



Stöd för utveckling av introduktionsprogram

SLUTREDOVISNING DNR: 7.5.2-2018-863

Härmed redovisas uppdraget U2018/02960/S.

För att öka progressionen och skapa bättre möjligheter för elever på introduktionsprogrammen att gå vidare i gymnasieskolan eller till annan utbildning har Skolverket i uppdrag att stödja huvudmän och rektorer i att stärka gymnasieskolans introduktionsprogram genom s.sk. introduktionsprogramsutvecklare.

Detta är en slutredovisning av uppdraget, som delredovisades i april 2019

Dokumentdatum: 2021-03-17

Diarienummer: 7.5.2-2018-863

Luisella Galina Hammar

[Click or tap here to enter text.](#)

Sammanfattning

För att öka progressionen och skapa bättre möjligheter för elever på introduktionsprogrammen att gå vidare i gymnasieskolan eller till annan utbildning har Skolverket sedan 2018 i uppdrag att stödja huvudmän och rektorer i att stärka gymnasieskolans introduktionsprogram genom s.k. introduktionsprogramsutvecklare. Detta är en slutredovisning av uppdraget.

Skolverket har genomfört ovanstående uppdrag genom tre insatser som bygger på varandra:

- *Kunskapsgrund och ett gemensamt språk*
Nationella konferenser, seminarier och samråd. Antal enskilda deltagare var 515. Insatsen är genomförd och avslutad 2018.
- *Webbutbildning med generellt processtöd*
Framtagande av webbutbildningen Utveckla gymnasieskolans introduktionsprogram är genomförd och publicerad 2019. I januari 2021 hade 877 deltagare registrerat sig.
- *Nätverk med riktat processtöd*
Två nätverk genomfördes och avslutades under 2020, två nätverk planeras under 2021 varav ett pågår. Sammanlagt har hittills 44 huvudmän och 160 rektorer och andra nyckelpersoner deltagit.
(2020) 29 huvudmän och 107 rektorer och andra nyckelpersoner.
(2021) 15 huvudmän och 53 rektorer och andra nyckelpersoner.

Syftet med insatsernas utformning är att möta målgruppens olika förutsättningar och därefter kunna erbjuda generellt såväl som mer riktat stöd. Utmaningen i genomförandet av skolutvecklingsuppdraget har varit att koppla samman den statliga styrningen genom lagar och förordningar med huvudmannens lokala styrning och specifika utvecklingsbehov.

Tre punkter som sammanfattar Skolverkets erfarenheter:

- en ökad kunskap om hur styrdokumentet och huvudmannens kvalitetsarbete är tänkt att fungera stärker målgruppen i sitt utvecklingsarbete,
- utvecklingsarbetet i nätverken har bidragit till att deltagarna har fått en bättre överblick över sin verksamhet och elevernas behov

- prioriteringar mot huvudmannens önskade läge kan leda till bättre kvalitetsarbete och på längre sikt förbättrad utbildningskvalitet för introduktionsprogramselever.

Skolverket har därefter kunnat identifiera målgruppens behov och utveckling inom fem områden:

- styrdokument och verksamhetsuppföljning,
- den individuella studieplanens roll,
- kommunikation och ökad delaktighet i hela styrkedjan,
- uppföljning av elevers kunskapsutveckling även innan godkända betyg,
- kritiskt granska den egna verksamheten.

Skolverket har för avsikt att fortsätta erbjuda stöd under hela 2021 genom:

- riktat processtöd i nätverksform för arbetsgrupper bestående av huvudmän, rektorer samt andra nyckelpersoner med mandat att utveckla gymnasieskolans introduktionsprogram. Fokus är på styrning och huvudmannens systematiska kvalitetsarbete där elevens väg från utgångsläge mot sina utbildningsmål är i centrum,
- stärka huvudmän i deras arbete med lärlingsutbildningar inom IM, då vi identifierat att behov av kompetensutveckling är stort,
- att samordna arbetet mellan uppdragen Kommunernas aktivitetsansvar, KAA, och Stöd att utveckla introduktionsprogrammen då Skolverket har identifierat ett stort behov av kompetensutveckling för rektorer och yrkeslärare.

Sammanfattning.....	1
1. Inledning.....	4
2. Bakgrund.....	5
3. Insatser.....	6
3.1 Målgrupp.....	7
3.2 Upplägg.....	7
3.2.1 Kunskapsgrund och gemensamt språk.....	8
3.2.2 Webbutbildning som generellt processtöd.....	9
3.2.3 Nätverk som riktat processtöd.....	10
3.2.4 Övrigt stöd inom insatsen	11
3.3 Omställning under pandemin	12
4. Resultat.....	12
4.1 Deltagare i insatserna	12
4.1.1 Pilotverksamhet.....	13
4.1.2 Generellt processtöd - Webbutbildning	14
4.1.3 Riktat processtöd - Nätverk	14
4.2 Målgruppens behov och utveckling inom fem områden.....	15
4.2.1 Styrdokument och verksamhetsuppföljning	15
4.2.2 Den individuella studieplanens roll	16
4.2.3 Kommunikation och ökad delaktighet i hela styrkedjan.....	17
4.2.4 Uppföljning av elevers kunskapsutveckling.....	17
4.2.5 Kritiskt granska den egna verksamheten.....	18
4.3 Pandemins påverkan	19
5. Slutsatser och framåtblick	20
5.1 Skolverkets lärdomar.....	21
5.2 Skolverkets fortsatta arbete	23
<i>Bilaga 1 Slutsatser – Processkarta.....</i>	<i>25</i>
<i>Bilaga 2 Nätverkens syfte och innehåll.....</i>	<i>26</i>
<i>Bilaga 3 Webbutbildningens standardutvärdering</i>	<i>30</i>
<i>Bilaga 4. Sammanställning av huvudmän</i>	<i>31</i>

1. Inledning

Gymnasieskolans introduktionsprogram har under åren granskats, utretts och förändrats med syfte att öka genomströmningen, men dagens introduktionsprogram behöver utvecklas vidare då genomströmningen är fortsatt låg och antal elever fortsätter öka. Enligt SOU 2016:77, En gymnasieutbildning för alla – åtgärder för att alla unga ska påbörja och fullfölja en gymnasieutbildning, handlar utvecklingsområdena om att strukturen och kvaliteten på utbildningen behöver förbättras.

I den nationella regleringen av gymnasieskolans introduktionsprogram framgår att huvudmannen ska upprätta en plan för utbildningen som utbildningen på introduktionsprogrammen ska följa. Därtill ska det upprättas en individuell studieplan för varje enskild elev.¹ Rektorn ansvarar för att den individuella studieplanen upprättas i dialog med eleven och att den revideras vid behov.² På introduktionsprogrammen blir huvudmannens plan för utbildning och elevernas individuella studieplaner särskilt viktiga eftersom det inte finns några nationellt fastställda programstrukturer eller examensmål för respektive program. Huvudmannens plan för utbildning ska tillsammans med elevens individuella studieplan styra planeringen av utbildningen så att den stödjer elevens utveckling från nuläge mot sina utbildningsmål. Utbildningen på introduktionsprogrammen ska bedrivas i en omfattning som motsvarar heltidsstudier.

Introduktionsprogrammets elever har mycket skilda behov och fyra elevgrupper är mer förekommande än andra:³

- elever med utländsk bakgrund,
- pojkar,
- elever med föräldrar med låg utbildningsbakgrund,
- elever med låga meritvärden från grundskolan.

Som ett led i skollagens krav på utbildningskvalitet, likvärdighet och förankring⁴ har den lokala styrningen av introduktionsprogrammen en central roll i det

¹ 17 kap. 7 § skollagen (2010:800)

² (SKOLFS 2011:144).

