

Redovisning av genomförandeplan för uppdrag om samverkan för bästa skola samt redovisning av hur arbetet genomförts hittills

Skolverket redovisar här en genomförandeplan för *uppdrag om samverkan för bästa skola* fr.o.m. 2016 samt en redovisning av hur uppdraget genomförts hittills. (U2015/3357/S)

Sammanfattning

Nationella och internationella rapporter visar att kunskapsresultaten hos de svenska eleverna har sjunkit under en längre tid. I Skolinspektionens regelbundna tillsyn framgår också att det är stora skillnader i undervisningens kvalitet. Samtidigt visar utvärderingar att Skolverkets generella utvecklingsinsatser för att höja kvaliteten i undervisningen inte når alla huvudmän och skolor. Mot denna bakgrund har Skolverket fått i uppdrag av regeringen att i dialog med huvudmän genomföra insatser i syfte att höja kunskapsresultaten och öka likvärdigheten inom och mellan skolor. Insatserna ska riktas till skolor med låga kunskapsresultat eller hög andel elever som inte fullföljer sina studier och som har eller bedöms få svåra förutsättningar att förbättra sina resultat på egen hand.

Syfte och mål med insatserna

I uppdraget är det särskilt angivet att genomförandet ska ske i dialog med huvudmän. Det är genom en dialog kring mål, resultat, orsakssamband och förbättringsåtgärder som Skolverket och de berörda huvudmännen samverkar för att höja elevernas kunskapsresultat. Syftet är att identifiera vilka specifika insatser som behöver genomföras på varje utvald skolenhet.

Insatserna förväntas leda till att undervisningens kvalitet utvecklas i de medverkande skolorna så att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten ökar inom och mellan de utvalda huvudmännens skolor. För att nå dessa effekter genomför Skolverket dels insatser för att förbättra huvudmännens och skolornas systematiska kvalitetsarbete, dels insatser för att stärka rektorernas pedagogiska ledarskap och för att utveckla lärarnas förmåga att utveckla kvaliteten i undervisningen med fokus på elevernas kunskapsresultat.

Skolenheter och huvudmän väljs ut utifrån underlag från Skolinspektionen. De skolor som igår i Skolverkets urval har låga kunskapsresultat och svåra förutsättningar avseende socioekonomisk struktur och/eller konstaterade brister i det sys-

tematiska kvalitetsarbetet. Ett urval om cirka tio huvudmän görs två gånger per år, och normalt omfattas 2-3 skolor hos en huvudman.

Insatsernas genomförande

Skolverkets valda arbetssätt utgår från dokumenterad kunskap om betydelsen av ett systematiskt kvalitetsarbete och en fungerande styrkedja där de olika nivåerna känner till och tar sitt ansvar. Tidigare satsningar och forskning visar också på vikten av att myndigheten möter skolhuvudmän och rektorer i en dialog byggd på kunskap om de nationella målen, insikt i lokala förutsättningar och ömsesidig tillit. Valet av utvecklingsinsatser bygger dels på en grundlig analys av nuläget i varje skolenhet, dels på kunskap om de faktorer som gynnar skolutveckling enligt forskning och beprövad erfarenhet.

Skolverket organiserar stödet genom arbete i team som för dialogen med varje utvald huvudman. Skolverkets team stödjer och utmanar huvudmannens arbete med att genomföra en nulägesanalys och med att identifiera relevanta utvecklingsinsatser utifrån prioriterade problemområden. Ansvarfördelningen mellan Skolverket och respektive huvudman regleras i en överenskommelse. Överenskommelsen är ett avtal som sluts utifrån den dialog som pågår och där båda parter är överens om hur behoven ser ut, vilka insatser som ska genomföras och vem som ansvarar för vad. Skolverket fattar beslut om insatserna. Förutom insatser i form av Skolverkets processtöd anordnar Skolverket insatser via lärosäten eller andra aktörer eller bidrar med finansiellt stöd till huvudmännen för att anordna egna utvecklingsinsatser. Skolverket bidrar också med stöd genom att underlätta för de utvalda skolorna att delta i Skolverkets befintliga kompetensutvecklingsinsatser inom exempelvis nationella skolutvecklingsprogrammen, Läslyftet eller Lärarlyftet. Samverkan med varje huvudman kan pågå upp till tre år och Skolverkets team följer arbetet under hela perioden.

Innehåll

SAMMANFATTNING	1
1 INLEDNING	5
1.1 UPPDRAG	5
1.2 BAKGRUND	6
1.3 NYCKELBEGREPP	7
1.4 MÅLGRUPPER.....	8
1.5 AVGRÄNSNINGAR	8
2 PLAN FÖR GENOMFÖRANDE AV INSATSER FR.O.M. 2016	9
2.1 FÖRVÄNTADE EFFEKTER	9
2.2 SAMVERKAN MED SKOLINSPEKTIONEN	10
2.3 URVAL AV SKOLENHETER.....	10
2.3.1 Urvalsprocessen	10
2.3.2 Urvalsgrunder	11
2.3.3 Dilemman i samband med urvalet av skolor	13
2.4 UTGÅNGSPUNKTER OCH INRIKTNING	14
2.4.1 Dialogbaserat arbetssätt	14
2.4.2 Systematiskt kvalitetsarbete och fungerande styrkedja	15
2.4.3 Insatser	16
2.5 GENOMFÖRANDE	17
2.5.1 Arbetsprocess.....	17
2.5.2 Stöd för nulägesanalys och åtgärdsplan.....	19
2.5.3 Planering och genomförande av insatser	20
2.5.4 Samordning med andra satsningar	21
2.6 OMFATTNING OCH ORGANISATION	21
2.6.1 Omfattning (huvudmän och skolenheter).....	21
2.6.2 Dialogteam	22
2.6.3 Kommunikation.....	23
2.6.4 Interna stödfunktioner.....	24
2.7 SAMRÅD.....	24
3 NATIONELLA OCH INTERNATIONELLA ERFARENHETER	25
3.1 UTVECKLINGSDIALOGER	25
3.2 HANDLEDNING FÖR LÄRANDE.....	26
3.3 DIALOGMÖTEN MED HUVUDMÄN	27
3.4 INTERNATIONELLA ERFARENHETER	29
4 UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING.....	30
4.1 UPPFÖLJNING AV SKOLVERKETS AKTIVITETER OCH PRESTATIONER	31
4.2 UPPFÖLJNING AV MÅLGRUPPERNAS MOTTAGANDE AV INSATSERNA	31
4.3 UTVÄRDERINGAR AV EFFEKTER AV INSATSERNA INOM SAMVERKAN FÖR BÄSTA SKOLA.....	31
5 BERÄKNING AV KOSTNADER	32
5.1 KOSTNAD FÖR INSATSER TILL HUVUDMÄN OCH SKOLOR	32
5.2 KOSTNADER FÖR SAMORDNING OCH UTVECKLING	32
5.3 MEDEL FRÅN DEN EUROPEISKA SOCIALFONDEN.....	33
6 REDOVISNING AV GENOMFÖRANDET HITILLS	34

6.1	URVAL AV HUVUDMÄN	34
6.2	PROCESSTÖD OCH UTVECKLINGSINSATSER	36
6.3	GENOMFÖRDA SAMRÅD	36
6.4	SKOLVERKETS ERFARENHETER FRÅN 2015	37
6.5	KOSTNADER	38
	BILAGA 1	39

1 Inledning

Efter inledningen av denna redovisning beskrivs Skolverkets planering för uppdraget avseende omfattning, inriktning, genomförande, kostnader och resultat av insatserna fr.o.m. 2016. Vidare beskrivs hur myndigheten tillvaratar Skolinspektionens underlag och planerar för uppföljning och utvärdering av insatserna samt hur Skolverket avser att ta del av nationella och internationella erfarenheter. Slutligen redovisas hur genomförandet av uppdraget fortlöpt hittills samt kostnaderna för att samordna och utveckla insatserna.

1.1 Uppdrag

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 skolor.¹ Insatserna ska riktas till skolor

- med låga kunskapsresultat eller
- hög andel elever som inte fullföljer sina studier, och
- som har eller bedöms få svåra förutsättningar att förbättra sina resultat på egen hand.

Skolverkets bedömning av vilka skolor som ska prioriteras för deltagande samt identifikation av relevanta utvecklingsområden ska främst baseras på underlag från Skolinspektionen. Satsningen ska omfatta grundskolan och motsvarande skolformer samt gymnasie- och gymnasiesärskolan.

Skolverket ska i samverkan med varje berörd huvudman identifiera insatser som kan stärka huvudmannens förmåga att planera, följa upp och utveckla utbildningen så att kunskapsresultaten i de utvalda skolorna höjs och likvärdigheten inom och mellan skolorna ökar. Eleverna ska ges möjlighet att yttra sig i frågan. Insatserna ska baseras på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

Skolverket ska därefter komma överens med varje berörd huvudman om hur insatserna ska utformas och genomföras. I överenskommelser ska Skolverkets och skolhuvudmannens respektive ansvar och åtaganden klargöras. Skolverket fattar beslut om att genomföra insatserna.

I planeringen av uppdraget ska Skolverket tillvarata nationella och internationella erfarenheter från satsningar inom samma område. Synpunkter ska inhämtas från Skolinspektionen, Specialpedagogiska skolmyndigheten, Sveriges Kommuner och Landsting, Friskolornas riksförbund och Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU). Synpunkter bör också inhämtas från andra relevanta aktörer.

För att möjliggöra synergieffekter ska Skolverket så långt som möjligt samordna denna satsning med andra satsningar som kan tillföra uppdraget mervärde, t.ex. regeringens åtgärder inom den nationella samlingen för läraryrket, nationella skol-

¹ Uppdrag om samverkan för bästa skola (U2015/3357/S)

utvecklingsprogram, insatser för nyanlända elever och kompetensutveckling för lärare och förskollärare.

I uppdraget ingår att senast den 15 mars 2016 till Regeringskansliet (Utbildningsdepartementet) komma in med en genomförandeplan för insatserna fr.o.m. 2016. Skolverket ska redovisa omfattning, kostnader, inriktning, genomförande och resultat av insatserna. Därefter ska Skolverket följa upp satsningen och fr.o.m. 2016 årligen senast den 15 mars redovisa hur genomförandet av uppdraget fortlöper.

1.2 Bakgrund

Nationella och internationella rapporter och mätningar visar att kunskapsresultaten hos de svenska eleverna har sjunkit under en längre tid och skillnaderna i resultat mellan skolor har ökat. Skolinspektionens regelbundna tillsyn och kvalitetsgranskningar visar också att det är stora skillnader i undervisningens kvaliteten.²

Alltför många elever lämnar grundskolan utan behörighet till gymnasieskolans nationella program och därtill lämnar många elever gymnasieskolan i förtid. Det oroliga världsläget har också lett till ett ökat antal nyanlända elever i den svenska skolan. Alla insatser som görs på olika nivåer i skolsystemet behöver bidra till att stärka förutsättningarna för läraren att skapa en god undervisning i mötet med eleven.³

Skolverket har också i flera rapporter visat att det kompensatoriska inslaget i huvudmannens resursfördelning är förhållandevis litet, och att kommunerna inte alltid fördelar resurser efter behov.⁴

Skolinspektionen anger i sin årsrapport 2015 att granskningen av den svenska skolan och av skolans huvudmän visar stora skillnader i resultat inom skolorna och mellan skolor hos samma huvudman. En viktig orsak till detta är brister i den kedja av styrning, åtgärder och uppföljning, som är avgörande för att undervisningen ska ge eleverna det de behöver. Den nödvändiga dialogen brister i alla led; mellan elev och lärare, mellan lärare och rektor samt mellan rektor och huvudman.⁵

Sammantaget visar dessa rapporter att de ökade skillnaderna i skolors resultat kräver kraftfulla åtgärder på nationell och kommunal nivå om kunskapsresultaten ska höjas och likvärdigheten i skolsystemet ska förbättras.

² *Progress in International Reading Literacy Study (PIRLS) 2011; Programme for International Student Assessment (PISA) 2012. Improving schools in Sweden: An OECD perspective (2015); Från huvudmannen till klassrummet – tät styrkedja viktig för förbättrade kunskapsresultat. Skolinspektionens årsrapport 2015.*

³ Skolverkets lägesbedömning 2015. Rapport 421.

⁴ Resursfördelning utifrån förutsättningar och behov? (Rapport 2009:330), Resursfördelning till grundskolan – rektorers perspektiv (rapport 2011: 365) samt Kommunernas resursfördelning till grundskolor (rapport 2013:391).

⁵ Skolinspektionen (2015). Från huvudmannen till klassrummet – tät styrkedja viktig för förbättrade kunskapsresultat. Skolinspektionens årsrapport 2015.

1.3 Nyckelbegrepp

I genomförandet av uppdraget om samverkan för bästa skola använder Skolverket ett antal nyckelbegrepp. Begreppsdefinitionerna nedan ska ses i det sammanhanget och inte betraktas som allmängiltiga.

