

Redovisning av uppdrag om Samverkan för bästa skola

Härmed redovisas uppdraget Samverkan för bästa skola. Uppdraget ska redovisas årligen, den 15 mars, till Regeringskansliet. Redovisningen omfattar perioden januari 2017 till december 2017 (U2015/3357/S).

1.Inledning

Enligt regeringsuppdraget ska Skolverket följa upp satsningen Samverkan för bästa skola årligen och redovisa hur genomförandet av uppdraget fortlöper.

Redovisningen ska också innefatta en beskrivning av hur myndigheten tillvaratagit Skolinspektionens underlag. Myndighetens kostnader för att samordna och utveckla insatserna ska särredovisas.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
2. Sammanfattning.....	3
3. Bakgrund och genomförande.....	5
3.1 Urval till Samverkan för bästa skola	5
3.2 Resultat av urvalet.....	6
3.3 Utveckling av urvalet för Samverkan för bästa skola	6
3.4 Principer för urval av förskoleenheter.....	7
4. Skolverkets arbetssätt	8
4.1 Processtödet från Skolverket – en insats inom det systematiska kvalitetsarbetet.....	9
4.2 Deltagarnas uppfattning om Skolverkets processtöd.....	10
4.3 Skolverkets arbete med att skapa mötesplatser för lärande.....	12
4.4 Vetenskaplig grund.....	14
5. Insatser med stöd i huvudmännens nulägesanalys	16
5.1 Insatser grupperade per utvecklingsområde	16
5.2 Deltagarnas uppfattning om stödet i arbetet med insatser	18
6. Erfarenheter efter pilotomgång inom Samverkan för bästa skola	21
6.1 Bakgrund till Skolverkets urval i pilotomgången	21
6.2 Beskrivning och upplevda effekter av insatserna hos huvudmännen i pilotomgången.....	22
7. Skolverkets arbete med uppföljning som underlag för utveckling	25
8. Utvärdering av Samverkan för bästa skola	25
8.1 Skolverkets processutvärdering	26
9. Kommunikation	27
9.1 Huvudmännens egna berättelser via ljudreportage.....	27
10. Statsbidrag (förordning 2016:329)	27
11. Beräkning av kostnader	28
11.1 Teamkostnader	28
11.2 Insatser för huvudmän och skolenheter	28
11.3 Svårigheter vid beräkning av kostnader	29
Bilagor	29

2. Sammanfattning

Skolverket har under 2017 inlett samverkan med 18 huvudmän, vilket sammanlagt omfattar 18 utvalda förskoleenheter, 60 grundskoleenheter, en grundsärskoleenhet och 8 gymnasieskoleenheter. Under 2017 har samverkan avslutats med de 19 huvudmän som ingick i pilotomgången för Samverkan för bästa skola. Dessa huvudmän har slutredovisat sitt arbete. I det fortsatta arbetet med utveckling av Samverkan för bästa skola planerar Skolverket att utöka urvalet för att nå fler huvudmän. I samband med utökningen analyserar Skolverket hur urvalsprocessen kan utvecklas för att säkerställa att myndigheten når de huvudmän, skolenheter och förskoleenheter som har störst behov av stöd enligt uppdraget.

Skolverket har liksom tidigare samlat in erfarenheter och synpunkter från personal och förtroendevalda hos huvudmän som deltar i arbetet inom Samverkan för bästa skola som en del av uppföljningen av satsningen. Resultaten visar att deltagarna i många delar är nöjda med arbetet inom Samverkan för bästa skola.

Redan 2016 konstaterade Skolverket att den analys av nuläget som skolenheterna och huvudmännen genomför inom Samverkan för bästa skola upplevs som mycket värdefull av deltagarna. Uppföljningen för 2017 visar samma resultat. Skolverkets stöd i arbetet med nulägesanalysen är den första insatsen som deltagarna tar del av inom Samverkan för bästa skola. Myndigheten initierar en dialog om utvalda skolenheters resultat och utvecklingsmöjligheter i syfte att stärka huvudmannens och enheternas egen förbättringskapacitet. Arbetet med nulägesanalysen har bidragit till att huvudmännen utvecklat nya kunskaper samt fått erfarenheter av och idéer om hur det systematiska kvalitetsarbetet kan stärkas för att elevernas kunskapsresultat ska förbättras. Nulägesanalysen syftar även till att identifiera relevanta utvecklingsinsatser. Enligt Skolverkets uppföljning har en övervägande del av deltagarna tilltro till att de insatser som genomförs med grund i analysen kommer att bidra till förbättrade kunskapsresultat hos eleverna.

Skolverket har under 2017 ställt tydligare krav än tidigare på att nulägesanalyser ska genomföras på förvaltningsledningsnivå eller motsvarande utöver de utvalda skolenheternas analyser. Som en följd av detta, liksom av uppföljningar av genomförda insatser, har myndigheten i högre utsträckning än tidigare beviljat insatser som berör flera nivåer i huvudmannens styrkedja parallellt. Samtliga huvudmän som hade ingått överenskommelse om insatser 2017 har beviljats någon insats inom området Styrning och utveckling¹. Skolverket har stärkts i tilltron till att insatserna inom utvecklingsområdet Styrning och utveckling bidrar till att stärka skolornas och huvudmännens egen förbättringskapacitet vad gäller att bedriva skolutveckling.

Liksom tidigare har det under 2017 genomförts ett flertal insatser genom Samverkan för bästa skola där målgruppen är förstelärare eller arbetslagsledare vid de utvalda skolenheterna. Syftet med insatserna är att utveckla ett distribuerat

¹ Skolverket väljer att gruppera insatserna enligt de områden som Skolinspektionen använder i sin tillsyn.

ledarskap för att stärka skolornas utvecklingsorganisation. Genom insatserna ges nyckelpersoner i skolans organisation ökad kunskap för att bättre kunna leda sina kollegors lärande.

Skolverket har under 2017 vidareutvecklat arbetet med att skapa forum där huvudmän kan mötas för att utbyta erfarenheter och lära av varandra. Enligt nuvarande struktur kommer de huvudmän som samverkar med Skolverket att erbjudas tre seminarietillfällen av olika karaktär under de tre år som samverkan pågår. 2017 var första året som samtliga tre seminarieformer genomfördes.

Erfarenheter från Samverkan för bästa skola visar att många huvudmän efterfrågar stöd i det systematiska kvalitetsarbetets analysfas. Skolverket såg en möjlighet att erbjuda sådant stöd i samband med de konferenser som myndigheten anordnade under hösten 2017 med anledning av statsbidraget för ökad jämlikhet i grundskolan. Syftet med konferenserna var att belysa vikten av att utvecklingsinsatser ska grundas i en analys som visar att de valda insatserna är de som har bäst förutsättningar att bidra till förbättrade elevresultat. Genom konferenserna fick ett stort antal huvudmän möjlighet att ta del av den modell för nulägesanalys som myndigheten använder i arbetet med riktade insatser. Utvärderingarna visar att deltagarna till övervägande del varit nöjda med innehållet och formen för konferenserna.

3. Bakgrund och genomförande

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 samt med syfte att höja förskolans och förskoleklassens måluppfyllelse och öka likvärdigheten inom och mellan förskolor och förskoleklasser.

Skolverket har under 2017 inlett samverkan med 18 huvudmän, vilka sammanlagt har med totalt 18 utvalda förskolenheter, 60 grundskoleenheter, en grundsärskoleenhet och 8 gymnasieskoleenheter.

Under 2017 har ett åttiotal nulägesanalyser, ett femtiotal åtgärdsplaner och 18 överenskommelser om insatser med huvudmän upprättats. Som ett resultat av de uppföljningsmöten som Skolverket och huvudmännen regelbundet genomför har 23 tilläggsöverenskommelser upprättats. Skolverket har upprättat 28 överenskommelser med lärosäten om att genomföra utvecklingsinsatser hos de utvalda huvudmännen.

Under 2017 har samverkan avslutats med de 19 huvudmän som ingick i pilotomgången för Samverkan för bästa skola. Dessa huvudmän har slutredovisat sitt arbete.

3.1 Urval till Samverkan för bästa skola

Inom Samverkan för bästa skola sker urval av huvudmän och skolenheter två gånger om året. Urvalet grundar sig på det underlag som Skolinspektionen lämnar till Skolverket.² Skolinspektionen har fastställt ett antal principer för att identifiera skolenheter och huvudmän med allvarliga brister som ska ingå i underlaget. I första hand inkluderas de skolenheter som fått ett föreläggande vid vite i samband med den regelbundna tillsynen under den senaste tillsynsperioden. I andra hand inkluderas skolenheter som fått ett föreläggande i den regelbundna tillsynen. En prioritering mellan skolenheterna inom respektive grupp sker i första hand utifrån antalet arbetsområden eller i andra hand utifrån antalet kritiska faktorer som skolenheterna fått kritik inom. Skolinspektionens underlag till Skolverket består därmed av skolenheter som har aktuella tillsynsbeslut med förelägganden med eller utan vite.

Efter att Skolinspektionen överlämnat sitt underlag gör Skolverket en prioritering med utgångspunkt i regeringsuppdraget om Samverkan för bästa skola. Det innebär i korthet att Skolverket utifrån definierade urvalskriterier³ bedömer vilka skolenheter som bäst svarar mot regeringens skrivning att Skolverkets insatser ska riktas till skolor med ”låga kunskapsresultat eller hög andel elever som inte

² Skolinspektionen har av regeringen fått i uppdrag (U2015/03631/GV) att till Skolverket lämna underlag för Skolverkets bedömning av vilka huvudmän och skolenheter som ska prioriteras för deltagande i uppdraget om Samverkan för bästa skola. Urvalet baseras på de skolenheter som ingår i den regelbundna tillsynen samt har fått ett beslut under perioden för urval. Minst 15 skolenheter med allvarliga brister levereras till Skolverket.