³ SOU 2016:77 En gymnasieutbildning för alla – åtgärder för att alla unga ska påbörja och fullfölja en gymnasieutbildning.

⁴ 1 kap. 4 § och 3 kap. 3 § skollagen, 1 kap. 4 och 9 §§ skollagen, 1 kap. 5 § skollagen

systematiska kvalitetsarbetet. I citaten nedan förklaras kopplingen mellan styrdokumenterna och det systematiska kvalitetsarbetet.⁵

De nationella styrdokumentens mål, krav och riktlinjer inom de olika områden är ett centralt fokus i det systematiska kvalitetsarbetet alla faser. De styr uppföljningens inriktning och är en utgångspunkt vid bedömning av verksamhetens kvalitet. De är därefter referenspunkten både vid analysen av orsak och samband samt ger en målbild vid bedömning av utvecklingsbehov. Styrdokumenterna lägger sedan det spår som planeringen och genomförandet av insatser måste följa för att få förväntad effekt.

2. Bakgrund

När Skolverket mottog uppdraget *Stöd för utveckling av introduktionsprogram* inledde myndigheten en beredning med syfte att ge stöd och vägledning i det fortsatta arbetet. I beredningen framkom att huvudmän och rektorer inte alltid har kännedom om hur skollag, gymnasieförordning och läroplan speglas i de dokument som styr introduktionsprogrammen. Utifrån beredningen beslutades därför att uppdraget skulle utgå från att stödja huvudmannens ansvar att upprätta en plan för utbildning och ta fram rutiner för elevernas individuella studieplaner. I Skolverkets beredningsarbete framkom också att det fanns generella problem till exempel inom det systematiska kvalitetsarbetet där styrning av introduktionsprogrammen behöver ingå.⁶ Problematiken kring struktur och styrning visade sig vara påtaglig på språkintröduktion där en mycket heterogen elevgrupp erbjuds lösningar anpassade för hela gruppen istället för individen. Dessutom är språkintröduktion, per 2020, fortsatt det största introduktionsprogrammet sett till antalet elever och det program inom vilket huvudman, rektor och lärare har störst behov av stöd för att kunna bemöta nyanlända elevers olika behov och förutsättningar.⁷ I Skolverkets beredningsarbete framkom också huvudmannens behov av ökad kunskap om inledande och fortlöpande bedömning som bland annat synliggör nyanlända elevers parallella språk- och kunskapsutveckling. Skolverket beslutade därför 2018 att två undervisningsråd skulle fungera som nationella introduktionsprogramsutvecklare (IM-utvecklare) med syfte att identifiera vad dessa utmaningar bestod av och

⁵ Skolverket 2020 Huvudmannens systematiska kvalitetsarbete [www.skolverket.se > systematiskt-kvalitetsarbete](http://www.skolverket.se/systematiskt-kvalitetsarbete).

⁶ Skolinspektionens granskningar 2018, 2017, 2016

⁷ SOU 2016:77 En gymnasieutbildning för alla – åtgärder för att alla unga ska påbörja och fullfölja en gymnasieutbildning.

samtidigt pröva hur ett mer riktat stöd i huvudmannens praktik skulle kunna fungera.

3. Insatser

För att stödja huvudmän och rektorer att utveckla introduktionsprogrammen valde Skolverket att inom detta uppdrag ta fram insatser utifrån ovan identifierade behov. Insatserna är utformade med utgångspunkten i att den nationella styrningen, genom lagar och förordning, anger vad som behöver finnas på plats och att huvudmannen ansvarar för innehållet samt beskriver hur de styr introduktionsprogrammen. Utmaningen i uppdraget och utformning av insatserna ligger i att koppla samman den statliga styrningen med huvudmannens styrning och specifika lokala utvecklingsbehov.

Skolverket har, som IM-utvecklare, arbetat i nära samarbete med huvudmannens praktik. Syftet har varit att driva huvudmannens eget utvecklingsarbete framåt i ett kollegialt lärande.

Insatserna benämns som:

- Kunskapsgrund och ett gemensamt språk (se 3.2.1)
- Webbutbildning med generellt processtöd (se 3.2.2)
- Nätverk med riktat processtöd (se 3.2.3)

Skolverkets insatser är således ett utvecklingsarbete i *tre steg* som bygger på varandra och som beskrivs närmre nedan. Syftet med denna utformning är att möta målgruppens olika förutsättningar och därefter kunna erbjuda generellt stöd såväl som mer riktat stöd. Att utveckla introduktionsprogrammen ställer höga krav på själva förändringsprocessen och ju mer omfattande en förändring är, desto viktigare är det att nogsamt planera och leda förändringsprocessen ända in i mål. I dessa insatser används ett planeringsverktyg kallad *Effektkedja* som Skolverket tidigare tagit fram för skolor och huvudmän att använda i arbetet med förändringsledning och kvalitetsarbete.⁸

⁸ Skolverkets lärportal (2018) *Effektkedja* Ageliii Genlott A. och Hylén J. I: Del 2 Leda förändring. [https://larportalen.skolverket.se/#/modul/6-styrning-ledning/Alla%20skolformer/602-Skolverkets uppdrag att bedriva nationella utvecklingsprogram U2015/00299/S](https://larportalen.skolverket.se/#/modul/6-styrning-ledning/Alla%20skolformer/602-Skolverkets%20uppdrag%20att%20bedriva%20nationella%20utvecklingsprogram%20U2015/00299/S)

3.1 Målgrupp

Målgruppen för insatserna är huvudmän eller representanter för huvudmän, rektorer för gymnasieskolans introduktionsprogram samt utvecklingsledare eller andra personer med mandat att utveckla gymnasieskolans introduktionsprogram. Beroende på insats sker deltagande antingen enskilt eller i arbetsgrupper.

Webbutbildning som generellt processtöd är öppen för alla, men för att delta i nätverk med riktat processtöd finns följande kriterier:

- att huvudmannen har identifierat gymnasieskolans introduktionsprogram som ett utvecklingsområde,
- att deltagande sker i arbetsgrupper från olika delar i styrkedjan med mandat att driva förändringsarbetet,
- att alla introduktionsprogram i huvudmannens verksamhet med fördel ska vara representerade.

3.2 Upplägg

Insatserna utformas med en holistisk syn på styrning av introduktionsprogrammen där det systematiska kvalitetsarbetet utgör helheten och delarna består av huvudmannens plan för utbildning, elevers individuella studieplaner och uppföljning av elevers kunskapsutveckling, även *innan* godkända betyg.

Skolverkets tre insatser består alla av både en lärande del och en processtödsdel. Den lärande delen syftar till att ge ökad kunskap och förståelse för kopplingen mellan styrning och det systematiska kvalitetsarbetet och processtödsdelen består av stöd till det lokala utvecklingsarbetet där utgångspunkten är att genom input och frågeställningar ge huvudmän och utvecklingsgrupper möjlighet att i dialog komma fram till utvecklingsbehov och få verktyg att kunna driva och genomföra själva utvecklingsarbetet. Syftet med upplägget är att stärka huvudmän och rektorer i deras arbete att utveckla gymnasieskolans introduktionsprogram. Skolverkets IM-utvecklare deltar i arbetet genom att planera, skriva och utforma underlag samt organisera och leda arbetet, mot utvecklingsarbetets mål och syfte.