Dialogbaserat arbetssätt

Skolverkets arbetssätt i samverkan med huvudmännen utgår från en dialog som syftar till ett fördjupat lärande om de förutsättningar och behov som råder i den verksamhet som huvudmannen ansvarar för. Arbetssättet innebär att Skolverket verkar för ett positivt, framåtsyftande och respektfullt samtalsklimat genom att arbeta med fördjupande och utmanande frågor i kombination med ett inlyssnande förhållningssätt.

Dialogteam

Team av medarbetare inom Skolverket, eller som är anlitade av Skolverket. Teamen samverkar med huvudmän och skolenheter. Dialogteamerna leds av teamledare som samordnar arbetet.

Processtödjare

Skolverkets medarbetare som ingår i teamen. Processtödjaren för dialog med och ger processtöd till de medverkande skolenheterna och huvudmännen.

Processtöd

Ett kontinuerligt stöd till en skolenhet eller en huvudman under en längre period. Processtödet innebär att dialogteamet hävdar och förklarar nationella mål, krav och riktlinjer, ställer utmanande frågor samt bidrar till att identifiera brister och analysera lokala utvecklingsbehov. I processtödet ingår också att bidra med stöd inom sakområden, så att det lokala utvecklingsarbetet kan bedrivas på bästa sätt utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet.

Nulägesanalys

Huvudmannens och skolenheternas analys av nuläget i verksamheten där aktuella problem identifieras, formuleras och prioriteras. Problemen och dess orsaker identifieras utifrån elevresultat och beskrivningar av den egna verksamheten samt med stöd i vetenskap och beprövad erfarenhet. Utifrån analysen identifierar och planerar huvudmannen i dialog med Skolverket insatser för att komma tillrätta med problemen.

Åtgärdsplan

I huvudmannens åtgärdsplan redovisas bakgrunden till det planerade utvecklingsarbete som huvudmannen ansvarar för med utgångspunkt i nulägesanalysen. I planen preciseras vilka utvecklingsinsatser som ska genomföras samt ansvar, tidplan och uppskattad kostnad för insatserna. Förväntade effekter anges för varje insats samt när och hur uppföljning och utvärdering ska genomföras och vem som ansvarar för detta. Åtgärdsplanen biläggs den överenskommelse som tecknas mellan Skolverket och huvudmannen.

Överenskommelse

En dokumenterad överenskommelse mellan Skolverket och huvudmannen avseende insatser och ansvarsfördelning. I samband med överenskommelsen fattar Skolverket ett beslut om att genomföra insatserna.

1.4 Målgrupper

I regeringsuppdraget pekas skolhuvudmannen ut som den målgrupp Skolverket ska samverka med. Det innebär att dialoger kommer att föras med ansvariga politiker hos de kommunala huvudmännen och med representanter för styrelser hos de enskilda huvudmännen. Även skolchefer och andra tjänstemän kommer att vara viktiga aktörer i analysarbetet och med att identifiera insatser som kan stärka huvudmannens förmåga att planera, följa upp och utveckla utbildningen. En annan central målgrupp, som blir involverade i såväl dialogen med Skolverket som i de insatser som ska genomföras, är rektorerna för de utvalda skolenheterna. Insatserna kommer på olika sätt att omfatta lärare och annan personal på de utvalda skolenheterna och dessa är därför en viktig målgrupp. Ytterst är det eleverna som genom insatserna ska få en bättre undervisning. Regeringen har särskilt pekat ut eleverna som en grupp som ska ges möjlighet att yttra sig i frågan om hur kunskapsresultaten i de utvalda skolenheterna kan höjas och likvärdigheten inom och mellan skolenheterna kan öka.

1.5 Avgränsningar

Regeringen har i sitt uppdrag till Skolverket gjort tre avgränsningar i förhållande till skolans målgrupper. Insatserna ska rikta sig till skolenheter med låga kunskapsresultat eller en hög andel elever som inte fullföljer sina studier, och som har eller bedöms få svåra förutsättningar att förbättra sina resultat på egen hand. Utifrån Skolinspektionens underlag och aktuell nationell statistik gör Skolverket ett urval som avgränsar sig till dessa skolenheter.

Inom uppdraget att stärka undervisningens kvalitet för nyanlända elever genomförs riktade insatser till vissa utvalda huvudmän. Huvudmän som ingår i dessa insatser undantas samverkan för bästa skola.

Antalet huvudmän som Skolverket kan samverka med är begränsat. Cirka 20 huvudmän kommer att väljas ut per år och i genomsnitt tre skolenheter per huvudman.

En annan avgränsning gäller i förhållande till de insatser som Skolverket kommer överens med respektive huvudman om att stödja. Det måste finnas en koppling mellan insatsen och hur den förväntas leda till höjda kunskapsresultat, färre avhopp och ökad likvärdighet. Insatsen ska dessutom vara kopplad till ett systematiskt kvalitetsarbete med en välgrundad nulägesanalys hos den utvalda skolenheten och huvudmannen. Insatsen ska vara grundad i vetenskap och beprövad erfarenhet, till exempel i kunskap om effektiv kompetensutveckling.

I den överenskommelse som tecknas mellan Skolverket och respektive huvudman tydliggörs den ansvarsfördelning som ska råda. Skolverket kan inte ta det långsiktiga ansvaret för de utvalda skolenheternas utveckling. Samverkan mellan Skolverket och respektive huvudman ska pågå under högst tre år. Under den tid som samver-

kan mellan Skolverket och respektive huvudman pågår stödjer och stärker Skolverket huvudmannens förmåga till långsiktigt ansvarstagande men under hela processen har huvudmannen det yttersta ansvaret för skolutvecklingen.

2 Plan för genomförande av insatser fr.o.m. 2016

2.1 Förväntade effekter

Samverkan med huvudmännen och genomförandet av insatserna förväntas få följande effekter:

Effekter på lång sikt

- Undervisningens kvalitet har utvecklats i de medverkande skolenheterna vilket kan ses genom att kunskapsresultaten höjs och andelen elever som fullföljer sina studier ökar på de utvalda skolenheterna samt genom att likvärdigheten ökar inom och mellan de utvalda huvudmännens skolenheter.

Effekter på kort sikt

- Medverkande huvudmän och skolenheter bedriver ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete där uppföljning, analys och planering av utbildningen utgår från nationella mål och berör alla nivåer i organisationen.
- Medverkande rektorer utövar ett aktivt ledarskap över den pedagogiska verksamheten genom att styra, stödja och leda utvecklingsprocesser av betydelse för elevernas kunskapsresultat.
- Medverkande lärare har ökat sin förmåga att tillsammans med sina kollegor följa upp och utveckla undervisningens kvalitet i syfte att höja kunskapsresultaten.

För att uppnå effekterna på kort och lång sikt behöver:

Medverkande huvudmän

- förståelse för hur styrning och ledning av utbildningen på berörda skolenheter fungerar i praktiken och
- vara insatta i hur insatserna som rektorer, lärare och annan personal deltar i påverkar undervisningens kvalitet.

Medverkande huvudmän och rektorer

- kunskap om sitt ansvar att följa upp, planera, analysera och utveckla verksamheten utifrån nationella mål,
- relevanta arbetssätt och verktyg för att genomföra ett systematiskt kvalitetsarbete,
- förståelse för hur uppföljning och analys av utbildningen sker idag och vad som behöver utvecklas för att dessa aktiviteter ska bli mer användbara i syfte att utveckla utbildningen mot nationella mål,
- förståelse för vilka områden inom undervisningen och organisationen som behöver utvecklas för att höja elevernas resultat mot nationella mål samt

- förmåga att prioritera och implementera insatser som förbättrar undervisningens kvalitet.

Medverkande rektorer

- förmåga att kommunicera med lärare och annan personal om skolans resultat och undervisningens utveckling mot nationella mål och
- utveckla en organisation som ger förutsättningar för ett kollegialt lärande.

Medverkande lärare

- förmåga att identifiera vad som behöver utvecklas i undervisningen för att eleverna ska ges förutsättningar att utvecklas så långt som möjligt i enlighet med nationella mål och
- insikt om betydelsen av att utvecklingen av undervisningen sker i ett kollegialt sammanhang.

2.2 Samverkan med Skolinspektionen

Samverkan med Skolinspektionen är viktig ur flera aspekter. Skolverkets urval av skolor ska enligt regeringsuppdraget främst göras utifrån ett underlag från Skolinspektionen. Skolinspektionen ska i sin tur inhämta synpunkter från Skolverket i planeringen och genomförandet av sitt uppdrag med att ta fram ett underlag. Leveransen ska göras löpande efter överenskommelse med Skolverket. Myndigheterna har kommit överens om leverans av underlag två gånger per år.

Skolinspektionens tillsynsbeslut för de utvalda skolenheterna och dess huvudmän är ett viktigt underlag i skolenhetens och huvudmannens nulägesanalys. Detta ställer krav på hur myndigheterna samverkar med varandra. Överlämningsmöten ska ske i anslutning till att underlagen överlämnas och Skolverket ska löpande informera Skolinspektionen om vilka huvudmän och skolenheter som Skolverket tecknar överenskommelser med, samt vad överenskommelserna omfattar. I de fall Skolverket har behov av det kan kontakt även tas med Skolinspektionens enhet för ekonomisk granskning, för information kring huvudmannens ekonomiska situation.

Eftersom Skolinspektionen baserar sitt underlag på det senaste halvårets regelbundna tillsyn innebär det att tillsynen inte alltid är avslutad när Skolverket tar den första kontakten med huvudmannen. Skolinspektionens uppföljning kan pågå en tid och det kan föreligga en risk för att Skolinspektionen utifrån uppföljningen kan skärpa sina beslut i form av ett återkallande av tillstånd eller att ett föreläggande förenas med vite. Det finns därför ett behov av att Skolinspektionen håller Skolverket informerad om det aktuella läget och den fortsatta tillsynen av skolenheterna som ingår i urvalet.

2.3 Urval av skolenheter

2.3.1 Urvalsprocessen

Skolinspektionen har fastställt ett antal principer för vilka skolenheter som ska väljas ut för det underlag som överlämnas till Skolverket. I första hand inkluderas de

skolenheter som fått ett vitesbeslut baserat på den regelbundna tillsynen. Därutöver inkluderas skolenheter som fått förelägganden utifrån särskilt kritiska faktorer. Det innebär att Skolinspektionens underlag består av skolenheter som har tillsynsbeslut med föreläggande med eller utan vite.

Efter att Skolinspektionen överlämnat underlag vidtar en urvalsprocess, där Skolverket utifrån givna faktorer (se nedan) analyserar aktuell nationell statistik och gör en prioritering av skolenheterna som ingår i Skolinspektionens underlag.

2.3.2 Urvalsgrunder

Nedan anges de kriterier som använts vid det senaste urvalet för att tillmötesgå regeringens uppdrag. Skolverket kommer dock att kontinuerligt överväga behovet av att ytterligare utveckla de kriterier som ska ligga till grund för kommande urval.

- 1) *"Insatserna ska riktas till skolor med låga kunskapsresultat eller hög andel elever som inte fullföljer sina studier"*

Faktorer:

Inom **grundskolan** läggs enskilda skolors kunskapsresultat enligt Skolverkets statistik som grund för urvalet. Jämförelse görs med riksgenomsnittet.

- Årskurs 9 : meritvärdet, andelen elever med behörighet till gymnasieskolans nationella yrkesprogram samt andelen elever med godkänt resultat i alla ämnen. Vidare används resultaten på nationella prov vid behov som kompletterande underlag.
- Årskurs 6: betygsvärde i svenska och matematik
- Årskurs 3: resultat på nationella prov i svenska och matematik.

Inom **gymnasieskolan** används uppgifter om andelen elever som uppnår examen efter 3 år samt genomsnittlig betygspoäng. Jämförelse görs med riksgenomsnittet.

Vidare används resultat på nationella prov vid behov som kompletterande underlag.

I första hand väljs skolenheter hos huvudmän där kunskapsresultaten är generellt låga eller visar på stor spridning mellan enheterna.

Inom **grundskolan och gymnasieskolan** finns inte statistik som kan läggas till grund för bedömning under denna punkt.

- 2) *"och som har eller bedöms få svåra förutsättningar att förbättra sina resultat på egen hand."*

Faktorer:

För **grundskolan** och **gymnasieskolan** görs en bedömning av den socioekonomiska strukturen utifrån föräldrars utbildningsbakgrund, andel elever med utländsk bakgrund och andelen nyanlända elever. Jämförelse görs med riksgenomsnittet.

Uppgifterna avseende den socioekonomiska strukturen saknas för **grundskolan** och **gymnasieskolan**.

Vidare görs en bedömning av berörd skolenhets och huvudmans systematiska kvalitetsarbete. Det är främst skolenheter och huvudmän med angivna brister i Skolinspektionens regelbundna tillsyn avseende systematiskt kvalitetsarbete och/eller stora utmaningar med avseende på den socioekonomiska strukturen som kommer ifråga.

- 3) *”Skolverkets bedömning av vilka skolor som ska prioriteras för deltagande samt identifikation av relevanta utvecklingsområden ska främst baseras på underlag från Statens skolinspektion.”*

Faktorer:

Enbart huvudmän som har angivna skolenheter i Skolinspektionens underlag kommer ifråga.