³ Se bilaga 3 för information om Skolverkets urvalsgrunder.

fullföljer sina studier” samt ”som har eller bedöms få svåra förutsättningar att förbättra sina resultat på egen hand”.

Skolinspektionen och Skolverket har utvecklat ett samarbete när det gäller urvalet. Myndigheterna har möten före och efter respektive urvalsomgång. Syftet med mötena är att utveckla och förbättra urvalsförfarandet.

3.2 Resultat av urvalet

Sedan Skolverkets förra redovisning till regeringen den 15 mars 2017 har myndigheten beslutat om urval av huvudmän och skolenheter vid två ordinarie urvalstillfällen. Därutöver har myndigheten efter dialog med respektive huvudman fattat ett antal tilläggsbeslut beträffande skol- och förskolenheter.⁴

Den 5 maj 2017 tog Skolverket beslut om att erbjuda nio huvudmän samverkan. Den 2 november 2017 tog Skolverket beslut om att erbjuda ytterligare nio huvudmän samverkan. Samtliga huvudmän utom en tackade ja till erbjudandet. Den aktuella huvudmannen bedömde att de utvecklingsinsatser som redan är igång behövde prioriteras. Urvalet 2017 omfattar 18 förskoleenheter, 60 grundskolenheter, en grundsärskoleenhet och 8 gymnasieskolenheter.

3.3 Utveckling av urvalet för Samverkan för bästa skola

Skolverkets urval av skolenheter ska enligt regeringsuppdraget för Samverkan för bästa skola främst göras utifrån ett underlag från Skolinspektionen. Det innebär inte nödvändigtvis att underlaget omfattar den typ av huvudmän och skolenheter som är utpekade som målgrupp för Samverkan för bästa skola, det vill säga enheter 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.

I det fortsatta arbetet med utveckling av Samverkan för bästa skola planerar Skolverket att utöka urvalet för att nå fler huvudmän. I samband med utökningen analyserar Skolverket hur urvalet kan utvecklas för att säkerställa att myndigheten når rätt huvudmän, skolenheter och förskoleenheter. I analysarbetet av hur detta kan se ut använder sig Skolverket av kunskaper och erfarenheter från myndighetens arbete med riktade insatser, vilket innefattar både Samverkan för bästa skola och riktade insatser för nyanländas lärande. En utgångspunkt för analysarbetet är att urvalet eventuellt kan göras mer självständigt i förhållande till Skolinspektionens underlag utifrån de kriterier som anges i regeringsuppdraget om Samverkan för bästa skola. Skolverket strävar också efter att identifiera flera huvudmän med likartade problem, för att därigenom skapa möjligheter till ytterligare former för erfarenhetsutbyte och gemensamt lärande som stärker hela styrkedjan mellan huvudmän, rektorer, lärare och förskollärare.

⁴ Se bilaga 1 för samtliga huvudmän och skolenheter som Skolverket samverkar med.

3.4 Principer för urval av förskoleenheter

Erbjudande om deltagande i Samverkan för bästa skola riktas enligt det ursprungliga uppdraget till skolenheter med låga kunskapsresultat eller hög andel elever som inte fullgör sina studier, och som har eller bedöms få svåra förutsättningar att förbättra sina resultat på egen hand. Skolverkets bedömning av vilka skolenheter som ska prioriteras för deltagande baseras på underlag som Skolinspektionen tillhandahåller. Det finns inget motsvarande uppdrag till Skolinspektionen för urval av förskoleenheter och förskoleklasser med svåra förutsättningar.

Urvalet av förskoleenheter görs enligt tilläggsuppdraget: *”Insatserna ska riktas till förskolor och förskoleklasser som har särskilt svåra förutsättningar. Skolverket ska göra en bedömning av vilka förskolor och förskoleklasser som ska prioriteras för deltagande i satsningen”*.

Skolverkets bedömning är att urval av förskoleklass med fördel kan ingå i det ordinarie urvalet som omfattar grundskolan. Urvalet av förskoleenheter kräver dock delvis andra kriterier som kan påvisa svåra förutsättningar. Skolverket har utgått från två olika underlag för urval av förskolor: Skolinspektionens beslut för förskola efter tillsyn samt ett förskoleindex (se nedan). En grundläggande princip har dessutom varit att erbjuda samverkan kring förskoleenheter hos huvudmän som även erbjuds stöd till några av sina skolenheter.

3.4.1 Skolinspektionens beslut

Skolinspektionens tillsyn av kommunal förskola utmynnar i rapporten ”Beslut för förskola efter tillsyn” för den ansvariga huvudmannen. I beslutet redogörs för de eventuella brister som Skolinspektionen har sett på huvudmannanivå för förskoleverksamheten. Skolinspektionen kan ge föreläggande inom två områden ”Förutsättningar för utbildningen i förskolan” och ”Utveckling av utbildningen i förskolan”. Huvudmän med förelägganden ingår i Skolverkets urval av förskoleenheter med särskilt svåra förutsättningar.

3.4.2 Förskoleindex

Parallellt med Skolinspektionens underlag har ett index för mått på svåra förutsättningar i förskolan skapats. I index vägs förskolans förutsättningar och barnens förutsättningar på förskoleenhetsnivå samman. Utifrån detta index går det att skapa en rangordning som visar vilka förskoleenheter som kan bedömas vara i störst behov av stöd och insatser. Det är viktigt att indexet uppfattas som transparent och legitimt och används i dialog med huvudmännen.

Indexet bygger på Statistiska centralbyråns (SCB) registerdata från den 15 oktober årligen där det finns uppgifter om barn och personal på alla förskoleenheter i landet. Beräkningen av index utgår ifrån följande variabler:

- Andel personal med förskolläroutbildning i förskolan
- Andel personal utan pedagogisk utbildning

- Personaltäthet (antal barn per årsarbetare)
- Andel barn med utländsk bakgrund
- Andel barn i förskolan med föräldrar med förgymnasial utbildning

3.4.3 Fördelar med ett samordnat urval

I urvalet av förskolenheter ser Skolverket stora fördelar med att de enheter som erbjuds samverkan finns hos huvudmän där samverkan kring skolverksamheten kommer att erbjudas. Det underlättar samordning för att nå ett större antal förskolor samt innebär ökade samverkansmöjligheter inom huvudmannens organisation och verksamhet.

4. Skolverkets arbetssätt

Skolutveckling är en ständigt pågående process utan slutdatum som har till yttersta syfte att alla barn och elever ska ges möjlighet att utvecklas så långt som möjligt i förhållande till de nationella målen. En skolutvecklingsprocess kännetecknas av att den över tid syftar till att ge återverkning på hela verksamheten, men den kan ta sin början i en enskild del av en verksamhet.⁵ Skolverkets stöd i skolutvecklingsarbetet genom Samverkan för bästa skola pågår under tre år från urvalsbeslutet.

Skolverkets arbetssätt är uppskattat och efterfrågat och de uppföljningar som gjorts visar att de deltagande huvudmännen upplever att verksamheterna utvecklas. Arbetssättet utgår från dokumenterad kunskap om betydelsen av ett systematiskt kvalitetsarbete och en fungerande styrkedja, där olika nivåer känner till och tar sitt ansvar utifrån nationella mål och riktlinjer. Erfarenheter från tidigare satsningar, exempelvis genom utvecklingsdialogerna⁶, visar också på vikten av att myndigheten möter skolhuvudmän och rektorer i dialog med utgångspunkt i kunskap om de nationella målen, insikt i lokala förutsättningar och ömsesidig tillit.

Myndigheten initierar en dialog om utvalda skolenheters resultat och utvecklingsmöjligheter i syfte att stärka huvudmannens och enheternas egen förbättringskapacitet. Skolverkets processtödjare, som är de tjänstemän som arbetar med att ge stöd till huvudmännen, strävar i samtalen efter att vara stödjande, inlyssnande och respektfulla men också tydliga och kravställande med utgångspunkt i de nationella målen för skolväsendet och varje elevs rätt till en likvärdig utbildning av god kvalitet.

Förutom insatser i form av Skolverkets processtöd stödjer Skolverket insatser som identifierats genom huvudmannens nulägesanalys. Insatserna genomförs oftast med stöd av lärosäten och ibland via andra aktörer. Skolverket kan även bidra med finansiellt stöd för att en huvudman ska kunna anordna egna utvecklingsinsatser

⁵ Skolverkets strategi för nationell skolutveckling. Så gör vi skillnad.

⁶ 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.

som Skolverket och huvudmannen kommit överens om. Skolverket kan också underlätta för de utvalda skolenheterna att delta i insatser inom Skolverkets nationella skolutvecklingsprogram såsom Läslyftet eller Specialpedagogik för lärande.

Skolverket strävar efter att arbeta forskningsbaserat genom att ge huvudmännen förutsättningar att diskutera och samarbeta med forskare, göra vetenskapliga undersökningar och ta del av den senaste forskningen. Det forskningsbaserade angreppssättet handlar också om att skapa och bygga nätverk mellan forskare och praktiker genom olika aktiviteter, exempelvis seminarier och konferenser. Genom Skolverkets arbetssätt möts representanter för huvudmän och skolenheter, forskare och Skolverkets processtödjare.

4.1 Processtödet från Skolverket – en insats inom det systematiska kvalitetsarbetet

En central insats i Samverkan för bästa skola är arbetet med att stödja huvudmannens analys av nuläget på huvudmannanivå och vid de utvalda skol- och förskolenheterna. Dialogen och arbetet med nulägesanalys har dubbla syften. Dels syftar analysen till att identifiera utvecklingsinsatser som Skolverket kan stödja inom Samverkan för bästa skola, dels visar processtödet i analysarbetet på en modell för ett utvecklat systematiskt kvalitetsarbete. Genom ett dialogbaserat arbetssätt stödjer Skolverket huvudmannen i att identifiera och formulera centrala problem som är kopplade till elevresultaten i de aktuella skolenheterna och undersöka dess orsaker. Utifrån analysen och med stöd i vetenskap och beprövad erfarenhet identifierar och planerar huvudmännen i dialog med Skolverket insatser för att komma tillrätta med problemen och dess orsaker.