Inom ramen för utvecklingsarbetet i nätverksform kan Skolverket ta en mer aktiv roll i att stödja huvudmäns utvecklingsprocesser genom att:

https://www.skolverket.se/skolutveckling*/kompetensutveckling/introduktion-till-styrning-av-skolan

- skapa förutsättningar för att kunskap, erfarenheter och lärdomar sprids via dialog och erfarenhetsutbyte inom huvudmäns arbetsgrupper samt mellan huvudmän,
- ställa reflexiva frågor som bidrar till att huvudmän skapar egna framtidsbilder, hypoteser och scenarier,
- ställa strategiska frågor som är enkla, ledande och framåtriktade och som ställs för att påverka att huvudmäns arbetsgrupper hittar egna anpassade lösningar,
- be arbetsgrupperna att skriva minnesanteckningar som Skolverket tar del av,
- strukturera och klassificera arbetsgruppernas minnesanteckningar efter varje träff, med syfte att identifiera olika typer av behov samt för att vägleda och stödja förändringsprocessen,
- vara mycket tydliga med Skolverkets stödjande roll för skolutveckling.

3.2.1 Kunskapsgrund och gemensamt språk

Insatsen Kunskapsgrund och ett gemensamt språk är ett arbete som började 2018 med nationella konferenser, seminarier och samråd. Fortsättningen på insatsen var en pilotverksamhet där Skolverket bjöd in en huvudman som hade identifierat introduktionsprogrammen som ett utvecklingsområde och där skolchefen hade utsett en utvecklingsgrupp med mandat att presentera åtgärder för skolförvaltningen. Att det fanns utvecklingsbehov och en utvecklingsgrupp med mandat var avgörande för inbjudan till medverkan. Arbetet genomfördes under hösten 2018. Syftet var att få ett perspektiv- och erfarenhetsutbyte i en verksamhetsnära dialog där Skolverkets erfarenhet av att planera och leda nationella skolutvecklingsinsatser mötte vardagspraktiken i en kommunal arbetsgrupp. Arbetsgruppen bestod av en gymnasiestrateg på förvaltningsnivå samt rektorer och biträdande rektorer från samtliga introduktionsprogram. Kommunen var en större stad i Mellansverige. I arbetet tog Skolverkets IM-utvecklare fram och presenterade ett tänkt upplägg och innehåll i en kommande webbutbildning med generellt processtöd och den kommunala arbetsgruppen beskrev hur det uppfattades utifrån deras utmaningar. I mötet mellan det nationella och kommunala perspektivet kunde en gemensam kunskapsgrund bildas. Huvudmannens arbetsgrupp tog del av myndighetens stöd i sitt utvecklingsarbete gällande introduktionsprogrammen och Skolverkets IM-utvecklare fick ökad kunskap om hur en huvudmans praktik och styrning av introduktionsprogrammen kan se ut. Skolverkets IM-utvecklare kunde därefter utforma nästa insats; en webbutbildning med generellt processtöd.

3.2.2 Webbutbildning som generellt processtöd

För att erbjuda ett långsiktigt och brett stöd för andra utvecklare av introduktionsprogram har Skolverket valt att ta fram en webbutbildning med generellt processtöd som riktas till lokala eller regionala utvecklare eller till huvudmän, rektorer och andra personer som arbetar med det strategiska arbetet att utveckla introduktionsprogrammen. Formen på webbutbildningen är det kollegiala lärandet med ett formativt förhållningssätt.⁹ Webbutbildningen är öppen för alla och avsikten är att bidra till att fler huvudmän kan ta del av hela eller delar av utbildningen, beroende på lokalt identifierade behov. Tanken är alltså att deltagarna själva kan välja om de vill gå hela utbildningen eller endast delar av den.

Webbutbildningen *Utveckla gymnasieskolans introduktionsprogram - styrning* slutfördes i december 2019 och finns sedan januari 2020 på Skolverkets utbildningsplattform. I mars 2021 hade 877 personer registrerat sig. Webbutbildningen består av fem avsnitt och varje avsnitt innehåller en lärande del och en processtödsdel. Den lärande delen består av film, text, ljudfiler och reflektionsfrågor som syftar till att ge ökad kunskap och förståelse för kopplingen mellan styrning och det systematiska kvalitetsarbetet. Processtödsdelen består av stöd till det lokala utvecklingsarbetet i form av bildspel, diskussionsfrågor och vägledning.¹⁰

Webbutbildningen stödjer den lokala arbetsprocessen och huvudmännens ansvar i att:

- upprätta eller revidera en plan för utbildning,
- planera för den individuella studieplanen för varje elev,
- planera för uppföljning av elevers kunskapsutveckling innan godkända betyg,
- planera för förändring med hjälp av effektkedjan som modell.

⁹ Hattie, John & Timperley, Helen (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77, (1).

¹⁰ <https://www.skolverket.se/skolutveckling/kurser-och-utbildningar/utveckla-gymnasieskolans-introduktionsprogram---styrning>

Webbutbildningen används som kunskapsgrund i nästa insats; nätverk som riktat processtöd.¹¹

3.2.3 Nätverk som riktat processtöd

För att erbjuda ett mer riktat stöd till huvudmän har Skolverkets IM-utvecklare valt att erbjuda riktat processtöd till huvudmän i nätverksform. Det är öppet för alla huvudmän att anmäla sitt intresse till nätverket via Skolverkets webbplats, men det finns vissa kriterier för att få medverka (se kriterierna under rubrik Målgrupp).

Syftet med nätverken är att deltagarna ska öka kunskapen om hur gymnasieskolans styrdokument är tänkta att fungera i huvudmannens systematiska kvalitetsarbete. Att olika huvudmän deltar med arbetsgrupper gör att deltagarna kan driva det egna utvecklingsarbetet framåt i ett kollegialt lärande, dels med stöd från Skolverket, dels genom erfarenhetsutbyte med andra huvudmän. Skolverkets IM-utvecklare planerar, organiserar, ställer frågor, följer upp och leder arbetet, men varje huvudmans arbetsgrupp håller i, dokumenterar och ansvarar för den egna utvecklingsprocessen.

Innehållet och arbetet i de olika nätverksträffarna utgår från webbutbildningens innehåll samt lokala behov som deltagarna identifierat. Det handlar om att förtydliga ansvarsfördelningen, betydelsen av ökad delaktighet och förankring i huvudmannens styrkedja samt att visa exempel på koppling mellan styrning och verksamhetsutveckling. Skolverket utgår från att en förutsättning för skolutveckling är att det finns en dialog mellan olika aktörer i styrkedjan. Dialogen kan ske med hjälp av reflexiva och strategiska frågor¹² och genom att den kunskap och kompetens som finns i olika professioner runt eleverna bättre tas tillvara. Varje nätverkstillfälle erbjuder erfarenhetsutbyte mellan huvudmän där inspiration och kunskapsspridning sker samt kontaktytor mellan huvudmän skapas för fortsatta dialoger.

¹¹ Med riktat processtöd avses i detta sammanhang att Skolverkets stöd riktas mot varje deltagande huvudmans specifika behov med fokus på styrning av gymnasieskolans introduktionsprogram.

¹² Reflexiva frågor skapar framtidsbilder, hypoteser och scenarion och strategiska frågor är enkla, ledande och framåtriktade och ställs för att påverka och hitta lösningar.

Nätverket är utformat som ett utvecklingsarbete där processen är riktad mot varje deltagande huvudman under fyra nätverksträffar:

- inledningsvis tar Skolverket del av en individuell skattning av utvecklingsbehov från varje deltagande huvudman. Dessa utvecklingsbehov används som underlag för planering,
- vid varje nätverkstillfälle erbjuds sedan kunskapsinhämtning samt forum för dialog och reflektion med dokumentation av gruppernas tankar som Skolverket tar del av,
- inför varje nytt tillfälle analyseras och struktureras utvecklingsgruppernas minnesanteckningar av Skolverkets arbetsgrupp och gemensamma utvecklingsområden lyfts fram och innehållet anpassas på så sätt efter deltagarnas behov,
- Skolverket erbjuder också individuella möten med enskilda huvudmän vid efterfrågan.

