Utveckling av det pedagogiska ledarskapet**

Enligt Skolverkets verksamhetslogik ska deltagarna i Samverkan för bästa skola på kort sikt uppnå ökad kapacitet i form av större förståelse för sitt eget ansvar på olika nivåer i huvudmannens organisation. På längre sikt ska deltagarna enligt verksamhetslogiken utveckla ett aktivt ledarskap över den pedagogiska verksamheten.

### **5.3.1 Identifierade brister i det pedagogiska ledarskapet**

I åtgärdsplanerna från år 2019 beskrivs få brister i rektorernas (eller dåvarande förskolechefernas) ledarskap. Däremot framkommer det i flera skolenheters åtgärdsplaner sådana brister som går att koppla till det pedagogiska ledarskapet och rektorns uppdrag enligt Skollagen att särskilt verka för att utvecklingen utvecklas. I åtgärdsplaner beskrivs exempelvis att man identifierat en otydlighet i roller och

uppdrag inom skolenheten. Vidare beskrivs brister i skolenheternas organisation som bidragit till att driftsfrågor fått större utrymme och fokus än utvecklingsfrågor. Det finns också skolenheter som uppger att de har genomgått många rektorsbyten och att detta har lett till exempelvis bristande analys och dokumentation av verksamhetens resultat, till att rutiner inte följs, att samarbetet i personalgruppen inte fungerar och även till bristande trygghet i personalgruppen med en hög personalomsättning eller frånvaro bland lärarna som följd.

I åtgärdsplanerna beskrivs att vissa skolenheter inte har haft en organisation som ger lärarna förutsättningar att fokusera på uppdraget. Verksamheten har inte organiserats på ett sätt som säkerställer att personalen får möjlighet att samarbeta och utveckla ett gemensamt förhållningssätt i syfte att skapa en trygg lärmiljö för eleverna. Det finns inte tid för pedagogiska samtal, reflektioner och utvärderingar och det saknas processer för kollegialt lärande, samplanering och sambedömning. De skolenheter som detta gäller beskriver att arbetslagen eller klasserna blivit som isolerade öar där medarbetarna inte lär av varandra eller delar goda idéer.

### **5.3.2 Stöd och utvecklingsinsatser för att stärka det pedagogiska ledarskapet**

Då huvudmännen har identifierat ett behov av att utveckla förskole- och skolenheternas organisation mot bakgrund av att enheterna går in i ett stort utvecklings- och förbättringsarbete genom Samverkan för bästa skola, blir det aktuellt med insatser som stödjer rektor (eller dåvarande förskolechef) och övrig skolledning. De beslutade insatserna utformas som handledning i kombination med utbildning, med fokus på att utveckla ledningens förmåga att leda förbättringsarbete och utveckla organisationen samt ge deltagarna ökad kunskap om styrning, ledning och systematiskt kvalitetsarbete.

Utvecklingsinsatser med fokus på det pedagogiska ledarskapet tillhör de mer vanligt förekommande inom Samverkan för bästa skola. Under de första åren av Samverkan för bästa skola var det vanligt att rektorer fick handledning enskilt eller tillsammans med en rektorskollega. I de utvecklingsinsatser som beslutats under 2019 är målgruppen för insatserna i de allra flesta fall rektorn och dennes ledningsgrupp eller motsvarande. Detta gäller både vid förskole- och skolenheter. Ofta läggs insatsen upp så att rektorn vid vissa tillfällen får enskild handledning och vid andra tillfällen handleds tillsammans med sin ledningsgrupp, skolans utvecklingsgrupp eller skolenhetens förstelärare.

Innehållsmässigt fokuserar den handledning och utbildning till rektorer och skolledningsgrupper som beslutats under 2019 på att ge stöd i att bygga en organisation som tar hand om både drifts- och utvecklingsfrågor, att stärka och utveckla ett distribuerat ledarskap och att tydliggöra roller i organisationen. En del av utvecklingsinsatsen kan också syfta till att förändra den rådande kulturen i organisationen och att utveckla en starkare ansvarskultur.

Av överenskommelserna framkommer att flera skolenheter fått ekonomiskt stöd genom statsbidraget för skolledare och extra karriärtjänster<sup>7</sup>. Skolverket har fattat beslut om statsbidrag för extra ledningsstöd eller för ett utökat antalet förstelärare i syfte att ge rektor bättre förutsättningar att leda förändringsarbetet. Vidare har några skolenheter tilldelats ekonomiskt stöd genom statsbidrag<sup>8</sup> för ökade lönekostnader för personer i ledande befattning.

#### 5.4 Utveckling av det kollegiala lärandet

Av Skolverkets verksamhetslogik framgår att myndigheten förväntar sig att det i de förskole- och skolenheter som deltar i Samverkan för bästa skola ska etableras ett kollegialt lärande som används kontinuerligt på förskole- och skolenheterna för att utveckla undervisningens kvalitet. Detta är tillsammans med andra förändringar tänkt att leda till en ökad likvärdighet och höjda kunskapsresultat. Verksamhetslogiken i sig ger inget besked om när i tiden olika effekter ska uppstå.

##### 5.4.1 Identifierade brister i det kollegiala lärandet

I förskoleenheternas åtgärdsplaner från år 2019 finns begreppet kollegialt lärande bara undantagsvis omnämnt när det gäller definierade brister. Däremot beskrivs brister i samsyn hos personalen, bristande samarbete och brister i de möten som genomförs för och av personalen i förskolan. Där kollegialt lärande beskrivits som en del av förskolans utvecklingsområde handlar det om att man identifierat en bristande förståelse för vad ett kollegialt lärande innebär.

I färre än hälften av skolenheternas åtgärdsplaner förekommer begreppet kollegialt lärande i beskrivningarna av identifierade brister. I de åtgärdsplaner där man lyfter fram brister kopplade till kollegialt lärande handlar det om att det saknas ett fungerande kollegialt lärande inom skolenheten. Det finns exempel i åtgärdsplanerna på skolenheter som identifierat att man har brister i förutsättningarna för en god kommunikation och ett kollegialt lärande mellan lärare på grund av bristande mötesstruktur eller avsaknad av forum för kollegialt lärande, otydliga roller och bristande tillit i lärargruppen.

##### 5.4.2 Stöd och utvecklingsinsatser för att stärka det kollegiala lärandet

Av överenskommelserna mellan huvudmännen och Skolverket från år 2019 framkommer att det i stort sett alltid finns någon utvecklingsinsats som utformas med inslag av kollegialt lärande i syfte att utveckla delar av undervisningen.

Det kollegiala lärandet leds lokalt av utsedda nyckelpersoner och i de beslutade utvecklingsinsatserna på förskole- och skolenheterna ingår i de flesta fall insatser som syftar till att stärka och stödja dessa nyckelpersoner i deras uppdrag. Processledarutbildning, handledning och utbildning till processledare eller

---

<sup>7</sup> Förordning (2016:329) om statsbidrag till skolhuvudmän för insatser inom ramen för samverkan för bästa skola och för att stärka utbildningens kvalitet för nyanlända

<sup>8</sup> Förordning (2016:329) om statsbidrag till skolhuvudmän för insatser inom ramen för samverkan för bästa skola och för att stärka utbildningens kvalitet för nyanlända

processtöd och handledning till nyckelpersoner är därmed vanligt förekommande utvecklingsinsatser inom Samverkan för bästa skola år 2019. Utvecklingsinsatserna som riktas till dessa nyckelpersoner har sin utgångspunkt i sådana utvecklingsinsatser som syftar till att utveckla undervisningens kvalitet. Fokus i det kollegiala lärandet kan exempelvis vara att utveckla en språk- och kunskapsutvecklande undervisning eller att utveckla undervisningen med stöd av något av Skolverkets nationella skolutvecklingsprogram, såsom Specialpedagogik för lärande. Utöver stödet i att driva ett kollegialt lärande inom ett aktuellt identifierat utvecklingsområde, syftar utvecklingsinsatserna för nyckelpersonerna även till att om att stärka organisationen mer långsiktigt, exempelvis genom att öka nyckelpersonernas förmåga att driva systematiskt kvalitetsarbete, vara ett stöd för rektorn i skolenhetens utvecklingsarbete eller i ett par fall vara med och förändra skolenhetens kultur.

Av överenskommelserna framkommer att ett par skolenheter fått ekonomiskt stöd från Skolverket för att frigöra tid för de personer som ska leda det kollegiala lärandet eller för att exempelvis utöka antalet förstelärare i enlighet med förordningen om statsbidrag för personer i ledande befattning.<sup>9</sup>

Skolverkets arbetssätt under den inledande fasen när verksamhetens resultat analyseras bygger på att lokala arbetsgrupper på huvudmanna-, förskole- och skolenhetsnivå samarbetar så att deltagarna drar nytta av varandras kunskaper och kompetenser. Dialogen med Skolverkets processtödjare innebär därmed ett kollegialt lärande i systematiskt kvalitetsarbete. Målet är att de metoder som används vid analysmöten med Skolverket ska kunna tillämpas i den ordinarie verksamheten för att stärka det kollegiala lärandet. Skolverkets processtödjare stöttar detta aktivt i sitt arbete med förskole- och skolenheterna även efter den inledande nulägesanalysfasen.

