

## Innehåll

1	Sammanfattning.....	2
2	Inledning .....	3
	2.1 Bakgrund.....	3
	2.2 Så arbetar Skolverket med genomförande och uppföljning av Samverkan för bästa skola.....	4
	2.3 Huvudmän och enheter som samverkat med Skolverket inom Samverkan för bästa skola.....	5
	2.4 Redovisningens struktur utgår från processen .....	6
	2.5 Underlag till redovisningen .....	8
3	Resultat av arbetet med att genomföra urval och initiera samverkan .....	9
	3.1 Urvalsmodellen.....	9
	3.2 Resultat av urval 2020 .....	10
	3.3 Inledande samverkan efter urvalet.....	11
4	Resultat av arbetet med att genomföra nulägesanalys och utveckla insatser	11
	4.1 Stöd i framtagande av nulägesanalyser samt beslut om insatser under 2020	11
5	Resultat av arbetet med att genomföra insatser .....	12
	5.1 Beslutade insatser.....	12
	5.2 Målgruppernas upplevelse av stödet i insatsgenomförandet enligt processutvärderingen.....	13
	5.2.1 Deltagarna förväntar sig positiva resultat av insatserna .....	13
	5.2.2 De flesta deltagarna är nöjda med insatserna och med samverkan med insatsanordnarna.....	14
	5.2.3 Samverkan med Skolverket är i regel uppskattad.....	15
	5.2.4 Ibland har samverkan gällande insatserna varit mer komplicerad .....	15
	5.2.5 Utvecklingsbehov för Skolverket utifrån resultatet av processutvärderingen .....	15
	5.3 Lärdomar från insatsgenomförandet enligt delrapporter från Skolverkets forsknings- och utvecklingsstöd .....	16
	5.3.1 Samtliga aktörer behöver agera för att stärka det lokala ägarskapet och minska glapp i huvudmännens organisationer.....	17
	5.3.2 Insatsutförarna ställs inför nya krav och förutsättningar.....	18
	5.3.3 För att möta kraven krävs bred kompetens och en stödjande organisation .....	18
	5.4 Gemensamma mötesplatser för erfarenhetsutbyte och lärande .....	19
6	Resultat efter avslutad samverkan .....	21
	6.1 Utveckling av kunskapsresultaten vid skolenheter som avslutat samverkan	21
	6.1.1 Förnyad statistikuppföljning som omfattar de skolenheter som avslutade samverkan senast 2019 .....	21
	6.1.2 Statistikuppföljning som omfattar de skolenheter som avslutade samverkan under 2020.....	24

6.2	Huvudmännens redovisning av resultaten efter avslutad samverkan .....	26
6.2.1	Resultat av indikatoruppföljning .....	26
6.2.2	Sammanställning av huvudmännens slutredovisningar .....	26
6.3	Lärdomar från Skolverkets seminarier med forsknings- och utvecklingsstödet.....	28
6.3.1	Ett analytiskt ramverk stödjer den gemensamma analysen .....	28
6.3.2	Ägarskap, delaktighet och samsyn är centrala framgångsfaktorer .....	29
7	<b>Utvecklingsarbete 2020</b> .....	30
7.1	Skolverkets arbete med utvecklingsområden från 2019 års redovisning.....	30
7.1.1	Stöd till rektor som förbättringsagent och pedagogisk ledare.....	30
7.1.2	Stöd till rektorer och skolchefer genom verksamma praktiker .....	31
7.1.3	Snabba insatser vid behov .....	31
7.1.4	Utvecklat stöd i de tidiga skolåren.....	32
7.1.5	Ett långsiktigt behovsanpassat stöd .....	32
7.2	Utvecklingsområden som uppkommit under 2020.....	33
7.2.1	Stöd på distans med anledning av pandemin.....	33
7.2.2	Skolverkets stöd till skolcheferna behöver stärkas.....	33
8	<b>Analys, slutsatser och framåtblick</b> .....	34
8.1	Analys av resultaten och lärdomar från arbetet.....	34
8.1.1	Skolverkets bedömning av resultaten i förhållande till regeringsuppdraget .....	34
8.1.2	Skolutveckling bygger på samverkan och god dialog .....	35
8.1.3	Rektorerna behöver stärkas och stödjas .....	36
8.1.4	Undervisningens kvalitet är utgångspunkten för utvecklingsarbetet.....	36
8.1.5	Elevhälsans roll behöver lyftas ytterligare .....	37
8.1.6	Skolutvecklingsarbetet måste ägas och drivas lokalt.....	37
8.2	Fortsatt utvecklingsarbete utifrån erfarenheter inom Samverkan för bästa skola .....	38
8.2.1	Undervisningens kvalitet och likvärdigheten står i fokus .....	38
8.2.2	Utvecklingen av distansstöd under pandemin ska tas tillvara .....	39
8.2.3	Uppföljningen och utvärderingen av Samverkan för bästa skola utvecklas vidare.....	39
8.2.4	Skolverket utvecklar och tillvaratar skolutvecklingsstöd i flera former utifrån de erfarenheter som gjorts .....	40
8.2.5	Erfarenheterna av partnerskap med lärosäten tas tillvara.....	41
9	<b>Kostnader</b> .....	41
9.1	Kostnader för Nyanländas lärande och Samverkan för bästa skola.....	41
9.2	Kostnader per verksamhetsområde för Samverkan för bästa skola.....	42
9.2.1	Verksamhetsområdet Riktat stöd .....	43
9.2.2	Verksamhetsområdet Bidrag till riktade insatser .....	43
9.2.3	Verksamhetsområdet analys, kommunikation med mera .....	43

## 1 Sammanfattning

Skolverket har arbetat med uppdraget om Samverkan för bästa skola sedan 2015. Totalt sett har Skolverket fram till och med 2020 samverkat med 97 huvudmän. 367 skolenheter och 87 förskoleenheter har tagit del av stödet. 26 huvudmän har avslutat samverkan med Skolverket inom uppdraget senast den 31 december 2020.

Skolverket har följt upp kunskapsresultaten på de skolenheter som avslutat samverkan med Skolverket under 2020. Uppföljningen gäller urval från november 2016 och maj 2017 och omfattar grundskolor, då endast en gymnasieskola ingick i urvalsgruppen. Uppföljningen visar att behörigheten till gymnasieskolans yrkesprogram ökat på de medverkande skolenheterna under uppföljningsperioden som helhet, likaså det genomsnittliga meritvärdet för elever i årskurs 9. En sammantagen ökning av andelen behöriga på de medverkande skolenheterna, som valts ut mot bakgrund av låga kunskapsresultat, leder till att andelen behöriga på dessa skolenheter närmar sig riksgenomsnittet. Även för det genomsnittliga meritvärdet minskar skillnaden under uppföljningsperioden mellan de medverkande skolenheterna och riket. Samma mönster uppvisas när det gäller kunskapsresultaten för elever i årskurs 6. Uppdelat på olika elevgrupper visar statistikuppföljningen att det främst är pojkar och elever vars föräldrar som har förgymnasial eller gymnasial utbildning som förbättrar sina kunskapsresultat i årskurs 6. I årskurs 9 är det pojkar och elever med utländsk bakgrund som förbättrar sina kunskapsresultat. Både behörigheten till gymnasieskolans yrkesprogram och det genomsnittliga meritvärdet ökar för dessa elevgrupper.

Skolverket har även gjort en förnyad uppföljning av kunskapsresultaten vid de skolenheter som avslutade samverkan under 2019 (urval från 2015 samt första halvåret 2016). Uppföljningen befäster resultaten som redovisades 2019. För läsåret 2019/2020 syns en fortsatt svag uppgång för kunskapsresultaten i årskurs 6, en fortsatt ökning av behörigheten till gymnasieskolans yrkesprogram samt av det genomsnittliga meritvärdet för elever i årskurs 9. Bland de skolenheter som avslutade sina insatser 2019 ingick även gymnasieskolor. I den gruppen har den genomsnittliga betygspoängen ökat något mellan läsåren 2018/19 och 2019/20. Även andelen elever med gymnasieexamen fortsätter att öka på de skolenheter som ingått i Samverkan för bästa skola.