Nätverken möts vid fyra heldagstillfällen under en period på ca åtta månader. Under 2020 genomfördes och avslutades två nätverk. Under februari 2021 startades ett tredje. I Bilaga 2 finns en översikt på nätverkets fyra tillfällen där innehåll, syften samt frågeställningar som underlag för dialog har sammanställs.

3.2.4 Övrigt stöd inom insatsen

Förutom de tre ovanstående insatserna har Skolverkets webbplats en sida med information om, och stöd för, styrning av introduktionsprogrammen; *Organisera mottagande och utbildning för nyanlända elever i gymnasieskolan*.¹³ Ytterligare ett stöd är stödmaterialet *Plan för utbildningar på introduktionsprogram*¹⁴ som har uppdaterats efter förändringar inom gymnasieskolans introduktionsprogram och fått ett något större fokus på språkintröduktion.

¹³ <https://www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/nyanlanda-barn-och-elevs-utbildning/organisera-mottagande-och-utbildning-av-nyanlanda-elever-i-gymnasieskolan>

¹⁴ *Plan för utbildningar på introduktionsprogram*, Skolverket (2020)

3.3 Omställning under pandemin

På grund av Coronapandemin genomfördes träffarna digitalt och en anpassning av innehåll och struktur till det digitala formatet gjordes.

4. Resultat

I redovisningen nedan presenteras insatsernas deltagare och upplevda effekter.

4.1 Deltagare i insatserna

Tabell 1. Total antal deltagare i de tre insatserna

Nationella konferenser, seminarier, samråd samt Pilotverksamhet	515
Generellt processtöd - Webbutbildning ¹⁵	877
Riktat processtöd - Nätverk	160

Nedan redovisas antal deltagande huvudmän. Kommunala huvudmän är fördelade utifrån storlek på kommun och närhet till större städer.¹⁶ En regional huvudman samt en myndighet ingår också i antal deltagare.

Tabell 2. Typ av huvudmän

Sammanlagt antal huvudmän	44
Kommunala	37
Storstäder och storstadsnära kommuner	3
Större städer och kommuner nära större stad	19
Mindre städer/tätorter och landsbygdskommuner	15
Regionala	1
Fristående	5
Statens institutionsstyrelse	1

Skolverkets IM-utvecklare har genom de tre nätverken hittills mött 44 huvudmän från hela Sverige, varav 37 kommunala huvudmän, en regional, fem fristående samt Statens institutionsstyrelse. Sammanlagt har Skolverket i nätverken mött 160 deltagare varav 22 skolchefer, 77 rektorer, 43 utvecklingsledare eller samordnare samt 18 andra skolförlagda tjänster som exempelvis mentorer och förstelärare.

¹⁵ Perioden gäller 2020-03-01 till 2021-01-18 (totalt har 877 gått mer i kursen)

¹⁶

<https://skr.se/tjanster/kommunerochregioner/faktakommunerochregioner/kommungruppsindelning.2051.html>

Tabell 3. Antal deltagare per nätverk

	Nätverk 1	Nätverk 2	Nätverk 3	Summan
Antal huvudmän ¹⁷	10	19	15	44
Antal deltagare per nätverk	44	63	53	160

Tabell 4. Fördelning av nätverkets deltagare enligt befattning

	Nätverk 1	Nätverk 2	Nätverk 3	
Skolchefer, verksamhetschefer, områdeschefer m.m.	7	6	9	22
Rektorer	27	28	22	77
Utvecklingsledare, biträdande rektorer, programsamordnare, kvalitetskontroller m.m.	10	21	12	43
Förstelärare, specialpedagoger, syv, mentorer	0	8	10	18

I bilaga 4 finns en sammanställning av huvudmän i de tre nätverken. Huvudmännen delas in utifrån: kommunal eller fristående huvudman, län, antal elever samt andel (%) kvinnor, utländsk bakgrund samt högutbildade vårdnadshavare.

4.1.1 Pilotverksamhet

Skolverket genomförde en pilotverksamhet hos en huvudman. Syftet med pilotverksamheten var att öka förståelsen för huvudmannens utmaningar i att utveckla introduktionsprogrammen och utifrån den erfarenheten utforma innehållet i webbutbildningen till stöd för andra skolutvecklare.

- Erfarenheter från pilotverksamheten visar att det är av stor vikt att hela styrkedjan finns representerad i utvecklingsarbetet, att de lokala behoven identifieras och att mandat finns att genomföra förändringar i verksamheten.
- I pilotverksamhetens deltagarutvärderingar framgick att samverkan mellan Skolverket och den kommunala arbetsgruppen var uppskattad, givande och utvecklande.

¹⁷ Nätverk 1: 8 kommunala, 1 fristående samt Statens institutionsstyrelse
Nätverk 2: 15 kommunala, 1 regional och 3 fristående
Nätverk 3: 14 kommunala och 1 fristående

4.1.2 Generellt processtöd - Webbutbildning

Skolverket tog fram en webbutbildning som en generell insats och erbjöd därefter ett riktat processtöd för utvecklingsarbete i nätverk. Skolverkets webbutbildning som generellt processtöd, togs fram under 2019 och har legat ute på Skolverkets utbildningsportal sedan januari 2020. Ett år efter hade totalt 877 deltagare registrerat sig på kursen, och 43 hade valt att gå alla delar i kursen och därmed erhållit ett kursbevis.

- Standardutvärdering från webbutbildningen visar att majoriteten anser att kursen motsvarade deras förväntningar, att kursen som helhet uppfattades som givande och att kursen fördjupat och/eller breddat deras kunskaper inom ämnesområdet samt att kursen har gett användbara kunskaper för fortsatt arbete. En sammanställning av svaren finns i bilaga 3.

4.1.3 Riktat processtöd - Nätverk

Arbetet att stödja huvudmän och rektorer att utveckla introduktionsprogrammen i nätverksform har varit igång sedan våren 2020 och intresset har varit stort och är fortsatt stort. Skolverket har redan mottagit intresseanmälningar för 2022. En del intresseanmälningar har varit från enskilda deltagare men utifrån deltagarkriterierna resonemang har dessa erbjudits att komplettera anmälningarna med en arbetsgrupp eller hänvisats till webbutbildningen istället. I flera fall har intresseanmälningarna kompletterats med fler deltagare och i några fall har rådet att delta i webbutbildningen mottagits positivt. Det tyder på att insatsernas utformning med både generellt och mer riktat stöd är framgångsrikt.

Nätverksdeltagarna har ett brett utgångsläge i sitt utvecklingsarbete. Några har precis påbörjat sitt utvecklingsarbete och andra har kommit längre. En del av deltagarna har börjat skriva in elevers mål för utbildning i de individuella studieplanerna, andra har kommit en bit på väg i att se betydelsen av att huvudmannens plan för utbildning och elevernas individuella studieplaner har samma syfte, att stötta eleverna från utgångsläge mot sina utbildningsmål, och ytterligare andra har en utvecklad plan för hur uppföljning av elevernas resultat ska förbättras i hela styrkedjan.

Genom pilotverksamheten och dokumentstudier i nätverken (inledande skattning, arbetsgruppernas minnesanteckningar samt deltagarnas utvärderingar) har Skolverket kunnat identifiera målgruppens behov samt i viss mån upplevda effekter.

Erfarenheterna från deltagarnas utvärderingar och uppföljning av nätverken visar att:

- en ökad kunskap om hur styrdokumentet och huvudmannens kvalitetsarbete är tänkt att fungera stärker målgruppen i sitt utvecklingsarbete,
- utvecklingsarbetet i nätverken har bidragit till att deltagarna har fått en bättre överblick över sin verksamhet och elevernas behov
- prioriteringar mot huvudmannens önskade läge kan leda till bättre kvalitetsarbete och på längre sikt förbättrad utbildningskvalitet för introduktionsprogramselever.