I nulägesanalys för förskolan utgår resultaten ifrån dokumentation av hur väl målen i förskolans läroplan uppnås. De problem som identifieras är kopplade till förskolans förmåga att nå läroplanens mål. I analysen identifierar huvudmannen brister i förskolans förmåga att ge barnen förutsättningar för utveckling och lärande inom olika områden. Exempel på problemområden som framkommer i förskolornas nulägesanalyser kan vara att förskolan inte ger barnen tillräckliga förutsättningar att utveckla sin identitet och känna trygghet i den eller att barnen inte ges möjlighet att reflektera över sitt eget lärande.

Genom det praktiska arbetet med nulägesanalysen rustas huvudmännen att utveckla sitt systematiska kvalitetsarbete med fokus på analys. Det finns flera exempel när arbetsmetoden och stödet kring nulägesanalysen har blivit en central del av huvudmännens systematiska kvalitetsarbete.

Huvudmannen redovisar i åtgärdsplaner de utvecklingsinsatser som planeras med utgångspunkt i nulägesanalyserna. I planerna preciseras bakgrunden till utvecklingsinsatserna, vad som ska genomföras samt ansvar, tidplan och uppskattade kostnader. Mål och förväntade effekter anges för varje insats. Vidare beskriver huvudmannen när och hur uppföljning och utvärdering ska genomföras och vem som ansvarar för detta. Åtgärdsplanen biläggs den överenskommelse om

insatser som tecknas mellan Skolverket och huvudmannen. Valet av utvecklingsinsatser bygger därmed på en grundlig analys av nuläget i varje skolenhet eller hos huvudmannen samt på kunskap om faktorer som gynnar skolutveckling enligt vetenskap och beprövad erfarenhet.

Under hela samverkansperioden fortsätter Skolverket att i dialog med huvudmannen följa genomförandet av insatserna och stödja uppföljningen av dess resultat. Vid regelbundna uppföljningsmöten och genom delredovisningar från huvudmannen säkerställer Skolverket att insatserna genomförs och följs upp på det sätt som är överenskommet och att fokus hålls på de prioriterade problemen och dess orsaker. Skolverket efterfrågar i dialogen hur de insatser som genomförs inkluderas i huvudmannens eller enhetens systematiska kvalitetsarbete genom en medveten uppföljning av förväntade mål och effekter. Inom ramen för uppföljningsarbetet är det inte ovanligt att huvudmannen tillsammans med Skolverket kommer fram till att insatser behöver förändras eller att nya insatser måste till för att de mål och effekter som skolorna har formulerat i sina åtgärdsplaner ska uppnås. I sådana fall kan tilläggsöverenskommelser mellan Skolverket och huvudmannen upprättas. Analysen av insatsernas resultat lägger en grund för fortsatt utvecklingsarbete.

4.2 Deltagarnas uppfattning om Skolverkets processtöd

Skolverket har följt upp arbetet med de tio huvudmän som Skolverket valde ut i Samverkan för bästa skola i november 2016. Syftet med uppföljningen har varit att ta reda på hur deltagarna i Samverkan för bästa skola har uppfattat Skolverkets stöd. Uppföljningen genomfördes som en enkätundersökning under november 2017 och riktade sig till de personer som har deltagit i dialogerna med Skolverket. Det var 75 procent av de tillfrågade som besvarade enkäten. En liknande uppföljning gjordes under 2016 av de huvudmän som var med i urvalen från november 2015 och januari 2016.

Uppföljningen har fokuserat på det arbete som de utvalda huvudmännen med Skolverkets stöd genomförde under 2017. Efter att Skolverket initierat samverkan har arbetet för de aktuella huvudmännen och skolenheterna under detta år framför allt inneburit ett arbete med att genomföra nulägesanalys och ta fram åtgärdsplaner för den egna skolverksamheten samt planera utvecklingsinsatser med utgångspunkt i nulägesanalys och åtgärdsplaner.

Skolverket kommunicerar att ett aktivt deltagande i arbetet med nulägesanalyserna från såväl representanter för huvudmannen som de utvalda skolenheternas rektorer är en förutsättning för ett framgångsrikt arbete. Av enkätsvaren framkommer att chefer och tjänstemän på förvaltningsnivå samt rektorer deltagit i fyra eller fler möten med Skolverket. Lärare med ett övergripande utvecklingsuppdrag (exempelvis förstelärare), men även andra lärare som valts ut av rektor, utgör en stor andel av de som deltagit i arbetet med nulägesanalyserna och besvarat enkäten. Kommunalpolitiker med ansvar för skolan respektive ledningen för enskilda huvudmän utgör en ganska liten andel av de svarande. I den

fortsatta utvecklingen av samverkan med huvudmannanivån följer Skolverket upp hur den politiska nivån kan och bör inkluderas i analysarbetet.

4.2.1 Deltagarnas uppfattning om förutsättningar för analysarbetet

Uppföljningen visar att deltagarna i Skolverkets dialoger överlag är nöjda med den information som de har fått angående Samverkan för bästa skola och sitt deltagande. Minst nöjda är de med informationen kring de praktiska förutsättningarna för samverkan. Det finns varierande åsikter från dialogdeltagarna när det gäller om de haft tillräckligt med tid till arbetet med nulägesanalys och åtgärdsplan. Rektorer är något mindre nöjda än grupperna tjänstemän, förstelärare och lärare när det gäller förutsättningarna för analysarbetet. Även de flesta rektorer är dock positiva till de praktiska förutsättningarna för samverkan. Den totala andelen svarande som upplevt att de haft tillräckligt med tid för analysarbetet är större i årets uppföljning, jämfört med deltagarna i den uppföljning som Skolverket gjorde under hösten 2016. Två tredjedelar av de svarande har angett att det i mycket eller i ganska stor utsträckning funnits tillräckligt med tid för arbetet.

Utifrån resultatet av 2016 års uppföljning har Skolverket förtydligat informationen om vad arbetet med nulägesanalys och åtgärdsplan innebär för huvudmannen och skolenheterna. Skolverket har även utökat det ekonomiska stöd som huvudmännen erbjuds för att skapa tid och resurser för arbetet med nulägesanalys och åtgärdsplaner.

4.2.2 Deltagarnas uppfattning om Skolverkets stöd i analysarbetet

De allra flesta dialogdeltagare är nöjda med Skolverkets stöd i arbetet med nulägesanalyser och åtgärdsplaner. Dialogdeltagarna är särskilt nöjda med Skolverkets stöd i arbetet med att identifiera och precisera problem i verksamheterna. De är något mindre nöjda med stödet i att formulera åtgärdsplanen och i arbetet med att förankra nulägesanalysen och åtgärdsplanerna på alla nivåer i organisationen.

Det finns vissa områden som dialogdeltagarna pekar ut som möjliga att förbättra, exempelvis gäller det processtödjarnas förmåga att genomföra samtalen så att arbetet går framåt, att vägleda deltagarna på ett tydligt sätt utifrån nationella mål och riktlinjer samt att ta hänsyn till huvudmäns och skolenheters lokala förhållanden.

4.2.3 Deltagarnas bild av resultatet av analysarbetet

När enkäten genomfördes hade de svarande samverkat med Skolverket under mindre än ett år. De flesta hade hunnit formulera en nulägesanalys och åtgärdsplaner som anger vilka insatser huvudmannen eller skolenheterna ska genomföra för att förbättra sina kunskapsresultat. Få övriga insatser hade ännu inletts. Det är därför inte rimligt att tro att samverkan har hunnit generera några större förändringar i huvudmannens och skolenhetens arbetssätt eller organisation. Av resultatet från enkäten framgår dock att de flesta rektorerna och representanterna för huvudmännen bedömer att arbetet inom Samverkan för bästa

skola har bidragit till en bättre förståelse för verksamhetens nuläge. Det är över hälften av förvaltningscheferna och tjänstemännen som i enkäten uppger att de fått bättre förståelse för vilka områden inom deras utbildning som behöver utvecklas för att nå bättre resultat i förhållande till de nationella målen. Bland rektorerna svarar drygt tre fjärdedelar på samma sätt. Vidare är det en stor andel av huvudmannarepresentanterna och rektorerna som menar att de i mycket stor eller ganska stor utsträckning har fått konkreta verktyg för att arbeta med sitt systematiska kvalitetsarbete.

Enkätsvaren visar också att arbetet med nulägesanalysen i relativt hög utsträckning lett till en ökad samsyn mellan huvudmannen och rektor kring vilka utvecklingsinsatser som ska prioriteras framöver. Huvudmannarepresentanterna fick också frågan om analysarbetet har bidragit till en bättre dialog om styrnings- och ledningsfrågor mellan huvudmannen och de aktuella skolenheterna. Det är en stor andel av huvudmannarepresentanterna som anser att samverkan i mycket stor eller ganska stor utsträckning har bidragit till en förbättrad intern dialog i organisationen.

4.3 Skolverkets arbete med att skapa mötesplatser för lärande

Enligt nuvarande struktur kommer de huvudmän som samverkar med Skolverket att erbjudas tre seminarietillfällen av olika karaktär under de tre år som samverkan pågår: en upptaktskonferens, ett uppföljningsseminarium samt ett avslutningsseminarium. 2017 var första året som samtliga tre seminarieformer genomfördes.

4.3.1 Upptaktskonferenser

Efter varje beslut om urval genomför Skolverket en endagskonferens för de huvudmän som valt att delta i Samverkan för bästa skola. Från varje huvudman deltar rektorerna för de aktuella skolenheterna, förskolechefer från utvalda förskolenheter samt representanter för förvaltning och politisk nämnd eller motsvarande.