Kvalitativa resultat av samverkan följs bland annat genom slutredovisningar från de huvudmän som avslutat samverkan med Skolverket, enkäter och en processutvärdering. I slutredovisningarna beskriver flertalet huvudmän synliga förbättringar i förutsättningarna för det kollegiala lärandet och lärares förutsättningar att möta elevers behov i undervisningen samt en ökad och förbättrad samsyn om styrdokumentens innehåll och mening.

Skolverkets medarbetare har tillsammans med forskare och utbildare från de lärosäten som ingår i Skolverkets forsknings- och utvecklingsstöd analyserat lärdomar från arbetet med huvudmän som avslutat samverkan. I den gemensamma analysen identifieras ett antal framgångsfaktorer. Att det externa utvecklingsstödet möter breda målgrupper på flera olika nivåer i styrkedjan, att insatserna samordnas

av huvudmannen samt att de läggs upp på ett sätt som innebär att målgrupperna är aktiva mellan träffar med Skolverket eller insatsutförare är sådana faktorer som bedöms som centrala. Dessa framgångsfaktorer ses som värdefulla att ta tillvara och bygga vidare på i Samverkan för bästa skola, liksom i annat stöd till skolutveckling.

Arbetet 2020 har påverkats av pandemin, då alla möten sedan mars 2020 genomförts på distans. Processen har även behövt anpassas efter målgruppernas förutsättningar att bedriva skolutvecklingsarbete. Skolverket bedömde att påfrestningarna på skolverksamheterna var så stora, att endast ett urval av huvudmän samt förskole- och skolenheter genomfördes under 2020. Efter detta urvalsbeslut inledde Skolverket samverkan med 16 huvudmän.

Skolverket följer huvudmännen i urvalen från 2017 (maj och november) i en processutvärdering. Av den andra delrapporten i processutvärderingen framgår att majoriteten av deltagarna är nöjda med de insatser som genomförs, liksom med det stöd de får från insatsanordnare och från Skolverket. Ett mindre antal skolenheter är dock mer genomgående negativa och Skolverket bör enligt utvärderingen analysera vad som kan förbättra processen med de verksamheter som i inledningen av samverkansperioden visar en lägre motivation inför samverkan med Skolverket. Utvärderingen lyfter även att Skolverket bör undersöka möjligheterna till att initiera en fördjupad dialog mellan huvudmän/enheter och insatsanordnare inför att insatser inleds, samt se över om stödet till samordning mellan insatser kan öka.

Inför 2021 planerar Skolverket att ytterligare utveckla stödet i det undervisningsnära arbetet. En viktig del av utvecklingsarbetet 2021 blir också att tillvarata erfarenheterna av att stödja förskolor, skolor och huvudmän på distans på ett klokt sätt då det så småningom blir möjligt att välja mötesformer. Under 2021 planerar Skolverket att pröva former för ett ekonomiskt stöd under året efter avslutad samverkan, i syfte att öka huvudmännens möjligheter att bibehålla och vidareutveckla den utveckling som åstadkommit.

Under 2020 nyttjade Skolverket 66,4 mnkr på förvaltningsanslaget för uppdraget om Samverkan för bästa skola. Det var en minskning med 2,5 mnkr jämfört med 2019, vilket förklaras av pandemin. Utfallet på sakanslag 1.5.3 uppgår till 94,7 mnkr, vilket är en ökning med 1,3 mnkr jämfört med 2019.

## 2 Inledning

### 2.1 Bakgrund

Enligt regeringsuppdrag för Samverkan för bästa skola från november 2019 (U2019/03786/S som ersätter U2015/03357/S och U2017/00301/S) ska Skolverket i dialog med huvudmän genomföra insatser i syfte att höja kunskapsresultaten i skolan samt öka måluppfyllelsen i förskolan, förskoleklassen och fritidshemmet. Insatserna syftar även till att öka likvärdigheten inom och mellan skol- och förskoleenheter. Skolverket ska i samverkan med varje berörd

huvudman identifiera insatser som kan stärka huvudmännens förmåga att planera, följa upp och utveckla utbildningen i enlighet med uppdragets syfte.

Insatserna riktas till skolenheter 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. Insatser ska även riktas till förskoleenheter som har svåra förutsättningar.

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

## 2.2 Så arbetar Skolverket med genomförande och uppföljning av Samverkan för bästa skola

Utgångspunkten i Samverkan för bästa skola är att utvalda huvudmän samt förskole- och skolenheter samverkar med Skolverket under tre år. Under den inledande fasen av samverkan analyserar deltagarna i dialog med Skolverkets processtödjare och med stöd av forskare sina verksamheter, formulerar mål samt definierar och planerar insatser för att nå målen. Efter denna inledande fas upprättar Skolverket en överenskommelse med huvudmannen samt beslutar om utvecklingsinsatser som syftar till att höja kunskapsresultaten och måluppfyllelsen samt öka likvärdigheten. En stor del av dessa insatser genomförs med stöd av handledare eller utbildare från lärosäten, men även konsulter och resurser från huvudmannens egen organisation eller från Skolverket nyttjas som stöd. I denna redovisning benämns de personer som handleder, utbildar och stödjer verksamheternas insatser som insatsanordnare. När det är möjligt nyttjas underlag från Skolverkets nationella skolutvecklingsprogram i genomförandet av insatserna. Under hela samverkansperioden stödjer Skolverket deltagarna i deras arbete med att följa upp och utvärdera insatserna i förhållande till de mål som har satts upp.

Efter avslutad samverkansperiod redovisar huvudmännen resultatet av sitt arbete till Skolverket, som även organiserar för internt erfarenhetsutbyte och lärande utifrån resultaten.

Skolverket har organiserat arbetet i processform inom processen Genomföra riktade insatser. Samverkan för bästa skola lämpar sig väl för att organisera och följa upp i processform, då arbetsmoment återkommer i en cykel som inleds med urvalsbeslut två gånger årligen.

Processen består av följande övergripande delprocesser:

1. Genomföra urval
2. Samverkan med huvudman
  - a. Initiera samverkan
  - b. Genomföra nulägesanalys
  - c. Utveckla insats

- d. Genomföra insats
3. Genomföra erfarenhetsutbyte.

Skolverket följer upp genomförandet av Samverkan för bästa skola genom att kontinuerligt följa kvantitativa mått, såsom antalet huvudmän och enheter som ingår i samverkan och de insatser som genomförs. Insatserna kategoriseras av Skolverket enligt Skolinspektionens tillsynsområden<sup>1</sup>. Kategoriseringen ska ses som en indikation på fördelning, snarare än som en definitiv sanning. I praktiken överlappar de olika insatsområdena varandra, då exempelvis insatser för att stärka förstelärare i att leda ett kollegialt lärande syftar såväl till att stärka ledarskapet som att utveckla undervisningens kvalitet.

Kvantitativa resultat följs årligen upp genom en sammanställning av hur kunskapsresultaten utvecklas vid de skolenheter som avslutat samverkan, inklusive jämförelser med resultatutvecklingen i riket.

De kvalitativa resultat som redovisas bygger dels på huvudmännens slutredovisningar efter samverkansperioden, dels på enkäter och intervjuer med deltagande aktörer. Slutredovisningarna sammanställs årligen till en rapport. En processutvärdering följer urvalen från år 2017 till 2021 med slutrapportering under 2021. I utvärderingen har myndigheten möjlighet att följa deltagande huvudmän och skolenheter genom samtliga faser av arbetet inom Samverkan för bästa skola, från nulägesanalys och åtgärdsplan till genomförda utvecklingsinsatser och uppföljning efter avslutad samverkan. Dessutom analyseras resultat och genomförande i dialog med det forsknings- och utvecklingsstöd vid åtta lärosäten som kopplats till uppdraget.

### 2.3 Huvudmän och enheter som samverkat med Skolverket inom Samverkan för bästa skola

Från och med 2015 och fram till och med 2020 har Skolverket totalt samverkat med 97 skolhuvudmän inom Samverkan för bästa skola. 367 skolenheter och 87 förskoleenheter har tagit del av stödet.

---

<sup>1</sup> Följande kategorier används:

- Styrning och utveckling av verksamheten
- Undervisning och lärande
- Förutsättningar för lärande och trygghet
- Trygghet, studiero och åtgärder mot kränkande behandling
- Extra anpassningar och särskilt stöd
- Bedömning och betygsättning
- Arbetsplatsförlagt lärande, grundläggande behörighet och introduktionsprogram

26 av dessa skolhuvudmän har fram till och med 2020 avslutat samverkat med Skolverket inom uppdraget om Samverkan för bästa skola. 82 skolenheter och 5 förskoleenheter har avslutat samverkan.