4.2 Målgruppens behov och utveckling inom fem områden

Skolverkets erfarenheter under nätverksarbetet har bidragit till att identifiera målgruppens behov och utveckling. Nedan fördelas dessa under tre rubriker; Styrdokument och verksamhetsuppföljning (se 4.2.1), Den individuella studieplanens roll (se 4.2.2) samt Kommunikation och ökad delaktighet i hela styrkedjan (se 4.2.3). Därefter följer två rubriker, en där den komplexa frågan kring elevernas kunskapsuppföljning belyses; Uppföljning av elevers kunskapsutveckling (se 4.2.4) och till sist en rubrik som tar upp huvudmannens egen roll att med kritiska ögon se och upptäcka betydelsen av det förebyggande arbetet; Kritiskt granska den egna verksamheten (se 4.2.5).

4.2.1 Styrdokument och verksamhetsuppföljning

Uppföljning av nätverksprocessen, genom bland annat utvärderingar och minnesanteckningar, visar att det för flertalet:

- finns en ökad kunskap om att det systematiska kvalitetsarbetet utgör helheten i huvudmannens styrning och att huvudmannens plan för utbildning och elevernas individuella studieplaner, med elevernas utbildningsmål i fokus, är delarna i styrningen. Den ökade förståelse för hur dessa är tänkta att fungera tillsammans har stärkt målgruppen,
- har blivit tydligare hur verksamheten kan organiseras utifrån elevernas förutsättningar och behov, när dessa synliggörs i elevens individuella studieplan, istället för att verksamheten organiseras utifrån kollektiva lösningar där elevernas behov får anpassas efter organisationen,

- kan vara givande, när kvalitetskontroller/verksamhetsanalytiker deltar i nätverkets huvudmannagrupper eftersom dessa befattningar har inblick i hur huvudmannens uppföljning ser ut på gruppnivå och bidrar till att få in ytterligare perspektiv och möjliga lösningar på hur elevers progression även *innan* godkända betyg kan tas med i uppföljningen,
- finns en mer utvecklad diskussion kring kvalitativa uppföljningar, som komplement till statistik, som tillvaratar skolprofessionen kunskaper om elevers kunskapsutveckling på individ- och gruppnivå,
- finns ett påbörjat resonemang kring vilka effekter huvudmän och rektorer vill se och vilka insatser som skulle kunna leda dit och vilka förbättringsåtgärder som behöver vidtas för att kunna se dessa effekter.

4.2.2 Den individuella studieplanens roll

Uppföljning av nätverksprocessen genom bland annat utvärderingar och minnesanteckningar visar att det för flertalet:

- finns en ökad kunskap om kopplingen mellan elevens utbildningsmål i elevens individuella studieplan och elevens behov och förutsättningar på individnivå samt hur denna koppling kan påverka valda åtgärder och undervisning samt den formativa bedömningens roll i detta arbete, vilket påverkar arbetet i klassrummet,
- finns en ökad medvetenhet om att elevernas individuella studieplaner och uppföljning av elevernas kunskapsutveckling i den lokala verksamheten behöver anpassas efter elever på introduktionsprogram. Ett exempel är att administrativa system inte alltid möjliggör att skriva in elevens mål med utbildning på introduktionsprogram. I nätverken lyftes därför betydelsen av ökad förståelse för vad de administrativa systemen behöver kunna stödja, för att huvudmannen ska kunna göra bättre beställningsspecifikationer,
- finns en ökad medvetenhet kring den individuella studieplanens roll vid övergångar inom och mellan skolformer och vikten av att det finns en röd tråd vad gäller innehåll och form från grundskolan, via

introduktionsprogram till ett nationellt program eller kommunal vuxenutbildning.

4.2.3 Kommunikation och ökad delaktighet i hela styrkedjan

Uppföljning av nätverksprocessen genom bland annat utvärderingar och minnesanteckningar visar att det för flertalet finns en ökad:

- insikt om vikten av att *styrkedjan behöver samverka* för att uppnå verksamhetens önskade läge,
- kunskap om vikten av att *se belbeten i elevens utbildning* och att mentorernas, studievägledarnas, elevhälsoteamens roll och uppdrag stärks,
- förståelse för att kännedom om *syftet med att förändringar behövs* kan bidra till ett ökat engagemang och delaktighet på olika nivåer i styrkedjan,
- medvetenhet om vikten av att *förbättra rutiner för kommunikation* mellan nivåerna i styrkedjan där kunskap från dialog och erfarenhetsutbyte bättre tillvaratas.

4.2.4 Uppföljning av elevers kunskapsutveckling

Skolverkets IM-utvecklarens erfarenheter är att det främsta utvecklingsområdet för deltagare i nätverken är uppföljning av elevers kunskapsutveckling även innan godkända betyg¹⁸ och att denna utveckling tas med som underlag i verksamhetsuppföljning. Enligt nätverkets deltagare saknas det allt för ofta en uppföljning som speglar elevers *faktiska* kunskapsprogression. Med kunskapsprogression avses i detta sammanhang, elevers kunskapsutveckling från utgångsläge på väg mot utbildningsmålen, där uppföljningen behöver synliggöra själva progressionsprocessen.

Enligt dialog i nätverken osynliggörs dessa elevers små eller större utvecklingssteg, samt skolprofessionens arbete med elevgruppen, om huvudmannen inte efterfrågar kunskapsprogression även *innan* betygsättning.

¹⁸ Skolverkets IM-utvecklarens arbetsmaterial (2018 - 2021). Samlad information från nätverksdeltagarnas inledande skattning av introduktionsprogrammen behov av utveckling.

I ett av nätverken lyfte en verksamhetskontroller svårigheten att omvandla individnivå till gruppnivå för att kunna följa upp resultat utifrån ett så kallat aggregerat värde¹⁹ och vikten av att en sådan fråga lyfts hos huvudmannen.

Deltagare i insatserna brottas med att hitta lämpliga kvalitativa uppföljningsmetoder som:

- tillvaratar skolprofessionens bedömningskompetens och kunskaper om eleven,
- kan användas som underlag för att bedöma om skolans åtgärder bidrar till att stödja elevens väg från utgångsläge mot utbildningsmål,
- följer upp elevers kunskapsprogression även innan godkända betyg, på individnivå i klassrummet men även på gruppnivå i huvudmannens systematiska uppföljning,
- bidrar till att hitta rutiner för att systematisera de egna erfarenheterna från olika samtal och dialoger som genomförs i verksamheten.

Flera skolutvecklingsforskare belyser att elevernas kunskapsutveckling inte kan följas upp endast utifrån antal godkända betyg²⁰ utan att kvalitativa underlag också behövs. Erfarenheter från utvecklingsarbetet i insatserna visar att det finns behov av att bättre kunna tillvarata och systematisera skolpersonalens erfarenheter och reflektioner kring elevers kunskapsprogression, som kvalitativa underlag i huvudmannens praktik.²¹

4.2.5 Kritiskt granska den egna verksamheten

En risk Skolverket har identifierat är att rektorer vid upplevd press från huvudman att visa goda elevresultat och/eller vid allt för stora utmaningar fransäger sig sitt ansvar och istället förklarar orsaker till låg genomströmning på introduktionsprogrammen på eleven, lärare eller skeenden utanför den egna verksamheten vilket kan leda till att huvudmannen inte ser sin egen roll och

¹⁹ Aggregerat värde innebär att statistikuppgifter från flera individer, grupper eller tidsperioder slås samman, ofta i syfte att öka överskådligheten.

²⁰ Scherp och Scherp (2016) Kvalitetsarbete och analys: för lärande i skola och förskola.