Upptaktskonferensen syftar till att inspirera till förbättringsarbete, öka kunskapen om samverkansprocessen och förutsättningarna för skolutveckling, stärka dialogen i mellan olika nivåer i styrkedjan (politisk nivå och förvaltningsnivå eller motsvarande samt skolenhetsnivå) och genom inspel med utgångspunkt i vetenskap och beprövad erfarenhet skapa bättre förutsättningar för arbetet med att analysera sitt nuläge. Målet är att deltagarna efter upptaktskonferensen ska ha ökad kunskap om sitt ansvar att följa upp, analysera och utveckla verksamheten utifrån nationella mål och att konferensen ska ha bidragit med underlag till huvudmannens nulägesanalys.

Under 2017 har två upptaktskonferenser genomförts, en i februari och en i augusti. Vid upptaktskonferensen i februari deltog ett sjuttiofem representanter från de huvudmän som ingick i urvalet november 2016. I augusti deltog ett nittiofem personer som representerade huvudmännen i det urval som beslutades i maj 2017.

4.3.2 Uppföljningsseminarier

Den 15 september 2017 genomfördes det första uppföljningsseminariet inom Samverkan för bästa skola. Inbjudna var lärarrepresentanter, rektorer och huvudmannarepresentanter från urvalen som beslutades i november 2015 och januari 2016. Under seminariet varvades inspel från forskare med forum där huvudmän och skolor fick delge varandra erfarenheter från arbetet med att förändra och utveckla ledarskapet, det systematiska kvalitetsarbetet eller undervisningspraktiken. Syftet med dessa forum var att dela lärande exempel på skolförbättring samt belysa utmaningar och hur dessa hanteras i ett förändringsarbete.

Skolverket arbetar för att utveckla seminarierna så att de ännu bättre kan bidra till att stödja huvudmännen och skolenheterna i sitt förbättringsarbete. Målet är att kommande seminarier i ännu högre grad ska leda till ökade kunskaper om att bedriva ett framgångsrikt förbättringsarbete i förskola och skola. Genom att synliggöra den egna förbättringsprocessen och genom inspel från vetenskap och beprövad erfarenhet får deltagarna med sig nya insikter och lärdomar. Seminarierna syftar också till att skapa nätverk mellan huvudmän.

4.3.3 Avslutningsseminarier

Under 2017 genomfördes det första avslutningsseminariet inom Samverkan för bästa skola. Vid seminariet deltog representanter för de 19 huvudmän som deltog i pilotomgången av Samverkan för bästa skola (urval juni 2015). Seminariet fokuserade på att identifiera de effekter som de deltagande huvudmännen uppfattar i sin verksamhet till följd av Samverkan för bästa skola. Det diskuterades också vad som kan och behöver göras för att säkerställa att utvecklingen fortsätter även efter att samverkansperioden avslutas. Deltagarnas egna berättelser och beskrivningar av arbetet med insatserna utgjorde grunden för konferensen och tillsammans med representanter för de lärosäten som har genomfört insatser lyftes såväl framgångsfaktorer som svårigheter i förbättringsarbetet fram.

Vid planeringen av kommande avslutningsseminarier avser Skolverket att lägga ännu mer tyngd på utvecklingen av huvudmannens egen förbättringskapacitet som en grund för fortsatt utveckling och en långsiktigt hållbar skolorganisation.

4.3.4 Konferenser om strategier för skolutveckling

Erfarenheter från Samverkan för bästa skola visar att många huvudmän efterfrågar stöd i det systematiska kvalitetsarbetets analysfas. I enlighet med regeringsuppdragets skrivning om att Skolverket för att möjliggöra synergieffekter så långt som möjligt bör samordna denna satsning med andra satsningar, såg Skolverket en möjlighet att erbjuda sådant stöd i samband med de konferenser som myndigheten anordnade under hösten 2017 med anledning av statsbidraget för ökad jämlikhet i grundskolan. Sammanlagt fyra konferenser anordnades i Göteborg, Malmö, Stockholm och på Arlanda. Syftet med konferenserna var att belysa vikten av att utvecklingsinsatser ska grundas i en analys som visar att de

valda insatserna är de som har bäst förutsättningar att bidra till förbättrade elevresultat.

Målgruppen var enskilda och kommunala huvudmän (politiker, styrelseledamöter, centrala tjänstemän eller motsvarande) och rektorer som har blivit tilldelade bidragsram i statsbidraget för ökad jämlikhet i grundskolan.

Deltagarna fick möjlighet att använda den analysmodell som används inom ramen för Samverkan för bästa skola som ett redskap för analys som grund för beslut om utvecklingsinsatser. Det praktiska arbetet med analysmodellen varvades med föreläsningar om kapacitet för skolutveckling och skolutveckling på vetenskaplig grund. Därutöver fick deltagarna information om Skolverkets nationella skolutvecklingsprogram och om vilka insatser och vilket stöd som Skolverket kan erbjuda för att bidra till ökad jämlikhet. Utvärderingarna visar att deltagarna till övervägande del varit nöjda med innehållet och formen för konferenserna.

Flera av de huvudmän som ingår i Samverkan för bästa skola deltog på konferenserna, vilket myndigheten tolkar som att det finns behov av ytterligare mötesplatser för lärande.

4.4 Vetenskaplig grund

Skolverkets arbete med riktade insatser ställer speciella krav på kvalitetssäkring, såväl gällande arbetssätt som av de insatser som genomförs inom ramen för uppdraget. Arbetet ska vila på vetenskaplig grund samt bygga på och bidra till beprövad erfarenhet. För att säkerställa detta samarbetar Skolverket med ett antal lärosäten⁷, vilka organiserat sig i ett kansli för forskarmedverkan som är placerat vid Stockholms universitet. Samarbetet mellan Skolverket och kansliet för forskarmedverkan är ett pilotprojekt som avslutas under våren 2018. Skolverket avser att skriva nya överenskommelser med lärosätena under våren 2018. Nedan beskrivs några av de förslag Skolverket kommer att ta ställning till.

Samarbetet med lärosätena syftar dels till att erbjuda Skolverkets processtödjare en vetenskaplig förankring i samverkan med huvudmän, dels till att skapa förutsättningar för behovsanpassade insatser med hög kvalitet till huvudmän och skolenheter.

En viktig del i samarbetet är det ömsesidiga lärande som forskare, Skolverket och deltagare från huvudmännen utvecklar i arbetet med riktade insatser. För att stärka det gemensamma lärandet har kansliet för forskarmedverkan under 2017 arrangerat två utvecklingsseminarier, där Skolverkets processtödjare och lärosätenas representanter möts. Vid seminarierna delas lärdomar från arbetet och deltagarna diskuterar hur det arbetsformerna kan utvecklas för att möta huvudmännens behov med stöd i vetenskap och beprövad erfarenhet. Forskare

⁷ Göteborgs universitet, Högskolan Dalarna, Mälardalens högskola i samverkan, Karlstads universitet, Linnéuniversitetet, Mittuniversitetet, Stockholms universitet, Umeå universitet och Uppsala universitet, det vill säga de lärosäten som bedrev Rektorsprogrammet när piloten initierades.

från lärosäten deltar också vid de seminarier som Skolverket anordnar för huvudmännen.

Representanter för lärosätena deltar i huvudmännens lokala analysarbete vid ett par tillfällen tillsammans med Skolverkets processtödjare. Utifrån sin kunskap och erfarenhet kan forskarna bidra till att huvudmannens förståelse för problem och orsaker fördjupas. Representanterna från lärosätena kan även stödja huvudmännen i att identifiera vilka utvecklingsinsatser som utifrån forskning kan förväntas ge störst effekt. Genom att delta redan i analysfasen kan lärosätesrepresentanterna dessutom identifiera lämpliga genomförare av uppdrag inom de planerade utvecklingsinsatserna.

Skolverket för samtal med kansliet för forskarmedverkan om hur samarbetet skulle kunna breddas så att fler lärosäten än de som ingår i piloten kan delta som genomförare av vissa, framförallt undervisningsnära, insatser. Myndigheten ser ett behov av sådan breddning, då antalet deltagande huvudmän och skolenheter hela tiden ökar, vilket innebär att de lärosäten som Skolverket idag samverkar med har svårt att avsätta resurser i den omfattning som uppdraget kräver.

Kansliet för forskarmedverkan har haft i uppdrag att föreslå en övergripande modell för en mer långsiktig form för forsknings- och utvecklingsstöd efter att piloten har avslutats i juni 2018.⁸ Kansliet har lämnat förslag på format för nationell samverkan mellan Skolverket och lärosäten gällande Skolverkets riktade insatser. Utgångspunkter för förslagen är det utvecklingsarbete som genomförts och de erfarenheter som gjorts i uppföljningarna av insatserna i pilotomgången. I rapporten beskrivs fördelar med att även fortsättningsvis bygga samverkan på de lärosäten som ger Rektorsprogrammet. Dessa lärosäten har genomgått en kvalitetskontroll avseende utbildningskvalitet och forskningsinriktning. De har också byggt en gemensam infrastruktur som är användbar inom uppdraget, eftersom de redan samverkar inom ramen för Rektorsprogrammet.

Inom Rektorsprogrammet läggs stort fokus på frågor som rör styrning, organisering, ledning, ledarskap, kollegial samverkan samt kvalitets- och förbättringsarbete. Då Samverkan för bästa skola riktar sig till huvudmän och skolenheter och förskolenheter som bedöms ha svårigheter att förbättra sig själva, behöver många av deltagarna stöd inom just de områden som hör till de aktuella lärosätenas forsknings- och utbildningsområden.

I rapporten beskrivs att en möjlig utveckling av det nationella forsknings- och utvecklingsstödet kan vara bildandet av lokala forsknings- och utvecklingsgrupper vid de ingående lärosätena. I dessa grupper skulle olika discipliner vara representerade. Grupperna skulle ha ett samlat ansvar för att leda, bemanna, genomföra och kvalitetssäkra de utvecklingsinsatser som respektive lärosäte genomför inom ramen för Samverkan för bästa skola.