## 5.5 Utveckling av undervisningens kvalitet

Enligt Skolverkets verksamhetslogik ska på kort sikt deltagande huvudmän och förskole- och skolenheters förmåga att analysera sin verksamhet stärkas i syfte att de ska kunna bedöma kvaliteten i sin verksamhet i förhållande till de nationella målen. Rektorer ska enligt logiken få stöd för att utveckla en ökad förståelse för vilka områden inom undervisningen och organisationen som behöver utvecklas för att höja elevernas resultat mot nationella mål. Lärare ska genom insatserna utveckla en ökad förmåga att identifiera vilka områden i undervisningen som behöver utvecklas. På längre sikt förväntar Skolverket sig att insatserna ska leda till att en ökad och mer likvärdig kvalitet i undervisningen vid de skolor som deltar i Samverkan för bästa skola. Dessa kvaliteter förväntas i sin tur leda till höjda kunskapsresultat på de aktuella skolenheterna och minskade skillnader i resultat inom och mellan de utvalda huvudmännens skolenheter.

---

<sup>9</sup> Förordning (2016:329) om statsbidrag till skolhuvudmän för insatser inom ramen för samverkan för bästa skola och för att stärka utbildningens kvalitet för nyanlända

### **5.5.1 Identifierade brister i undervisningens kvalitet**

I förskoleenheternas åtgärdsplaner framkommer bland annat identifierade behov av att utveckla undervisningen. De beskriver att personalen i förskolan inte har tillräckligt med kunskap om exempelvis förskolans uppdrag eller språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt och att detta påverkar barnens förutsättningar för lärande och utveckling.

Skolenheterna beskriver i sina åtgärdsplaner brister gällande undervisningens kvalitet. Det handlar om att undervisningen inte bedöms vara tillräckligt varierad eller att den inte stimulerar eleverna i tillräcklig grad. I åtgärdsplanerna beskriver skolenheterna även att bidragande orsaker till de låga kunskapsresultaten är att lärarna saknar kunskap om hur de ska arbeta för att stärka elevernas motivation. En annan brist som lyfts fram i både förskole- och skolenheternas åtgärdsplaner från år 2019 är att det saknas ett gemensamt förhållningssätt bland personalen gentemot eleverna.

### **5.5.2 Stöd och utvecklingsinsatser för att stärka undervisningens kvalitet**

Inom Samverkan för bästa skola genomförs utvecklingsinsatser som syftar till att stärka undervisningens kvalitet. Fokus i insatserna varierar, men gemensamt är att undervisningspraktiken ska utvecklas genom ett stärkt kollegialt lärande och att det finns inslag av kompetensutveckling i kombination med processledning, handledning eller coachning. Det övergripande syftet med insatserna är att höja undervisningens kvalitet och att stärka en långsiktigt hållbar utveckling av undervisningen.

Under 2019 har beslut fattats om ett flertal utvecklingsinsatser vid förskole- och skolenheter som syftar till att stärka undervisningens kvalitet. Insatserna har sin utgångspunkt i de prioriterade utvecklingsområden som förskole- och skolenheterna beskrivit i sina åtgärdsplaner och innehållet har koppling till målen i läroplaner och kursplaner. Insatser med fokus på exempelvis språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt, formativ undervisning och ledarskap i klassrummet har beslutats och inletts. Även om utvecklingsinsatserna har olika fokus utifrån lokalt identifierade behov, så framgår det av överenskommelserna mellan huvudmännen och Skolverket att de allra flesta insatserna har likheter i syfte och utformning. I stort sett samtliga aktuella insatser bygger på antagandet att undervisningspraktiken utvecklas genom ett stärkt kollegialt lärande. Vidare syns en tydlig koppling mellan undervisningsutveckling och skolenheternas systematiska kvalitetsarbete, då insatserna i flera fall syftar till att utveckla förskollära och lärarnas förmåga att tillsammans utvärdera och utveckla undervisningens kvalitet. Genom att på ett bättre sätt följa upp och utvärdera undervisningen och resultaten, ökar man förmågan att förbättra undervisningen och säkerställa att den anpassas till de aktuella barn- och elevgrupperna. Flera av utvecklingsinsatserna syftar även till att stärka det pedagogiska ledarskapet i klassrummet.

## 5.6 Mötesplatser och erfarenhetsutbyte för lärande

Varje urval av huvudmän erbjuds gemensamma konferenser och seminarier vid tre tillfällen under den treåriga samverkansperioden. Syftet med dessa mötestillfällen är att inspirera till förbättringsarbete, ge möjlighet till erfarenhetsutbyte samt öka kunskapen om samverkansprocessen och om förutsättningarna för skolutveckling. Deltagarna får vid varje mötestillfälle ta del av föreläsningar om relevant forskning och dela exempel från det egna skolförbättringsarbetet med andra huvudmän och enheter. Mötestillfällena är utformade för att bidra till och stärka ett kollegialt lärande inom och mellan förskoleenheter, skolenheter och huvudmän.

Målgrupperna för upptaktskonferensen och avslutningsseminariet är rektorer och huvudmän. Vid uppföljningsseminariet finns även möjlighet för ett antal förskollärare och lärare från de utvalda förskole- och skolenheterna att delta. Samtliga konferenser och seminarier sträcker sig över två dagar. En av dessa dagar riktar sig endast till representanter från huvudmannanivån (chefer, tjänstemän samt politiker eller styrelser) och syftar i högre utsträckning till kompetensutveckling om huvudmannens uppdrag och ansvar.

Under 2019 har två upptaktskonferenser, två uppföljningsseminarier och två avslutningsseminarier genomförts. Utöver föreläsningar från forskare och ett strukturerat erfarenhetsutbyte, har deltagarna fått ta del av presentationer av utvecklingsarbete som pågår hos huvudmän från andra urval och hos huvudmän som avslutat samverkan med Skolverket.

Deltagarna har vid varje tillfälle utvärderat konferensen eller seminariet utifrån frågor om i vilken mån mötestillfället motsvarade förväntningarna, upplevdes som givande i sin helhet, ledde till fördjupade eller breddade kunskaper samt gav användbara kunskaper för det fortsatta arbetet. I utvärderingarna anger en stor majoritet av deltagarna att de i ganska eller mycket hög grad är nöjda med konferensen eller seminariet som helhet och att det motsvarat deras förväntningar. Även beträffande i vilken mån konferensen eller seminariet bidragit till breddade och fördjupade kunskaper är majoriteten nöjda, men en något större andel anger alternativet ”i varken stor eller liten utsträckning” och enstaka svarande anger alternativet ”i liten grad”. Samma resultat gäller på frågan om konferensen eller seminariet gett användbara kunskaper för det fortsatta arbetet.

## 6 Resultat från Skolverkets processutvärdering

Skolverket följer 16 huvudmän och omkring 70 skolenheter från de urval som gjordes 2017 i en processutvärdering. Det ingår inga förskoleenheter i dessa urval, som skedde innan tilläggsuppdraget om insatser till förskolor<sup>10</sup> fått genomslag i urvalsbesluten.

I september 2019 presenterades en delrapport med resultat från den utvärdering som Skolverket genomfört av den inledande nulägesanalysfasen i huvudmännens

---

<sup>10</sup> Uppdrag U2017/00301/S

deltagande i Samverkan för bästa skola. Resultaten i denna rapport ligger till grund för kapitel 6.1 nedan.

I maj 2020 planerar Skolverket att färdigställa ytterligare en delrapport med resultat från utvärdering av insatsfasen i Samverkan för bästa skola, det vill säga den fas då huvudmän och skolenheter deltar i olika utvecklingsinsatser med Skolverkets stöd. Inledande resultat från en genomförd enkätundersökning i denna fas presenteras i kapitel 6.2 nedan.

## 6.1 Processutvärdering med fokus på det inledande arbetet med nulägesanalys

Den första delrapporten från Skolverkets utvärdering fokuserar på den inledande fasen (nulägesanalysfasen) av huvudmännens och skolenheternas deltagande i Samverkan för bästa skola. I denna fas initierar Skolverket sin samverkan med huvudmännen och ger ett processtöd till huvudmän och skolenheter i deras arbete med att genomföra nulägesanalyser av sin verksamhet och ta fram åtgärdsplaner inom identifierade utvecklingsområden. Syftet med delrapporten var att undersöka och bedöma hur genomförandet av nulägesanalysfasen fungerat i praktiken hos huvudmännen och skolenheterna, hur deltagarnas förutsättningar för genomförandet av arbetet hade sett ut samt vilka resultat som Samverkan för bästa skola hade lett till på kort sikt i de aktuella verksamheterna. Nedan sammanfattas de viktigaste resultaten från utvärderingen.

### 6.1.1 Genomförande av nulägesanalysen

Utvärderingen visar att genomförandet av nulägesanalysfasen i Samverkan för bästa skola överlag har fungerat väl och i enlighet med myndighetens föresatser. Vissa av deltagarna i arbetet med nulägesanalysen och åtgärdsplanen har dock en mer kritisk syn på delar av genomförandet och Skolverkets stöd.

En majoritet av deltagarna (på huvudmän- och skolenhetsnivå) upplever att Skolverkets arbetssätt har fungerat väl och majoriteten har varit nöjda med Skolverkets stöd i de olika stegen i nulägesanalysen. Deltagarna lyfter fram att det har varit lärorikt och givande att genomföra en djup analys av verksamheten. Förståelsen för hur ett grundligt analysarbete kan gå till och för vikten av att göra ett sådant arbete har ökat. I utvärderingen framkommer att deltagarna däremot är något mindre nöjda med Skolverkets stöd i framtagandet av åtgärdsplanen.

Utvärderingen visar att de arbetsgrupper som har fört dialog direkt med Skolverkets medarbetare oftast har byggt på en bred representation av deltagare i olika funktioner. Deltagare som intervjuats framhåller att analysarbetet främjades av att de diskuterade verksamheten gemensamt i sina grupper och tog del av varandras erfarenheter och perspektiv.