## 2.4 Redovisningens struktur utgår från processen

Skolverkets redovisning av regeringsuppdraget Samverkan för bästa skola har en struktur som bygger på den process som arbetet i regeringsuppdraget är uppbyggd kring. Att redovisa resultatet av ett års arbete inom ett uppdrag som är organiserat i en pågående process med flera urval löpande parallellt är komplext. Resultat genereras parallellt i olika faser och redovisningen bygger på ett tvärsnitt genom processen. Tabellen nedan är ett försök att illustrera detta. I tabellen visas vilket arbete som genomförs under en period, i förhållande till de huvudmän och förskole-/skolenheter som ingår i ett visst urval. Processen har här delats in i fyra faser enligt följande:

A: Genomföra urval + initiera samverkan

B: Genomföra nulägesanalys + utveckla insats

C: Genomföra insats

D: Avsluta samverkan och genomföra erfarenhetsutbyte

Urvalsbeslut	Ht 2016	Vt 2017	Ht 2017	Vt 2018	Ht 2018	Vt 2019	Ht 2019	Vt 2020	Ht 2020
Maj 20								A	A
Nov 19							A	B	B
Maj 19						A	B	B	C
Nov 18					A	B	B	C	C
Maj 18				A	B	B	C	C	C
Nov 17			A	B	B	C	C	C	C
Maj 17		A	B	B	C	C	C	C	D
Nov 16	A	B	B	C	C	C	C	D	

Denna redovisning bygger på arbetet under år 2020 och de resultat som genererats under året, genom uppföljning och/eller utvärdering av arbetet i de gråmarkerade rutorna i tabellen ovan.

Att arbeta processbaserat innebär möjligheter till ständig förbättring med fokus på målgrupperna. Det sker ett lärande i arbetet och utifrån de resultat som genereras i alla faser. Detta lärande sker i respektive fas, så att exempelvis arbetet med att genomföra urval kontinuerligt utvecklas med stöd av de uppföljningar och utvärderingar som görs av föregående urvalsprocess.

Lärande sker även genom att de huvudmän och skolor som avslutat sin samverkan får svara på vad samverkan bidragit till under hela samverkansperioden. Resultaten

från avslutad samverkan genererar ett lärande om hela processen, som kommer kommande urval till godo.

I och med att arbetet med förbättring, förfining och utveckling av arbetet är ständigt pågående, kommer vissa resultat av uppföljningar att visa på brister i Skolverkets arbete som redan har åtgärdats med stöd i tidigare uppföljningar. Om exempelvis uppföljning av arbetet med urval och initiering av samverkan (fas A i tabellen ovan) har visat på brister i urvalsarbetet under vårterminen 2017, kan dessa brister ha åtgärdats redan i nästa urval, våren 2018. Trots detta kan dessa brister lyftas som betydelsefulla i utvärderingar som görs 2020, när hela samverkansprocessen för urvalet våren 2017 följs upp och utvärderas. Då tittar man bakåt på vad som påverkat resultatet i just den urvalsgruppen.

Mot bakgrund av detta, kan vissa resultat i redovisningen framstå som motsägelsefulla. Skolverket försöker att möta denna komplexitet genom att bygga redovisningen på processens olika steg, tydliggöra vilka urval som omfattas i vilka resultat samt i förekommande fall kommentera förändringar som genomförts.

Vilka urval som omfattas av vilka avsnitt i redovisningen tydliggörs även i tabellen nedan.

<b>Kapitel</b>	<b>Steg i processen</b>	<b>Urval som omfattas</b>
Kapitel 3	Genomföra urval och initiera samverkan	Maj 2020
Kapitel 4	Genomföra nulägesanalys och utveckla insatser	Maj 2019 November 2019
Kapitel 5	Genomföra insatser	November 2016 Maj 2017 November 2017 Maj 2018 November 2018
Kapitel 6	Avsluta samverkan och genomföra erfarenhetsutbyte	Maj 2016, november 2016 Maj 2017 (Även upprepad uppföljning av tidigare avslutade urval ingår i kapitlet)



## 2.5 Underlag till redovisningen

Underlag i form av sammanställningar, uppföljningar och utvärderingar utgör grunden för redovisningen i de olika kapitlen.

I kapitel 3 redovisas resultaten av arbetet med att genomföra urval och initiera samverkan. Där beskrivs den urvalsmodell som används för urval av huvudmän och förskole-/skolenheter för samverkan samt resultatet av urvalet i maj 2020. Även de ställningstaganden som lett till att inget urval beslutats i november 2020 återges. I avsnittet beskrivs också arbetet med att initiera och inleda samverkan under 2020. Resultaten består av beslut och överenskommelser om samverkan efter urval (ÖK1). Arbetet med att initiera samverkan under 2020 har omfattat huvudmännen i urvalsbeslut fattade i maj 2020.

I kapitel 4 beskrivs resultaten av arbetet med att genomföra nulägesanalys och utveckla insatser. Resultaten består av beslut om insatser och överenskommelser om insatser (ÖK2) samt fördelning av de beslutade insatserna mellan olika insatsområden. Arbetet med att genomföra nulägesanalys och utveckla insatser under 2020 har omfattat huvudmän i urvalen från maj och november 2019.

Kapitel 5 behandlar resultat av insatsgenomförandet. I denna fas har under 2020 huvudmän i urval från november 2016, maj 2017, november 2017, maj 2018 samt november 2018 arbetat. I kapitlet redovisas fördelning av beslutade insatser. Här beskrivs även genomförda möten i form av konferenser och seminarier. Skolverket inledde under 2017 en processutvärdering av Samverkan för bästa skola. Syftet med utvärderingen är att undersöka hur genomförandet av Samverkan för bästa skola har fungerat i praktiken samt hur skolenheter och huvudmän har upplevt Skolverkets stöd. Syftet med utvärderingen är också att undersöka utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet hos huvudmän och skolenheter som deltar i satsningen. Resultat från processutvärderingens andra delrapport<sup>2</sup> som beskriver arbetet i insatsfasen återfinns i kapitel 5. Även resultat och lärdomar från arbetet med insatser i samverkan med det forsknings- och utvecklingsstöd som organiseras genom åtta lärosäten ligger till grund för redovisningen i detta kapitel. Dessa resultat hämtas från de två delrapporter som inkommit från forsknings- och utvecklingsstödet<sup>3</sup> under 2020.

Kapitel 6 bygger på resultat av samverkan med de huvudmän som avslutat sin samverkansperiod under 2020. Kunskapsresultat<sup>4</sup> under respektive efter

---

<sup>2</sup> Skolverket, ”Utvärdering av Samverkan för bästa skola, DELRAPPORT – INSATSFASEN”, 2020-06-16. Dnr 2017:53.

<sup>3</sup> ”DET NATIONELLA FOU-STÖDET UNDER 2019, Delrapport till Skolverket avseende överenskommelse”, Dnr 2018:845, samt ”DET NATIONELLA FOU-STÖDET UNDER 2020, Delrapport till Skolverket avseende överenskommelse”, Dnr 2018:845.

<sup>4</sup> Skolverket (2020), Statistikuppföljning av skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. Dnr 2019:1079,

samverkansperioden vid de utvalda skolenheterna, i urval november 2016 och maj 2017, har sammanställts och jämförts med kunskapsresultat för riket. Rektorer och skolchefer hos de berörda huvudmännen har besvarat enkäter med frågor om vilken utveckling av kunskaper och förmågor som skett. Huvudmännen har lämnat in slutredovisningar till Skolverket och redovisningar från de huvudmän som ingår i urval från maj 2016 och november 2016 har sammanställts i en intern rapport<sup>5</sup> som visar på mönster i hela gruppen. Slutredovisningarna har även analyserats i seminarier tillsammans med erfarenheter från processtödjare och de lärosäten som medverkat i genomförandet av insatser. Slutsatser och lärdomar från sådant seminarium ligger till grund för en del av kapitel 6.