⁸ Nationellt FOU-stöd inom Samverkan för bästa skola – Från pilotprojekt till fortsatt samverkan

Skolverket kommer att ta ställning till de förslag som lämnats, och avser att skriva nya överenskommelser med lärosätena under våren 2018.

5. Insatser med stöd i huvudmännens nulägesanalys

När nulägesanalysen är genomarbetad och har förankrats i hela verksamheten påbörjas planeringen av fortsatta utvecklingsinsatser. Huvudmannens planering av innehåll och form sker i samverkan med Skolverket och lärosätesrepresentanter. Insatserna kan bestå av arbete med Skolverkets nationella skolutvecklingsprogram, ibland med stöd i genomförandet i form av handledning från ett lärosäte. Det är också vanligt att ett lärosäte tar fram en insats som anpassas efter förutsättningarna och behoven hos den aktuella huvudmannen eller skolenheten.

Skolverket och huvudmannen träffar en överenskommelse om utvecklingsinsatser som Skolverket kan stödja. I överenskommelsen beskrivs vilka insatser som ska genomföras för att kunskapsresultaten och likvärdigheten ska öka. Insatsernas innehåll och form ska vara väl grundade i nulägesanalysen samt i vetenskap och beprövad erfarenhet, till exempel i kunskap om framgångsrik skolförbättring.

Skolverket har följt upp innehållet i de insatser som Skolverket och de berörda huvudmännen hade kommit överens om till och med december 2017. Skolverket har valt att gruppera insatserna i enlighet med de områden som Skolinspektionen använder i sin tillsyn.

5.1 Insatser grupperade per utvecklingsområde

5.1.1 Styrning och utveckling av verksamheten

Samtliga huvudmän som hade ingått överenskommelse om insatser 2017 har beviljats någon insats inom området Styrning och utveckling. Skolverket har under 2017 ställt tydligare krav än tidigare på att nulägesanalyser ska genomföras på förvaltningsledningsnivå eller motsvarande utöver de utvalda skolenheternas analyser. Under 2017 har Skolverket stärkts i uppfattningen att insatserna inom utvecklingsområdet Styrning och utveckling bidrar till att stärka skolornas och huvudmännens egen förmåga att bedriva ett kontinuerligt skolutvecklingsarbete. Det är primärt genom dessa insatser som huvudmannens förmåga att planera, följa upp och utveckla utbildningen stärks.

Insatser inom Styrning och utveckling skapar förutsättningar för att övriga insatser ska gå att genomföra enligt intentionerna i huvudmannens åtgärdsplan. Av den anledningen har Skolverket under 2017 i högre utsträckning än tidigare beviljat insatser som berör flera nivåer i huvudmannens styrkedja parallellt. Detta syns exempelvis då huvudmän får stöd i att bygga upp en struktur för det kollegiala lärandet eller då rektorer får stöd i att leda förändringsarbete. När undervisningsnära insatser kombineras med insatser som stärker infrastrukturen för utvecklingsarbete eller det systematiska kvalitetsarbetet skapas förutsättningar för en bestående förändring. Så kan en skolutvecklingsprocess som tar sin början i

en enskild del av en verksamhet, exempelvis genom nulägesanalysen vid en skolenhet, över tid syftar till att ge återverkning på hela verksamheten, genom att strukturer byggs för ett långsiktigt arbete.

I insatserna inom området Styrning och utveckling av verksamheten ligger fokus som regel på det systematiska kvalitetsarbetet och det pedagogiska ledarskapet. Insatserna innebär processledning, handledning och kompetensutveckling till olika aktörer i styrkedjan. Målgrupperna är primärt förvaltningstjänstemän och skolledning men även andra nyckelpersoner så som arbetslagsledare och förstelärare deltar i insatser inom området.

Liksom tidigare har det under 2017 genomförts ett flertal insatser genom Samverkan för bästa skola där målgruppen är förstelärare eller arbetslagsledare vid de utvalda skolenheterna. Syftet med insatserna är att utveckla ett distribuerat ledarskap för att stärka skolornas utvecklingsorganisation. Genom insatserna ges nyckelpersoner i skolans organisation ökad kunskap för att bättre kunna leda sina kollegors lärande.

Ett litet antal huvudmän har fått möjlighet att inrätta fler förstelärartjänster och skolledare eller särskilt yrkesskicklig person i ledande befattning i enlighet med förordning 2016:329 om statsbidrag till skolhuvudmän för insatser inom ramen för samverkan för bästa skola och för att stärka utbildningens kvalitet för nyanlända.

5.1.2 Undervisning och lärande

Ett hundratal insatser inom utvecklingsområdet undervisning och lärande har pågått inom ramen för Samverkan för bästa skola under 2017. Insatserna fokuserar framförallt på kompetensutveckling av lärare men också på handledning och coachning av lärare. Handledningen ges ofta av lärosäten och har i vissa fall ämnesdidaktiskt fokus. I andra insatser ligger fokus på att utveckla en gemensam förståelse av skolans uppdrag eller förmåga till planering och genomförande av undervisningen. Precis som under 2016 så är syftet med många insatser att utveckla undervisningen genom ett språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt eller genom att utveckla den formativa undervisningen. Även utveckling av lärares pedagogiska ledarskap ingår i många insatser. Vanligt förekommande är också insatser för att stärka arbetet med extra anpassningar och särskilt stöd, och utöver lärare förekommer elevhälsans personal som primär målgrupp för insatserna.

Ett tiotal av insatserna utgår från något av Skolverkets nationella skolutvecklingsprogram.

Insatserna bygger ofta på någon form av kollegialt lärande, exempelvis aktionsforskning, forskningscirkel eller den modulmodell som Skolverket använder sig av inom de nationella skolutvecklingsprogrammen. Insatserna genomförs ofta med externt stöd och ibland under ledning av förstelärarna på skolenheten.

5.1.3 Förutsättningar för lärande och trygghet

Ett tjugotal insatser genomförs inom området Förutsättningar för lärande och trygghet. Insatserna syftar till att stärka elevhälsans förebyggande och hälsofrämjande arbete, arbetet med särskilt stöd eller arbetet med att skapa trygghet och studiero. Målgrupper för dessa insatser är såväl elevhälsans personal som lärare. Fyra huvudmän har deltagit i det nationella skolutvecklingsprogrammet Elevhälsa och barns omsorg där Specialpedagogik för lärande ingår.

Några huvudmän har beviljats medel för att anställa andra yrkeskategorier än lärare i skolenheterna, exempelvis elevcoacher. Elevcoacherna har beteendevetenskaplig kompetens. De bidrar i arbetet med att höja lärarnas kompetens och avlastar samtidigt lärarna i arbetet med att främja elevernas närvaro och förbättra deras trivsel i skolan. Skolverket har även gett huvudmän finansiellt stöd för att anställa samordnare med uppgift att utveckla skolans förebyggande och hälsofrämjande arbete eller undervisningen för nyanlända elever.

5.2 Deltagarnas uppfattning om stödet i arbetet med insatser

Skolverket genomförde i november 2017 en enkätundersökning till de huvudmän som inledde samverkan med Skolverket i november 2015, januari 2016 och i maj 2016. De svarande hade vid tidpunkten för enkäten samverkat med Skolverket inom ramen för Samverkan för bästa skola i ett och ett halvt till två år. Huvudmännen och skolenheterna har kommit olika långt i sitt arbete och genomförandet av de insatser som beslutats efter nulägesanalysen.

Andelen som har lämnat fullständiga svar på enkäten är 76 procent (243 personer av 318). En stor andel av de svarande är rektorer, lärare eller förstelärare. Vidare har tjänstemän och förvaltningschefer besvarat enkäten. Även politiker i kommunala huvudmän och verkställande direktörer hos enskilda huvudmän finns representerade bland de som svarat. Bortfallet är ungefär lika stort inom samtliga grupper. För alla huvudmän finns svar från rektorsnivå.

5.2.1 De flesta huvudmän och rektorer är nöjda med stödet

Skolverket har under 2017 arbetat med att se över stödmaterialet och med att utveckla arbetet med stöd till huvudmännen i arbetet med åtgärdsplaner och planering av insatser. I uppföljningen för 2017 framkommer det att rektorerna och representanterna för huvudmännen är nöjda med det stöd de fått från Skolverket i arbetet med insatserna. De är mest nöjda med det stöd som de fått i planeringen av insatserna. Där är det fler svarande som anger att stödet har varit mycket bra än ganska bra. De är också nöjda med stödet de har fått när de har deltagit i insatserna.

De svarande är något mindre nöjda med det stöd de fått av Skolverket i uppföljningen av insatserna och i arbetet med att förankra insatserna. Majoriteten av rektorerna och representanterna för huvudmännen är dock fortfarande nöjda. Förankring och delaktighet är centrala aspekter när det gäller såväl arbete med nulägesanalysen som planering och genomförande av insatser för att skapa

förändring. Ansvaret för att skapa förankring och delaktighet hos hela personalgruppen ligger hos huvudmannen och rektorn. Skolverket kommer dock att analysera hur myndigheten kan utveckla det stöd som ges i förankringsarbetet. I enkätens fritextsvar kan man läsa att förankringsarbetet hos huvudmännen skulle underlättas av tydligare information om ansvarsområden samt förbättrad kommunikation mellan representanter hos huvudmannen, lärosätet och Skolverket. I fritextsvaren framkommer vidare exempelvis att det finns förstelärare, som upplevt att deras roll i förankringsarbetet varit otydlig.

I fritextsvaren går det även att läsa att vissa huvudmän upplevt att lärosätena inte haft tillräcklig information om deras förutsättningar, eller inte använt befintlig information i tillräckligt hög grad. Det syns också att huvudmännen i några fall hade förväntat sig ett tydligare stöd från lärosätet i planeringen av insatserna, och att det bristande stödet har lett till en ökad arbetsbelastning för huvudmannen.