Ungefär en tredjedel av deltagarna (framför allt lärare och rektorer) uppfattar att det har varit ont om tid för genomförandet av nulägesanalysen och i ännu högre grad för framtagandet av åtgärdsplanen. I en del fall har deltagarna, trots att arbetet tog mycket tid, i efterhand sett värdet av att lägga denna tid på nulägesanalysen. I andra fall uppfattar deltagarna att analysarbetet har tagit alltför mycket tid i anspråk

utan att leda framåt. Det finns också deltagare både på huvudmanna- och skolenhetsnivå som upplever att arbetet med nulägesanalysen har bromsat ett pågående utvecklingsarbete och inneburit att de har fått göra om sådant arbete som de redan hade gjort.

Ungefär tre fjärdedelar av deltagarna svarar att de så kallade trepartssamtalen mellan huvudmännen, Skolverkets processtödjare och lärosätesrepresentanter har fungerat mycket eller ganska bra. Det finns dock exempel från utvärderingen på att deltagare har uppfattat att lärosätesrepresentanterna varit oförberedda inför mötena och att deltagarna har haft förväntningar på att få en mer tydlig vägledning av lärosätena när det gäller identifiering av lämpliga utvecklingsinsatser.

### **6.1.2 Förutsättningar för arbetet med nulägesanalyserna**

Utvärderingen visar att variationen mellan olika huvudmän och skolenheter är stor när det gäller deras förutsättningar för arbetet i nulägesanalysfasen. Deltagarnas prioritering av och motivation för arbetet med nulägesanalysen har betydelse. Det är tydligt att de huvudmän och skolenheter som har prioriterat arbetet, avsatt tid för det och haft ett brett deltagande i personalgruppen, också verkar ha kommit längre och djupare i sin analys.

I vissa av de deltagande verksamheterna har det funnits motivation för att göra det fördjupade analysarbetet varit lägre. En del deltagare beskriver att de känt sig splittrade mellan kravet på att delta i analysarbetet och samtidigt hinna med det ordinarie arbetet med undervisningen och eleverna. Det finns deltagare som anser att Skolverkets processtödjare inte har varit tillräckligt lyhörda för eller införstådda med förutsättningarna i deras verksamheter. Några av huvudmännen och skolenheterna har inte varit så motiverade för att delta i Skolverkets insats på grund av sitt redan pågående utvecklingsarbete.

Utvärderingen lyfter även att analysarbetet verkar ha varit mer givande och kommit djupare hos huvudmän och skolenheter där det fanns, eller under arbetets gång byggdes upp, en tillit och en öppenhet mellan deltagarna. Tilliten anses vara nödvändig för att till exempel skolpersonalen ska våga diskutera eventuella problem och orsaker i undervisningen och i skolledningens ledning av verksamheten.

Utvärderingen tydliggör vidare att rektorerna är centrala aktörer i arbetet med nulägesanalysen på skolenhetsnivå. I utvärderingens intervjuer framkommer i flera fall hur viktig rektorns inställning till nulägesanalysarbetet var för att arbetet skulle gå framåt och ge resultat. Särskilt hos rektorerna kräver nulägesanalysarbetet en prestigelös inställning och en villighet att ta in synpunkter från till exempel lärare och huvudmannarepresentanter. Rektorns engagemang i arbetet är även viktigt för möjligheterna att skapa delaktighet i analyser och åtgärder hos personalen i stort. Utvärderingen visar att rektoreernas engagemang varierade vid deltagande skolenheter.



### **6.1.3 Resultat av arbetet med nulägesanalys på kort sikt**

Utvärderingen genomfördes i ett relativt tidigt skede i huvudmännens och skolenheternas deltagande i Samverkan för bästa skola och den visar därför endast på vilka resultat insatsen har haft på kort sikt. Utvärderingen visar att majoriteten av deltagarna i detta skede anser att de har fått ökad kunskap om och förståelse för flera olika aspekter av systematiskt kvalitetsarbete. Det som deltagarna främst anser att de har fått med sig är insikter om värdet av att genomföra ett grundligt analysarbete i sina verksamheter. De anser att de och kollegorna har förbättrat sin förmåga att analysera och de ser betydelsen av att ha gedigna resultatunderlag att utgå ifrån i sina analyser.

Det finns även deltagare som inte upplever att nulägesanalysarbetet har varit så lärorikt för deras del. Några anser att nulägesanalysarbetet i stor utsträckning främst bekräftade den bild som de redan hade av sin verksamhet. Andra menar att de redan från början hade mycket av den kunskap som nulägesanalysarbetet handlade om.

Utvärderingen visar vidare att en majoritet av både rektorer, lärare och skolpersonal anser att dialogen om kunskapsresultaten har förbättrats vid de deltagande skolenheterna. När det gällde hur dialogen och samsynen mellan skolenhets- och huvudmannanivå utvecklats är bilden något mindre samstämmig.

### **6.1.4 Utvecklingsbehov för Skolverket utifrån resultatet av processutvärderingen**

Utifrån resultatet av den första delen av processutvärderingen har Skolverket under 2019 identifierat delar av arbetet inom Samverkan för bästa skola som behöver utvecklas och förbättras. Vad Skolverket har vidtagit för åtgärder och vad myndigheten planerar att göra beskrivs i kapitel 8.1.

Utvärderingen visar att Skolverket i det inledande skedet av samverkan med huvudmän och skolenheter behöver bli tydligare med vilka förväntningar som finns på deltagarna i arbetet med nulägesanalysen samt att Skolverket skulle behöva vara mer flexibla i planeringen och upplägget av arbetet. Skolverket kan även i ännu högre grad behöva anpassa processtödet till deltagarnas förutsättningar när det gäller genomförandet av nulägesanalysen.

Av processutvärderingen framkommer att deltagande huvudmän och skolenheter är mindre nöjda med Skolverkets stöd i arbetet med att ta fram åtgärdsplaner än med stödet i att ta fram nulägesanalys. Det framkommer också behov av att utveckla de möten under nulägesanalysfasen där representanter för universitet och högskolor deltar. Detta för att deltagande huvudmän ska få ett bättre stöd i arbetet med nulägesanalysen och för att utvecklingsinsatserna i högre grad ska anpassas efter huvudmännens och skolenheternas behov.

Av delrapporten framkommer också att Skolverkets stöd till huvudmän och skolenheter för att skapa en delaktighet i utvecklingsarbetet hos hela personalen behöver stärkas. Vidare har det framkommit behov av att Skolverket ska utveckla och utöka stödet till de rektorer som deltar i Samverkan för bästa skola. I processutvärderingen framkommer behov av ökat stöd till rektorer i att prioritera i

valet av utvecklingsinsatser, att fånga upp olika perspektiv från personalen och att betona vikten av att rektorerna får stöd från huvudmannen i arbetet.

## 6.2 Enkätundersökning inom processutvärdering med fokus på fasen med utvecklingsinsatser

Skolverket har inom ramen för nästa del av processutvärderingen samlat in två enkäter under februari 2020. Den ena enkäten gick till representanter för huvudmannanivån och den andra till rektorerna hos de huvudmän och vid de skolenheter som inledde sitt deltagande i Samverkan för bästa skola under 2017. Syftet med enkäterna har varit att undersöka genomförandet och Skolverkets stöd under den del av Samverkan för bästa skola då huvudmännen och skolenheterna genomför de utvecklingsinsatser som de identifierade under nulägesanalysfasen. I enkäten ställde Skolverket även några frågor om huvudmännens och rektorernas syn på resultaten av Samverkan för bästa skola så här långt och om deras tilltro till flera resultat av insatserna på längre sikt. Resultaten från enkäten kommer tillsammans med resultat från en intervjustudie att redovisas i den kommande delrapporten från processutvärderingen. Nedan redovisas några preliminära slutsatser från det pågående arbetet med delrapporten.

### 6.2.1 Genomförandet av fasen med utvecklingsinsatser

I de enkäter som Skolverket nyligen har genomfört fick respondenterna svara på ett par frågor som syftade till att fånga huvudmännens och rektorernas uppfattning om hur samverkan med deras respektive insatsanordnare (framför allt universitet och högskolor men även privata aktörer, Skolverket eller andra myndigheter) har fungerat. Respondenterna fick även svara på en fråga om sin uppfattning om själva insatsen eller insatserna från respektive anordnare så här långt. För hela nio av tio insatser på både huvudmanna- och skolenhetsnivå bedömer respondenterna att insatserna hittills hade varit mycket eller ganska bra. För cirka sex av tio av insatserna bedömer representanterna för både huvudmän och skolenheter att insatsanordnarna *helt och hållet* hade utgått från deras åtgärdsplaner i utformningen av insatserna. Ungefär fyra av tio av representanterna svarar däremot att anordnarna endast *delvis* hade utgått från huvudmännens och skolenheternas åtgärdsplaner. För en majoritet av de insatser som pågår, cirka sju av tio, har respondenterna också uppfattat att insatsanordnarna har varit lyhörda för deras synpunkter under insatsens genomförande. Att målgrupperna för insatserna deltar i och fullföljer de insatser som initierats och utarbetats inom Samverkan för bästa skola är förstås viktigt för att utvecklingsinsatsningen ska nå sina långsiktiga mål. De genomförda enkäterna ger en entydig bild av att aktuella målgrupper på olika nivåer såsom förvaltningstjänstemän, rektorer, lärare, elevhälsopersonal och annan skolpersonal verkligen också deltar i de insatser som har varit aktuella för dem.

I enkäten ville Skolverket också få reda på i vilken utsträckning huvudmän och skolenheter utöver Samverkan för bästa skola deltar i andra utvecklingsinsatser och hur detta i så fall fungerar för dem. De flesta representanter både för huvudmän och skolenheter anger att de inte deltar i andra utvecklingsinsatser något som

skulle kunna tolkas som att Samverkan för bästa skola har fått hög prioritet. Av de som har svarat att de deltar i andra utvecklingsinsatser har de flesta ansett att det fungerar bra att samordna dessa med utvecklingsarbetet inom Samverkan för bästa skola.