Chappelle T.C. och Price, T. (2012) Teachers' Perceptions of High School Principal's Monitoring of Student Progress and the Relationship to Student Achievement. International Journal of Educational Leadership Preparation.

²¹ Se Skolverket (2020) Kunskapsöversikt Att ställa frågor och söka svar Samarbete för vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

därmed inte kan ta sitt eget ansvar. Det finns exempel på att den låga genomströmningen inledningsvis förklarats utifrån:

- samhällets utmaningar, som socioekonomiska faktorer, låg utbildningsnivå, kriminalitet, droganvändning, hög arbetslöshet,
- elevernas brister, låg studiemotivation, hög frånvaro, psykisk ohälsa,
- introduktionsprogrammets lägre status i förhållande till nationella program.

Deltagare i nätverken och i pilotverksamheten har i tidigare och pågående insatser riktat in sig på att hjälpa ungdomar på introduktionsprogrammen att bryta negativa trender av skolmisslyckanden och avhopp tillsammans med polis, socialtjänst och resurser från elevhälsa för att motverka kriminalitet, psykisk ohälsa och öka elevnärvaren. Dessa insatser har visserligen en central betydelse i skolans hela uppdrag då introduktionsprogrammen har stora behov av att skolprofessionen samverkar för att kunna möta elevens behov av stöd. Samtidigt behöver dessa insatser komma in i ett sammanhang där huvudmän och rektorer med ett kritiskt förhållningssätt granskar den egna verksamheten utifrån sin egen roll och sitt ansvar för styrning och uppföljning, så att utbildningen på introduktionsprogrammen organiseras och bidrar till ökad hälsa och ökat lärande samt motverkar skolmisslyckanden.

Skolverkets riktade processtöd i nätverken möjliggör för en dialog i arbetsgrupperna. Det bidrar till huvudmäns ökade förståelse för den betydelse som styrning av introduktionsprogrammen har och hur styrningen kan fungera som underlag för verksamhetsuppföljning i det lokala kvalitetsarbetet. Det blir ett sätt för huvudmän att tidigt upptäcka om verksamheten erbjuder stöd till de elever som är i riskzonen för att till exempel hamna i händerna på kriminella gäng, drabbas av psykisk ohälsa eller hoppa av skolan och hur verksamheten kan utvecklas för att motverka skolavhopp samt främja både hälsa och lärande.

4.3 Pandemins påverkan

Trots pandemins påverkan av introduktionsprogrammen med distansundervisning har deltagandet i nätverken varit högt. Endast tre huvudmän har efter bekräftelse på deltagande valt att inte delta, två på grund av en ökad arbetsbelastning och en på grund av för liten förankring hos sin huvudman.

5. Slutsatser och framåtblick

Skolverkets slutsatser bygger på erfarenheter under utvecklingsarbetet i insatserna. Skolverket har därefter kunnat identifiera målgruppens behov och utveckling inom fem områden: Styrdokument och verksamhetsuppföljning (se 4.2.1), Den individuella studieplanens roll (se 4.2.2), Kommunikation och ökad delaktighet i hela styrkedjan (se 4.2.3), Uppföljning av elevers kunskapsutveckling även innan godkända betyg (se 4.2.4) samt Kritiskt granska den egna verksamheten (se 4.2.5).

Skolverket har genom tre olika insatser (3.2.1, 3.2.2 och 3.2.3) givit deltagarna möjlighet att öka sin förståelse för kopplingen mellan styrdokumentet och huvudmannens systematiska kvalitetsarbete vilket i sin tur kan bidra till att planera för en verksamhet som stödjer fler elever från utgångsläge mot sina utbildningsmål.

Skolverket har utifrån erfarenheterna av utvecklingsarbetet sett och kunnat dra följande slutsatser:

- att huvudmannens representanter, rektorer och andra nyckelpersoner som arbetar med det strategiska arbetet har ökat sin förståelse för hur systemet är tänkt att fungera vilket i sin tur har stärkt målgruppens egen drivkraft i att prioritera och utveckla den egna verksamheten mot introduktionsprogrammets mål för utbildning och elevernas utbildningsmål,
- att deltagare i utvecklingsarbetet har fått en ökad förståelse för hur huvudmannens styrning av introduktionsprogrammen är tänkt att fungera, där huvudmannens systematiska kvalitetsarbete utgör helheten och delarna består av huvudmannens plan för utbildning, elevers individuella studieplaner samt uppföljning av elevers kunskapsutveckling,
- att de arbetsgrupper som består av skolchef, rektorer, verksamhetsanalytiker och/eller utvecklingsledare i nätverkets processarbete har större handlingskraft att utveckla huvudmannens verksamhet än arbetsgrupper som enbart består av rektorer och lärare från samma enhet. Det kan tyda på att Skolverkets kriterier där deltagande sker i lokala arbetsgrupper med representanter från huvudmannanivå och rektorsnivå, är lyckade,

- att deltagarnas olika perspektiv och kunskaper, i arbetsgrupperna, har bidragit till att huvudmannen får en helhetsbild av den egna verksamheten när behoven identifieras, beskrivs och prioriteras.
- huvudmän och rektorer i insatserna har ökat sin förståelse för verksamhetens behov av utveckling. Det kan leda till synergieffekter där huvudmän och rektorer använder sig av denna ökade förståelse för att i sin tur leda och inspirera den egna personalen till att förstå vad, hur och varför utvecklingsarbetet behövs.

Konkret handlar det om att insatsernas deltagare har:

- reflekterat över sina befintliga underlag i huvudmannens plan för utbildning och i elevers individuella studieplaner, kring vilken roll och funktion de har nu, och föreslagit ändringar i sina egna organisationer,
- sett över rutiner för kontinuitet i utbildningen vid övergångar inom och mellan skolformer genom hela elevens utbildning, med fokus på att eleven ska kunna uppnå sina utbildningsmål istället för att eleven ska anpassa sig till verksamheternas organisation och struktur,
- ökat sin förståelse för vikten av en tydligare ansvarsfördelning och en ökad delaktighet i hela styrkedjan i riktning mot ett gemensamt mål,
- reflekterat över komplexiteten av uppföljning -där elevers *faktiska* kunskapsprogression har olika dimensioner; elevers egna mål med utbildning, hur val av skolans åtgärder bidrar till individens skolframgång, hur individnivån kan följas upp på gruppnivå, med ett så kallat aggregerat värde.²²

5.1 Skolverkets lärdomar

Det har varit en fördel att utgångspunkterna för insatserna finns i skollagen och förordningar. Skolverket har arbetat närmare målgruppen i syfte att förstå

²² Aggregerat värde innebär att statistikuppgifter från flera individer, grupper eller tidsperioder slås samman, ofta i syfte att öka överskådligheten.

praktikens utmaningar och på så sätt kunna planera och utforma ett generellt stöd som är anpassat efter olika huvudmäns skiftande behov av stöd.

Nedan redogörs för Skolverkets egna lärdomar från utvecklingsarbetets tre insatser:

- ett utvecklingsarbete med avstamp i styrning av gymnasieskolans introduktionsprogram, skapar större möjligheter för huvudman och rektorer att anpassa sitt deltagande och utgå från sina specifika behov av utvecklingsstöd,
- en dialog utifrån reflexiva och strategiska frågeställningar samt erfarenhetsutbyte med andra huvudmän och rektorer, ökar förståelsen för och stärker målgruppers drivkraft att utveckla de egna verksamheterna,
- utvecklingsarbete i nätverksform med huvudmän och rektorer som har begränsat med tid lämpar sig att genomföras i digital form,
- ett forum för framåtsyftande utvecklingsarbete bygger på ett formativt förhållningssätt där huvudmannen, rektorer och andra nyckelpersoner samtalar och genom återkoppling skapar hållbara former och strukturer.²³

Erfarenheter från utvecklingsarbetet i nätverksform visar att det är en styrka att varva olika moment som:

- input från Skolverket,
- dialog med hjälp av reflexiva och strategiska frågor i arbetsgrupperna,
- beskrivning av arbetsgruppernas egen utvecklingsprocess mot verksamheternas önskade läge,
- erfarenhetsutbyte mellan huvudmän.