Det framkommer också av enkätens fritextsvar att en del tjänstemän på förvaltningsnivå och vissa rektorer upplever problem när det gäller den tid som går från det att man har definierat prioriterade insatser i en åtgärdsplan och till det att insatserna genomförs. I vissa fall beskriver man att det tar för lång tid innan insatserna startar, vilket kan upplevas som frustrerande när det finns en önskan om att snabbt komma igång. I andra fall anger man tvärtom att det är för bråttom att inleda insatserna. Det senare gäller exempelvis om åtgärdsplanerna blir färdiga i slutet av vårterminen och insatserna ska genomföras från början av höstterminen.

Skolverket arbetar med att utveckla stödet i övergången från planering till genomförande av utvecklingsinsatser. Skolverket ser också över när urval ska göras för att på bästa möjliga sätt klara balansgången mellan att dels hinna planera insatserna (avsätta tjänster på lärosäten, planera kompetensutvecklingstid på skolorna och schemalägga tjänster hos huvudmännen), dels undvika långa väntetider innan nödvändigt utvecklingsarbete inleds. Utvecklingsarbetet sker i samverkan med lärosätena.

5.2.2 Ökad förståelse för det systematiska kvalitetsarbetet

Enkätsvaren från de huvudmän som inledde samverkan med Skolverket i november 2015 och under första halvåret 2016 visar tydligt att förvaltningschefer, tjänstemän, rektorer och lärare upplever att de i sin verksamhet genom arbetet i Samverkan för bästa skola fått ökad förståelse för vilka områden av utbildningen som behöver utvecklas för att elevernas kunskapsresultat ska höjas. Det är en övervägande del (nära nio av tio) av de som har svarat att man fått ökad förståelse för detta och av dessa är det hälften som svarat att påståendet stämmer ”I mycket hög utsträckning”. I fritextsvaren lyfter många att det är arbetet med nulägesanalysen som har gjort att de har fått bättre kännedom om verksamheten.

I enkäten har deltagarna även fått besvara frågor om i vilken utsträckning arbetet inom Samverkan för bästa skola har bidragit till ökad förståelse för roller, vad som behöver stärkas i det systematiska kvalitetsarbetet och hur deltagarna kan följa upp verksamheten utifrån de nationella målen. Av enkätsvaren framgår att de flesta

rektorer, förvaltningschefer och tjänstemän upplever att arbetet i Samverkan för bästa skola framförallt har bidragit till en ökad förståelse för vad i det systematiska kvalitetsarbetet som behöver stärkas för att verksamheten ska utvecklas. Även när det gäller hur man kan följa upp verksamheten utifrån de nationella målen, har de allra flesta svarat att förståelsen för detta har ökat. Detsamma gäller förståelsen för den egna rollen och det egna ansvaret i organisationen. Vidare upplever de allra flesta rektorer, förvaltningschefer och tjänstemän att de genom arbetet i Samverkan för bästa skola har fått mer kunskap om hur de kan analysera och utveckla verksamheten utifrån de nationella målen.

5.2.3 Ökad samsyn och dialog i styrkedjan

Svaren i enkäten visar att majoriteten av de politiker eller styrelseledamöter som besvarat enkäten anser att Samverkan för bästa skola har bidragit till en bättre dialog rörande kunskapsresultat mellan politik och förvaltning. Hos majoriteten av huvudmännen anser förvaltningschefer och tjänstemän samma sak.⁹

En majoritet av skolledarna och lärarna har svarat att Samverkan för bästa skola i ganska eller mycket stor utsträckning har bidragit till en bättre dialog och ökad samsyn mellan skolledare och lärare. I synnerhet anser båda grupperna att det skapats en ökad samsyn om vad som ska prioriteras för att höja skolenheternas kunskapsresultat.

5.2.4 Stärkt kollegialt lärande

Flera av Skolverkets insatser för att utveckla undervisningens kvalitet bygger på arbetsättet kollegialt lärande. Kollegialt lärande innebär att deltagarna tillsammans analyserar och utvärderar en del av sin verksamhet för att höja undervisningens kvalitet. Detta har ett tydligt stöd i forskning. I enkäten som riktade sig till de huvudmän som inledde samverkan med Skolverket i november 2016 ställdes därför frågan om huruvida dialogdeltagarna tror att insatserna som finns beslutade i överenskommelsen med Skolverket kan stärka det kollegiala lärandet på deras skolenhet. Mer än tre fjärdedelar av rektorerna och lärarna, inklusive lärare med särskilt utvecklingsansvar, anger att de i mycket stor eller ganska stor utsträckning tror att de insatser som Skolverket har valt att stödja kommer att leda till att det kollegiala lärandet stärks på skolenheten.

5.2.5 Tilltro till att insatserna kommer att leda till ökad likvärdighet

Skolverkets uppföljningar (enkät till urvalet i november 2016) visar att det finns en tilltro till att de utvecklingsinsatser som beslutats om inom Samverkan för bästa skola kommer att bidra till att elevernas kunskapsresultat ökar. Av enkäten som genomfördes i november 2017 framgår att en hög andel av representanterna för huvudmännen och ännu högre andel av rektorerna känner hög tilltro till att insatserna kommer att leda till att elevernas resultat förbättras på längre sikt. Men

⁹ När det gäller kategorin politik och förvaltning så är det viktigt att komma ihåg att det var ett lågt antal politiker och representanter för styrelsen hos enskilda huvudmän bland de svarande, vilket gör att grupperna förvaltningschefer och tjänstemän överväger bland de svarande.

grupperna tror i något lägre utsträckning att insatserna också kommer att bidra till att jämna ut resultatskillnader inom och mellan skolenheter I Skolverkets uppföljning 2016 framkom ett liknande mönster.

Enkätsvaren visar också att representanterna för huvudmännen hyser ganska liten tilltro till att insatserna ska kunna bidra till att resultatskillnaderna minskar mellan huvudmannens skolenheter. Det är mindre än hälften av de svarande huvudmannarepresentanterna som i mycket stor eller ganska stor utsträckning instämmer i att insatserna kommer att bidra till att resultatskillnaderna minskar. I enkäten 2016 var det ungefär hälften av representanterna för huvudmännen som trodde att de insatser som de planerade att genomföra i Samverkan för bästa skola skulle bidra till att skillnaderna i resultat mellan olika skolenheter minskar.

Bland rektorerna som svarat 2017 är det över hälften som i mycket stor eller ganska stor utsträckning tror att valda insatser kan bidra till att minska resultatskillnader inom skolenheten. Lärare med övergripande utvecklingsansvar, exempelvis förstelärare, har också fått besvara den här frågan och de är överens med rektorerna om att insatserna kan öka likvärdigheten inom skolenheten. Även i enkäten 2016 var det mer än hälften av de svarande rektorerna som trodde att insatserna kan bidra till minskade skillnader i resultat inom skolenheten.

Liksom vid den förra mätningen hyser alltså deltagarna större tilltro till att beslutade insatser kommer att bidra till att elevernas kunskapsresultat ökar än till att skillnaderna i resultat mellan och inom skolenheter kommer att minska. En möjlig förklaring till resultatet är att det är vanligare att huvudmännen i sina åtgärdsplaner har formulerat mål med, och önskade effekter av, utvecklingsinsatserna som är kopplade till ökade kunskapsresultat än till ökad likvärdighet. Resultatet kommer dock att analyseras vidare med inom Skolverket.

6. Erfarenheter efter pilotomgång inom Samverkan för bästa skola

6.1 Bakgrund till Skolverkets urval i pilotomgången

När Skolverket fick uppdraget om Samverkan för bästa skola, valde myndigheten att inleda med en pilotomgång genom att erbjuda utökat stöd till deltagare i ett egeninitierat projekt, Dialogmöten med huvudmän, som inletts i januari 2015. Satsningen Dialogmöten med huvudmän riktade sig till huvudmän som valts ut i samverkan med Skolinspektionen utifrån att de i den regelbundna tillsynen hade fått föreläggande om brister i det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå. Ytterligare kriterier för urval till projektet var att samtliga huvudmän var små organisationer, samt att de representerade en geografisk spridning över landet och olika ägarformer. Inom Dialogmöten med huvudmän genomfördes en serie seminarier med fokus på bland annat systematiskt kvalitetsarbete. Mellan dessa seminarier hade deltagarna i uppgift att göra en analys av den egna verksamheten.

Samtliga huvudmän inom satsningen Dialogmöten med huvudmän tackade ja till erbjudandet om utökat stöd genom Samverkan för bästa skola, och under hösten 2015 inleddes arbetet med att genomföra en behovsanalys¹⁰ samt upprätta åtgärdsplaner och överenskommelser om insatser.

Valet av pilotgrupp innebar att de deltagande huvudmännen hade valts ut på delvis andra grunder än vad regeringsuppdraget anger. Urvalet var dessutom gjort enbart på huvudmannanivå, utan att några skolenheter pekats ut i urvalet. Analysen gjordes av rektorer och huvudmannarepresentanter. Delaktigheten från övriga aktörer på skolnivå var låg och efterfrågades inte av Skolverket. Rektorer och lärare var dock delaktiga i och berörda av de insatser som genomfördes som en följd av analyserna.

Samverkan med pilotgruppen avslutades i juni 2017, vilket innebär att samverkansperioden var kortare än i de ordinarie urvalsgrupperna.

Följande huvudmän ingick i pilotomgången

Kommunala huvudmän	Enskilda huvudmän
Arboga	Alzahråa Akademi, - Alzahråa Akademi, AB (Stockholm)
Berg	Dialogskolan Stockholm Lära AB (Stockholm)
Burlöv	Forsviks friskola (Karlsborg)
Gullspång	Hamnaskolan – Elithan AB (Söderhamn)
Osby	Olympicaskolan – Olympica AB (Hedemora)
Smedjebacken	Profilskolan – UNI-partner AB (Stockholm)
Sollefteå	Väringaskolan – Föräldraföreningen Väringaskolan (Sigtuna)
Säter	
Töreboda	
Uppvidinge	
Vetlanda	
Vimmerby	

6.2 Beskrivning och upplevda effekter av insatserna hos huvudmännen i pilotomgången

De upplevda effekterna som beskrivs nedan grundar sig på de deltagande huvudmännens slutredovisningar.