I det sjunde kapitlet beskrivs resultatet av det utvecklingsarbete som skett under 2020. Det handlar dels om arbete med utgångspunkt i de utvecklingsområden som lyftes fram i regeringsredovisningen 2019, dels om sådant arbete som skett mot bakgrund av de nya skrivningarna i regeringsuppdraget, Skolverkets interna utvecklingsarbete samt pandemin.

Kapitel 8 knyter ihop redovisningen och pekar framåt. Här görs en bedömning av resultatet samt av framgångsfaktorer i arbetet. Avslutningsvis beskrivs planerat utvecklingsarbete inför 2021 med grund i de resultat som framkommit och de lärdomar som gjorts under 2020.

Redovisningen avslutas med en redogörelse för de kostnader som uppdraget om Samverkan för bästa skola medfört under 2020.

### **3 Resultat av arbetet med att genomföra urval och initiera samverkan**

#### **3.1 Urvalsmodellen**

Skolverkets urval av skolenheter och huvudmän genomförs med hjälp av en urvalsmodell med syftet att ta fram skolenheter som har 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. Under 2019 genomfördes en översyn och revidering av Skolverkets urvalsmodell för huvudmän samt grund- och gymnasieskolenheter. Översynen syftade till att skapa en urvalsmodell som bättre motsvarade utgångspunkterna för uppdraget. Den nya urvalsmodellen tillämpades för andra gången vid urvalet som genomfördes i maj

---

Skolverket (2021), Utökad uppföljningsperiod i statistikuppföljningen av skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. Dnr 2019:1079,

Skolverket (2021), Statistikuppföljning av skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. Dnr 2020:1567.

5 Skolverket, "Sammanställning av slutredovisningar inom ramen för Samverkan för bästa skola, URVAL MAJ 2016 OCH NOVEMBER 2016", 2021-01-26. Dnr 2020:1420.

2020. Precis som i tidigare urvalsmodell genomförs Skolverkets urval av skolenheter med hjälp av två typer av underlag; ett underlag med skolenheter som inspekterats av Skolinspektionen under det senaste året<sup>6</sup> och ett urvalsunderlag baserat på Skolverkets statistik. Urval av förskoleklass och fritidshem ingår i det urval som omfattar grundskolan. Skälet för detta är att förskoleklassen och fritidshemmet oftast är organiserade inom ramen för en grundskoleenhet. För urval av förskoleenheter används andra urvalsgrunder än de ovan angivna. Här används ett index som ger en bild av förskoleenheternas förutsättningar att öka måluppfyllelsen i förskolan.<sup>7</sup> Urvalet av specifika förskoleenheter genomförs efter dialog med huvudmännen med utgångspunkt i detta index.

### 3.2 Resultat av urval 2020

Beslut om urval av huvudmän samt skol- och förskoleenheter har fattats i maj 2020. Genom detta urvalsbeslut erbjöd Skolverket samverkan med totalt 16 huvudmän och 46 skolenheter. En av huvudmännen som erbjöds samverkan under 2020 har tackat nej till erbjudandet i sin helhet.

Av de skolenheter som omfattades av urvalsbeslutet avböjde 8 huvudmän samverkan för totalt 10 skolenheter. Skolverket erbjöd efter dialog med de berörda huvudmännen stöd till 10 andra skolenheter än de som ingick i det ursprungliga urvalsbeslutet. En enhet som ingick i urvalet november 2019 flyttades till att ingå i urvalet maj 2020. Efter de tillägg och förändringar som gjorts efter urvalsbeslutet i maj 2020 uppgår det totala antalet enheter som Skolverket inledde samverkan med till 44 skolenheter och nio förskoleenheter.

Skolverket beslutade att inte fatta ett beslut om urval i november 2020. Det innebär att inga huvudmän och skolenheter som inte tidigare erhållit riktat stöd erbjöds samverkan under hösten 2020. Motivet till beslutet var den pågående pandemin. Bedömningen var att huvudmän och skolenheter behöver få fokusera sitt arbete på att hantera situationen i förskolor och skolor med anledning av Covid-19. Skolverket avser att genomföra urval till Samverkan för bästa skola enligt tidigare rutiner två gånger per år, i maj och november, från och med 2021.

---

<sup>6</sup> Uppdrag att lämna underlag till Statens skolverk, U2015/03631/GV.

<sup>7</sup> Beslut om att erbjuda samverkan med huvudmän inom ramen för Samverkan för bästa skola. Dnr 7.4.1–2019:1456, 2019-11-06.

### 3.3 Inledande samverkan efter urvalet

Under 2020 har den första fasen av samverkansperioden, den fas som i Skolverkets process benämns att initiera samverkan, omfattat det urval som beslutades i maj 2020. I denna fas tar Skolverkets processtödjare kontakt med de utvalda huvudmännen och presenterar erbjudandet samt bokar ett första möte för att närmare beskriva vad ett deltagande i Samverkan för bästa skola innebär. Efter detta inledande möte tar huvudmannen ställning till erbjudandet om samverkan. Då huvudmannen accepterat erbjudandet fattar Skolverket beslut om att stödja huvudmannen och de utvalda enheterna. I beslutet ingår ett ekonomiskt bidrag till huvudmännen för att skapa förutsättningar för arbetet med nulägesanalys och åtgärdsplaner. Därefter tecknas en överenskommelse mellan Skolverket och huvudmannen, där förutsättningar och ansvar preciseras.

För huvudmännen i urvalet maj 2020 förlängdes den inledande fasen med anledning av pandemin. Skolverket bedömde att huvudmännen inte hade förutsättningar för att fatta beslut om samverkan under vårterminen 2020. Erbjudandet om samverkan kommunicerades därför i samband med att urvalsbeslut fattades, men den fortsatta dialogen skedde efter sommaren. De inledande mötena genomfördes digitalt under augusti-september. Även övergången till nästa fas förlängdes, då Skolverket i dialog med huvudmännen bedömde att det krävs mer omfattande förberedelser för det fortsatta arbetet, då detta sker på distans. Under hösten förde Skolverket därför dialog med huvudmännen om hur arbetet med analys och planering av insatser ska genomföras med start i januari 2021.

## 4 Resultat av arbetet med att genomföra nulägesanalys och utveckla insatser

### 4.1 Stöd i framtagande av nulägesanalyser samt beslut om insatser under 2020

Under 2020 har Skolverket tillhandahållit stöd för att genomföra nulägesanalyser i utvalda enheter samt huvudmannorganisationer till de huvudmän som ingår i urvalsbeslut maj 2019 och november 2019. Arbetet har i hög grad påverkats av pandemin och restriktionerna som följer av den. I tidigare urval har Skolverkets processtödjare besökt huvudmän och enheter regelbundet under nulägesanalysfasen. Vid besöken har processtödjarna lett workshops och möten med de representanter som huvudmän och rektorer utser. Mötena syftar till att stödja och fördjupa målgruppernas förståelse för vad som är de huvudsakliga hindren för elevernas kunskapsresultat och barn och elevers måluppfyllelse, vilka de viktigaste orsakerna är till den bristande måluppfyllelsen och vilka insatser som krävs för att komma tillrätta med problemen. Dialog och relationsbygge är viktiga verktyg i processtödet, som bygger på en balans mellan lyhördhet och utmaning.

Då samtliga möten sedan mars 2020 genomförs digitalt har relationsbygget försvårats. Det har varit en större utmaning för processtödarna att leda möten och utveckla ett tillitsfullt samtalsklimat, som öppnar för fördjupning och en kritisk blick på den egna verksamheten. Samtidigt har många skolenheter haft svåra förutsättningar för sitt ordinarie arbete under pandemin. Många skolor har helt eller delvis ställt om till digital undervisning samtidigt som frånvaron hos både barn, elever och personal periodvis varit omfattande. Mot denna bakgrund har analysprocesserna försenats och försvårats i många fall. Trots de svåra förutsättningarna har dock huvudmän påbörjat en dialog som i många fall fungerat väl. De digitala mötesformerna har under 2020 utvecklats så att de i allt högre grad stödjer en utforskande dialog.