²³ Hattie, John & Timperley, Helen (2007). The power of feedback. Review of Educational Research, 77, (1)

5.2 Skolverkets fortsatta arbete

Skolverkets riktade processtöd i form av nätverk kom igång våren 2020 och intresse att delta har varit stort. Skolverket har därför för avsikt att fortsätta erbjuda stöd för utvecklingsarbete i form av nätverk. Skolverket har planerat en återträff med nätverk 1, 2 och 3 efter ett år med syfte att få inblick i vad utvecklingsarbetet då har lett till och vilka utmaningar de har haft, bland annat vill Skolverket se hur utvecklingsarbetet har påverkat undervisningen i klassrummet för att den bättre ska stödja elevernas utveckling mot sina utbildningsmål.

- Skolverkets registerstudie (2019) visar att introduktionsprogrammet individuellt alternativ har mycket stora utmaningar. Det finns en grupp elever som över tid saknar godkända betyg i samtliga grundskoleämnen, när de börjar gymnasieskolan. Läsåret 2012/13 började lägst andel elever med noll i meritvärde, 15 procent. Läsåret 2017/18 utgjorde andelen med noll i meritvärde 19 procent av eleverna som började introduktionsprogram.²⁴ Det är sannolikt att programmet individuellt alternativ, vid sidan av språkinträdning, kommer att bli det till relevanta största IM-programmet då preparandutbildningen har försvunnit och programinriktat val smalnat av sina kriterier.²⁵ Skolverket kommer att bevaka utvecklingen.
- Skolverket har påbörjat stöd för att stärka huvudmän i deras arbete med lärlingsutbildningar inom IM, då vi identifierat att behov av kompetensutveckling är stort.
- Skolverket samordnar sitt arbete mellan uppdragen Kommunernas aktivitetsansvar, KAA, och Stöd att utveckla introduktionsprogrammen. Vi har här identifierat ett stort behov av kompetensutveckling för rektorer och yrkeslärare och en dialog med andra insatser är initierad.
- Skolverket följer Activas ESF-projekt Arbetspår som har som syfte att utveckla introduktionsprogrammet individuellt alternativ och SKR:s projekt IMprove som har som syfte att fler unga nyanlända kommer ut i arbetslivet.

²⁴ <https://www.skolverket.se/publikationsserier/rapporter/2019/introduktionsprogram-eleverna-och-deras-sysselsattning-efterat>

²⁵ https://siris.skolverket.se/siris/sitevision_doc.getFile?p_id=548999

- Skolverket fortsätter sitt arbete med programråd för introduktionsprogram som har till syfte att ge råd och vägledning för utveckling av introduktionsprogram, ge stöd i uppföljningen, bidra till att ta fram beprövad erfarenhet och lärande exempel, ta in synpunkter i samband med olika uppdrag samt samordnas med råden för yrkesutbildning.
- Skolverket har en pågående samordning mellan detta uppdrag och uppdraget att genomföra insatser för att stärka utbildningens kvalitet för barn och elever som är nyanlända eller har annat modersmål än svenska (U2019/03787/S).

Bilaga 1 Slutsatser – Processkarta

Processkarta – Slutsatser

Uppdragets tre insatser		
Dialog med pilotkommun	Framtagande av webbutbildningens innehåll	Utvecklingsarbete i nätverk
Vad bygger slutsatserna på?		
Perspektiv och erfarenhetsutbyte mellan myndigheten och pilotkommunen	Erfarenheter från samverkansprocess mellan utbildningsföretag och Skolverkets IM-utvecklare.	Dokumentationsstudier: Deltagarnas minnesanteckningar Inledande skattning Grupputvärderingar
Erfarenheterna utgår från olika syften		
Undersöka och upptäcka Utforma, testa och få respons	Utbildning ska kunna spegla huvudmannens verklighet. Koppla samman styrdokumentens intentioner med huvudmannens systematiska kvalitetsarbete	Ge huvudmän och rektorer möjlighet att öka sin förståelse för <i>varför</i> utvecklingen av introduktionsprogrammen ska ske, vad som behöver göras samt hur det kan ske.
När? Hur?		
Före-och efter samtal med förvaltningens strateg Aktivt lyssnande Iakttagelser Anteckningar Reflektion Dialog	Fortlöpande under utformning av webbutbildningen Läsning av litteratur Reflektion Dialog Skriftlig produktion av utbildningsinnehåll.	Fortlöpande Sorterat, strukturerat och kategorisera citat från huvudmannens minnesanteckningar, Utgått från individuella skattningar samt fått de upplevda effekterna bekräftat genom utvärderingar Aktivt lyssnade och direkt respons på frågeställningar samt forum för erfarenhetsutbyte mellan olika huvudmän.

Bilaga 2 Nätverkens syfte och innehåll

Sammanställning av nätverkens fyra tillfällen.

Innehåll, syfte och utvecklingsarbets frågeställningar. Tillfälle 1–4.

Tillfälle 1 - Styrning av introduktionsprogrammen

Syfte Öka kunskapen om introduktionsprogrammets nationella styrning i ett systematiskt kvalitetsarbete.	
Innehåll: Första nätverkstillfälle har fokus på hela styrkedjan där huvudmannens plan för utbildning, elevens individuella studieplan samt uppföljning av elevens kunskapsprogression bildar en helhet. Det synliggörs med hjälp av en cykelmetafor	Utvecklingsarbets frågeställningar: Vilka tankar väcker cykelmetaforen? Ser ni att dessa tre delar är sammankopplade i er verksamhet idag? Hur ser ni på dialog och återkoppling i er egen verksamhet? Vad skulle ni behöva utveckla?

Tillfälle 1 - Plan för utbildning

Syfte Öka kunskapen om huvudmannens plan för utbildning roll i styrning av introduktionsprogrammen.	
Innehåll: Plan för utbildning	Utvecklingsarbets frågeställningar: Vad i vår nuvarande plan för utbildning stödjer våra elevers väg mot sina utbildningsmål? Vad fungerar bra? Vad behöver utvecklas?

Tillfälle 2 *Den individuella studieplanen*

<p>Syfte: Öka kunskapen om elevers individuella studieplan och elevers utbildningsmål centrala roll som underlag för att synliggöra elevers kunskapsprogression.</p>	
<p>Innehåll:</p> <p>Elevers individuella studieplan som medel för uppföljning på individ-och grupp-nivån i introduktionsprogrammets systematiska kvalitetsarbete.</p>	<p>Utvecklingsarbete frågeställningar:</p> <p>I detta tillfälle utgår frågeställningarna ifrån en processbild där elevens progression från utgångsläge till att uppnå sina utbildningsmål står i centrum.</p> <p>Hur ser kopplingen ut idag? Hur kan vi stärka kopplingen mellan plan för utbildning och individuella studieplaner? Vad innebär det för organisationen? Planering och dimensionering av utbildningsplatser? Vad behöver vi utveckla i vår verksamhet?</p>