¹⁰ Fick senare namnet nulägesanalys

6.2.1 Styrning och utveckling av verksamheten

Då urvalet till pilotomgången grundade sig på att huvudmännen hade fått kritik för sitt systematiska kvalitetsarbete var det naturligt att en stor del av insatserna inriktades på att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet och det pedagogiska ledarskapet på rektors- och huvudmannanivå. Insatserna syftade till att öka huvudmännens egen kapacitet att driva skolförbättring samt utveckla processer och strukturer för en hållbar och långsiktig drifts- och skolutvecklingsorganisation. Ett flertal insatser, i form av handledning, utbildning och processtöd, riktade sig också till rektorer och förstelärare för att tydliggöra roller och öka deras kunskap om att kunna leda ett kollegialt lärande utifrån respektive uppdrag.

Flera huvudmän uppger att insatserna hjälpt dem att se nyttan med det systematiska kvalitetsarbetet. De beskriver att detta har lett till en ökad trygghet, säkerhet, lugn och ro i organisationen samt en ökad förmåga att prioritera. En viktig lärdom som flera huvudmän beskriver är att det systematiska kvalitetsarbetet har förändrats från att tidigare bara ha varit en produkt som genomförs en gång om året till att bli en kontinuerlig och cyklisk process. Några huvudmän ger en bild av att fokus har flyttats, så att man i högre utsträckning talar om sådant som är möjligt att påverka. Man har alltså gjort en förflyttning från att tidigare ha lagt problemet och orsakerna till problemet någon annanstans, till att i högre utsträckning reflektera över och undersöka den egna praktiken.

Konkret har insatserna inom systematiskt kvalitetsarbete lett till att strukturer och rutiner har utarbetats och dokumenterats. Exempel på detta är att man utarbetat en förändrad resultatsammanställning som utgår från alla delar i styrdokumentet, ett årshjul för vilka aktiviteter som ska följas upp och utvärderas, förändrad mötesstruktur eller en plan för förstelärarnas arbete. Ytterligare effekter som flera huvudmän beskriver är en förbättrad kommunikation, dialog och delaktighet mellan olika delar i styrkedjan när det gäller att utveckla verksamheten. Det har skapats en gemensam bild av verksamheten, ett gemensamt lärande och därmed ett ökat ansvarstagande. Vidare återges hur rektorer och arbetslagsledare efter utbildningsinsatsen har börjat fundera över vilka frågor de behöver söka svar på för fortsatt utveckling av ett kvalitetsarbete för höjd måluppfyllelse, frågor som pekar mot ett mer forskningsbaserat arbetssätt. Några huvudmän har redogjort för hur även elever gjorts delaktiga i det systematiska kvalitetsarbetet exempelvis i samband med utvecklingssamtal.

En mätbar, konkret effekt som en huvudman beskriver som ett resultat av utbildningsinsatser i systematiskt kvalitetsarbete är minskad elevfrånvaro. Man skapade tydliga rutiner för hur och när arbetet med frånvaro ska följas upp. Elever med hög frånvaron kartläggs, följs upp kontinuerligt och kan nås av tidigare insatser tack vare en tydlig gräns för när frånvaro uppmärksammas och åtgärdas. Kartläggningen breddades och genomförs nu tillsammans med vårdnadshavare och elev. Frånvaroarbetet blev ett gemensamt utvecklingsområde för alla rektorer och alla skolformer med en tydlig målformulering och hög prioritet. Genom utvecklingsarbetet utvecklades ett kollegialt lärande och ansvaret för elevers frånvaro lades inte längre utanför skolan, utan varje skola såg detta som sitt ansvar.

Det framkommer av de sammanställda slutredovisningarna att utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet har lett till utveckling av undervisningen. Ett sådant exempel är hur kompetensutvecklingsinsatser inom systematiskt kvalitetsarbete och språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt har kombinerats hos en huvudman. De beskriver att förvaltning, rektorer och förstelärare har diskuterat resultat och analys utifrån den aktuella insatsen i utvalda årskurser och arbetslag samt följt insatsens utveckling över tid.

6.2.2 Undervisning och lärande

Även om de flesta insatserna riktade in sig på styrning- och ledningsfrågor så genomfördes även undervisningsnära insatser inom utvecklingsområdet undervisning och lärande. Det handlar bland annat om insatser som syftar till att utveckla språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt, men även andra typer av insatser för att utveckla undervisningens kvalitet.

Det framgår av slutredovisningarna att de undervisningsnära utvecklingsinsatserna har lett till förändringar i undervisningen. Exempelvis beskrivs att målen har börjat tydliggöras för eleverna, att eleverna involveras i högre grad i sitt eget lärande och att lärare har högre förväntningar på eleverna.

Ytterligare exempel på effekter av undervisningsnära insatser är att huvudmän beskriver hur lärarna i högre utsträckning än tidigare samverkar och drar nytta av varandras kompetenser och erfarenheter. Det kollegiala lärandet har alltså utvecklats, vilket ökar förutsättningarna för att undervisningens kvalitet ska öka.

6.2.3 Insatser inom övriga utvecklingsområden

Det har även genomförts insatser inom utvecklingsområdena Förutsättningar för lärande och trygghet, Trygghet och studiero samt Extra anpassningar och särskilt stöd. Insatserna har bland annat syftat till att utveckla former för mottagande av nyanlända elever och kvaliteten på undervisningen av dessa elever. Andra insatser har fokuserat på att stärka det främjande och förebyggande arbete när det gäller trygghet, studiero och åtgärder mot kränkande behandling samt att utveckla den specialpedagogiska kompetensen hos lärare med fokus på stöd till elever med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar.

6.2.4 Framgångsfaktorer enligt slutrapporterna

Det samlade intrycket med utgångspunkt i slutrapporter från och uppföljningsmöten hos huvudmännen i pilotgruppen är att när insatser rörande styrning och utveckling har inbegripit flera nivåer i styrkedjan parallellt har de lett till förändringar. När exempelvis en undervisningsnära insats knyts ihop med utbildning och handledning i systematiskt kvalitetsarbete får insatserna större genomslag i verksamheten. Exempel på sådana positiva parallellprocesser är när huvudmän har fått stöd såväl i att bygga upp en organisation för mottagande av nyanlända elever, som att utveckla undervisningen av dessa elever. De riktade insatserna till begränsade målgrupper har följts av breda insatser i syfte att öka alla lärares kunskap och medvetenhet kring såväl just nyanlända elevers som alla

elevers lärande, exempelvis genom kompetensutveckling inom språk- och kunskapsutvecklande undervisning eller former för särskilt stöd.

7. Skolverkets arbete med uppföljning som underlag för utveckling

Samverkan med de första huvudmän som ingår i ett ordinarie urval har pågått sedan november 2015. Fokus i samverkan inom de första ordinarie urvalen har gått över från stöd i analys till uppföljning av pågående insatser. Grunden för uppföljningen läggs redan i arbetet med huvudmannens åtgärdsplaner, där mål och effekter för de planerade insatserna formuleras. Uppföljningsmöten och delrapporter visar på behov av att även under 2018 fortsätta utvecklingen av stödet till huvudmännens arbete med åtgärdsplanerna, för att säkerställa att effekterna av insatserna går att följa upp på ett tillfredsställande sätt. Skolverket strävar efter att uppföljningarna i sig ska bli lärande möten som stöder huvudmännens utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet. Mötesformerna utvecklas kontinuerligt utifrån detta syfte.

Skolverket har identifierat ett behov av att lägga ett ännu större fokus på huvudmannens analys av sin verksamhet och insatser för att utveckla styrning, ledning och systematiskt kvalitetsarbete på övergripande nivå. Metoderna för analysstöd till huvudmannen förbättras kontinuerligt, och under 2018 avser Skolverket att särskilt se över möjligheterna att utveckla fler mötesplatser och nätverk där de deltagande huvudmännen får möjlighet att lära av varandra och tillsammans. Sådana mötesplatser för lärande kan även vara ett sätt att erbjuda ett fortsatt stöd efter den ordinarie samverkansperioden, något som Skolverket bedömer som värdefullt för den långsiktiga effekten av Samverkan för bästa skola.

För att säkerställa att de ekonomiska resurser som regeringen avsatt för uppdraget nyttjas fullt ut avser Skolverket att göra ett mer omfattande urval av skolor och huvudmän. Detta förutsätter att myndigheten kompletterar det underlag som Skolverket får från Statens Skolinspektion. Ett arbete med att finna kriterier för ett utökad urval av huvudmän i enlighet med regeringsuppdraget pågår. För att möjliggöra arbetet med ett utökad urval krävs även en ökad bemanning på myndigheten. Ytterligare en effekt av en ökad omfattning är att större resurser hos lärosäten kommer att tas i anspråk. I uppföljningen av den första perioden med forskarsamverkan och planeringen för en långsiktig samverkanslösning för vetenskapligt stöd och forskarmedverkan är detta en viktig aspekt att ta hänsyn till.

8. Utvärdering av Samverkan för bästa skola

Regeringsuppdraget innehåller inte något krav på utvärdering av utvecklingsinsatsen Samverkan för bästa skola och hur denna tagits emot av huvudmän och skolenheter. Insatsen är dock omfattande och innebär att Skolverket arbetar på ett annat sätt än tidigare, närmare huvudmän och skolenheter i form av riktade insatser. Skolverket bedömer därför att det finns starka skäl att följa upp och utvärdera arbetet.