Minst en skolenhet från Skolinspektionens underlag väljs i normalfallet ut för respektive huvudman. Därutöver kan ytterligare skolenheter hos den utvalda huvudmannen som uppfyller punkt 1 och 2 ovan väljas ut. I enskilda fall kan det även finnas skäl att välja en eller flera skolenheter som inte uppfyller villkoren under punkt 1 och 2 som ett komplement till skolenheter från Skolinspektionens underlag. Det har t.ex. gällt situationen där en grundskoleenhet med de högre årskurserna i grundskolan valts ut och där det i samma skolbyggnader finns ytterligare en grundskoleenhet med de underliggande årskurserna.

I vissa fall väljs inledningsvis endast huvudmannen ut för dialog. I sådana fall avgörs senare om en eller flera skolenheter ska väljas ut.

- 4) Övriga kriterier:

Faktorer:

- I första hand väljs skolenheter hos huvudmän som inte redan har en pågående dialog inom samverkan för bästa skola.
- Kommuner och enskilda huvudmän som fått föreläggande förenat med vite i Skolinspektionens regelbundna tillsyn bör i normalfallet inte ingå i urvalet om tillsynen inte är avslutad.
- Skolenheter med ett fåtal elever bör i normalfallet inte ingå i Skolverkets urval. Det är inte rimligt att statens insatser i första hand ska avsättas för riktigt små skolenheter.
- Sameskolan och specialskolan har båda staten som huvudman. Dessa skolformer är visserligen utpekade i regeringens uppdrag men bör inte ingå i Skolverkets urval. Se vidare under 2.3.3 nedan.
- Skolor och huvudmän som ingår i riktade insatser inom uppdraget om nyanlända elever ingår inte i urvalet.

2.3.3 Dilemman i samband med urvalet av skolor

Skolinspektionens underlag inför urval

Skolinspektionens underlag grundar sig på ett särskilt uppdrag från regeringen som anger att Skolinspektionen ska lämna underlag för ”Skolverkets bedömning av vilka huvudmän och skolor som ska prioriteras för deltagande i sådana insatser som Skolverket utför inom ramen för sitt uppdrag om samverkan för bästa skola”. I de redovisade skälen för regeringens beslut anges att Skolverkets uppdrag innebär att ”insatserna ska riktas till skolor med låga kunskapsresultat eller en stor andel elever som inte fullföljer sina studier, och som har eller bedöms få svåra förutsättningar att förbättra sina resultat på egen hand”. Skolinspektionens urval har hittills prioriterat skolenheter med vitesföreläggande, förelägganden som inte alltid varit direkt kopplat till de urvalsgrunder som Skolverket har i sitt uppdrag. Det innebär t.ex. att Skolinspektionens underlag kan innehålla skolenheter som inte uppfyller villkoret i Skolverkets uppdrag om att insatserna ska riktas till skolor med låga kunskapsresultat eller hög andel elever som inte fullföljer sina studier.

Huvudmän och skolenheter med vitesföreläggande

Skolenheter hos huvudmän som fått föreläggande förenat med vite i Skolinspektionens regelbundna tillsyn kan som framgår ovan finnas med i underlaget från Skolinspektionen. Detta innebär flera komplikationer. Om Skolverket påbörjar en dialog med huvudmannen och berörda skolenheter i en sådan situation kan det innebära en alltför stor belastning på huvudmannens företrädare och berörda rektorer. Det finns också en risk för att det kan uppfattas som att Skolverket tar över huvudmannens ansvar för att vidta sådana åtgärder att vitet inte ska dömas ut.

Det finns naturligtvis skäl för Skolinspektionen att lyfta fram de skolenheter och huvudmän som fått ett vitesföreläggande med tanke på att det där bedöms finnas allvarliga brister. Mot ovanstående bakgrund är det samtidigt problematiskt för Skolverket att välja sådana huvudmän och skolenheter. Hittills har Skolverket i flertalet fall avvaktat med urval av dessa skolenheter så länge uppföljning av tillsynen pågår. Detta gäller oavsett huvudmannaskap.

En särskild problematik gäller de enskilda huvudmän som fått föreläggande förenat med vite med tanke på risken för att huvudmannens godkännande kommer att återkallas. Här behöver Skolverket granska huvudmannens ekonomiska ställning, som anges som bilaga till Skolinspektionens förslag till underlag, för att bedöma hur akut denna risk kan vara även utifrån ett ekonomiskt perspektiv. I de fall dessa skolenheter och huvudmän blir föremål för Skolverkets urval måste den ekonomiska ställningen vägas in vid bedömningen av vilka insatser som kan bli aktuella och på vilket sätt Skolverket kan bidra ekonomiskt.

Ovanstående dilemma gäller även huvudmän som visserligen inte fått vitesföreläggande men där huvudmannen går med vinst och/eller det skett utbetalningar till ägarna eller lämnats koncernbidrag. Det är problematiskt om staten via Skolverket går in med insatser i en verksamhet där huvudmannen har valt att använda en stor del av det överskott som verksamheten genererar till andra ändamål än att förbättra kvaliteten och åtgärda de brister som finns.

Små skolenheter

I Skolinspektionens underlag förekommer ibland skolenheter med mycket få elever. Det kan t.ex. handla om skolformen grundsärskolan som finns vid en grundskola och där skolformen kan ha så få som under 10 elever. I andra fall har grundskolor och gymnasieskolor med färre än 50 elever funnits med i underlaget. En utgångspunkt är självfallet att alla skolor ska vara bra skolor och att alla elever har rätt att få en utbildning av god kvalitet. Enligt Skolverkets uppfattning finns det dock anledning att vara restriktiv med att använda samverkan för bästa skola som ”verktyg” för att bidra till en positiv utveckling på sådana skolenheter. Statliga resurser, i form av personal och ekonomiska insatser, bör i första hand användas hos huvudmän och skolenheter där fler elever berörs.

Skolenheter med statligt huvudmannaskap

I regeringens uppdrag till Skolverket om samverkan för bästa skola anges vilka skolformer som ska kunna komma ifråga för insatser. Där finns inget undantag för sameskolan och specialskolan som båda har staten som huvudman, Sameskolstyrelsen respektive Specialpedagogiska skolmyndigheten. Skolverkets bedömning är att statliga skolor endast i undantagsfall kan prioriteras före skolenheter med stora utvecklingsbehov hos andra huvudmän. Det finns andra möjligheter för Skolverket att samarbeta med och stödja de statliga huvudmännen.

2.4 Utgångspunkter och inriktning

Regeringen har i uppdraget angett att Skolverket ska genomföra insatser i syfte att höja kunskapsresultaten, öka andelen elever som fullföljer sina studier samt öka likvärdigheten inom och mellan skolor. Insatserna ska baseras på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. I uppdraget är det särskilt angivet att genomförandet ska ske i dialog med huvudmän. Det är genom en dialog kring mål, resultat, orsakssamband och förbättringsåtgärder som Skolverket och de berörda huvudmännen samverkar för att höja elevernas kunskapsresultat. Syftet är att identifiera vilka specifika insatser som behöver genomföras på varje utvald skolenhet. Skolverkets vägledande principer för skolutveckling⁶ ska, så långt det är möjligt, vara vägledande i dialogen med huvudmannen om lämpliga insatser. Sammanfattningsvis anges att insatserna ska

- stärka likvärdigheten i utbildningen,
- stärka hela skolans uppdrag,
- stärka professionen samt
- stärka skolors och huvudmäns systematiska kvalitetsarbete.

2.4.1 Dialogbaserat arbetssätt

Enligt uppdraget ska Skolverket arbeta i dialog med huvudmän för att genomföra riktade insatser i syfte att höja kunskapsresultaten och öka likvärdigheten. Dialogen är en av förutsättningarna för att göra insatserna anpassade efter skolenheternas behov och bli långsiktigt hållbara. Dialoger om skolutveckling ska alltid ta sin

⁶ Skolverket (2014) Riktlinjer för nationell skolutveckling *Så gör vi skillnad*

utgångspunkt i nationella mål, krav och riktlinjer. Utvärderingar från tidigare arbete med riktade insatser visar att dialogen mellan Skolverket och huvudman och skolenhet måste bygga på förtroende, öppenhet och tydlighet⁷.

Forskning om skolutveckling visar att staten behöver ta hänsyn till lokala förutsättningar och behov, ge ansvar till huvudmän, rektorer och lärare och skapa en dialog mellan de nivåer som är involverade i skolutvecklingen (stat - huvudmän - skolor). Staten behöver se huvudmän, rektorer och lärare som medskapare i insatser, istället för att exempelvis se lärare som mottagare av någon annans kunskap.⁸

Inom forskning om dialog och lärande beskriver Helen Timperley en modell för evidensbaserade samtal. Lärandet fördjupas när ett respektfullt och utmanande förhållningssätt utvecklas och när det görs till en vana att förtydliga och undersöka antaganden.⁹ Wilhelmsson och Döös beskriver dialogkompetens som en förmåga att såväl förhålla sig kritiskt genom distans som öppet genom närhet, samt att bygga samtalet på såväl integrerande som differentierande ansatser.¹⁰

I ett dialogbaserat arbetssätt behöver Skolverkets team vara kompetenta och lyhörda dialogpartners, som är öppna för målgruppernas behov samtidigt som nationella mål och riktlinjer tydligt hävdas. I dialogen med huvudmän och rektorer är Skolverkets roll att bidra till ett fördjupat lärande genom att verka för ett positivt, framåtsyftande och respektfullt klimat, ställa fördjupande och utmanande frågor, lyssna in deltagarnas synpunkter och diskussioner samt kommunicera på ett klargörande, relevant och lättbegripligt sätt. Uppdraget innefattar också att peka på behov av förändring samt framhålla och hävda de nationella styrdokumentens roll och betydelse för kvaliteten i undervisningen.

2.4.2 Systematiskt kvalitetsarbete och fungerande styrkedja

Utgångspunkten för Skolverkets stöd till huvudmän och skolor är att effektiva utvecklingsinsatser måste planeras och genomföras utifrån ett systematiskt kvalitetsarbete och en fungerande lokal styrkedja byggd på kunskap, tydliga roller och dialog.

Insatserna inom samverkan för bästa skola ska enligt uppdraget leda till att huvudmännens förmåga att planera, följa upp och utveckla utbildningen stärks, så att elevernas kunskapsresultat förbättras. Huvudmännen har ansvaret för att skolans

⁷ Skolverket (2003). Slutredovisning av uppdrag till Statens skolverk avseende stöd till utveckling av förskola, skola och vuxenutbildning mm. (Dnr: 2003:338); Danmarks evalueringsinstitut (2003). Utvecklingsdialoger – Strategi, förarbete och effektvärdering; Mälardalens högskola (2009). Mångfaldsatsningen – En satsning på mångfald eller en mångfald av satsningar?

⁸ Skolverket (2014), Riktlinjer för nationell skolutveckling, *Så gör vi skillnad*.

⁹ Timperley H. (2013) *Det professionella lärandets inneboende kraft*, Studentlitteratur AB, Lund.

¹⁰ Wilhelmsson L. & Döös M (2012) *Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle*. Studentlitteratur AB, Lund; Wilhelmsson L.(1998), Lärande dialog, Samtalsmönster, perspektivförändring och lärande i gruppsamtal http://nile.lub.lu.se/arbarch/ah/1998/ah1998_16.pdf

verksamhet utvecklas mot de nationella målen, på kort och lång sikt. Erfarenheter visar dock att huvudmän och skolor alltför ofta saknar såväl en tydlig problembild som en resultat- och behovsanalys innan utvecklingsinsatser planeras och genomförs.¹¹ För att skolornas kunskapsresultat ska höjas och likvärdigheten inom och mellan skolor öka, behöver de utvalda skolenheterna och huvudmännen utveckla en självförnyande förmåga. Ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete med en kvalificerad analys utgör grunden för en sådan förmåga¹².

Analysens uppgift är att på ett tillförlitligt sätt bedöma kvaliteten i förhållande till de nationella målen och att identifiera de faktorer som har påverkat resultaten och måluppfyllelsen. I analysen lyfts kunskap och underlag fram för att en välgrundad bedömning ska kunna göras av vad i verksamheten som behöver förändras och hur resurser ska fördelas utifrån behov. Det systematiska kvalitetsarbetet fördjupas med hjälp av de generella bilder av vad som fungerar som forskning bidrar med.¹³

Ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete förutsätter kunskap om hur verksamheten kan organiseras, stödjas, ledas och styras på och mellan alla nivåer i styrkedjan, dvs. från när huvudmannen tar emot det nationella uppdraget tills det når den enskilda eleven. Huvudmannen behöver kunskap om på vilket sätt skolornas förutsättningar påverkar resultaten och vilka åtgärder som krävs för att målen ska vara möjliga att uppnå. Rektorer behöver å sin sida få förståelse för bakomliggande orsaker till huvudmannens bedömningar och beslut för att kunna förankra dessa i organisationen. Denna kunskap och förståelse kan bara uppnås i en organisation eller kultur där det nationella uppdraget är i fokus, samtidigt som dialog, tillit och höga förväntningar på ett gott arbete med elevernas bästa i fokus råder på och mellan alla nivåer i styrkedjan.¹⁴

2.4.3 Insatser

Skolverket ska komma överens med varje berörd huvudman om insatser som syftar till att stärka huvudmannens förmåga att planera, följa upp och utveckla utbildningen så att kunskapsresultaten i de utvalda skolorna höjs och likvärdigheten inom och mellan skolorna ökar. En insats i sig och en viktig del i samverkan är därför processen att i dialog stödja huvudmannens arbete med en nulägesanalys som leder fram till att relevanta insatser identifieras. De insatser som identifieras ska dels riktas till huvudmannanivån och syfta till att utveckla huvudmannens förmåga att planera, följa upp och utveckla utbildningen, dels riktas till skolenivå och syfta till att utveckla kvaliteten i undervisningen och det pedagogiska ledarskapet.