### **6.2.2 Samverkan med Skolverket**

I processutvärderingen följer Skolverket deltagarnas uppfattning om myndighetens stöd i de olika delarna av utvecklingsinsatsen. I den så kallade insatsfasen har Skolverkets processtödjande färre möten med huvudmännen och skolenheterna till förmån för huvudmännens och skolenheternas kontakter med sina respektive insatsanordnare. Samtidigt finns Skolverkets processtödjare fortfarande med och stödjer det systematiska kvalitetsarbetet hos respektive huvudman. De har återkommande möten med representanter för huvudmän och skolenheter för att stödja dem i deras uppföljning av sina respektive insatser. Under insatsfasen bjuder Skolverket även in representanter för huvudmän och skolenheter som startade arbetet ungefär samtidigt till ett gemensamt uppföljningsseminarium där de får dela erfarenheter med varandra och lyssna på föredrag av forskare. I enkäterna frågade Skolverket om hur huvudmän och skolenheter uppfattar myndighetens stöd under insatsfasen. En majoritet av både representanterna för huvudmännen och skolenheterna anser att den löpande kontakten med Skolverkets processtödjare även i denna fas i arbetet har varit mycket eller ganska bra. Likaså är de allra flesta nöjda med de uppföljningsmöten som de har haft med Skolverkets medarbetare under den aktuella fasen. Det finns dock en mindre andel rektorer, omkring en tiondel, som har en avvikande uppfattning båda när det gäller den löpande kontakten med processtödjarna och uppföljningsmötena med dem. En liknande bild gäller även det nämnda uppföljningsseminariet. De allra flesta representanter har uppgivit att huvudmännen eller skolenheterna ansåg att detta seminarium var mycket eller ganska bra.

### **6.2.3 Resultat på kort sikt**

Några av frågorna i enkätundersökningen har som syfte att belysa om Samverkan för bästa skola har lett till de önskade resultaten av insatsen på kort sikt. Representanterna för huvudmän och skolenheter fick svara på i vilken utsträckning de upplever att Samverkan för bästa skola leder till en ökad förståelse för vad i deras utbildning som behöver utvecklas. De fick även svara på om de upplever att de genom Samverkan för bästa skola får ökad kunskap om vad i deras systematiska kvalitetsarbete som behöver förbättras och om hur de konkret kan arbeta med att utveckla sitt systematiska kvalitetsarbete. Sammanfattningsvis visar svaren på enkätfrågorna både från huvudmannarepresentanterna och rektorerna att de i de flesta fall anser att deltagandet i Samverkan för bästa skola har gett dem ökad förståelse och kunskap om de nämnda aspekterna. Det finns dock mindre andelar av respondenter både på huvudmann- och skolnivå som inte i samma utsträckning som de övriga håller med om att Samverkan för bästa skola har ökat den aktuella förståelsen och kunskapen i deras verksamheter.

En viktig del av ett systematiskt kvalitetsarbete är att formulera relevanta mål för den egna verksamheten och att sedan regelbundet följa upp verksamheten mot dessa mål. Skolverket försöker stödja huvudmännen och skolenheterna i detta arbete kontinuerligt i Samverkan för bästa skola. Enkätundersökningen visar sammantaget att Samverkan för bästa skola överlag verkar ha bidragit till att stärka huvudmännen och skolenheterna i detta arbete. Även här finns en mindre andel av rektorerna (drygt en tiondel på varje fråga) som inte anser att Samverkan för bästa skola har förbättrat deras förmåga i så stor utsträckning eller inte alls när det gäller att sätta upp mål, planera och följa upp mot dessa mål.

De huvudmannarepresentanter och rektorer som har tillfrågats i enkätundersökningen representerar huvudmän och skolenheter som har pågående utvecklingsinsatser inom Samverkan för bästa skola, även om det förekommer att de också har hunnit avsluta några insatser. Respondenterna kan därmed förmodligen inte ännu göra en säker bedömning av insatsernas verkan. Både huvudmän och rektorer fick dock i enkäterna bedöma utsikterna för att deras insatser kommer att leda till att de uppnår målen i sina respektive åtgärdsplaner. Majoriteten av både huvudmannarepresentanterna och rektorerna trodde att deras insatser *delvis* kommer att leda till att de uppnår de uppsatta målen. Endast ett fåtal av representanterna på båda nivåer trodde att de *helt och hållet* kommer att uppnå målen i sina åtgärdsplaner men ingen representant vare sig på huvudmann- eller skolenhetsnivå trodde att de *inte alls* skulle nå sina mål.

#### **6.2.4 Deltagarnas tilltro till att utvecklingsinsatserna kommer att få effekter på längre sikt**

Både huvudmän och rektorer fick i enkäterna besvara några frågor om hur de ser på de insatser (både på huvudmann- och skolenhetsnivå) de för närvarande genomför genom Samverkan för bästa skola i förhållande till de långsiktiga målen för utvecklingsinsatsen. De allra flesta representanter för huvudmännen tror att insatserna kommer att utveckla det pedagogiska ledarskapet på de skolenheter som deltar i Samverkan för bästa skola. Insatser för att stärka rektorernas ledarskap är vanliga vid de deltagande skolenheterna. Hela sju av tio rektorer tror att deltagandet i Samverkan för bästa skola i *mycket stor* utsträckning kommer att leda till att det kollegiala lärandet utvecklas på skolenheterna. Det kollegiala lärandet är på motsvarande vis ett vanligt utvecklingsområde på skolenhetsnivå.

På ännu längre sikt är målet med insatsen Samverkan för bästa skola att eleverna ska förbättra sina kunskapsresultat och att skillnaderna i resultat ska minska mellan skolenheter och inom skolenheter. Enkätundersökningen visar att både representanter för huvudmän och skolenheter i de allra flesta fall har en tilltro till att insatserna inom Samverkan för bästa skola kommer att leda till att elevernas kunskapsresultat höjs vid de skolor som deltar i insatsen. Närmare nio av tio rektorer har svarat att de tror att de utvecklingsinsatser som de nu genomför kommer att leda till förbättrade kunskapsresultat för eleverna på den egna skolenheten. När det gäller det andra övergripande målet för Samverkan för bästa skola gällande likvärdighet i resultat är huvudmannarepresentanterna lite försiktiga i sin bedömning av i vilken utsträckning insatserna kommer att leda till minskade

skillnader mellan huvudmannens skolenheter. En del tror att skillnaderna mellan huvudmannens skolenheter kommer att minska i ganska stor utsträckning andra endast i ganska liten utsträckning. Rektorerne har däremot en ganska stor tilltro till att skillnaderna i elevernas resultat inom den egna skolenheten kommer att minska i mycket eller i ganska stor utsträckning, ungefär tre fjärdedelar av rektorerna anger att de tror det.

## **7 Uppföljning av huvudmän som avslutat samverkan med Skolverket**

Den statistikuppföljning som Skolverket genomfört omfattar 38 grundskoleenheter och 10 gymnasieskoleenheter. Syftet med statistikuppföljningen är att ge en bild av hur elevers kunskapsresultat utvecklats under och efter skolenheternas deltagande i Samverkan för bästa skola. Uppföljningen är en tvärsnittsredovisning. Det innebär att det inte är samma elever som följs över tid utan att det är skolenheternas elevgrupper som följs för varje läsår. Uppföljningen visar hur kunskapsresultaten har förändrats under uppföljningsperioden, men det går inte att säga om det är just insatsen Samverkan för bästa skola som lett till förändringarna i kunskapsresultat. Statistikuppföljningen presenteras under kapitel 7.1 och 7.2.

Totalt 13 huvudmän har hittills avslutat samverkan för bästa skola med Skolverket.<sup>11</sup> Med avslutad samverkan avses de huvudmän som har fått beslut från Skolverket på sin inlämnade slutredovisning. Skolverket har gjort en sammanställning av slutredovisningarna från de huvudmän som fanns med i Skolverkets urval 2015 och 2016. Resultat av sammanställningen presenteras under kapitel 7.3.

Sedan 2018 följer Skolverket upp genomförandet av Samverkan för bästa skola med hjälp av indikatorer. Indikatoruppföljningen genomförs med hjälp av enkäter. Resultatet av indikatoruppföljningen redovisas i kapitel 7.4.

### **7.1 Statistikuppföljning med fokus på grundskoleenheterna**

#### **7.1.1 Beskrivning av de grundskoleenheter som ingår i uppföljningen**

Den statistikuppföljningen som Skolverket gjort inom Samverkan för bästa skola omfattar perioden från läsåret 2014/15 till 2018/19. Uppgifter för läsåret 2014/15 användes som jämförelse för att visa hur elevsammansättningen såg ut vid de aktuella skolenheterna före deltagandet i Samverkan för bästa skola. Varje läsår, under de fem läsår som ingår i statistikuppföljningen, är det omkring 9 000 elever som gått på de grundskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola i de aktuella urvalen. Storleken på dessa grundskoleenheter skiljer sig mycket åt. De minsta skolenheterna har färre än 100 elever och de största har över 600 elever.

---

<sup>11</sup> Avser Samverkan för bästa skola. Se excel-fil "Avslutade huvudmän till och med år 2019" baserat på Läget 2019-01-09, som Samverkan för bästa skola uppdaterar med bland annat expedierade beslut på slutredovisningar.

Majoriteten av skolenheterna har omkring 250 elever. De vanligaste sammansättningarna av årskurser för grundskoleenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola är 1–6 eller 7–9.