Nulägesanalyserna ligger till grund för åtgärdsplaner med insatser för att komma till rätta med de problem som identifierats. Utifrån dessa åtgärdsplaner beslutar Skolverket om utvecklingsinsatser samt tecknar överenskommelser med huvudmannen om genomförandet av dessa insatser (ÖK2). Under 2020 har överenskommelser om insatser tecknats med samtliga huvudmän som inledde samverkan efter urval i maj 2019. Bland de huvudmän som ingick i urvalsbeslutet i november 2019 har konsekvenserna av pandemin varit påtagliga och försenat processen fram till beslut om insatser och ÖK2 i många fall. Vid 2020 års utgång hade 4 av 15 huvudmän i urvalet beslut om insatser och ÖK 2. En huvudman valde att avsluta samverkan efter analys och åtgärdsplan och gå vidare med insatser i egen regi. För de övriga huvudmännen i urvalet beräknas beslut om insatser fattas under inledningen av 2021.

De beslut om insatser och överenskommelser som färdigställts under 2020 för huvudmän i urvalen maj respektive november 2019 innehåller 102 beskrivna insatser. Drygt hälften av dessa kategoriseras som insatser inom området styrning och utveckling av verksamheten. Fyra av tio beslutade insatser kategoriseras som insatser med fokus på undervisning och lärande. Därutöver har någon enstaka insats kategoriserats inom området förutsättningar för trygghet och lärande. Kategoriseringen av insatser enligt Skolinspektionens tillsynsområden ska ses som en indikation, vilket beskrivs under 2.2 ovan.

## **5 Resultat av arbetet med att genomföra insatser**

### **5.1 Beslutade insatser**

Under 2020 har de huvudmän som ingår i urvalsbesluten mellan november 2016 och maj 2019 befunnit sig i insatsfasen, det vill säga genomfört de insatser som beslutats med utgångspunkt i nulägesanalyser och åtgärdsplaner. Insatserna följs upp kontinuerligt i dialog med Skolverkets processtödare. I samband med uppföljningar upprättas inte sällan tilläggsöverenskommelser där Skolverket beslutar om ytterligare insatser, tillägg till de beslutade insatserna eller ändringar av dessa mot bakgrund av de behov som identifieras under insatsgenomförandet.

Insatserna i urvalen från november 2016 till maj 2019 fördelas till största delen mellan insatsområdena<sup>8</sup> styrning och utveckling av verksamheten (7 av 10 insatser) respektive undervisning och lärande (knappt en fjärdedel av insatserna).

## 5.2 Målgruppernas upplevelse av stödet i insatsgenomförandet enligt processutvärderingen

Skolverket inledde under 2017 en processutvärdering av Samverkan för bästa skola. Utvärderingen inkluderar huvudmän och skolenheter som påbörjade sitt deltagande i Samverkan för bästa skola under 2017 och omfattar 16 huvudmän med omkring 70 utvalda grund- och gymnasieskolenheter. Inga förskoleenheter ingår i utvärderingen. De huvudmän och skolenheter som utgör urvalet i Skolverkets processutvärdering befann sig vid den senaste informationsinsamlingen i insatsfasen då de genomför de insatser som beslutats med utgångspunkt i nulägesanalyser och åtgärdsplaner.

### 5.2.1 Deltagarna förväntar sig positiva resultat av insatserna

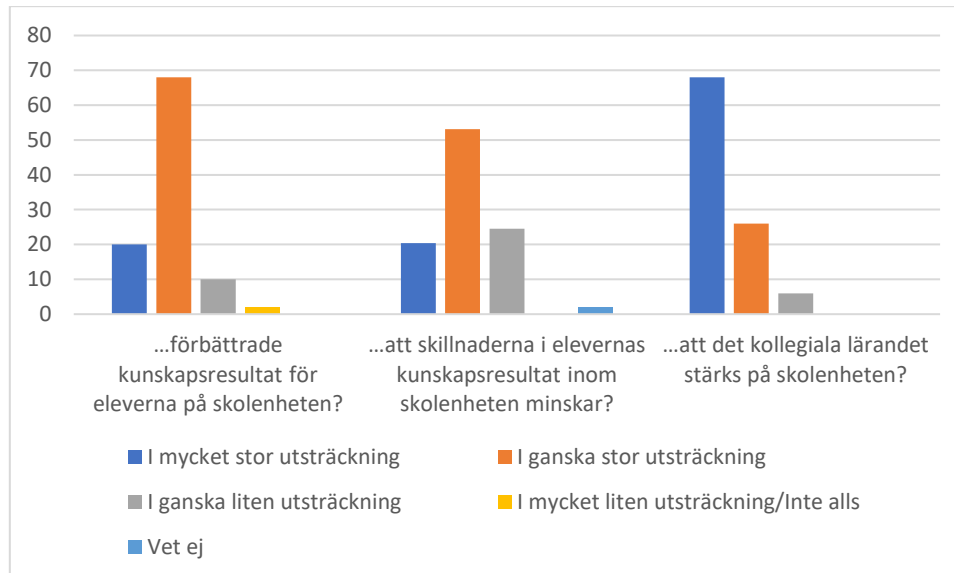
Utvärderingen visar att huvudmännen och skolenheterna i denna fas har en relativt hög tilltro till att de kommer att nå det övergripande målet för Samverkan för bästa skola om att förbättra elevernas kunskapsresultat, se diagram med rektorernas svar nedan.<sup>9</sup> Det finns en större variation i svaren när det gäller förväntan om att likvärdigheten ska öka inom och mellan skolenheter. Det finns samtidigt en hög tilltro hos rektorerna till att Samverkan för bästa skola kommer att leda till en utveckling av det kollegiala lärandet. Sju av tio rektorer svarade att de tror att deltagandet i Samverkan för bästa skola ”i mycket stor utsträckning” kommer att leda till en utveckling av det kollegiala lärandet.

---

<sup>8</sup> Se mer om kategorisering under 2.2 ovan.

<sup>9</sup> Utvärderingens enkät gick till skolchefer hos huvudmannen (med något undantag) samt till skolenheternas rektorer. Enligt enkätens instruktion skulle dessa respondenter svara som representanter för sin organisation och ta hjälp av andra personer i sin verksamhet när de besvarade enkäten.

I vilken utsträckning tror ni att de insatser som ni nu genomför kommer att leda till...: Andel svar i procent, n=50 (rektorsers svar).



De flesta skolchefer och rektorer har i utvärderingens enkät angett att Samverkan för bästa skola har bidragit till mer förståelse och ökade kunskaper i deras verksamheter vad gäller det systematiska kvalitetsarbetet. Enligt utvärderingens enkätundersökning anger respondenterna också att Samverkan för bästa skola har bidragit till att förbättra verksamheternas förmåga när det gäller att sätta upp mål, planera och följa upp mot de uppsatta målen.

### 5.2.2 De flesta deltagarna är nöjda med insatserna och med samverkan med insatsanordnarna

Som helhet visar utvärderingen att genomförandet av insatsfasen i Samverkan för bästa skola har fungerat bra. Representanterna för huvudmän och skolenheter anger i utvärderingens enkät att merparten av de insatser som de har genomfört så här långt med stöd av insatsanordnare har varit ”mycket bra” eller ”ganska bra”. Det är ett fåtal insatser som de varit missnöjda med. Både huvudmannarepresentanter och rektorer anger också för majoriteten av insatserna att insatsanordnarna (framför allt lärosäten och konsulter, som genomfört exempelvis handledning och kompetensutveckling med utgångspunkt i de behov som identifierats i nulägesanalyser och åtgärdsplaner) ”helt och hållet” har varit lyhörda för synpunkter och förslag, något som tyder på att det har funnits möjligheter till en god dialog mellan verksamheterna och insatsanordnarna under processens gång. Samtidigt uppger en majoritet av tjänstemännen och rektorerna att de bedömer att de ”delvis” kommer att nå målen i sina åtgärdsplaner. En möjlig förklaring utifrån intervju svaren är att huvudmän och rektorer ser framför sig att utvecklingsarbetet kommer att ta längre tid än de tre år som Samverkan för bästa skola pågår. Det finns dock exempel på representanter för huvudmän och

skolenheter som har angett att de inte har varit nöjda med alla sina insatser och det finns exempel på fall där samverkan mellan huvudmän/skolenheter och insatsanordnare har fungerat sämre, detta beskrivs mer nedan.

### **5.2.3 Samverkan med Skolverket är i regel uppskattad**

Skolchefers och rektorers enkätsvar när det gäller olika aspekter av samverkan med Skolverket under insatsfasen, exempelvis uppföljningsmötena, visar att samverkan ur deras perspektiv i regel har fungerat bra. Några av de intervjuade påpekar att de inte har haft lika mycket kontakt med Skolverkets processtödare i denna fas men menar att detta är naturligt när de nu har lämnat analysfasen i arbetet. Några kommentarer i enkäten visar dock att en del skolenheter hade velat ha mer kontakt med processtödjarna även under insatsfasen.