¹¹ Skolinspektionen (2015). Från huvudmannen till klassrummet – tät styrkedja viktig för förbättrade kunskapsresultat. Skolinspektionens årsrapport 2015.

¹² Myndigheten för skolutveckling (2003) *Att granska och förbättra kvalitet*

¹³ Håkansson/Sundberg (2012) *Utmärkt undervisning*. Natur och Kultur.

¹⁴ Skolverket (2012). Allmänna råd för systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet; SOU 2015:22 *Rektorn och Styrkedjan*; Österberg J. (2014). *Resultatanalys i skolan*. Studentlitteratur.

De insatser som Skolverket stödjer skolor och huvudmän i ska baseras på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Inriktningen på insatserna tar sin utgångspunkt i de påverkansfaktorer som har vetenskapligt stöd för att skapa en god undervisning. Dessa påverkansfaktorer är: tillit och ett tillitsfullt klimat, kollegialt lärande, inkludering, formativ bedömning, pedagogiskt ledarskap och utvecklingen av metakognitiva färdigheter¹⁵. I delredovisningen av uppdraget om nationella skolutvecklingsprogram (2015:899) beskrivs påverkansfaktorerna för god undervisning som ”programmets kärna”.

Inriktningen på insatserna ska vara grundad i en nulägesanalys och syfta till att höja kunskapsresultaten och öka andelen elever som fullföljer sina studier. Beträffande elever som inte fullföljer sina studier visar undersökningar att en viktig orsak ofta är brister i skolans värdegrundarbete¹⁶. Insatserna måste därför bidra till att utveckla skolans hela uppdrag, som anger att elever ska ges möjlighet att utveckla såväl kunskaper som värden.

2.5 Genomförande

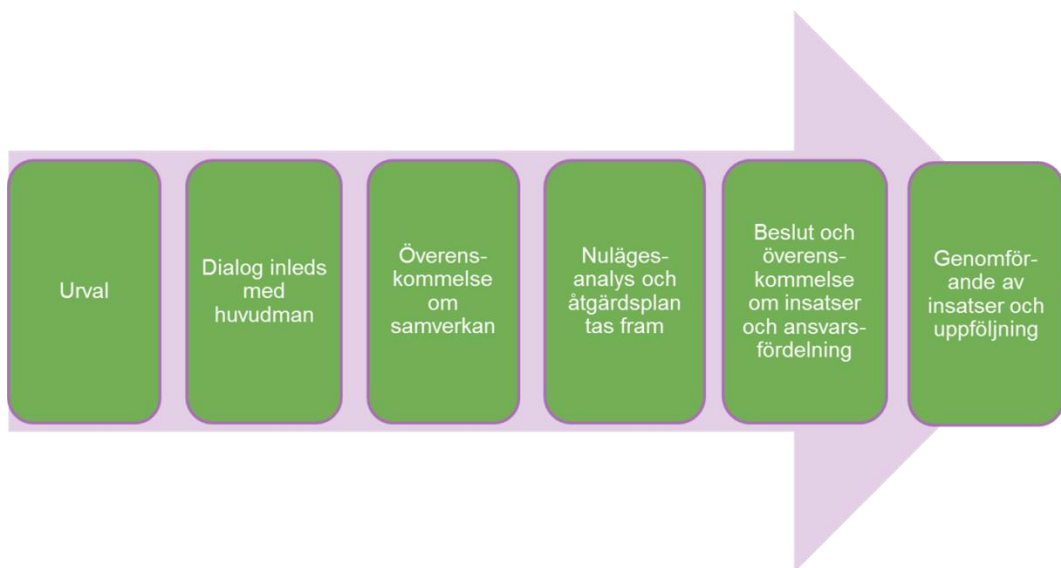
Skolverket bidrar inom samverkan för bästa skola med kunskap om vetenskapligt identifierade framgångsfaktorer och erbjuder stöd för behovsanpassade utvecklingsinsatser. I samverkan identifieras även vilka insatser som kan stärka huvudmannens förmåga att på egen hand långsiktigt planera, följa upp och utveckla utbildningen. Samtidigt tydliggörs ansvarsfördelningen mellan stat och huvudman samt mellan huvudman och rektor.

2.5.1 Arbetsprocess

Samverkan mellan Skolverket och respektive huvudman behöver etableras under en längre period. Den arbetsprocess som utarbetats syftar dels till att synliggöra de lokala förbättringsbehoven och genomföra behovsanpassade utvecklingsinsatser, dels till att stärka huvudmannens förmåga att ta ansvar för att identifiera och åtgärda framtida problem.

¹⁵ Hattie J. (2009). *Visible learning*; Håkansson & Sundberg (2012). *Utmärkt undervisning*; Skolverket (2013). *Forskning för klassrummet*; Timperley, *Realizing the power of professional learning*. 2011. Claes Nilholm (2012). *Barn och elever i svårigheter – en pedagogisk utmaning*; Persson B. & Persson E. (2012). *Inkludering och måloppfyllelse – att nå framgång med alla elever*; Hjärne & Säljö (2008), *Att platsa i en skola för alla*. Jönsson (2011). *Lärande bedömning*; Lundahl C. (2011), *Bedömning för lärande*; D. William (2013), *Att följa lärande*; *Formativ bedömning i praktiken*; Skolverket (2015). *Lägesbedömning 2015*; Höög & Johansson (2013), *Framgångsrika skolor: mer om struktur, kultur, ledarskap*.

¹⁶ Skolverket (2014) *Frånvaro och närvaro i gymnasieskolan - en nationell kartläggning*.



Då ett urval skett med utgångspunkt i Skolinspektionens underlag, initieras samverkan genom att Skolverkets team tar kontakt och påbörjar en dialog med huvudmannen. Samverkan inleds med en första överenskommelse om förutsättningarna för att ta fram en nulägesanalys och identifiera relevanta insatser. I arbetet med nulägesanalysen är Skolverkets roll att agera processtöd och säkerställa att utveckling av elevernas kunskapsresultat hela tiden är i fokus.

Den inledande dialogfasen, fram till dess att insatser har beslutats, utgör en central del i samverkan. Denna fas beräknas ta cirka 3-4 månader. I dialogen sker ett långsiktigt lärande som har betydelse för hur insatserna realiserar och vilka effekter de kommer att få på längre sikt. Det behövs dels tid för fysiska möten mellan Skolverkets dialogteam och representanter för huvudmannen och skolenheterna, dels tid för att utföra lokala aktiviteter däremellan, såsom möten mellan rektorer och huvudman och förankring bland lärare, annan personal och elever. Förankring och delaktighet är förutsättningar för framgångsrikt utvecklingsarbete. Huvudmannen måste se till att det finns strukturer och mandat för allas delaktighet i och förankring av nulägesanalysen och åtgärdsplanen, hos såväl rektorer och lärare som annan personal. Enligt regeringsuppdraget ska även eleverna ges möjlighet att yttra sig i frågan. Studier har visat på positiva effekter av elevdelaktighet i beslutsfattande processer som påverkar eleverna som grupp, effekter på såväl kunskaper och lärande som klassrumsklimat, känsla av delaktighet och acceptans för fattade beslut.¹⁷ Både i arbetet med nulägesanalysen och med åtgärdsplanen är det därför viktigt att Skolverket efterfrågar hur elevernas åsikter har tillvaratagits.

I nästa skede, när behovet av insatser har identifierats och prioriterats, fattar Skolverket beslut om att stödja insatser och det tecknas en överenskommelse om an-

¹⁷ Manger & Novak (2012). *Effects of Student Participation in Decision Making at School. A Systematic Review and Synthesis of Empirical Research*. Educational Research Review.

svarsfördelningen mellan Skolverket och huvudmannen i genomförandet av de identifierade insatserna. Därefter fortsätter samverkan mellan Skolverket och respektive huvudman under genomförandet och uppföljningen av insatserna. Samverkan mellan Skolverket och huvudmannen kan pågå under upp till tre år.

Under hela arbetsprocessen har Skolverkets dialogteam en främjande, pådrivande och lyssnande roll. Teamen säkerställer att alla berörda får komma till tals och att en strategi för långsiktig utveckling finns. I stödet ingår att:

- utmana rådande situation för att elever ska få en likvärdig och god utbildning utifrån vad som anges i författningar, styrdokument och forskning,
- bidra med kunskap om huvudmannens och rektorns uppdrag och ansvar,
- ge råd och stöd i frågor om förutsättningar för skolutveckling utifrån styrdokument och forskning,
- tydliggöra vilka utvecklingsinsatser och material från Skolverket eller andra aktörer som kan bidra till att stärka huvudmän, rektorer och lärare i deras uppdrag.

Utöver den samverkan som sker med varje huvudman anordnar Skolverket även gemensamma seminarier och mötesplatser för de utvalda huvudmännen och skolorna. De gemensamma aktiviteterna syftar till att ge information om satsningen, förmedla relevant forskningsbaserad kunskap och utbyta erfarenheter mellan rektorer och mellan huvudmän.

2.5.2 Stöd för nulägesanalys och åtgärdsplan

Huvudmannen ansvarar för att en nulägesanalys och åtgärdsplan tas fram. För att bistå de utvalda skolenheterna och huvudmännen har Skolverket tagit fram ett stöd för nulägesanalys. Nulägesanalysen innehåller följande steg:

- Nulägesbeskrivning
- Analys för att identifiera problem och orsaker till dessa
- Identifiering av insatser

Nulägesanalysen ska bygga på skolornas aktuella resultat. Eftersom skolenheterna är utvalda med hänsyn till brister i en nyligen genomförd tillsyn visar Skolinspektionens rapport ett aktuellt nuläge över vilka brister och utvecklingsområden en skolenhet har. I Skolverkets databas SIRIS finns tillgänglig information samlad. Inom SIRIS kan Skolverket särskilt anpassa och forma riktade skolblad för de utvalda skolenheterna som därigenom kan underlätta nulägesbeskrivningen. Utöver dessa resultat samlas relevant information in hos huvudmän och skolenheter, och ytterligare kartläggningar genomförs vid behov för att skapa en tydlig, gemensam bild av nuläget.

De samlade resultaten analyseras på tre nivåer; analys av elevernas resultat och måluppfyllelse, av undervisning och andra processer inom utbildningen samt av organisation och ledning. De problemformuleringar som blir resultatet av analysen ska vara kopplade till elevernas resultat och måluppfyllelse och beskriva områden

som skolenheten har möjlighet att påverka. Då de centrala problemen identifierats görs olika antaganden om orsaker till problemen, och belägg för dessa antaganden söks med hjälp av forskning och andra relevanta underlag. Med utgångspunkt i kartläggningen av orsaker blir det möjligt att identifiera insatser som kan åtgärda problemen och bidra till förbättrade resultat och fortsatt utveckling av verksamheten.

Med utgångspunkt i nulägesanalysen formuleras en åtgärdsplan. Skolverket har tagit fram ett stöd för huvudmännens arbete med en konkret plan för hur utvecklingsarbetet ska genomföras. Åtgärdsplanen innehåller en beskrivning av identifierade och planerade insatser, varför just dessa insatser är de mest verkningsfulla för att lösa problemet samt mål för och förväntade effekter av de planerade insatserna. Ansvarsförhållanden och former för delaktighet tydliggörs. Det är viktigt att lyfta fram tidigare framgångar att bygga vidare på, liksom risker och hur dessa kan förebyggas. Slutligen beskrivs när och på vilket sätt insatserna ska följas upp, hur arbetet med en eventuell utvärdering ska gå till samt hur lärdomar från arbetet ska tas om hand, användas och spridas inom och utanför den egna verksamheten.

2.5.3 Planering och genomförande av insatser

Åtgärdsplanen ligger till grund för Skolverkets beslut om vilka insatser som ska genomföras med statligt stöd och för den överenskommelse som Skolverket och huvudmannen träffar om insatser och åtaganden. Beslutet omfattar de insatser som Skolverket bidrar med i form av stöd och/eller medel. I bedömningen av vilka insatser som ska genomföras utgår Skolverket ifrån vad som förväntas leda till höjda kunskapsresultat och ökad likvärdighet. Insatserna ska vara väl grundade i nulägesanalysen samt i vetenskap och beprövad erfarenhet, till exempel i kunskap om effektiv kompetensutveckling (se ovan, avsnitt 2.4.3).