Vid grundskoleenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola har cirka 50 procent av eleverna utländsk bakgrund eller okänd bakgrund. Det är en betydligt högre andel än i riket.

Föräldrarnas utbildningsnivå är en av de variabler som har störst förklaringsgrad när det gäller skolresultat i grundskolan.<sup>12</sup> Föräldrarnas utbildningsnivå kan delas in i ett antal kategorier, där grundskole- och gymnasialutbildning utgör låga utbildningsnivåer och eftergymnasial utbildning utgör hög utbildningsnivå. Andelen elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning är betydligt lägre vid de skolenheter som deltar i Samverkan för bästa skola jämfört med riket. Andelen har ökat något under uppföljningsperioden, både vid de grundskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola och för riket.

### **7.1.2 Ingen förbättring av kunskapsresultaten i relation till riket för elever i årskurs 3**

Statistikuppföljningen visar att andelen elever som uppnått kravnivån i de olika delproven i de nationella proven i matematik är lägre för elever vid de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola än i riket. Detta mönster är i stort sett oförändrat under uppföljningsperioden. Andelen elever som uppnått kravnivån i de olika delproven i de nationella proven i svenska är något lägre för elever vid skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola jämfört med riket. Detta gäller för samtliga läsår, med undantag för läsåret 2015/16 då andelen var något högre vid skolenheterna inom Samverkan för bästa skola. Andelen elever som uppnått kravnivån i de olika delproven i svenska som andraspråk är i nivå med riket i början av uppföljningsperioden. Läsåret 2017/18 är andelen betydligt lägre än rikets vid de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. Dock ses en antydning till förbättring i förhållande till riket läsåret 2018/19.

### **7.1.3 Svag uppgång i kunskapsresultaten för elever i årskurs 6**

Andelen elever i årskurs 6 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen vid de grundskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola fluktuerar under uppföljningsperioden. I slutet av samverkansperioden, mellan läsåren 2017/18 och 2018/19, syns en svag uppgång i resultaten vid skolenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola och en svag nedgång för riket. Flickor, elever med svensk bakgrund och elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning uppfyller kunskapskraven i större utsträckning än pojkar, elever med utländsk bakgrund och elever vars föräldrar har högst förgymnasial eller gymnasial utbildning. Mellan läsåren 2017/18 och 2018/19 syns en tydlig förbättring i resultaten för elever med utländsk bakgrund och elever vars föräldrar har högst förgymnasial eller gymnasial

---

<sup>12</sup> Skolverket (2009), Vad påverkar resultaten i svensk grundskola? Kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer.

utbildning vid skolenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola.  
Motsvarande förbättring sker inte i riket.

#### **7.1.4 Behörigheten till gymnasieskolans yrkesprogram för elever i årskurs 9 ökar**

Andelen elever i årskurs 9 som är behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram ökar under den senare delen av uppföljningsperioden vid de grundskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. I riket ligger andelen behöriga elever på ungefär samma nivå under hela uppföljningsperioden.

Ökningen av andelen behöriga är tydligast för elever med utländsk bakgrund. Vidare blir flickor i större utsträckning än pojkar behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, men andelen pojkar ökar under uppföljningsperiodens två sista läsår. Dessa ökningarna är något större vid grundskoleenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola jämfört med riket.

#### **7.1.5 Ökning av det genomsnittliga meritvärdet för elever i årskurs 9**

Det genomsnittliga meritvärdet ökar mot slutet av uppföljningsperioden vid de grundskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. Motsvarande ökning för riket är inte lika stor. Ökningen är som störst mellan läsåren 2017/18 och 2018/19 för elever med utländsk bakgrund. För elever vars föräldrar har högst förgymnasial eller gymnasial utbildning ökar det genomsnittliga meritvärdet under hela uppföljningsperioden.

## **7.2 Statistikuppföljning med fokus på gymnasieskoleenheterna**

### **7.2.1 Beskrivning av de gymnasieskoleenheter som ingår i uppföljningen**

De 10 gymnasieskoleenheter som har deltagit i Samverkan för bästa skola har olika sammansättningar av program. Samtliga skolenheter har introduktionsprogram under de fem läsår som uppföljningen omfattar. Under hela uppföljningsperioden har omkring sex skolenheter yrkesprogram och omkring fyra skolenheter har högskoleförberedande program.

Varje läsår, under de fem läsår som ingår i statistikuppföljningen, är det omkring 3 000 elever som gått på gymnasieskoleenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola. Det är en stor skillnad i storlek mellan gymnasieskoleenheterna avseende antalet elever. Antalet varierar mellan omkring 200 och 1 000 elever. Majoriteten av skolenheterna har omkring 250 elever sett över alla läsåren. Två skolenheter skiljer dock ut sig. Vid den ena skolenheten sjunker elevantalet från omkring 700 till 200 elever mellan läsåren 2014/15 och 2015/16. Vid den andra skolenheten ökar antalet elever varje läsår, från omkring 800 till 1100.

I rikets gymnasieskoleenheter är majoriteten av eleverna män. Andelen män är i riket omkring 54 procent och ligger relativt konstant över uppföljningsperioden. Vid de gymnasieskoleenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola är majoriteten av eleverna kvinnor. Läsåret 2014/15 utgör kvinnorna 57,2 procent av eleverna. Dock minskar andelen kvinnor konstant under uppföljningsperioden och

läsåret 2018/19 är andelen 50,4 procent. Andelen kvinnor och män påverkas av programutbudet vid gymnasieskoleenheterna. Vid de gymnasieskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola är det främst på yrkesprogrammen som andelen kvinnor är större än andelen män under hela uppföljningsperioden, 60 respektive 40 procent. Vid två av skolenheterna är andelen kvinnor 96 respektive 75 procent. Dessa skolenheter har estetiska programmet och hantverksprogrammet respektive barn och fritids- och naturbruksprogrammet.

Andelen elever med utländsk eller okänd bakgrund är betydligt högre vid skolenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola jämfört med riket. Vid gymnasieskoleenheterna i Samverkan för bästa skola är andelen omkring 50 procent jämfört med omkring 30 procent i riket. Vid skolenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola ökar andelen elever med utländsk eller okänd bakgrund till och med läsåret 2016/17, för att därefter minska något.

Andelen elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning är betydligt lägre vid de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola jämfört med riket. Andel elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning varierar beroende på vilket program eleven går på. När det gäller elever som går på ett högskoleförberedande program vid de gymnasieskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola är andelen elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning omkring 45 procent jämfört med omkring 64 procent för riket. Andelen elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning på yrkesprogrammen är omkring 28 procent och på introduktionsprogrammen 21 procent vid skolenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola. I riket är motsvarande andelar omkring 35 respektive 14 procent.

### **7.2.2 Den genomsnittliga betygspoängen är oförändrad**

Vid de gymnasieskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola är den genomsnittliga betygspoängen för elever vid nationella program i år 3 i princip oförändrad mellan de fem läsåren. Detta mönster gäller oavsett typ av program. För riket har den genomsnittliga betygspoängen sakta ökat under uppföljningsperioden.

### **7.2.3 Andel elever med gymnasieexamen ökar i slutet av uppföljningsperioden**

Vid de gymnasieskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola ökar andelen elever med gymnasieexamen under uppföljningsperiodens första läsår för att sedan stanna av något. För riket syns en svagt uppåtgående trend under uppföljningsperioden. Andelen elever med gymnasieexamen är något högre för elever som går på ett yrkesprogram jämfört med de elever som går på ett högskoleförberedande program.

## **7.3 Skolverkets sammanställning av huvudmännens slutredovisningar**

Skolverket har sammanställt slutredovisningar från elva huvudmän som fick erbjudande om samverkan i samband med urval i november 2015 och januari 2016. Slutredovisningen är ett dokument som syftar till att utgöra ett stöd för huvudmannens fortsatta utvecklingsarbete och den upprättas i samband med att



insatserna inom Samverkan för bästa skola avslutas. Slutredovisningen utgör även ett underlag för Skolverkets interna systematiska kvalitetsarbete för att vidareutveckla arbetsformerna med de riktade insatserna och de nationella skolutvecklingsprogrammen. I slutredovisningen redogör huvudmännen bland annat för genomförda insatser, mål och förväntade effekter, synliga förändringar och fortsatt utvecklingsarbete. Totalt har ca 130 insatser genomförts av de huvudmän vars redovisningar ingår i sammanställningen.

Skolverkets sammanställning av huvudmännens slutredovisningar visar att det hos huvudmännen inledningsvis identifierats omständigheter som är kännetecknande för bristande strategisk styrning. Det mest framträdande är en avsaknad av tydliga mål och uppföljningssystem. I slutredovisningarna finns det också beskrivningar av otydliga organisationsstrukturer som inte varit ändamålsenliga. Beskrivningarna visar även på att det funnits brister i kommunikationen mellan olika nivåer i organisationen.

De vanligaste utvecklingsinsatserna hos huvudmännen i urvalet november 2015 och januari 2016 har varit insatser inom området styrning och utveckling av verksamheten. Inom området styrning och utveckling av verksamheten har utvecklingsinsatserna bestått av kompetensutveckling och handledning. Insatserna syftade i många fall till att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet, exempelvis genom att få stöd i att revidera eller ta fram nya rutiner.

I huvudmännens slutredovisningar framkommer att de flesta kan se att det systematiska kvalitetsarbetet på förvaltningsnivå har förbättrats. De beskriver att strukturer och planer har utvecklats och att exempelvis årshjul har etablerats. Vidare beskriver huvudmännen att förutsättningar för analys har utvecklats, exempelvis genom att det preciserats vilken data som ska följas upp och med vilken frekvens. Av slutredovisningarna framkommer också att samsynen och dialogen om systematiskt kvalitetsarbete och annat utvecklingsarbete ökat.