Skolverkets analysavdelning har genomfört uppföljningar av Skolverkets dialoger med huvudmän och skolor både 2016 och 2017. Resultaten av dessa uppföljningar har använts i Skolverkets interna förbättringsarbete. Vidare har delar av resultaten redovisats i denna och i den föregående redovisningen till regeringen.

Skolverket har inlett arbetet med en processutvärdering av Samverkan för bästa skola där kunskapen om utvecklingsinsatsen ska fördjupas. Utvärderingen ska användas som underlag för beslutsfattande; vissa delar av utvärderingen ska kunna användas internt på myndigheten inom verksamhetsområdet riktat stöd, andra delar riktar sig till Regeringskansliet.

Skolverket har undersökt möjligheten att studera effekter på undervisningens kvalitet och elevernas kunskapsresultat i en så kallad effektutvärdering. Myndigheten har dock under 2017 beslutat att för närvarande inte inleda arbetet med en sådan utvärdering. En effektutvärdering skulle kräva ett upplägg med insatsskolor respektive kontrollskolor där de senare skolorna (med motsvarande behov som insatsskolorna) skulle undanhållas stöd från Skolverket under en tid för att utgöra en jämförelsegrupp. Eftersom huvudmän och skolor i Samverkan för bästa skola samverkar med Skolverket under cirka tre års tid skulle det enligt Skolverkets bedömning behöva dröja motsvarande tid innan kontrollskolorna skulle kunna få ta del av stödet. Myndigheten har bedömt att det inte är lämpligt att anpassa urvalet av skolor på det sätt som ett sådant upplägg skulle kräva.

8.1 Skolverkets processutvärdering

Syftet med Skolverkets processutvärdering är tudelat. För det första ska utvärderingen löpande undersöka och bedöma huvudmännens och skolenheternas förutsättningar för deltagande och genomförande i olika delar av processen i Samverkan för bästa skola. För det andra ska utvärderingen efter några år undersöka vilka förändringar i det systematiska kvalitetsarbetet som Samverkan för bästa skola har gett upphov till hos deltagande huvudmän och skolenheter.

Följande frågeställningar har formulerats för processutvärderingen:

1. Hur har Samverkan för bästa skola fungerat i praktiken hos huvudmännen och på skolorna och vad skulle kunna förklara variationer med avseende på detta?
2. Hur har huvudmännens och skolornas arbete med att planera, följa upp och utveckla sin verksamhet förändrats efter deltagande i Samverkan för bästa skola? Vad har påverkat detta?
3. Hur har elevernas kunskapsresultat och deras syn på undervisningens kvalitet förändrats efter deltagande i Samverkan för bästa skola?

Utvärderingen ska pågå under åren 2017 till 2020 med avrapportering under 2021. Den inkluderar huvudmän och skolenheter som påbörjat sitt deltagande i Samverkan för bästa skola under 2017. Utifrån tidplanen har myndigheten möjlighet att följa deltagande huvudmän och skolenheter genom samtliga delar av Samverkan för bästa skola, från nulägesanalys och åtgärdsplan till genomförda

utvecklingsinsatser. Utvärderingen kommer att omfatta cirka 20 huvudmän med omkring 70 utvalda skolenheter.

Under 2017 har intervjuer genomförts med representanter för ett urval av de huvudmän och skolenheter som precis inlett sin samverkan med Skolverket. Syftet med dessa intervjuer har varit att definiera ett utgångsläge, ett slags nuläge, för utvärderingen. Utvärderarna ska genomföra en så kallad eftermätning hos samma huvudmän när de har avslutat sin samverkan med Skolverket. Syftet med det är att följa upp eventuella förändringar i deltagarnas verksamheter.

Utvärderarna kommer att lämna delrapporter från utvärderingen vid några tillfällen under utvärderingsperioden för att ge den egna myndigheten information om eventuella behov av förändringar eller förbättringar av arbetet med insatsen. En viktig del av utvärderingen är uppföljningen av den insats som Skolverkets dialoger med huvudmän och skolenheter om nulägesanalysen och åtgärdsplanen utgör. Myndigheten ska fortsätta följa upp hur representanter för huvudmännen och skolenheterna har uppfattat stödet i denna första fas och vilka resultat som analysstödet har lett till på kort sikt.

9. Kommunikation

I takt med att allt fler huvudmän inleder samverkan med Skolverket inom ramen för Samverkan för bästa skola ökar möjligheterna att förmedla en konkret och levande bild av vad arbetet innebär. Som ett led i detta producerar Skolverket reportage i olika format där huvudmän får beskriva sina erfarenheter från och resultat av arbetet inom Samverkan för bästa skola. Syftet är att inspirera kommande urvalsgrupper och skapa mer insyn i samarbetet med Skolverket.

9.1 Huvudmännens egna berättelser via ljudreportage

Under 2017 har Skolverket intervjuat och spelat in ljudreportage med cirka 20 huvudmän som representerar det avslutade piloturvalet samt de två första ordinarie urvalen. Ljudreportagen är huvudmännens egna berättelser om vad de har varit med om och där de beskriver vilka tecken till förändringar som de har noterat. Formatet är som en minidokumentär på max sju minuter. Ljudreportagen har använts i samband med Skolverkets konferenser och seminarier inom Samverkan för bästa skola. De finns också tillgängliga via bland annat Skolverkets webbplats samt Soundcloud. Några av ljudreportagen har under december och januari månad spridits i sociala medier till rektorer och lärare i de kommuner där våra huvudmän befinner sig i samt till de huvudmän som nyligen fått ett erbjudande.

10. Statsbidrag (förordning 2016:329)

Inom Samverkan för bästa skola är det elva huvudmän (Alvesta, Emmaboda, Göteborg, Hylte, Munkfors, Nordanstig, Nynäshamn, Ovanåker, Strömsund, Trollhättan och Växjö) som har beviljats statsbidrag enligt Förordning (2016:329)

om statsbidrag till skolhuvudmän för insatser inom ramen för Samverkan för bästa skola och för att stärka utbildningens kvalitet för nyanlända.

Två av huvudmännen har tilldelats statsbidraget såväl för insatser i överenskommelsen inom ramen för Samverkan för bästa skola som genom ett öppet ansökningsförfarande utifrån att de har skolenheter med svåra förutsättningar. Urvalsmetoderna för deltagande i Samverkan för bästa skola respektive för att erhålla statsbidraget för huvudmän som bedöms ha svåra förutsättningar genom ansökan skiljer sig åt.

11. Beräkning av kostnader

För verksamheten samverkan för bästa skola som i huvudsak är en del av verksamhetsområdet Riktat stöd uppgår utfallet 2017 till 59,7 mnkr, vilka finansierats med förvaltningsanslaget 1:1. Kostnaderna för Skolverkets verksamhet avser löner för egen personal som hanterar överenskommelser och beslut, resor samt olika köpta tjänster. Skolverket tar också fram egna uppföljningar och utvärderingar samt gör kommunikationsinsatser vilket kostnadsmässigt belastar andra verksamhetsområden. Därutöver har kostnader för lämnade bidrag och kompetensutvecklingsinsatser via lärosäten belastat anslag 1:5 med 52,8 mnkr.

Kostnaderna under 2017 för Samverkan för bästa skola ser ut som följer:

Teamkostnader	35 101 180
Insatser för huvudmän och skolenheter	
- Lämnade bidrag samt köpta tjänster (sakanslag)	52 751 361
- Köpta tjänster, kommunikation, resor m.m.	22 216 891
Utvärdering	2 293 074
Totalt	112 362 506

11.1 Teamkostnader

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

11.2 Insatser för huvudmän och skolenheter

Kostnader för insatser hos huvudmän och skolenheter avser dels lämnade bidrag och köpta utbildningstjänster från universitet och högskolor finansierade med sakanslag och dels verksamhetskostnader såsom resor för externa deltagare och köpta utbildningstjänster finansierade med förvaltningsanslag. Här ingår även kostnader för kommunikation (samordning och utveckling) med 1 069 tkr.

Arbetet med insatser för huvudmän och skolenheter står för en större del av kostnaderna än tidigare. Kostnaderna motsvarar dock inte den prognos som Skolverket haft för budgetåret. Orsaken till detta är främst att insatsen som rör processtöd för nulägesanalys och åtgärdsplaner har blivit mer omfattande än beräknat. Därmed kommer övriga insatser igång senare än beräknat, vilket påverkar utfallet av kostnaderna över tid. Skolverkets bedömning är dock att processtödet som insats utgör grunden i regeringsuppdraget och är en förutsättning för att övriga insatser ska få önskad effekt.

11.3 Svårigheter vid beräkning av kostnader

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

Bilagor

Bilaga 1. Lista över samtliga huvudmän och skolenheter som Skolverket samverkar med i Samverkan för bästa skola

Huvudmän i Samverkan för bästa skola 2017

Alvesta kommun

Borås kommun

Botkyrka kommun

Boxholms kommun

Cybergymnasiet i Göteborg AB

Cybergymnasiet Stockholm AB

Emmaboda kommun

Stiftelsen Fryshuset

Göteborgs kommun

Halmstads kommun

Haninge kommun

Helsingborgs kommun

Hylte kommun

Hässleholms kommun

Johai AB

Järfälla kommun

Jönköpings kommun

Katrineholms kommun

Kristinehamns kommun

Kumla kommun

Malmö kommun

Marks kommun

Mora kommun

Munkfors kommun

Mönsterås kommun

Nordanstigs kommun

Norrköpings kommun

2018-02-26

2 (2)

Nynäshamns kommun

Ovanåkers kommun

Partille kommun

Robertsfors kommun

Skara kommun

Skellefteå kommun

Skövde kommun

Stockholms kommun

Strängnäs kommun

Strömsunds kommun

Sundsvalls kommun

Södertälje kommun

Sölvesborgs kommun

Tibro kommun

Tranemo kommun

Trollhättans kommun

Uddevalla kommun

Värnamo kommun

Växjö kommun

Örebro kommun