Insatserna anordnas, samordnas och finansieras på olika sätt. Ett sätt att stödja de utvalda huvudmännen och skolenheterna är att underlätta deltagande i Skolverkets befintliga insatser, exempelvis inom de nationella skolutvecklingsprogrammen. För att kunna ta del av många av de insatser och statsbidrag som Skolverket hanterar krävs att huvudmannen i någon grad, direkt eller indirekt, bidrar med egna resurser. Detta kan leda till att huvudmän inte söker de statsbidrag som de skulle kunna ha nytta av, på grund av resurs-, tids- eller kompetensbrist. Genom samverkan för bästa skola kan Skolverket underlätta deltagandet ekonomiskt eller administrativt. Det kan till exempel handla om att underlätta för skolor att gå in i Läslyftet, att bidra till handledning för att kunna nyttja innehållet i Matematiklyftets moduler eller att specialdesigna och ge handledning för att kunna utnyttja områden som ingår i Skolverkets fortbildning för rektorer.

Samverkan för bästa skola har även möjlighet att underlätta för de utvalda skolenheterna att delta i Lärarlyftet. En annan satsning, som Skolverket genom Nationellt centrum för språk-, läs- och skrivutveckling (NCS) erbjuder är möjlighet för huvudmän att anmäla språk-, läs- och skrivutvecklare till en utbildning med fokus på systematiskt kvalitetsarbete. Huvudmän som ansökt till utbildningen och är utvalda inom samverkan för bästa skola kommer att prioriteras vid urvalet.

Erfarenheter från de påbörjade dialogerna har visat att många av de utvalda huvudmännen och skolenheterna har liknande behov av stöd. I dessa fall samordnar och anordnar Skolverket insatser för flera huvudmän/skolor via överenskommelser med lärosäten. Skolverket kan även finansiera insatser som huvudmannen själv anordnar eller kontraktera en extern aktör (exempelvis ett lärosäte eller SPSM) för en skraddarsydd insats till en skolenhet eller huvudman.

I överenskommelser mellan Skolverket och huvudmannen klargörs respektive ansvar och åtaganden. Överenskommelsen är ett avtal som sluts utifrån den dialog som pågått och där båda parter är överens om hur behoven ser ut, vilka insatser som ska genomföras och vem som ansvarar för vad. Till överenskommelsen biläggs huvudmannens åtgärdsplan/er.

2.5.4 Samordning med andra satsningar

För genomförandet av detta uppdrag sker samordning framför allt med de två regeringsuppdragen *Uppdrag om nationella skolutvecklingsprogram* (U2015/03844/S) och *Uppdrag att genomföra insatser för att stärka utbildningens kvalitet för nyanlända elever och vid behov för elever med annat modersmål än svenska* (U2015/3356/S).

Samordning med dessa och andra uppdrag inom Skolverket sker, som beskrivits ovan, genom att befintliga utvecklingsstöd och kompetensutvecklingsinsatser anpassas och tillgängliggörs genom samverkan för bästa skola.

Även uppdraget om att stärka utbildningens kvalitet för nyanlända elever erbjuder riktade insatser till huvudmän med behov av stöd. Samordning sker i urvalet för riktade insatser inom de olika uppdragen, så att Skolverkets stöd fördelas på ett genomtänkt sätt. Därutöver sker samverkan mellan de båda uppdragen bland annat i planeringen av riktade insatser, i organisering av dialogteam och i fråga om teammedarbetarnas fortbildning.

Skolverkets riktade insatser inom samverkan för bästa skola kan identifiera aktuell och värdefull information om behov i verksamheterna; information som kan påverka utvecklingen av kompetensutvecklingsinsatser inom exempelvis de nationella skolutvecklingsprogrammen.

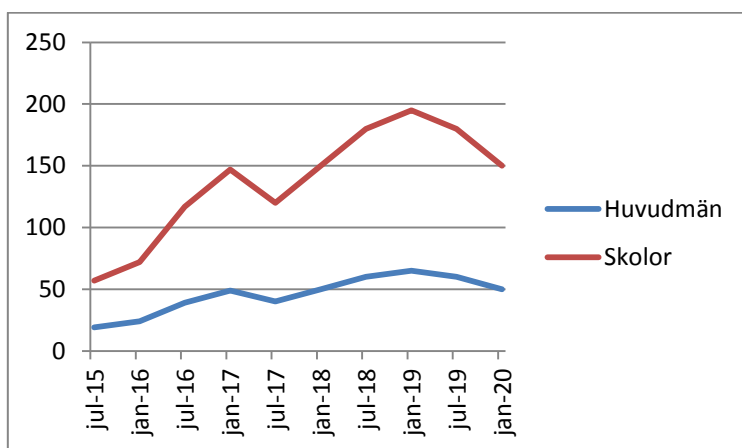
Inom alla de tre ovan nämnda uppdragen ska huvudmannens nulägesanalys ligga till grund för de insatser som initieras. Inom samverkan för bästa skola har ett stöd för nulägesanalys utarbetats, prövats och utvecklats. För huvudmännen och skolorna underlättar det om alla de tre uppdragen använder sig av liknande stöd och gemensamma begrepp.

2.6 Omfattning och organisation

2.6.1 Omfattning (huvudmän och skolenheter)

Ett nytt urval av cirka tio huvudmän görs varje halvår. Skolverket beräknar att samverkan med respektive huvudman kommer att omfatta cirka två-tre av huvudmannens skolenheter.

Insatserna som riktas till de huvudmän och skolenheter som ingår i första urvalet är av mer kortvarig karaktär. Detta innebär att en tillfällig topp i antalet huvudmän som ingår i insatser nås under hösten 2016 (cirka 54 huvudmän med tillhörande skolenheter). Därefter sjunker antalet involverade huvudmän under en period. Vid inledningen av år 2018 beräknas samverkan åter omfatta cirka 55-60 huvudmän, vilket innebär omkring 160-170 skolor (se figur nedan). Denna nivå blir därefter relativt stabil, under förutsättning att urvalet sker i samma omfattning. Vid utgången av 2019 har samverkan för bästa skola med denna omfattning nått totalt cirka 110 huvudmän och uppemot 300 skolor. Den framtida omfattningen av antalet huvudmän och skolenheter som Skolverket kommer att vända sig till, och därmed behovet av personella resurser, är dock i hög utsträckning beroende av hur mycket medel regeringen avsätter för uppdraget under kommande år.



2.6.2 Dialogteam

Skolverket organiserar stödet till huvudmännen i dialogteam med processtödjare. Teamen består av 2-5 processtödjare som ansvarar för samverkan med en grupp om 5-8 huvudmän. Varje huvudman har en ansvarig processtödjare som huvudsaklig kontaktperson, men teamet har ett gemensamt ansvar för samverkan med de aktuella huvudmännen. Vid besök hos huvudman deltar som regel minst två processtödjare, vilket innebär större möjligheter att lyssna, fråga och föra samtalet framåt.

För att säkerställa att teamen arbetar på ett likvärdigt sätt i förhållande till huvudmän och skolor, bygger Skolverket en organisation med teamledare som ansvarar för samordning och utveckling av arbetet i teamen. En teamledare ansvarar för 2-3 dialogteam.

De processtödjare som ingår i teamen behöver ha god kompetens inom de områden som dialogen är inriktad mot. Det innebär att de har kunskap om och erfarenhet av skolans styrsystem och ansvarsfördelning, inklusive kunskap om olika ägar- och styrningsformer. De behöver också ha goda kunskaper om systematiskt kvalitetsarbete, skolutvecklingsarbete samt frågor som rör kompetensförsörjning och resursfördelning. Utöver dessa kunskaper bör medarbetarna i teamen ha utvecklat dialogkompetens för strategiska samtal om skolutveckling. Kompetensen innebär

en förmåga att leda samtal om skolutveckling, byggda på utmanande och utforskande frågor. Processtödjarens uppdrag är att förmedla och hävda nationella mål på ett tydligt sätt och samtidigt visa respekt och förståelse för lokala förhållanden, vilket ställer höga krav på förmågan att skapa ett tillitsfullt, öppet samtalsklimat och balansera rollen som stödjande respektive styrande. Sammantaget ska teamens kompetens leda till att de har förutsättningar att planera och genomföra dialogmöten på ett sätt som bidrar till ett gemensamt lärande som huvudmännen kan använda i sitt fortsatta arbete med skolutveckling.

För att ge teamen förutsättningar att genomföra uppdraget behöver intern kompetensutveckling med fokus på förhållningssätt, metoder och roller i dialogen genomföras kontinuerligt. Även regelbunden grupphandledning för teamen kring situationer i pågående dialoger tillhandahålls via externa konsulter. Fokus i handledningen ska vara att gemensamt granska sina roller och hur man hanterar dessa, samt att stötta varandra i att utveckla metoder och förhållningssätt.

Det finns möjlighet att komplettera teamen genom att anlita konsulter eller anställa kompetent personal från skolektorn på del av tjänst under en begränsad period. Ett sådant tillvägagångssätt kan stärka spridningseffekterna av utvecklingsarbetet, men samtidigt ökar behovet av att hitta former för att garantera kontinuitet och likvärdighet i arbetsformer och kvalitet. Att grundbemanna varje team med medarbetare från Skolverket är därför betydelsefullt och myndigheten ser i första hand anlita konsulter som ett komplement vid behov utifrån de individuella insatsernas omfattning och inriktning.

2.6.3 Kommunikation

Samverkan för bästa skola är en satsning som kräver många olika kommunikationsinsatser, från den interna kommunikationen mellan olika delar inom Skolverket till kommunikationen med ett flertal olika externa målgrupper.

Förkunskapen om satsningen hos de skolhuvudmän som deltar behöver vara god för att samverkan ska bli positiv och nå önskad effekt. I kommunikationen ska ansvarsfördelningen mellan Skolverket och huvudmannen framgå tydligt, liksom syftet med insatserna.

Det är också viktigt att huvudmannen ges möjlighet att ansvara för att förankra förbättringsbehoven och behovet av åtgärder hos rektorerna, som i sin tur behöver skapa delaktighet och förankring bland personalen på skolenheterna. Skolverket erbjuder huvudmännen och rektorerna stöd för kommunikation inom den egna organisationen samt med lokala intressenter och målgrupper. Målet är att skapa samförstånd och engagemang för de insatser som ska göras på skolenheten och hos huvudmannen.

Satsningen behöver även kommuniceras med huvudmän och skolor generellt och med vårdnadshavare och elever (speciellt vid de skolenheter som deltar i satsningen) samt med allmänhet och media för att förklara vad samverkan innebär.

Olika kanaler kommer att användas för att kommunicera med målgrupperna:

- Skolverkets webbplats ska vara den logiska första källan för att hitta tydlig och utförlig information om vad satsningen innebär och arbetet med den.
- På webbplatsen kommer också olika verktyg för dem som deltar i satsningen att finnas. Det kan exempelvis vara informationsblad och stöd för nulägesanalys.
- Beroende på de behov som identifieras kommer flera olika kanaler såsom film, podradio, artiklar, presentationer, nyhetsbrev, media etc. att komma i fråga för att förmedla vad samverkan för bästa skola innebär.

2.6.4 Interna stödfunktioner

För att genomföra och organisera arbetet med uppdraget behövs expertkompetens inom bland annat ekonomi, administration, juridik, utvärdering, inköp, HR och IT. Kompetensen finns och tillgängliggörs inom Skolverket, men organiseras i olika delar av myndigheten. Det är viktigt att det finns en bred representation från myndighetens olika funktioner i organisationen av uppdraget och att arbetet samordnas via en tydlig ledningsstruktur.

De behov som finns i fråga om upphandling av externa resurser/leveranser identifieras i ett så tidigt skede som möjligt. Detta för att säkerställa tidsplaner, lagerförelämnad och samordningseffekter inom Skolverket. Framför allt planeras inköp och upphandling att koordineras med andra stora regeringsuppdrag som till exempel insatser för att stärka utbildningens kvalitet för nyanlända elever och uppdraget om nationella skolutvecklingsprogram.

För att underlätta genomförandet av samverkan för bästa skola behövs ett IT-stöd för intern och extern kommunikation och dokumentation. Det handlar dels om en IT-baserad projektyta för Skolverkets interna dokumentation och kommunikation, dels en funktion för samverkan med de utvalda huvudmännen och skolenheterna. Skolverket kartlägger behovet och utvecklar successivt en infrastruktur som beräknas tas i bruk tidigast hösten 2016.

2.7 Samråd

Enligt uppdraget ska Skolverket i planeringen av uppdraget inhämta synpunkter från Skolinspektionen, Specialpedagogiska skolmyndigheten, Sveriges Kommuner och Landsting, Friskolornas riksförbund och IFAU. Synpunkter bör också inhämtas från andra relevanta aktörer, t.ex. inom barnrätts- och funktionshindersonrådet. Skolverket kommer kontinuerligt att genomföra samråd med myndigheter och organisationer under de närmaste åren för att få feedback på genomförandet. Synpunkter kommer även att inhämtas från Skolverkets kommunala referensgrupp.

De insatser Skolverket genomför i samverkan med huvudmän ska baseras på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. I planeringen och genomförandet av uppdraget kommer därför Skolverket att samråda och samverka med forskare som har kvalificerade kunskaper om skolutveckling. Forskarna kan bidra med sin expertkunskap till Skolverkets arbete genom att identifiera och genomföra relevanta utvecklingsinsatser samt ge vägledning i genomförandet för att säkerställa att Skolverket arbetar utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet.