I slutredovisningarna från huvudmännen återkommer även beskrivningar av att brister kopplade till det pedagogiska ledarskapet identifierats. Det har handlat om organisatoriska brister såsom oklara mandat, roller och ansvar. Det har vidare handlat om bristande kompetens och förmåga hos personer i ledande befattning. Utvecklingsinsatserna kopplade till dessa brister har framförallt bestått av handledning och tjänster. Handledningen har syftat till att utgöra ett stöd i arbetet med att utveckla det pedagogiska ledarskapet. Tjänsterna har oftast syftat till att förstärka ledningsorganisationen vid skolenheterna.

I huvudmännens slutredovisningar beskrivs i flera fall att utvecklingsinsatserna resulterat i att skolledning och ledarskap utvecklats, ofta genom att personer i ledande befattning upplever en ökad trygghet i sina roller. Huvudmännen har vidare kunnat se ökade kunskaper hos personer i ledande befattning, främst kunskaper om hur resultat kan analyseras och en ökad förmåga att leda skolutvecklingsprocesser.

Av huvudmännens slutredovisningar framkommer att de brister som identifierats med koppling till undervisning och lärande främst bestått i brister i anpassningar

av undervisningen som lett till att elevernas behov inte fångas upp i undervisningen i tillräcklig omfattning. Även planeringen och uppföljningen av undervisningen har brustit. Vidare framkommer att det funnits brister i samverkan mellan lärare och mellan olika personalgrupper i skolenheterna.

Området undervisning och lärande är, näst efter styrning och utveckling av verksamheten, det vanligaste området när det gäller utvecklingsinsatser hos huvudmännen i urvalen november 2015 och januari 2016. Vanligt förekommande insatser inom området undervisning och lärande var olika typer av kompetensutveckling, handledar- eller processtödjarutbildningar och tjänster. De kompetensutvecklingsinsatser som genomförts innefattade bland annat områden som språkutvecklande arbetssätt, bedömning och allmänt didaktik. Några insatser var direkt riktade till elever i form av tillsättande av elevcoacher.

Det framkommer i slutredovisningarna att flera huvudmän kunnat se synliga förbättringar i samarbetskulturen på skolenheterna, att samarbetet mellan lärarna har utvecklats och att förstelärare stödjer varandra i utvecklingsarbetet. Lärare delar planeringar och goda exempel med varandra i högre utsträckning än tidigare. Det utökade samarbetet kunde också beskrivas i termer av att fler pedagogiska samtal med lärande i fokus sker vid skolenheterna nu än tidigare.

I huvudmännens beskrivningar av utvecklingen av undervisningen framkommer också att nya metoder och arbetssätt utvecklats i undervisningen. I detta sammanhang beskrivs att lärarna har fått konkreta verktyg och strategier för att utveckla och förbättra undervisningen, exempelvis genom formativt förhållningssätt, genrepedagogik och metoder för läsinläring. I dessa sammanhang beskriver huvudmännen i slutredovisningarna även att förstelärarna nu i högre grad kopplar sitt arbete till forskning.

Elevperspektivet framgår tydligt i huvudmännens slutredovisningar. Det framkommer bland annat att särskilda uppföljningar har gjorts med elever, för att fånga upplevda förändringar efter insatsernas genomförande. Vidare redovisar en del huvudmän resultatet av regelbundna uppföljningar med elever för att ge en bild av hur eleverna upplever undervisningen. Enligt vad som framkommer i slutredovisningarna har dessa uppföljningar visat att eleverna är mer nöjda inom en rad områden, exempelvis med lärares ledarskap, lektionernas struktur och sina möjligheter till delaktighet i undervisningen. Det framkommer också att eleverna blivit mer motiverade än tidigare.

#### 7.4 Indikatoruppföljning med fokus på målgruppernas förmåga att utveckla verksamheten

Sedan 2018 följer Skolverket upp genomförandet av Samverkan för bästa skola med hjälp av indikatorer.<sup>13</sup> Uppföljningen omfattar de huvudmän och skolenheter som vid tiden för uppföljningen avslutat samverkan med Skolverket och genomförs genom en enkät till skolchefer (eller motsvarande) och en enkät till

---

<sup>13</sup> Uppföljningen har justerats under 2019 vilket innebär att jämförande värden för 2018 saknas.

rektorer. 2019 års uppföljning omfattade 59 skolenheter, fördelade på 18 huvudmän. Samtliga hade avslutat sitt deltagande någon gång mellan januari 2019 och oktober 2019. Svarsfrekvensen låg totalt på omkring 90 procent.

Skolverket bedömer indikatorernas utfall utifrån en skala där ett tillfredsställande resultat ligger inom intervallet 61–80 procent. Resultat över 80 procent bedöms som ett gott resultat. Ett utfall under 60 procent bedöms som icke tillfredsställande. Andelen som enligt enkäten upplever att stödet bidragit till ökad kunskap uppgår till en god nivå (80,6 procent) medan andelen som upplever att insatsen påverkat verksamhetens förmåga att utvecklas uppgår till en tillfredsställande nivå (75,8 procent).

## **8 Analys, övergripande slutsatser och arbetet framåt**

### **8.1 Skolverkets arbete under 2019 med att utveckla Samverkan för bästa skola**

Under 2019 har Skolverket på flera olika sätt arbetat med att förstärka och utveckla stödet till huvudmän, förskole- och skolenheter inom Samverkan för bästa skola. Som redovisats i tidigare redovisningar till regeringen har det framkommit att deltagare i Samverkan för bästa skola upplevt att det varit otydligt hur mycket tid och arbete som behövs för att genomföra den inledande nulägesanalysen. Denna bild bekräftades i den första delrapporten i processutvärderingen som omfattar huvudmän från urvalen under 2017. Utifrån detta har Skolverket arbetat med att utveckla informationen om Samverkan för bästa skola.

I genomförandeplanen för Samverkan för bästa skola anges att olika kanaler kan användas för att förmedla vad Samverkan för bästa skola innebär. Skolverket arbetar för att hitta de bästa vägarna för att kommunicera informationen utifrån målgruppernas behov och situation. De första urvalen av huvudmän har avslutat samverkansperioden och utifrån dessa kan Skolverket förmedla konkreta exempel på hur arbetet lagts upp och även visa på exempel på förändringar som skett i de verksamheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. Skolverket har lyft fram några av dessa huvudmän och skolenheter för att inspirera kommande urvalsgrupper och skapa ökad insyn i samarbetet med Samverkan för bästa skola. Exempel i form av reportage och filmer har kommunicerats genom både riktade utskick och publicering på skolverket.se. Några exempel från tidigare urval har även presenterats vid de gemensamma upptaktsseminarier som erbjuds i inledningen av samverkansperioden.

Skolverket har även utvecklat stödet till huvudmännen i att skapa förutsättningar och delaktighet inom huvudmannens, förskole- och skolenheternas arbete med Samverkan för bästa skola, genom att tydligare lyfta fram behovet av en samordnande kontaktperson i huvudmannens organisation. Genom att använda det analytiska ramverket för förbättringskapacitet, som det vetenskapliga rådet inom forsknings- och utvecklingsstödet utarbetat under 2019, kan Skolverket stödja huvudmännen i att identifiera behov av förbättringsledande funktioner och

processer för förbättringsarbete. Även i dialogen kring hur delaktighet ska skapas i hela persongrupperna under analys- och förbättringsarbetet, har Skolverkets medarbetare blivit mer aktiva och konkreta.

Av processutvärderingen framkommer att deltagande huvudmän och skolenheter varit mindre nöjda med Skolverkets stöd i arbetet med att ta fram åtgärdsplaner, än med stödet i att genomföra en nulägesanalys. Samma bild har även framkommit i enkätundersökningar i tidigare omgångar av Samverkan för bästa skola. Av den anledningen har Skolverket under 2019 utvecklat hur stödet ges till huvudmän, förskole- och skolenheter. Exempelvis har övergången från att arbeta med nulägesanalys till att ta fram en åtgärdsplan utvecklats i processtödet. Processtödjarna arbetar aktivt med att tydliggöra kopplingen mellan nulägesanalys och åtgärdsplan. Vidare arbetar Skolverket med att utveckla, förtydliga och förenkla de mallar och stöd som används inom Samverkan för bästa skola. En ny mall för åtgärdsplan beräknas bli klar under våren 2020.

När det gäller de utvecklingsinsatser som genomförs hos huvudmännen av universitet och högskolor har Skolverket ett tätt samarbete med FOU-stödet. Skolverket och lärosätena inom FOU-stödet samverkar för att höja kvaliteteten och stärka stödet till huvudmän, förskole- och skolenheter. Med utgångspunkt i erfarenheter från de olika parterna samt från processutvärderingen har förberedelser för och genomförandet av de så kallade trepartsmötena med huvudmännen utvecklats, så att lärosätenas representanter i högre grad ska ges möjlighet att bidra till ett fördjupat lärande i analysarbetet. I det gemensamma lärandet har även ett antal framgångsfaktorer i insatserna identifierats, vilket påverkar de insatser som nu beslutas. Utvecklingsinsatserna utformas exempelvis i högre grad som ett brett förbättringsstöd där olika insatser samspelar och samordnas på ett medvetet sätt. Med utgångspunkt i såväl FOU-stödets uppföljningar som processutvärderingens resultat syns även en förskjutning från enskild handledning till rektorer mot fler insatser i form av gemensam handledning och kompetensutveckling för lednings- och utvecklingsgrupper. Syftet är att stärka ett distribuerat ledarskap i organisationerna. Därmed avlastas rektorn i ledningen av förskole- och skolenheternas utvecklingsarbete, vilket lyfts fram som ett förbättringsområde i processutvärderingen.