### **5.2.4 Ibland har samverkan gällande insatserna varit mer komplicerad**

Utvärderingens enkätstudie visar att det finns ett fåtal rektorer som genomgående är relativt negativa i sina svar gällande insatser på sin skolenhet. Det handlar om att de är mindre nöjda med insatserna men också om att de är kritiska till samverkan med insatsanordnaren och till hur Skolverkets stöd har fungerat i insatsfasen. I intervjuerna ges exempel på vad tjänstemän och rektorer har upplevt som negativt. Ibland har det handlat om att de har önskat mer dialog med sina insatsanordnare inför genomförandet av insatser och i vissa fall har de upplevt att det funnits en brist på lyhördhet för deras synpunkter från insatsanordnarnas sida. I intervjuerna beskriver de aktuella rektorerna i flera fall att de och skolpersonalen vid starten av olika insatser inte riktigt har känt igen sig i förhållande till sin åtgärdsplan. I intervjuerna ger tjänstemännen och rektorerna även exempel på att insatser har avbrutits i förtid för att de som deltagare inte har ansett att det varit meningsfullt att fortsätta. Det har då exempelvis handlat om att tjänstemännen eller rektorerna inte har ansett att insatsanordnarna har anpassat insatserna tillräckligt till de lokala förutsättningarna och behoven.

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

Utvärderingen ger förslag på områden som skulle kunna förbättras när det gäller Skolverkets arbete i insatsfasen. Ett av dessa områden berör dialogen och vilken tid som finns för dialog mellan huvudmän/skolenheter och insatsanordnare om insatserna, innan insatsanordnarna inleder sitt stöd. I utvärderingen föreslås att myndigheten kan undersöka om det går att förbättra förutsättningarna för huvudmän/skolenheter och insatsanordnare att ha en mer fördjupad dialog inför inledandet av insatser.

Med utgångspunkt från utvärderingens resultat skulle Skolverket även behöva se över om myndigheten kan utveckla stödet till huvudmännen när det gäller att samordna de olika insatser som genomförs i deras organisation. Ansvaret för samordningen ligger på rektorer och ansvariga tjänstemän, men utifrån de brister som identifierats i utvärderingen kan stödet i samordningen behöva öka.



Utvärderingen visar också att en del av de verksamheter (framför allt skolenheter) som var tveksamma till Samverkan för bästa skola redan i nulägesanalysfasen även har varit fortsatt kritiska under insatsfasen. Ett förslag är att Skolverket inför samverkan med framtida huvudmän och skolenheter analyserar vad som kan förbättra processen med de verksamheter som redan i nulägesanalysfasen är kritiska till och omotiverade att delta i Samverkan för bästa skola.

Utvärderingen visar också att det varierar mellan olika huvudmän och skolenheter när det gäller bedömningen av vilken påverkan Samverkan för bästa skola kommer att ha på likvärdigheten. Det är inte alla som menar att skillnaderna i kunskapsresultat inom och mellan skolenheter kommer att minska till följd av arbetet. Skolverket kan behöva undersöka varför inte alla skolenheter och huvudmän bedömer att Samverkan för bästa skola kommer att förbättra likvärdigheten. Skolverket skulle också kunna se över ifall utformningen av insatserna eller deras innehåll behöver justeras på något sätt för att i högre grad främja likvärdighet.

Såväl behovet av ökad dialog i övergången mellan nulägesanalys och insatser med stöd av insatsanordnare, som behovet av stöd i samordning av insatser, är sådana utvecklingsområden som Skolverket även tidigare uppmärksammat genom dialog med huvudmän och insatsanordnare. Ett arbete med att förbättra stödet inom dessa områden genomförs därför kontinuerligt i dialog med forsknings- och utvecklingsstödet.

### **5.3 Lärdomar från insatsgenomförandet enligt delrapporter från Skolverkets forsknings- och utvecklingsstöd**

I tidigare regeringsredovisning har Skolverket beskrivit det samarbete som har etablerats mellan Skolverket och åtta av landets universitet och högskolor<sup>10</sup>, samt nyttan av ett nationellt partnerskap mellan flera aktörer för att kunna hantera de komplexa utmaningar som Samverkan för bästa skola innebär. Samarbetet med universiteten och högskolorna syftar till att säkerställa en relevant vetenskaplig grund såväl i analysen av verksamheternas behov som i genomförandet av utvecklingsinsatser. Genom detta partnerskap kan aktörerna gemensamt kraftsamla för att bygga kunskap, dela erfarenheter, samordna arbete, ta fram insatser och stärka den kapacitet som behövs för att den pedagogiska verksamheten på de utvalda förskolorna och skolorna ska utvecklas.

Samarbetet innebär att lärosätena bidrar med ett forsknings- och utvecklingsstöd i såväl analysfasen som i utformandet av utvecklingsinsatser. I många fall bedöms det lärosäte som deltagit och bidragit i analysen också vara bäst lämpat att

---

<sup>10</sup> Högskolan Dalarna, Göteborgs universitet (deltog inte under första halvåret 2019), Karlstads universitet, Linnéuniversitetet, Mittuniversitetet, Stockholms universitet, Umeå universitet och Uppsala universitet.

genomföra de insatser som identifierats i analysen. Detta innebär att de universitet och högskolor som ingår i forsknings- och utvecklingsstödet anordnar många utvecklingsinsatser hos enheter och huvudmän inom Samverkan för bästa skola. Insatserna regleras i separata överenskommelser mellan Skolverket och respektive lärosäte. Genom att samma aktörer deltar i flera steg, ökar möjligheterna till ett gemensamt lärande inom och mellan universiteten och högskolorna samt mellan Skolverket och lärosätena.

Forsknings- och utvecklingsstödet har under året lämnat två delrapporter där de beskriver hur arbetet fortlöper och vilka erfarenheter och lärdomar de drar av arbetet inom Samverkan för bästa skola. Nedan lyfts ett antal viktiga aspekter som forsknings- och utvecklingsstödet tillsammans med Skolverket har erfarit bör styra planering och genomförande av utvecklingsinsatserna inom Samverkan för bästa skola. Här beskrivs även vilka kompetenser och vilken organisation som lärosätenas representanter bedömer som nödvändiga för att möta behoven. Såväl Skolverket som lärosätena ser att de lärdomar som lyfts fram kan överföras till andra situationer där ett externt utvecklingsstöd erbjuds för att stärka kvaliteten i verksamheter med svåra förutsättningar.

### **5.3.1 Samtliga aktörer behöver agera för att stärka det lokala ägarskapet och minska glapp i huvudmännens organisationer**

En central utgångspunkt för Samverkan för bästa skola är att stödet syftar till att stärka huvudmännens egen förmåga att hantera låga kunskapsresultat, kvalitet och likvärdighet. Huvudmannens och skolledningens förmåga att skapa delaktighet i utvecklingsarbetet bland personalen, och därmed legitimitet för insatserna, framstår som avgörande för att utvecklingsarbetet ska få genomslag. Samtliga samverkande aktörer behöver motverka uppfattningen att förbättringsarbete är något som drivs av externa utförare och att ansvaret för utvecklingsarbetet är något som kan delegeras till utomstående.

I sina nulägesanalyser och åtgärdsplaner identifierar huvudmännen ofta brister i förståelse och kommunikation mellan skilda hierarkiska nivåer som viktiga orsaker till låga kunskapsresultat och bristande likvärdighet. Utvecklingen av kommunikationen stöds redan under analysfasen där Skolverkets processtödjare för dialog med grupper med representation från hela styrkedjan. Lärosätenas erfarenhet är att dialog och insatser inom Samverkan för bästa skola bidrar till att minska organisatoriska glapp. Därmed ökar huvudmäns, skolors och förskolors förmåga att bedriva ett gemensamt förbättringsarbete. Det stöd som ges till rektorers och skolchefers ledningsgrupper bidrar till att minska glappen mellan ledande funktioner på huvudmannan- respektive enhetsnivå. Insatser som vänder sig till förstelärare, arbetslagsledare, utvecklingsledare och andra funktioner som ansvarar för att samordna, utveckla och förbättra pedagogisk verksamhet på uppdrag av rektor kan vara av särskild betydelse för att minska glapp och stärka professionella relationer mellan ledningen och personalen. Insatser riktade till förstelärare och undervisande personal bidrar även till att skapa arenor för

kollegialt lärande där professionella horisontella relationer kan stärkas i syfte att förbättra undervisningens kvalitet.