3 Nationella och internationella erfarenheter

3.1 Utvecklingsdialoger

Under åren 2001 - 2008 hade Skolverket och sedermera Myndigheten för skolutveckling i uppdrag att arbeta med riktade insatser och att aktivt ge stöd för att utveckla verksamheten i kommuner och skolor med bristande måluppfyllelse. I arbetet angavs ett tydligt förhållningssätt: ”I en utvecklingsdialog kombinerar staten sina krav på måluppfyllelse med erbjudande om stöd. Staten initierar ett samtal om skolans resultat och utvecklingsmöjligheter. Rollen är på samma gång förtydligande, förstående och kravställande. Genom att erbjuda processtöd och kunskaper stärker staten skolornas förmåga att utveckla sig själva.”¹⁸

Utvärderingar visar att de riktade insatserna genom utvecklingsdialogerna åstadkom ett nytt lärande på organisatorisk nivå och en större tydlighet i mål, ansvar och befogenheter samt att dialogarbetet bidrog till att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet på såväl kommun- som skolnivå. I många av kommunernas åtgärdsplaner saknades dock utvärderingsbara effektmål liksom konkreta planer för långsiktighet, uthållighet och spridning av utvecklingsarbetet och dess resultat.¹⁹

Myndighetens medverkan, inte minst det ekonomiska stödet, gav legitimitet åt utvecklingsarbetet. De utvalda kommunerna uppfattade det inte som negativt att ha blivit utvalda. Det bidrog snarare till att de aktuella utvecklingsfrågorna hamnade i fokus i kommunerna. Den inledande nulägesanalysen av utvecklingsbehoven hade inte kommit till stånd utan samarbetet med myndigheten. Många kommuner betonade att en av framgångsfaktorerna var just att det gjordes en grundlig analys av problembilden.²⁰

Utvecklingsarbetet blev mest framgångsrikt i kommuner där det fanns en kompetent ledning, en tydlig ansvarsfördelning och förändringsvilja samt där utvecklingsarbetet omfattade en stor del av verksamheten och hade ett tydligt fokus.²¹

Viktiga erfarenheter i myndighetens arbete som utvärderingarna lyfte fram gällde bland annat vikten av att skapa kontinuitet och förtroendefulla relationer, att stödja och utveckla redan pågående, planerat eller påtänkt utvecklingsarbete, att eftersträva koppling mellan systemutveckling och pedagogiskt utvecklingsarbete samt att medverka till väl genomarbetade åtgärdsplaner med utvärderingsbara mål.

¹⁸ Myndigheten för skolutveckling (2008). *Utvecklingsdialog för skolutveckling – metod och förhållningssätt*.

¹⁹ Danmarks evalueringsinstitut (2003). *Utviklingsdialoger – Strategi, forløb og effektvurdering*.

²⁰ Skolverket (2003). *Slutredovisning av uppdrag till Statens skolverk avseende stöd till utveckling av förskola, skola och vuxenutbildning mm. (Dnr: 2003:338)*.

²¹ Mälardalens högskola (2009). *Mångfaldssatsningen – En satsning på mångfald eller en mångfald av satsningar?*

Enligt Skolverkets teamledare handlade framgångarna i dialogarbetet framför allt om tydlighet, öppenhet, förankring, allas delaktighet och tidig kontakt med verksamhetsnivån. Viktigt var också att tillräckligt med tid avsattes för analysprocessen.

Sammanfattningsvis lyfter Skolverket och Myndigheten för skolutveckling fram tre framgångsdimensioner som varit vägledande för arbetet i utvecklingsdialogerna – fokus på mål och resultat, betoning av delaktighet och inflytande samt betoning av att dialogerna ska bidra till långsiktiga och uthålliga förbättringsprocesser.

3.2Handledning för lärande

En annan av Skolverkets tidigare satsningar som har riktat sig till utvalda skolor är regeringsuppdraget ”Uppdrag att stödja grundskolor i utanförskapsområden” (U2011/6863/S) som genomfördes under perioden 2012–2014. Syftet med denna satsning, som benämndes Handledning för lärande, var att utveckla metoder som är vetenskapligt grundade och verkningsfulla för att stödja elever i deras kunskapsutveckling samt höja kunskapsresultaten. Skolverket samarbetade under perioden med huvudmän för och rektorer och lärare på tio utvalda skolor. En central del i satsningen var handledning och coachning till lärare där möjlighet gavs till reflektion och återkoppling på den egna undervisningen.

Skolverkets bedömning är att de insatser som genomförts inom ramen för projektet på olika sätt skulle kunna användas av andra huvudmän eller skolor. Erfarenheterna från projektet visar dock att förutsättningarna för att lyckas ökar om mottagarkapacitet och grundläggande förutsättningar analyseras innan externa utvecklingsinsatser sätts igång. På så sätt kan insatserna designas och anpassas efter den enskilda skolenhetens behov på ett tydligare sätt.

En annan lärdom från projektet visar att insatserna kunde ha fått en ännu större effekt och också haft större möjligheter att bli långsiktigt hållbara om uppdraget hade varit mer öppet formulerat. Större flexibilitet hade ökat möjligheterna att koppla insatserna till skolans systematiska kvalitetsarbete och de lokala behoven som identifieras.

Utifrån arbetet med Handledning för lärande ser Skolverket att skolor med stora utmaningar och många pågående insatser behöver ha ett övergripande och tydligt uttalat syfte med utvecklingsarbetet för att det ska bli sammanhängande och hanterbart för de som deltar. Hur väl och på vilka sätt insatserna implementeras och följs upp påverkar också upplevelsen hos dem som ska genomföra arbetet. Det är också viktigt att centrala utvecklingsområden identifieras via det gemensamma systematiska kvalitetsarbetet och i förhållande till nationella mål. Ansvariga på alla nivåer behöver bli överens om vad som ska fokuseras, varför detta ska ske, hur det ska göras, vem som ska göra vad, vad arbetet ska leda till och hur det ska följas upp.²²

²² Skolverket (2015). *Uppdrag att stödja grundskolor i utanförskapsområden. Redovisning av regeringsuppdrag. Rapport 419.*

IFAU har utvärderat satsningen och analyserat hur projektet har genomförts på skolorna och vilka effekter det har haft. Utvärderingen pekar på tre förutsättningar som krävs för att lärare ska kunna få ut något av en fortbildningssatsning som denna; att innehållet motsvarar lärarnas behov, att det finns rimliga förutsättningar för att delta och att samspelet i gruppen fungerar. Utvärderingen visar bland annat att grupphandledningen har fungerat olika bra på olika skolor. Däremot har den individuella coachningen till lärare fungerat väl överlag och de flesta lärare är positiva till den kurs i språkutvecklande arbetssätt, som också var en central komponent. Vidare visar utvärderingen positiva effekter på elevernas uppfattningar om den undervisning som lärarna bedriver och på arbetsklimatet i klassrummet. Vad gäller projektets konsekvenser för kunskapsresultaten visar utvärderingen att elevernas kunskaper i engelska har stärkts och, enligt IFAU, troligen även resultaten i svenska som andraspråk.²³

Framgångsfaktorer

Erfarenheter och lärdomar från tidigare arbete med utvecklingsdialoger på Skolverket och Myndigheten för skolutveckling samt från uppdraget Handledning för lärande (U2011/6863/S) visar på ett antal framgångsfaktorer med betydelse för genomförande och resultat av uppdraget samverkan för bästa skola:

- dialogen mellan Skolverket och huvudman/skolenhet bygger på förtroende, och öppenhet,
- ansvarsfördelningen mellan huvudmannen och Skolverket är tydlig,
- Skolverkets dialogteam tydligt hävdar nationella mål och riktlinjer, samtidigt som de är kompetenta och lyhörda dialogpartners som är öppna för rektorers och lärares behov,
- dialogen förstärker och tar tillvara det engagemang och den vilja till förändring som finns hos huvudman och skolenheter,
- analysarbetet synliggör betydelsen av en fungerande styrkedja, dvs. samverkan mellan de olika nivåerna huvudman-rektorer- lärare,
- Skolverkets team verkar för att huvudmannen tar ett långsiktigt ansvar för skolenheternas utvecklingsarbete och
- Skolverkets team i dialog med huvudmannen säkerställer att rektor, lärare och annan personal ges förutsättningar att delta i utvecklings- och fortbildningsinsatserna.

3.3 Dialogmöten med huvudmän

²³ IFAU (2015). *Erfarenheter och effekter av satsningen på lärare i skolor med låga kunskapsresultat*. Rapport 2015:23

Skolverket angav i sin lägesbedömning 2013 att myndigheten hade för avsikt att stärka dialogen mellan staten och huvudmän för att ge huvudmännen bättre förutsättningar att ta sitt ansvar för skolans hela uppdrag. Enligt Skolverkets bedömning behöver huvudmännen göra mer för att ta sitt samlade ansvar för skolan och arbeta systematiskt med att utveckla kvaliteten.²⁴

Under perioden februari - september 2015 genomförde därför Skolverket en serie dialogmöten med ett urval av huvudmän. Syftet med dessa dialogmöten var att stärka huvudmännens ansvarstagande och deras arbete med att följa upp och analysera kunskapsresultat, samt att stärka deras förmåga att utifrån analysen planera och genomföra åtgärder som leder till förbättrade kunskapsresultat och ökad likvärdighet i grundskolorna.

Skolverket genomförde tre parallella mötesserier, varav två riktades till totalt tolv kommunala huvudmän och en till sju enskilda huvudmän. Dessa 19 huvudmän ingick i ett urval som togs fram i samverkan med Skolinspektionen. Kriterier var att de i den regelbundna tillsynen år 2013 eller 2014 hade fått föreläggande om brister i det systematiska kvalitetsarbetet eller hade skolor med låga kunskapsresultat. Ett annat kriterium för urvalet var att deltagande huvudmän skulle vara små kommunala eller enskilda huvudmän, eftersom de, enligt Skolverkets utvärderingar sällan deltar i statliga satsningar.²⁵ Eftersom satsningen var en pilot fanns även kriterier som rörde geografisk spridning och olika ägarformer.

Innehållet i dialogmötena lade fokus vid huvudmannens ansvar för utbildningen, förutsättningar för skolutveckling, analys som grund för skolutveckling samt hur långsiktig och uthållig skolutveckling kan skapas. Frågor om systematiskt kvalitets- och utvecklingsarbete löpte som en röd tråd genom de fyra mötestillfällena.

Dialogmötena utformades så att de gav goda möjligheter till samtal, erfarenhetsutbyte och samverkan mellan huvudmännen samt mellan huvudmännen och Skolverket. Externa föreläsare bidrog till ökad gemensam kunskap som bearbetades i dialogerna.

Arbetet följdes upp med enkäter och genom intervjuer med ett urval av deltagarna. Svaren visar att deltagarna kommer att ha nytta av det som berörts på dialogmötena och att det kommer att bidra till ett mer effektivt systematiskt kvalitetsarbete. Mötena bidrog till att skapa en gemensam plattform eftersom politiker och tjänstemän tagit del av samma information. Att det politiska deltagandet var viktigt betonas starkt av såväl politiker som av tjänstemän. Huvudmännen upplevde också att det getts möjligheter till samtal och erfarenhetsutbyte.²⁶

²⁴ Skolverket (2013). *Skolverkets lägesbedömning 2013*. Rapport 387.

²⁵ Skolverket (2015). *Bidrag till skolans utveckling Fokus på: Hur kommuner tar del av statsbidrag 2011–2014*.

²⁶ Skolverket (2016). *Dialogsatsningen - uppföljning av ett pilotprojekt*, Rolf Sandahl. Intern rapport Dnr 2015:1209.

I och med att Skolverket i juni 2015 fick uppdraget om samverkan för bästa skola fick de 19 huvudmän som ingick i seminarieserien ett erbjudande om en fortsatt samverkan som innebar enskilda dialoger och processtöd av Skolverket. Alla 19 tackade ja till erbjudandet och blev piloter i genomförandet av den första omgången av uppdraget.

3.4 Internationella erfarenheter

Enligt uppdraget ska Skolverket även tillvarata internationella erfarenheter. Ett erfarenhetsutbyte har inletts med Utdanningsdirektoratet i Norge som har en liknande satsning inom samma område. Skolverket har även tagit del av erfarenheter från satsningar i England och kommer att titta närmare på erfarenheter i Kanada. Ytterligare kontakter kommer att tas under 2016 för att ta del av fler erfarenheter, bl. a via det europeiska nätverket CIDREE.

I Norge pågår en statlig satsning som har stora likheter med samverkan för bästa skola. Verksamheten benämns ”Veilederkorps”, vilket kan översättas till vägledningsteam.

”Ordningen med Veilederkorps baserer seg på to prinsipper: Støtte og dialog. Veilederne rolle er å bidra til at veisøkerne selv finner fram til løsninger, og dialog og felles refleksjon brukes for å oppnå økt forståelse for skoleutvikling og vilje til handling.”