## 8.2 Resultat i relation till regeringsuppdraget mål och Skolverkets förväntade effekter på kort och lång sikt

De riktade insatserna inom uppdraget om Samverkan för bästa skola syftar till att öka kunskapsresultat och måluppfyllelse samt öka likvärdigheten inom och mellan förskole- och skolenheter. Insatserna riktas därför till skolenheter med låga kunskapsresultat eller hög andel elever som inte fullföljer sina studier, och som har eller bedöms få svåra förutsättningar att förbättra resultaten på egen hand. Uppföljningen av de skolenheter som avslutat samverkan under 2019, visar att eleverna vid de utvalda skolenheterna hade sämre socioekonomiska förutsättningar än riksgenomsnittet innan samverkan inleddes med Skolverket.

Kvaliteten på undervisningen är enligt forskning den mest avgörande faktorn för elevernas lärande. Förutsättningar för att öka kvaliteten i undervisningen skapas, enligt den verksamhetslogik som Skolverket tagit fram med stöd i forskning, genom ett utvecklat systematiskt kvalitetsarbete på såväl huvudmänna- som skolenhetsnivå och ett aktivt pedagogiskt ledarskap från rektorerna samt genom att ett kollegialt lärande med fokus på elevernas kunskapsutveckling används kontinuerligt av lärarna och att det finns en organisation som stödjer detta.

Enkätundersökningen inom processutvärderingen visar att både representanter för huvudmän och skolenheter i de allra flesta fall har en tilltro till att insatserna inom Samverkan för bästa skola kommer att leda till att elevernas kunskapsresultat ökar vid de skolenheter som deltar i insatsen. Kunskapsresultaten inom flera av elevgrupperna vid de skolenheter som ingick i de första urvalen för Samverkan för bästa skola har utvecklats något mer positivt i jämförelse med riket, enligt den statistiksammanställning som genomförts. De förbättringar som syns rör i synnerhet elever med utländsk bakgrund och elever med föräldrar med låg utbildningsnivå. Dessa grupper av elever har av flera av huvudmännen identifierats som prioriterade på grund av deras låga resultat. I sina slutredovisningar anger ett flertal av de berörda huvudmännen att man sett synliga förändringar i verksamheten, som ligger väl i linje med ett stärkt kompensatoriskt fokus, till exempel en utveckling av arbetet med extra anpassningar och särskilt stöd. Samtidigt har några skolor har i sina nulägesanalyser identifierat problem med att det är få elever som når de högre betygsstegen. Vissa huvudmän har i sina åtgärdsplaner formulerat att orsakerna till detta kan vara att undervisningen inte i tillräcklig utsträckning utmanar de elever som enkelt når kunskapskraven. Skolverket behöver i det fortsatta arbetet utreda i vilken mån de deltagande skolorna behöver mer stöd i att utmana de elever som har lätt att nå kunskapskraven, så att även dessa ges stöd och stimulans så att de utvecklas så långt som möjligt

I indikatoruppföljningen skattar berörda rektorer och skolchefer i vilken mån kunskaper och förmågor utvecklats i verksamheten i enlighet med de förväntade effekter på kort och medellång sikt som definierats i verksamhetslogiken. När enkätsvaren vägs samman i indikatoruppföljningen, uppgår andelen svarande som upplever att stödet genom Samverkan för bästa skola har bidragit till ökad kunskap till drygt 80 procent. Andelen som upplever att insatsen påverkat verksamhetens förmåga att utvecklas uppgår till drygt 75 procent av de svarande. I huvudmännens slutredovisningar beskriver ett flertal huvudmän att de utvecklat sitt systematiska kvalitetsarbete, det pedagogiska ledarskapet och det kollegiala lärandet med fokus på utveckling av undervisningens kvalitet vid de utvalda skolorna. Efter en sammanvägd analys av tillgängliga underlag, gör Skolverket bedömningen att arbetet inom Samverkan för bästa skola genomförs i enlighet med regeringsuppdragets intentioner och syfte, samt att de förändringar som skett i verksamheterna ligger i linje med de förväntade effekter på kort och medellång sikt som lyfts fram i Skolverkets verksamhetslogik.

Av de tillgängliga underlagen framgår att centrala framgångsfaktorer i arbetet är att insatserna utgår från en fördjupad analys av problem och antaganden om orsaker till dessa problem. Målgrupperna beskriver Skolverkets processstöd som centralt för att man ska åstadkomma en fördjupad analys och identifiera lämpliga insatser. En central faktor är även att analysen genomförs med bred delaktighet i organisationen. Delaktigheten skapar en gemensam förståelse för behoven och en beredskap för ett förändringsarbete, något som lyfts fram i Skolverkets processutvärdering. Vid de skolenheter där huvudmännen beskriver att små förändringar skett, lyfts ofta brister i delaktigheten och den gemensamma förståelsen för behov och prioriteringar fram som en orsak till att önskade resultat inte uppnåtts.

Avvikelse och kritiska synpunkter som identifierats i Skolverkets processutvärdering, tidigare enkätuppföljningar samt i huvudmännens slutredovisningar, rör inte sällan tidsbrist för utvecklingsarbetet inom Samverkan för bästa skola, ibland kopplad till hög personalomsättning. Det framkommer också att bristande kommunikation mellan olika nivåer hos huvudmannen eller med insatsutförande universitet eller högskola är faktorer som försvårar måluppfyllelsen i de olika utvecklingsinsatserna. Skolverket drar slutsatsen att en tydlig kommunikation kring förväntningar och roller, vikten av att bygga strukturer för utvecklingsarbetet och skapa samsyn samt en fortsatt utveckling av samverkan med universitet, högskolor och andra insatsutförare är centrala aspekter i det fortsatta arbetet.

### 8.3 Framåtblick och fortsatta utvecklingsbehov – så ska Skolverket utveckla Samverkan för bästa skola

Under 2020 kommer arbetet med att genomföra regeringsuppdraget att fortsätta i enlighet med upparbetade former. Samtidigt pågår ett ständigt förbättringsarbete inom myndigheten och i samverkan med andra berörda aktörer. Resultatet av de utvärderingar och uppföljningar som genomförs, används i utvecklingsarbetet. Ett exempel på detta är att resultaten i den första rapporten i Skolverkets processutvärdering har bidragit till en utveckling av arbetssätten för att stödja samverkan mellan olika nivåer hos huvudmännen och stärka samarbetet med universitet och högskolor i forsknings- och utvecklingsstödet inför genomförandet av insatser.

Av processutvärderingens första delrapport framkommer ett behov av ytterligare stöd till rektorer och ett utvecklat stöd i att skapa delaktighet hos all personal. Skolverket fokuserar under våren 2020 på att utveckla stödet till rektorer i att driva ett utvecklings- och förbättringsarbete, det vill säga i att stärka rektorerna som förbättringsagenter. Ett viktigt stöd i detta utvecklingsarbete är det analytiska ramverk som det vetenskapliga rådet inom FOU-stödet utarbetat.

Skolverket kommer även att se över möjligheterna att ytterligare bidra till att stärka undervisningens kvalitet i de förskole- och skolenheter som ingår i Samverkan för bästa skola. Skolverket avser att utveckla former för att ge ett starkare stöd till rektorer i arbetet med att observera, analysera, utveckla och följa upp kvaliteten i

undervisningen. Syftet är att säkerställa att det genomförs insatser som riktar sig mot utveckling av undervisningen och att dessa leder till ökade kunskapsresultat och måluppfyllelse.

Urvalsmodellen är föremål för fortsatt utvecklingsarbete. Modellens utformning har följts upp under inledningen av 2020. Arbetet sker i dialog med Skolinspektionen.

Kontinuerligt följer också Skolverket hur urvalen i Samverkan för bästa skola respektive i de riktade insatserna inom uppdraget att genomföra insatser för att stärka utbildningens kvalitet för nyanlända elever sammanfaller och kompletterar varandra.

Enligt den reviderade versionen av regeringsuppdraget om Samverkan för bästa skola, kan insatser även riktas till fritidshemmet i syfte att öka verksamhetens måluppfyllelse. I sammanställningen av kunskapsresultat framkommer att resultaten inte ser ut att ha förbättrats vid nationella ämnesprov i årskurs tre vid de skolenheter som ingår i Samverkan för bästa skola, jämfört med resultaten i riket. Det fortsatta arbetet med att öka elevernas kunskapsresultat i de lägre årskurserna underlättas av att insatser framöver även kan riktas till fritidshemmet i syfte att stärka elevernas lärande under hela dagen.

Skolverket avser att ytterligare stärka arbetet med att stödja och stärka rektorer och skolchefer som centrala förändringsledare i de utvalda huvudmännens organisation, ett behov som bland annat identifierades i processutvärderingens första rapport. Mot denna bakgrund planerar Skolverket under 2020 att pröva former för att, som en ny form av insats att använda vid behov, anlita erfarna och verksamma rektorer och skolchefer vid framgångsrika skolor och huvudmän som stödjande och tankevidgande samtalspartners inför vägval och beslut i förbättringsarbetet. Den erfarna, verksamma praktikerns egna erfarenheter i kombination med ett vetenskapligt förhållningssätt ska vara utgångspunkt i dialogen mellan parterna. Arbetsformen syftar även till att utveckla och stärka det kollegiala lärandet på skolledarnivå, då den erfarna rektor eller skolchef som stödjer en kollega, samtidigt även utvidgar sina erfarenheter och tar med ny kunskap till den egna organisationen.