### **5.3.2 Insatsutförarna ställs inför nya krav och förutsättningar**

Insatserna bygger på huvudmännens nulägesanalyser och åtgärdsplaner, som tagits fram med stöd av Skolverkets processtödjare. Skolverkets processtödjare och lärosätena har dock erfarit att brister i åtgärdsplanerna kan bli synliga i arbetet med att utforma insatser. Det kan exempelvis röra sig om alltför vaga målsättningar som försvårar arbetet med att skapa gemensamma förväntningar på vad som ska åstadkommas. Det kan även framkomma när konkreta insatser planeras, att delaktigheten inte varit tillräcklig under analysprocessen. En utmaning är därför att fortsätta arbetet med att skapa gemensam förståelse för vad som anses särskilt viktigt, vilka insatser som är mest ändamålsenliga och hur insatser lämpligen fördelas över tid och målgrupper. Det behöver finnas en flexibilitet inom den planerade insatsens ram för att kunna möta uppdykande händelser som påverkar deltagarnas uppfattningar om vad som är prioriterat här och nu. För att skapa en sådan flexibilitet krävs en kontinuerlig dialog mellan insatsanordnare, huvudmän och Skolverkets processtödjare.

De insatser som byggs upp utifrån åtgärdsplanerna ställer i regel andra krav på utföraren än traditionella utbildningsinsatser. Det handlar snarare om ett brett förbättringsstöd som anpassas efter lokala behov, än om färdiga kurser. Som regel genomförs en uppsättning riktade insatser för olika deltagargrupper hos medverkande huvudmän, skolor och förskolor i syfte att förbättra den pedagogiska verksamheten och stärka förutsättningarna för fortsatt utvecklingsarbete. En övergripande lärdom är vikten av att insatserna bildar en helhet. Huvudmannen behöver erbjudas stöd i att leda och organisera Samverkan för bästa skola som ett gemensamt förbättringsarbete baserat på en uppsättning stödjande insatser, snarare än som enskilda insatser var för sig. Det kan annars finnas en risk för att pågående insatser konkurrerar i stället för att komplettera varandra.

Erfarenheterna från arbetet inom Samverkan för bästa skola visar att genomförandet av insatser ofta försvåras av hög personalomsättning i allmänhet och bland nyckelpersoner i synnerhet. Detsamma gäller vid bristande samarbeten och behörigheter hos personalen, samt utmaningar som har att göra med förekomsten av starka informella ledare och underliggande normer och värderingar som motverkar utvecklingsarbetet. Risken för att sådana omständigheter minskar effekten av utvecklingsarbetet behöver förebyggas i planering och genomförande av insatserna.

### **5.3.3 För att möta kraven krävs bred kompetens och en stödjande organisation**

Utifrån lärdomarna ovan krävs en bred och kvalificerad kompetens från insatsanordnarna vid de medverkande lärosätena för att möta behoven inom Samverkan för bästa skola. När lärosäten genomför insatser inom Samverkan för bästa skola handlar det vanligen om såväl utvecklingsstöd inom styrning, pedagogisk ledning och systematiskt kvalitetsarbete som didaktiska insatser för att

utveckla undervisningens kvalitet. Insatserna genomförs ofta som mer eller mindre uttalade kombinationer av handledning och utbildning. Förutom att bidra med ett vetenskapligt förhållningssätt och att kunna utgå ifrån flera olika expertområden, behöver lärosätenas insatsanordnare dessutom besitta skolutvecklingsförmåga. En sådan skolutvecklingsförmåga innebär förståelse för utvecklingen av den pedagogiska verksamheten ur ett systemperspektiv (inklusive drifts-, utvecklings- och stödorganisationer), förståelse för hur olika insatser, olika deltagargrupper och olika expertområden kan förhålla sig till och komplettera varandra under ett gemensamt förbättringsarbete, liksom en förståelse för vad som bidrar till önskade resultat i verksamheten samt hur resultaten kan följas och mätas.

En grundläggande utmaning som forsknings- och utvecklingsstödet lyfter är behovet av att insatsanordnare balanserar mellan lyhördhet och kompetens. Det är nödvändigt för ett externt utvecklingsstöd att kombinera respekt för huvudmännens synpunkter och förutsättningar med att stå upp för den egna vetenskapliga expertisen och sitt professionella omdöme. De svåra förutsättningarna i de verksamheter som ingår i Samverkan för bästa skola innebär att insatsanordnarna måste utforma, planera och följa upp varje enskild insats utifrån dess förutsättningar. Samtidigt behöver man vara beredd att löpande korrigera upplägg och innehåll. Allt detta ställer höga krav på lyhördhet, flexibilitet och bred vetenskaplig kompetens.

En bemanning som täcker nödvändig bredd till både innehåll och form kan bidra till att skapa legitimitet och förtroende hos målgrupperna, men kräver en omfattande organisation hos berörda lärosäten. Arbetet förutsätter även att insatser ska vara möjliga att sättas in relativt snabbt, bland annat på grund av den begränsade tid som samverkan pågår. På respektive universitet och högskola har särskilda team formerats. Teamen inkluderar en både bred och djup kompetensbas och de har enligt de involverade lärosätena varit en förutsättning för att säkerställa att rätt resurser kan erbjudas de aktuella förskole- och skolenheterna samt huvudmännen.

Även upparbetade kontaktvägar mellan universitet och högskolor är värdefulla. En kontinuerlig dialog om förutsättningar, framgångsfaktorer och fallgropar sker mellan de lärosäten som utgör forsknings- och utvecklingsstödet. Detta har visat sig ha en avgörande betydelse för att öka förståelsen av uppdragets särdrag samt hur lärosätesinsatser med önskad kvalitet kan genomföras. Samtidigt genereras genom samarbetet ett lärande som kan nyttjas i andra delar av lärosätenas arbete.

#### **5.4 Gemensamma mötesplatser för erfarenhetsutbyte och lärande**

Samtliga huvudmän inom ett urval erbjuds gemensamma konferenser och seminarier vid tre tillfällen under den treåriga samverkansperioden; en upptaktskonferens, ett uppföljningsseminarium samt ett avslutningsseminarium. Syftet med dessa mötestillfällen är att inspirera till förbättringsarbete, ge möjlighet till erfarenhetsutbyte samt öka kunskapen om samverkansprocessen och om förutsättningarna för skolutveckling.

Under 2020 har endast en upptaktskonferens genomförts (under våren 2020 och då med samtliga deltagare på plats i Stockholm), den påföljande upptaktskonferensen som skulle ha genomförts under hösten 2020 blev framflyttad till våren 2021 på grund av pandemin och hölls då digitalt. Ett uppföljningsseminarium och två avslutningsseminarier har genomförts i digital form.

Målgrupperna för upptaktskonferensen och avslutningsseminariet är rektorer och huvudmän. Vid uppföljningsseminariet finns utöver dessa målgrupper även möjlighet för ett antal forskollärare och lärare från de utvalda förskole- och skolenheterna att delta. Samtliga konferenser och seminarier sträcker sig över två dagar. En av dessa dagar riktar sig endast till representanter från huvudmannanivå (chefer, tjänstemän samt politiker eller styrelser) och fokuserar på huvudmannens uppdrag och ansvar. Under 2020 har upplägget för upptaktskonferens och uppföljningsseminarium varit något annorlunda än tidigare år. Dag ett har varit gemensam för alla huvudmän inom aktuellt urval. Dag två har planerats och genomförts lokalt hos huvudmännen samt deltagande skolenheter i dialog med Skolverket, utifrån huvudmännens behov gällande innehåll samt möjlighet att delta. Dock har konferensernas och seminariernas upplägg samt innehåll varit desamma för deltagarna. De digitala avslutningsseminarierna har i sin helhet genomförts lokalt hos huvudmännen ihop med Skolverkets processtödjare, utifrån respektive huvudmans önskemål samt förutsättningar för deltagande.