De norska vägledningsteamerna är sammansatta av personer med olika kompetenser och erfarenheter inom utbildnings- och skolutvecklingsfrågor. Skolägare (huvudman), förvaltningsansvarig och rektor kan vända sig till Utdanningsdirektoratet och ansöka om stöd från teamen för att förbättra kunskapsresultaten och undervisningsprocesser. I inledningsskedet samlas skolägare, förvaltning och skolledare tillsammans med teamen för att granska resultat och måluppfyllelse, skapa en gemensam bild och därefter formulera utvecklingsområden. Syftet med stödet är att göra medverkande huvudmän och skolledare självgående vad gäller det systematiska utvecklingsarbetet.

Enligt utvärderingen av den första omgången av satsningen har vägledningen först och främst inneburit att både skolägare och skolledare har blivit bättre rustade att bedriva skolutveckling. Vägledningen har också bidragit till förändringar i skolans praxis. En viktig lärdom efter den första omgången är dock att vägledarna måste arbeta mer med förankring för att förändringen ska nå ut och påverka undervisningen. Såväl skolägare som lärare behöver involveras i högre grad. En annan fråga som utvärderingen ställer är om satsningen verkligen når de kommuner som har störst behov.²⁷ Från och med 2015 har uppdraget till Utdanningsdirektoratet förnyats och satsningen ska framöver tydligare rikta sig till de kommuner som har störst behov.

²⁷ Ramböll m.fl (2013). Forskningsbasert evaluering av ordningen med Veilederkorps.

En annan satsning Skolverket studerat närmare är ett program i London kallat Challenge Partners. I början av 2000-talet uppvisade vissa skolor i London de sämsta resultaten i England, och skillnaderna mellan de bästa och sämsta skolorna var mycket stora. Ett strukturerat program, London Challenge, togs fram under ledning av Sir George Berwick, professor vid London Institute of Education. Programmet innebar att framgångsrika skolor blev nav i nätverk och att ett samarbete mellan kolleger från olika skolor, ett kollegialt lärande, utvecklades. Efter några år kunde flera av skolorna visa upp förbättrade resultat. Skillnaderna mellan elever utifrån social bakgrund hade minskat och sambandet mellan elever från socioekonomiskt svaga områden, låga förväntningar och dåliga skolresultat hade brutits. Det är framför allt samarbetet och kunskapsdelningen lärare och skolledare emellan, det kollegiala lärandet, som har haft effekt på förbättringsarbetet. Idag drivs verksamheten vidare av stiftelsen Challenge Partners.²⁸

Andra exempel på goda erfarenheter av att förbättra kunskapsresultaten, som kan vara av intresse för uppdraget om samverkan för bästa skola, är delstaten Ontario i Kanada. Från att i början av 2000-talet haft låga kunskapsresultat och stora avhopp från gymnasieskolan samt ett utbildningssystem med lågt förtroende hos allmänheten, har man lyckats vända utvecklingen. Delstatens politiker bestämde sig för att, i samverkan med universiteten och professionen, göra en genomgripande satsning. Fokus i förbättringsarbetet låg på att ge skolorna stöd i att systematiskt samla in resultat, analysera dessa och använda som grund för beslut om förbättringsåtgärder. Resultatet har blivit tydligare strukturer, förbättrad måluppfyllelse, mer nöjda lärare och bättre anseende hos allmänheten.²⁹

4 Uppföljning och utvärdering

Skolverket ska enligt regeringsuppdraget följa upp satsningen och fr.o.m. 2016 årligen senast den 15 mars redovisa hur genomförandet av uppdraget fortlöper.

Med uppföljning avser Skolverket en regelmässig, systematisk och fortlöpande insamling av information. Uppföljningen syftar till att beskriva vad som sker i verksamheten exempelvis genom nyckeltal, statistik eller genom utsagor från de som är berörda av insatserna.

Utvärdering är beroende av uppföljning men medan uppföljning sker regelbundet sker utvärdering vid särskilda tillfällen och innebär en djupare analys som avslutas med en värdering eller bedömning utifrån särskilda uppställda antaganden, kriterier eller mål.

²⁸ <http://www.challengepartners.org/>

²⁹ McKinsey & Company (2010). How the World's Most Improved School Systems Keep Getting Better.

4.1 Uppföljning av Skolverkets aktiviteter och prestationer

Skolverket avser att årligen samla in information om de aktiviteter och prestationer som genomförs inom ramen för samverkan för bästa skolas arbete med att stödja huvudmännen och skolenheterna. Med aktiviteter avses exempelvis Skolverkets dialoger med utvalda huvudmän och skolenheter samt huvudmännens och rektorernas genomförande av nulägesanalyser och åtgärdsplaner. En annan aktivitet är Skolverkets anordnande av gemensamma mötestillfällen för målgrupperna.

Med prestationer avses till exempel i vilken utsträckning nulägesanalyser och åtgärdsplaner är genomförda enligt Skolverkets krav och intentioner, om personer med rätt kompetens och rätt befogenheter deltagit i dialogmötena med Skolverket. Senare också om insatser blivit genomförda och om medverkande huvudmän uppfyllt sina åtaganden enligt de överenskommelser som de ingått med Skolverket.

Resultaten från uppföljningen ger Skolverket information om hur insatserna genomförs och fungerar och kan användas för att förändra i upplägget vid behov.

4.2 Uppföljning av målgruppernas mottagande av insatserna

Uppföljningen av effekterna av satsningen handlar om att regelbundet, systematiskt och fortlöpande samla in information om hur Skolverkets aktiviteter landar ute i verksamheterna. Skolverket ska till exempel följa upp hur insatserna inom samverkan för bästa skola bidrar till att utveckla huvudmännens och rektorernas kapacitet för att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. När de medverkande huvudmännen och skolenheterna tagit del av Skolverkets processtöd under en tid behöver myndigheten ta reda på om huvudmännen och rektorerna har ökat kunskapen om sitt ansvar för att följa upp, planera, analysera och utveckla verksamheten. Skolverket behöver också ta reda på om huvudmännen och rektorerna vet hur de ska agera enligt sitt ansvar och om de har relevanta verktyg för att kunna göra detta. Uppföljningen kan även beröra om deltagande lärares förmåga att utveckla undervisningens kvalitet tillsammans med sina kollegor har ökat.

4.3 Utvärderingar av effekter av insatserna inom samverkan för bästa skola

Skolverket har inte fått i uppdrag av regeringen att utvärdera insatserna inom samverkan för bästa skola men myndigheten planerar på eget initiativ att genomföra en eller flera utvärderingar av insatsernas effekter. I dagsläget övervägs till exempel en utvärdering av om Skolverkets insatser lett till att deltagande huvudmän och skolenheter har utvecklat ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete samt en utvärdering av insatsernas effekter på olika nivåer.

5 Beräkning av kostnader

5.1 Kostnad för insatser till huvudmän och skolor

Huvuddelen av kostnaderna består av utbetalda bidrag från Skolverket till huvudmännen för insatser som huvudmännen eller skolenheterna själva anordnar. Det är framför allt kostnader för genomförande av kompetensutveckling för rektorer och lärare eller konsultkostnader i samband med handledning eller utbildning för huvudmän, rektorer eller lärare. Till viss del ges även bidrag för att möjliggöra och underlätta skolenheternas deltagande i Skolverkets befintliga utvecklingsinsatser.

Den övriga delen av kostnaderna avser insatser som Skolverket själva står för och som kommer huvudmännen och skolenheterna till del. Det består exempelvis av Skolverkets egna processtödjare, utbildnings- eller konsultinsatser direkt mot huvudmän och skolenheter eller extern handledning och stöd för organisationsutveckling.

Följande utgångspunkter ligger till grund för beräkning av kostnader för insatser åren 2016-2019:

- Samverkan med 19 huvudmän påbörjades 2015 och avslutas 2016.
- Samverkan påbörjas med ca 25 nya huvudmän under 2016 med i genomsnitt två skolenheter per huvudman.
- Därefter påbörjas varje halvår samverkan med ca tio nya huvudmän, med i genomsnitt tre skolenheter per huvudman. Samverkansperioden är tre år, med beräknade kostnader om i genomsnitt 6 miljoner kronor per huvudman för hela samverkansperioden.

5.2 Kostnader för samordning och utveckling

Dessa kostnader avser Skolverkets interna samordning, utveckling, utvärdering och administration. Exempelvis ingår ledning och samordning, kommunikation, utvärdering, ekonomiadministration, utveckling av digitala resurser eller licenskostnader för motsvarande, upphandling, kompetensutveckling, vetenskapligt stöd, övrig administration och overheadkostnader.

Samverkan för bästa skola 2016 - 2019

Belopp i tkr

	2016	2017	2018	2019
Insatser till huvudmän och skolor	142 100	130 400	140 300	141 500
Utbetalningar av bidrag	114 800	105 200	120 000	120 000
Insatser tillhandahållna av Skolverket	27 300	25 200	20 300	21 500
Samordning och utveckling	24 900	24 900	26 700	25 500
Ledning och samordning	4 700	4 700	4 700	4 700
Kommunikation	1 100	1 100	1 100	1 100

2016-03-15
33 (39)
Dnr 2015:778

Utvärdering	2 200	2 200	2 200	2 200
Övrig administration	1 600	1 600	1 600	1 600
Overheadkostnader	15 300	15 300	17 100	15 900
Totalt	167 000	155 300	167 000	167 000
Antal pågående dialoger med huvudmän	54	55	75	70

Då verksamheten grundas på fleråriga samverkansinsatser behövs ett par år innan omfattning når full effekt. Kostnaderna ökar därför gradvis till 2018 då såväl antal pågående dialoger som verksamhetens kostnader utifrån nuvarande beräkningar planar ut.

De relativt höga kostnaderna 2016 jämfört med 2017 beror på att samverkan med de nitton huvudmän som påbörjades under hösten 2015 i huvudsak avslutas redan slutet av 2016. Samverkan påbörjas även med 35 nya huvudmän under 2016, 15 fler än i normalfallet, vilket även det leder till relativt sett högre kostnader 2016.

Skolverkets bedömning är att det i vissa fall kan vara svårt att gå in med beräknade medel för insatser enligt ovanstående beräkning. Många huvudmän och skolor har inte kapacitet att påbörja ett alltför omfattande förändringsarbete trots stöd från Skolverket. Även om behovet och viljan finns så finns inte alltid en bemanning som kan ersätta befintliga lärare och annan personal som deltar i olika kompetensutvecklingsinsatser.

Skolverket vill också påpeka, i linje med Skolverkets Budgetunderlag 2017-2019 (dnr 2016:00316), att den långsiktiga finansieringen måste lösas genom den av Ekonomistyrningsverket föreslagna finansieringsmodellen där de nuvarande anslagen renodlas och den instruktionsenliga verksamheten, dvs förvaltningsutgifterna samlas på ett och samma anslag.

5.3 Medel från den europeiska socialfonden

Enligt regeringsuppdraget ska Skolverket undersöka möjligheten att förstärka satsningen med medel från den europeiska socialfonden (ESF). En utredning av detta pågår och verket har för avsikt att utarbeta projektidéer för utvecklingsinsatser inom de programområden som finns för programperioden 2014-2020. Projektidéerna ska omfatta utvecklingsprojekt för att t.ex. motverka avbrott av studier och som kan erbjudas de huvudmän och skolenheter som ingår i Skolverkets urval för samverkan för bästa skola. Projektidéerna ska diskuteras med ESF-rådet i syfte att pröva deras relevans och möjligheterna att finansieras med ESF-medel.

Skolverkets påpekande ovan (se avsnitt 5.2) gällande den långsiktiga finansieringen gäller även för möjligheterna att förstärka satsningen med medel från ESF.

6 Redovisning av genomförandet hittills

Den 4 juni 2015 fick Skolverket regeringsuppdraget *Uppdrag om samverkan för bästa skola* (U2015/3357/S). Skolverket ska i dialog med huvudmän genomföra insatser i syfte att höja kunskapsresultaten och öka likvärdigheten inom och mellan skolor. Insatserna ska riktas till skolor med låga kunskapsresultat eller hög andel elever som inte fullföljer sina studier, och som har eller bedöms få svåra förutsättningar att förbättra sina resultat på egen hand. Skolverkets bedömning av vilka skolor som ska prioriteras för deltagande ska främst baseras på underlag från Statens skolinspektion.

Enligt uppdraget ska Skolverket följa upp satsningen och fr.o.m. 2016 årligen senast den 15 mars 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.

Inledningsvis fanns inget underlag för urval från Skolinspektionen. För att snabbt komma igång med genomförandet erbjöds därför de huvudmän som ingick i Skolverkets dåvarande satsning *Dialogmöten med huvudmän* att ingå samverkan med Skolverket (se ovan avsnitt 3.3).