Skolverket har i några fall inlett samverkan med skolenheter där processtödarna med stöd i dialogen och analysen, egna iakttagelser samt Skolinspektionens uppföljningsbeslut uppmärksammar att behov av snabba insatser av med akut karaktär föreligger. Det kan exempelvis handla om att skolan inte kan garantera eleverna en trygg studiemiljö. Under 2020 kommer myndigheten därför att pröva möjliga former för att komplettera det långsiktiga utvecklingsstödet med insatser som syftar till att åtgärda problem som direkt försvårar elevernas förutsättningar för lärande och utveckling. Dessa åtgärder kombineras med insatser för ett långsiktigt kapacitetsbygge i organisationen, för att förebygga att akuta problem återkommer efter avslutat externt stöd.

Skolverket har, bland annat genom önskemål från huvudmän, identifierat ett behov av någon form av uppföljande aktiviteter och fortsatt stöd efter en treårig

samverkansperiod. Ett stöd efter ordinarie samverkansperiod skulle exempelvis kunna innebära att processtödarna återkommer vid ett par tillfällen för att stödja huvudmännen i dialog om uppföljning av insatser och planering av fortsatt utvecklingsarbete alternativt att Skolverket medverkar till att nätverk mellan huvudmän skapas, där de kan stödja varandra i det fortsatta arbetet. Under 2020 utreds möjliga former för ett sådant fortsatt stöd i syfte att identifiera för- och nackdelar med olika möjliga modeller.

Arbetsformerna inom det riktade stödet (såväl inom Samverkan för bästa skola som i uppdraget om nyanlända elevers lärande) och de uppföljningar och utvärderingar som görs av Skolverket samt via FOU-stödet, ger Skolverket värdefull kunskap om hur ett nationellt skolutvecklingsstöd kan utformas på ett sätt som möter lokala behov och stärker huvudmannens ägarskap samtidigt som det bygger på vetenskaplig grund och generell kunskap. Erfarenheterna tillvaratas bland annat genom att liknande arbetssätt framöver kommer att tillämpas i flera av de uppdrag som Skolverket genomför, såsom stödet i att främja skolans digitalisering. Arbetssättet och det direkta mötet ger också Skolverket möjlighet att stödja några av de huvudmän och förskole- och skolenheter som har svårast förutsättningar, i att identifiera behov på flera nivåer och hitta till det stöd som erbjuds av Skolverket. Stödet för nulägesanalys inom Samverkan för bästa skola har därför kompletterats med frågor kring huvudmännens beredskap inför införandet av digitala nationella prov. Genom arbetssättet i det riktade stödet har Skolverket idag utvecklat en lokal närvaro i stora delar av Sverige och skapat former för ett partnerskap med lärosäten i syfte att stödja skolutveckling. Därmed skapas en grund för samverkan och dialog som bygger förutsättningar för en eventuell framtida regionalt organiserad stödjande funktion.

#### 8.4 Slutord

Regeringsuppdraget om Samverkan för bästa skola fyller enligt Skolverkets bedömning fortsatt en viktig funktion. Likvärdigheten fortsätter att vara ett problem i svensk förskola och skola och vikten av att stödja de förskole- och skolenheter som svåra förutsättningar eller låga kunskapsresultat kvarstår. Skolverket bedömer mot bakgrund av de uppföljningar och utvärderingar som hittills genomförts, och som utgör underlag för denna redovisning, att genomförandet i stora delar stödjer målgrupperna i enlighet med de mål som satts upp i verksamhetslogiken. Arbetet fortsätter därför enligt plan, samtidigt som det reviderade regeringsuppdraget, de uppföljningar och utvärderingar som denna redovisning bygger på samt kontinuerlig återkoppling från målgrupperna lägger grund för fortsatt utveckling av arbetssätten.

Nästa regeringsredovisning sker i april 2021. Då kommer kunskapen om insatsernas kortsiktiga effekter på huvudmännens och skolenheternas verksamheter att ha ökat ytterligare något, genom att processutvärderingen som följer huvudmännen i urvalen från 2017 fortsätter. Ytterligare grupper av huvudmän och förskole- och skolenheter kommer att ha avslutat samverkan och inkommit med slutredovisningar och en ny sammanställning av kunskapsresultat



från berörda enheter kommer att finnas tillgänglig, vilket ger Skolverket ett bredare underlag för analys. I samverkan med FOU-stödet kommer Skolverket under 2020 att vidareutveckla formerna för att systematisera och följa upp den gemensamma kunskap som erövrats hos myndighet, universitet, högskolor och huvudmän. En sådan systematisering ökar den totala kunskapen om förutsättningar för framgångsrik skolutveckling i verksamheter med svåra förutsättningar.

## 9 Kostnader

För de båda uppdragen genomföra insatser för att stärka utbildningens kvalitet för barn och elever som är nyanlända eller har annat modersmål än svenska (U2019/03787/S) (nyanländas lärande) och samverkan för bästa skola (U2019/03786/S) har det under 2019 nyttjats totalt 341 mnkr, 68 mnkr mindre än 2018. Av dessa medel har 208 mnkr finansierats av anslag 1:5.3 Utveckling av skolväsendet och annan pedagogisk verksamhet, vilket är 43 mnkr mindre än tilldelade medel som uppgick till 251,5 mnkr, och 8 mnkr mindre än 2018. 133 mnkr har finansierats av Skolverkets förvaltningsanslag, vilket är 60 mnkr mindre än 2018.

<b>Regeringsuppdrag</b>	<b>Utfall 1:1</b>	<b>Utfall 1:5.3</b>	<b>Totalt</b>
Nyanländas lärande	64,2	114,8	179,0
Samverkan för bästa skola	68,9	93,4	162,3
<b>Summa</b>	<b>133,1</b>	<b>208,2</b>	<b>341,3</b>

Kostnaderna för samverkan för bästa skola som avser Skolverkets verksamhet, exempelvis löner för egen personal som hanterar överenskommelser och beslut, resor, olika köpta tjänster, uppföljningar och utvärderingar samt kommunikationsinsatser, finansieras av förvaltningsanslaget. Dessa kostnader uppgår till 68,9 mnkr 2019, vilket är 1,9 mnkr mindre än 2018 då kostnaderna uppgick till 70,8 mnkr. Orsaken till att kostnaderna har minskat är att kompetensutvecklingsinsatser via universitet och högskolor fram till 2018 delvis finansierades av förvaltningsanslaget men från 2019 enbart finansieras av anslag 1:5.3. Andra kostnader inom förvaltningsanslaget har ökat 2019 jämfört med 2018, framför allt relaterat till den nya enhet som skapades under 2018 i syfte att öka kapaciteten att sluta överenskommelser och därmed kunna stödja fler huvudmän och skolor.

Därutöver har kostnader för lämnade bidrag och kompetensutvecklingsinsatser via universitet och högskolor belastat anslag 1:5.3 med 93,4 mnkr, en ökning jämfört med 2018 med 20,2 mnkr då kostnaderna uppgick till 73,2 mnkr. Bidragen har minskat med 6,9 mnkr jämfört med 2018. Detta kan bland annat förklaras med att Skolverket utvecklat sina rutiner och blivit träffsäkrare i beräkning av ersättningsnivåer i finansieringen av utvecklingsinsatser samt att de huvudmän som avslutat sin samverkan med Skolverket har återbetalat 3,0 mnkr.

Kompetensutvecklingsinsatserna via universitet och högskolor har ökat med 27,1 mnkr, varav 11,7 mnkr finansierades med förvaltningsanslag 2018 vilket innebär att den totala ökningen av kompetensutvecklingsinsatser via universitet och högskolor uppgår till 15,4 mnkr.

Kostnaderna 2019 och 2018 för samverkan för bästa skola (mnkr):

	2018	2019
Teamkostnader	46,6	53,8
Insatser för huvudmän och skolenheter		
- Lämnade bidrag samt köpta tjänster (sakanslag)	73,2	93,4
- Köpta tjänster, kommunikation, resor, m.m.	21,9	11,6
Utvärdering	2,3	3,4
<b>Totalt</b>	<b>144,1</b>	<b>162,3</b>

### 9.1 Teamkostnader

Teamkostnader avser främst personalkostnader inklusive resekostnader för processtödare som arbetar i dialog med de huvudmän som Skolverket upprättat överenskommelse om samverkan med. Stöd i arbetet med att följa upp, analysera verksamheten samt planera insatser som kan leda till höjda kunskapsresultat och ökad likvärdighet inom och mellan huvudmannens skolor ingår i posten.

### 9.2 Utvecklingsinsatser för huvudmän, förskole- och skolenheter

Kostnader för insatser hos huvudmän och skolenheter avser dels lämnade bidrag och kompetensutvecklingsinsatser från universitet och högskolor finansierade med sakanslag, dels verksamhetskostnader såsom resor för externa deltagare och forsknings- och utvecklingsstöd (FOU-stöd) från universitet och högskolor. Här ingår även kostnader för kommunikation (samordning och utveckling) med 0,4 mnkr.

### 9.3 Svårigheter vid beräkning av kostnader

Skolverket har erfarenhet att det är svårt att beräkna hur mycket medel som är möjliga att förbruka. En anledning är att kostnaderna påverkas av behoven och kapaciteten hos de huvudmän som vid budgetplaneringen ännu inte är utvalda. Många huvudmän och skolenheter har inte kapacitet att på kort sikt påbörja ett omfattande förändringsarbete trots stöd från Skolverket. Även om behovet och viljan finns, så behövs tid för att bygga upp strukturer. Det saknas också ofta bemanning för att ersätta befintliga lärare och annan personal vid till exempel kompetensutvecklingsinsatser.