Tillfälle 2: *Elevers individuella studieplan – Innehåll*

<p>Syfte: Öka kunskapen om vad de individuella studieplanerna ska innehålla.</p>	
<p>Innehåll i studieplanerna:</p> <p>Studieväg, mål, längd, innehåll - ämnen och kurser, annan yrkesinriktad utbildning, praktik och andra insatser som är gynnsamma för elevers kunskapsutveckling.</p>	<p>Utvecklingsarbete frågeställningar:</p> <p>Hur ser era individuella studieplaner ut idag, stödjer de arbetet från elevers utgångsläge mot elevens utbildningsmål? Vad anser vi fungerar bra? Vad skulle behöva utvecklas?</p>

Tillfälle 3 *Uppföljning av elevens kunskapsutveckling innan godkända betyg*

<p>Syfte: Öka kunskapen om kvalitativa -och formativa uppföljningar på både individ-och gruppnivån. Skapa ett gemensamt språk och synsätt utifrån deltagarnas lokala behov och förutsättningar.</p>	
<p>Innehåll: Synliggöra betydelsen av elevers kunskapsprogression. Processen mellan elevens utgångsläge <i>på väg</i> mot sina utbildningsmål.</p>	<p>Utvecklingsarbetets frågeställningar: <i>Vad</i> behöver huvudman och rektorer veta för att kunna följa upp om verksamhetens åtgärder stödjer elevernas kunskapsutveckling innan godkända betyg? <i>Hur</i> kan huvudman och rektorer få reda på elevers faktiska kunskapsprogression? <i>Vad</i> behöver huvudman <i>göra</i> för att ge rektorerna rätt förutsättningar att stödja detta arbete?</p>

Tillfälle 3 – *Uppföljning av elevens kunskapsutveckling innan godkända betyg* Fortsatt dialog

<p>Syfte: Skapa ett gemensamt språk och synsätt utifrån deltagarnas lokala behov och förutsättningar.</p>	
<p>Innehåll: Kartlägg, identifiera och agera</p>	<p>Utvecklingsarbetets frågeställningar: <i>Vad</i> behövs för att följa upp elevernas kunskapsutveckling innan eleverna får godkända betyg? <i>Vem</i> behöver veta och göra vad? Tänk på alla nivåerna i systemet. <i>Hur</i> kan elevernas ISP användas i arbetet? <i>Hur</i> ska kommunikationen mellan nivåerna gå till?</p>

Tillfälle 4 *Planera för utveckling*

<p>Syfte: Öka kunskapen om hur de olika nivåerna i styrkedjan behöver samverka för att uppnå verksamhetens önskade lägen. Få överblick, underlag för prioriteringar och att sätta tidsperioder: Få syn på de olika stegen i utvecklingsarbete och kopplingar mellan dessa.</p>	
<p>Innehåll:</p> <p>Varför en effektkedja? Presentation av Effektkedjan som ett planeringsinstrument²⁶. Den synliggör hur val av aktiviteter/insatser leder till önskade lägen samt minskar risken för att verksamheten upprepar åtgärder som inte leder till ökad måluppfyllelse.</p>	<p>Utvecklingsarbets frågeställningar:</p> <p><i>Vad</i> ser vi för fördelar med att börja planeringsarbete med ett önskat läge, vad gäller styrning av introduktionsprogrammen genom plan för utbildning, individuella studieplaner samt uppföljning.</p> <p><i>Vilket</i> önskat läge skulle vi vilja se?</p>

²⁶ Skolverkets modul Planera för förändring, Effektkedja (2018)

Bilaga 3 Webbutbildningens standardutvärdering

Antal deltagare som har gått hela eller delar av utbildningen				877
Antal personer som har gått hela utbildningen och svarat på utvärderingen				43
	I mycket, eller ganska stor utsträckning	I varken stor eller liten utsträckning	I ganska eller mycket liten utsträckning	Ingen åsikt
1. I vilken utsträckning motsvarade kursen dina förväntningar?	21	5	4	2
2. I vilken utsträckning upplevde du kursen som helhet givande?	19	5	7	1
3. I vilken utsträckning upplever du att kursen fördjupat och/eller breddat dina kunskaper inom ämnesområdet?	18	7	6	1
4. I vilken utsträckning har kursen gett dig användbara kunskaper för fortsatt arbete?	21	3	5	3

Bilaga 4. Sammanställning av huvudmän

Huvudman	Typ av huvudman	Län	Antal elever	Andel kvinnor (%)	Andel m utl bakgr (%)	Andel m högutb föräldrar (%)
Arvika	Kommunal	Värmlands län	113	38	64	22
Boden	Kommunal	Norrbottnens län	96	31	66	16
Eskilstuna	Kommunal	Södermanlands län	715	43	75	17
Eslöv	Kommunal	Skåne län	172	38	69	24
Framtidsgymnasiet i Sverige AB	Enskild	Skåne län	344	3	89	8
Fria Läroverken i Sverige AB (Watma Educatio	Enskild	Östergötlands län	94	49	53	15
Gagnef	Kommunal	Dalarnas län	17
Gotland	Kommunal	Gotlands län	145	32	50	21
Göteborg	Kommunal	Västra Götalands län	2 137	48	77	21
Hagfors	Kommunal	Värmlands län	55	33	45	..
Halmstad	Kommunal	Hallands län	435	33	71	28
Haninge	Kommunal	Stockholms län	419	36	76	16
Helsingborg	Kommunal	Skåne län	668	37	77	20
IT Gymnasiet Sverige AB (numera rtig (fanns	Enskild	Skåne län	45	33	82	36
Jönköping	Kommunal	Jönköpings län	433	37	74	20
Kalmarsunds Gymnasieförbund	Kommunal	Kalmar län	307	43	73	22
Karlskoga	Kommunal	Örebro län	292	42	58	18
Karlskrona	Kommunal	Blekinge län	210	37	62	27
Karlstad	Kommunal	Värmlands län	465	43	44	25
Katrineholm	Kommunal	Södermanlands län	304	48	75	19
Laholm	Kommunal	Hallands län	104	32	72	27
Lessebo	Kommunal	Kronobergs län	56	36	96	..
Linköping	Kommunal	Östergötlands län	480	42	70	20
Luleå	Kommunal	Norrbottnens län	214	36	57	17
Lysekil	Kommunal	Västra Götalands län	79	16	82	..
Malmö	Kommunal	Skåne län	1038	41	84	21
Mark	Kommunal	Västra Götalands län	100	36	54	16
Mora	Kommunal	Dalarnas län	158	44	47	23
Munkedal	Kommunal	Västra Götalands län	71	18	75	20
Norrköping	Kommunal	Östergötlands län	526	41	68	18
Nyköping	Kommunal	Södermanlands län	261	42	77	17
Nyköping Strand Utbildningscentrum AB	Enskild	Södermanlands län	1
Osby	Kommunal	Skåne län	93	40	58	22
Region Östergötland	Region	Östergötlands län	23	57
Ronneby	Kommunal	Blekinge län	233	35	78	21
Skellefteå	Kommunal	Västerbottens län	242	38	71	11
Skövde	Kommunal	Västra Götalands län	168	38	63	19
Sotenäs	Kommunal	Västra Götalands län	39	36	56	..
Sundsvall	Kommunal	Västernorrlands län	371	37	64	15
Söderköping	Kommunal	Östergötlands län	52	27	69	..
Södertälje	Kommunal	Stockholms län	422	46	77	21
Tingsryd	Kommunal	Kronobergs län	76	41	72	14
Uppsala	Kommunal	Uppsala län	864	33	75	18
Utvecklingspedagogik Sverige Aktiebolag	Enskild	Stockholms län	44	50	..	68
Ystad	Kommunal	Skåne län	190	33	73	12
SIS - har inte Analys uppgift om						
Observera att uppgifter avseende kön, utländsk bakgrund samt föräldrarnas utbildningsnivå dubbelprickas om de baseras på två prickar (..) istället för utfall. Om data saknas visas en prick (.) istället för utfall.						