6.1 Urval av huvudmän

Samtliga 19 huvudmän som ingick satsningen *Dialogmöten med huvudmän* accepterade erbjudandet om fortsatt samverkan inom ramen för uppdraget samverkan för bästa skola. I denna grupp omfattar samverkan samtliga skolenheter hos respektive huvudman. Följande huvudmän påbörjade Skolverket samverkan med i juni 2015:

Arboga kommun	Al-Zahraa Akademi AB
Bergs kommun	Forsviks friskola
Burlövs kommun	Dialogskolan Stockholm, Lära AB
Gullspångs kommun	Hamnaskolan, Elithan AB
Osby kommun	Olympicaskolan
Smedjebackens kommun	Profilskolan, UNI-Partner
Säters kommun	Väringaskolan
Sollefteå kommun	
Töreboda kommun	
Uppvidinge kommun	
Vetlanda kommun	
Vimmerby kommun	

Skolinspektionen lämnade ett underlag den 28 augusti 2015 med uppgifter om fem grundskolor, fem gymnasieskolor och fem huvudmän utifrån ett antal angivna urvalsprinciper. Den 21 september kompletterades underlaget med ytterligare fyra gymnasieskolor.

Därefter vidtog en urvalsprocess, där Skolverket utifrån givna faktorer analyserade aktuell nationell statistik och gjorde en prioritering av skolorna som ingick i Skolinpektionens underlag.

Den 4 november tog Skolverket ett beslut om ett urval av fem huvudmän. Följande huvudmän och skolenheter ingår i den samverkan som påbörjades i december 2015:

Boxholms kommun	Stenbocksskolan F-3 Stenbocksskolan 4-9 Åsboskolan
Södertälje kommun	Lina grundskola Ronnaskolan Torekällgymnasiet Täljegymnasiet
Trollhättans kommun	Kronans skola F-6 Kronans skola 7-9 Fräsegårdsskolan F-6 Läxtorpsskolan F-6 Syltesskolan F-6 Syltesskolan 7-9
Nordanstigs kommun	Bergsjö skola 4-6 Bergsjö centralskola 7-9
Praktiska Sverige AB	Samverkan på huvudmannnivå

Den 28 januari 2016 beslutade Skolverket om ett tredje urval av 22 skolenheter hos nio huvudmän. Följande huvudmän ingick i urvalet och har erbjudits möjlighet till samverkan:

<i>Huvudman</i>	<i>Skolenhet</i>
Alvesta kommun	Grönkullaskolan Hagaskolan
Emmaboda kommun	Bjurbäcksskolan F-6 Bjurbäcksskolan 7-9
Helsingborgs kommun	Dalhemsskolan Påarps skola Västra Berga skola
Kristinehamns kommun	Hacklehemsskolan F-6 grundsärskolan Stenstalidskolan 7-9 grundsärskolan Presterudsgymnasiet
Munkfors kommun	Munkerudsskolan F-3 Forsnässkolan 4-9
Nynäshamns kommun	Sunnerbyskolan Vanstaskolan F-3 Vanstaskolan 4-9
Ovanåkers kommun	Alftaskolan F-6 Alftaskolan 7-9 Celsiuskolan F-6

	Celsiuskolan 7-9
Robertsfors kommun	Tundalsskolan 4-6 Tundalsskolan 7-9
Cybergymnasiet	Cybergymnasiet Stockholm

6.2 Processtöd och utvecklingsinsatser

I samverkan med den första omgångens huvudmän utgick Skolverket från den grund som lagts inom projektet *Dialogmöten med huvudmän* (se avsnitt 3.3 ovan). De deltagande huvudmännen hade inom ramen för mötesserien påbörjat ett arbete med en nulägesanalys på huvudmannanivå, ett arbete som fördjupades under hösten 2015 med stöd av Skolverkets dialogteam. I det fördjupade analysarbetet blev även rektorerna viktiga deltagare i dialogen med Skolverket.

I arbetet med nulägesanalysen gav Skolverkets dialogteam processtöd. Utifrån nulägesanalysen formulerade varje huvudman åtgärdsplaner som utgjorde ett underlag till den överenskommelse som därefter tecknades mellan respektive huvudman och Skolverket. Åtgärdsplanen var även ett viktigt underlag för Skolverkets beslut om insatser. Valet av utvecklingsinsatser grundades på huvudmannens nulägesanalys och kunskap om effektiv kompetensutveckling.

De utvecklingsinsatser som Skolverket har beslutat att stödja är dels insatser på huvudmannanivå som syftar till att utveckla huvudmannens förmåga att planera, följa upp och utveckla utbildningen, dels insatser på skolnivå som syftar till att utveckla kvaliteten i undervisningen. Innehållet i de insatser som Skolverket och huvudmännen upprättat överenskommelser om under 2015 har i huvudsak handlat om att utveckla systematiskt kvalitetsarbete, pedagogiskt ledarskap, språk- och kunskapsutvecklande undervisning samt undervisning av elever i behov av särskilt stöd och/eller extra anpassningar i undervisningssituationen. Ett område där mycket stöd och kompetensutveckling visat sig behövas är inom nyanländas lärande. Det gäller såväl undervisning som organisation och mottagande av nyanlända elever.

Skolverket anordnar och finansierar insatserna på olika sätt. Förutom att underlätta möjligheten att ta del av Skolverkets pågående utvecklingsinsatser sker samordning av insatser för flera huvudmän med samma behov via externa lärosäten, genom att Skolverket anlitar konsulter för skraddarsydda insatser till en huvudman/skolenhet eller genom att Skolverket finansierar insatser som huvudmannen själv anordnar.

6.3 Genomförda samråd

Skolverket har i planeringen av uppdraget genomfört samråd med och inhämtat synpunkter från olika myndigheter och intresseorganisationer (se mer om samråden i bilaga 1).

Slutsatserna från de genomförda samråden är att Skolverket genom samverkan för bästa skola bör

- skapa förtroende och bygga relationer men samtidigt betona och stärka huvudmannens ansvarstagande för att en hållbar utveckling ska komma till stånd,
- försäkra sig om att insatserna bygger på kunskap om vad som är framgångsrikt men samtidigt i möjligaste mån sammanlänkas med befintligt utvecklingsarbete,
- stödja huvudmannen i att bygga hållbara strukturer som gör att det systematiska kvalitetsarbetet fungerar över tid,
- betona vikten av den interna dialogen och delaktigheten hos huvudmännen så att alla nivåer i styrkedjan kan involveras i analysarbetet,
- försäkra sig om att eleverna finns representerade i dialogen samt
- skapa möjligheter för deltagande huvudmän och rektorer att bygga nätverk för erfarenhetsutbyte.

6.4 Skolverkets erfarenheter från 2015

Det första halvåret kan ses som en pilotomgång i genomförandet av uppdraget. Ett nytt arbetssätt har arbetats fram och många lärdomar har dragits under tiden som samverkan och dialoger har påbörjats med huvudmännen. Detta gäller såväl i fråga om Skolverkets organisation av dialogteam och övriga funktioner som i utveckling av arbetsmetoder, riktlinjer, gemensamma mallar och stödmaterial samt identifiering av kompetensutvecklingsbehov för medarbetarna i dialogteamen.

De flesta av de utvalda huvudmännen har visat sig behöva fördjupat stöd för att utveckla sitt systematiska kvalitetsarbete. Underlagen för att göra en nulägesanalys har varit begränsade och sällan systematiskt insamlade och dokumenterade. Skolverkets erfarenhet är att detta är ett tidskrävande arbete. Huvudmannen och rektorn måste ges möjlighet att bygga strukturer och ta sitt fulla ansvar för att driva utvecklingsarbetet långsiktigt och uthålligt. Samtidigt är det viktigt att samverkan är inriktad på att komma fram till en överenskommelse om konkreta utvecklingsinsatser, där en ansvarsfördelning mellan Skolverket och huvudmannen är tydlig.

Betydelsen av en väl fungerande samordning med andra uppdrag inom Skolverket är en annan erfarenhet. Detta är framför allt viktigt eftersom Skolverkets dialogteam har i uppdrag att mäkla och samordna Skolverkets insatser samt visa på vilka möjligheter och resurser som finns att tillgå i utvecklingsarbetet. Samarbetet utvecklas kontinuerligt för att skapa ett flexibelt system, som gör att befintliga insatser går att anpassa till de utvalda skolenheternas olika förutsättningar och behov.

Skolverket har erfarenhet att arbetet med att anpassa insatserna till varje huvudmans och skolenhets behov är komplext. Myndigheten ska stödja huvudmännen i utvecklingsarbetet, men fokus måste samtidigt ligga på att stärka huvudmannens långsiktiga förmåga att driva arbetet vidare på egen hand. Det finns en risk för att huvudmännen har andra förväntningar på vad samverkan med Skolverket innebär än vad uppdraget anger. Det är därför viktigt att klargöra förutsättningarna för samverkan i ett tidigt skede. För att åstadkomma denna tydlighet, kommer Skolverket även fortsättningsvis att samla deltagande huvudmän och rektorer till gemen-

samma mötesplatser för att förmedla information och skapa en gemensam grundförståelse.

6.5 Kostnader

För uppdraget tilldelades Skolverket 30 miljoner kronor år 2015. På grund av att regeringsuppdraget inkom i juni och att överenskommelser med de första huvudmännen därför kunde göras först i början av november har endast cirka 4,2 miljoner kronor av 2015 års tilldelade medel förbrukats. Av dessa avser 2,8 miljoner kronor kostnader för insatser till huvudmän och skolenheter och 1,4 miljoner kronor Skolverkets interna samordning och utveckling.

Insatser

Bidrag till huvudmännen för insatser som huvudmännen eller skolenheterna genomför. Kostnader direkt relaterade till processtöd och genomförda insatser till huvudmän och skolor, t.ex. vikariekostnader, kostnader för resor och logi i samband med insatser, samt konsulttjänster för genomförande av insatser.

Samordning och utveckling

Kostnader för projektledning och planering, kommunikationsinsatser, administration, IT och övriga samordningsrelaterade kostnader.

Andelen kostnader för samordning och utveckling av totala utgifter är högre 2015 än vad som beräknats för kommande år. Detta beror dels på extra uppbyggnads-kostnader i uppdragets inledning, dels på att insatser och utbetalning av bidrag till huvudmän inte kunnat påbörjas förrän i slutet av året.

Samverkan för bästa skola 2015	<i>Belopp i Tkr</i>
	2015
Insatser till huvudmän och skolor	2 816
Utbetalningar av bidrag	1 796
Insatser tillhandahållna av Skolverket	1 021
Samordning och utveckling	1 425
Totalt	4 241
Antal påbörjade dialoger med huvudmän	19

Bilaga 1**Sammanfattning av samråd**

Skolverket har i planeringen av uppdraget haft samråd med och inhämtat synpunkter från Skolinspektionen, Specialpedagogiska skolmyndigheten, Sveriges Kommuner och Landsting, Friskolornas riksförbund och Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU).

Vid samrådet diskuterades urvalet och när det är lämpligt att erbjuda stöd i förhållande till Skolinspektionens tillsyn. Betydelsen av att bygga ett förtroende trots ett negativt urval betonades, liksom vikten av att det är huvudmannen själv som behåller ansvaret för arbetet med att utveckla verksamheten. Deltagarna lyfte fram behovet av att de överenskommelser som träffas är så ekonomisk och juridisk säkra så att de är möjliga att följa upp och att det är den högste ansvarige hos huvudmannen som undertecknar överenskommelsen. Beträffande de utvecklingsinsatser som Skolverket kan stödja framfördes vikten av att insatserna bygger på vetenskap och kunskap om vad som är effektivt samt att insatserna i möjligaste mån sammanlänkas med befintligt arbete. Man poängterade att det vore värdefullt att skapa nätverk för huvudmännen, där de kan utbyta erfarenheter med andra som står inför liknande utmaningar. I samrådet framhölls även behovet av att hålla respektive myndighet och organisation informerad om vad som är på gång hos en huvudman för att veta var olika instanser agerar samtidigt.

Samråd har även ägt rum med Lärarnas riksförbund, Lärarförbundet, Skolledarförbundet, Skolchefsföreningen, Sveriges elevråd SVEA, Sveriges elevkårer och Sveriges elevråd. De viktigaste synpunkterna som framfördes vid detta samråd var betydelsen av delaktighet och att alla nivåer i styrkedjan måste involveras i analysarbetet. Deltagarna poängterade att Skolverket bör fokusera på och kartlägga strukturerna för intern dialog och delaktighet. Eleverna lyftes fram som en viktig grupp att ha med i dialogen. Bland angelägna frågor att fokusera på nämndes samverkan mellan lärare och elevhälsa, särskilt stöd, lärarkompetens samt tidsanvändning och prioriteringar. Huvudmännens ibland bristande mottagarkapacitet diskuterades och vikten av att de får stöd att bygga hållbara strukturer som gör att det systematiska kvalitetsarbetet fungerar över tid, även när Skolverkets riktade stöd till huvudmannen avslutas. Man lyfte också fram betydelsen av att Skolverkets olika dialogteam arbetar på ett likvärdigt sätt samt önskade att de erfarenheter som görs i projektet sprids och kommer flera till del.

Dessutom har projektet medverkat vid ett samråd med funktionshindersorganisationerna. De viktigaste synpunkterna som framfördes vid detta samråd handlade om att Skolverket måste säkerställa att teamen har insikt om elever med funktionsnedsättning i skolan och att elever med funktionsnedsättning inte är en homogen grupp. Behovet av kunskap om specialskolan lyftes särskilt fram. Deltagarna poängterade också att den pågående utredningen om långvarig frånvaro kan ge betydelsefulla inspel om hur man anpassar undervisningen till elevers unika behov och förutsättningar.