Innehållet i konferenserna har i stort sett varit detsamma som tidigare år. Utöver föreläsningar från forskare och ett strukturerat erfarenhetsutbyte, har deltagarna fått ta del av presentationer av utvecklingsarbete som pågår hos huvudmän från andra urval och hos huvudmän som avslutat samverkan med Skolverket.

Deltagarna har efter konferensen eller seminariet utvärderat hur de upplevde dem, utifrån frågor om i vilken mån mötestillfället motsvarade förväntningarna, upplevdes som givande i sin helhet, ledde till fördjupade eller breddade kunskaper samt gav användbara kunskaper för det fortsatta arbetet. Dock gjordes ingen utvärdering av det första digitala uppföljningsseminariet 2020. De tekniska förutsättningarna för att genomföra den gemensamma första dagen var inte tillräckliga, vilket ledde till att stora delar av den första dagen inte kunde genomföras.

I utvärderingarna under 2020 har en stor majoritet av deltagarna angett att de i ganska eller mycket hög grad varit nöjda med konferensen eller seminariet som helhet och att det motsvarat deras förväntningar. Erfarenhetsutbytet mellan huvudmän som avslutat samverkan och huvudmän som precis inlett samverkan har under upptaktskonferensen under våren 2020 uppskattas särskilt, enligt utvärderingen. Även stödet i nulägesanalysfasen under samma konferens har varit särskilt värdefullt för de deltagande huvudmännen. Av utvärderingarna av de konferenser som har genomförts digitalt framgår att det digitala forumet i vissa fall har försvårat dialog som syftar till erfarenhetsutbyte. Trots detta har deltagarna varit övervägande positiva till det som konferenserna bidragit till.

## 6 Resultat efter avslutad samverkan

### 6.1 Utveckling av kunskapsresultaten vid skolenheter som avslutat samverkan

Skolverket har sammanställt statistik över hur kunskapsresultaten har utvecklats för elever på de skolenheter som ingick i de första fem urvalen av Samverkan för bästa skola. En jämförelse görs dessutom mellan skolenheterna som har deltagit i Samverkan för bästa skola och den genomsnittliga utvecklingen för samtliga grund- respektive gymnasieskoleenheter i riket. Uppföljningen innehåller även elevstatistik för de aktuella skolenheterna samt belyser vilka förändringar som har skett i elevsammansättningen.

Syftet med statistikuppföljningen är att ge en bild av hur elevers kunskapsresultat utvecklats under och efter skolenheternas deltagande i Samverkan för bästa skola. Uppföljningen är en tvärsnittsredovisning. Det innebär att det inte är samma elever som följs över tid utan att det är skolenheternas elevgrupper som följs för varje läsår. Uppföljningen visar hur kunskapsresultaten har förändrats under uppföljningsperioden, men det går inte att uttala sig om huruvida det är just insatsen i Samverkan för bästa skola som lett till förändringarna i kunskapsresultat.

#### 6.1.1 Förnyad statistikuppföljning som omfattar de skolenheter som avslutade samverkan senast 2019

Den statistikuppföljning som redovisades våren 2020<sup>11</sup> omfattar de skolenheter som ingått i de tre första urvalen som genomfördes i november 2015 samt januari och maj 2016 och som avslutade sitt deltagande senast den 31 december 2019. Statistikuppföljningen som redovisades våren 2020 omfattar 38 grundskoleenheter och 9 gymnasieskoleenheter. Resultatet av denna uppföljning ingick i föregående redovisning till regeringen i april 2019. I en förnyad uppföljning har kunskapsresultaten hos dessa skolenheter följts upp med ytterligare ett läsår, läsåret 2019/20.<sup>12</sup>

#### Fortsatt svag uppgång av kunskapsresultaten för elever i årskurs 6

Statistikuppföljningen 2020 visade att andel elever i årskurs 6 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen på de grundskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola fluktuerar under uppföljningsperioden. Mellan läsåren 2017/18 och 2018/19 syns en uppgång för de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola och en nedgång för riket. Uppgången för skolenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola, och nedgången i riket, fortsätter läsåret 2019/20. Förändringarna är dock marginella. På skolenheterna som deltagit i Samverkan för

---

<sup>11</sup> Skolverket (2020), Statistikuppföljning av skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. Dnr 2019:1079.

<sup>12</sup> Skolverket (2021), Utökad uppföljningsperiod i statistikuppföljningen av skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. Dnr 2019:1079.

bästa skola är andelen elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen drygt 53 procent läsåret 2019/20. Motsvarande siffra för riket är nästan 74 procent.

På de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola är ökningen i andelen elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, mellan läsåren 2018/19 och 2019/20, störst för elever med utländsk bakgrund och elever vars föräldrar har förgymnasial eller gymnasial utbildning. För dessa elevgrupper har andelen ökat sedan 2017/18. I riket har andelen elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen i stället minskat inom dessa elevgrupper, med undantag för läsåret 2019/20 då andelen ökar marginellt för elever med utländsk bakgrund.

### **Behörigheten till gymnasieskolans yrkesprogram för elever i årskurs 9 fortsätter att öka**

Statistikuppföljningen 2020 visade att från och med läsåret 2016/17 ökar andelen elever i årskurs 9 som är behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram vid de grundskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. Denna ökning fortsätter under läsåret 2019/20. Drygt 72 procent av eleverna är behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram detta läsår. Detta kan jämföras med läsåret 2016/17 då andelen var som lägst, nästan 66 procent. Även i riket ökar andelen behöriga mellan läsåren 2018/19 och 2019/20 och nästan 86 procent av eleverna i riket är behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram läsåret 2019/20.

Vad gäller pojkar och elever med utländsk bakgrund har andelen behöriga elever ökat sedan läsåret 2016/17 och denna ökning fortsätter även läsåret 2019/20. I riket ökar andelen behöriga bland pojkarna och bland eleverna med utländsk bakgrund mellan läsåren 2018/19 och 2019/20, men för pojkarna är ökningen i andel större vid de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola.

Även för flickor och elever vars föräldrar har förgymnasial eller gymnasial utbildning på de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola ökar andelen behöriga elever det senaste läsåret, men ökningen är inte lika stor som i grupperna pojkar och elever med utländsk bakgrund.

### **Fortsatt ökning av det genomsnittliga meritvärdet för elever i årskurs 9**

Som framgick av statistikuppföljningen 2020 ökade det genomsnittliga meritvärdet under uppföljningsperiodens senare del, både på de grundskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola och i riket. Uppföljningen visar att denna ökning fortsätter för läsåret 2019/20. På skolenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola är det genomsnittliga meritvärdet 197 läsåret 2019/20. Detta kan jämföras med läsåret 2015/16 då det genomsnittliga meritvärdet var som lägst, 183, i dessa skolor. Motsvarande siffror för riket är 223 och 216.

Vid de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola är ökningen av det genomsnittliga meritvärdet mellan läsåren 2018/19 och 2019/20 störst för pojkar och för elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning. Även för flickor och elever med utländsk bakgrund ökar det genomsnittliga meritvärdet något mellan dessa läsår, medan det genomsnittliga meritvärdet minskar för elever med svensk bakgrund och för elever vars föräldrar har förgymnasial eller gymnasial utbildning.

### **Den genomsnittliga betygspoängen ökar något**

Statistikuppföljningen 2020 visade att den genomsnittliga betygspoängen för elever på nationella program i år 3 på de gymnasieskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola var i princip oförändrad under uppföljningsperioden. Den förnyade uppföljningen visar dock att mellan läsåren 2018/19 och 2019/20 syns en marginell ökning och läsåret 2019/20 är den genomsnittliga betygspoängen drygt 12. I riket ökar den genomsnittliga betygspoängen under hela uppföljningsperioden och läsåret 2019/20 är den genomsnittliga betygspoängen drygt 14.

För elever på högskoleförberedande program vid skolenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola är den genomsnittliga betygspoängen i princip oförändrad under uppföljningsperioden. För läsåret 2019/20 är den i paritet med övriga läsår och för elever på högskoleförberedande program i riket ökar den genomsnittliga betygspoängen under hela uppföljningsperioden.

För elever på yrkesprogram och på de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola fluktuerar den genomsnittliga betygspoängen under uppföljningsperioden. Den förnyade uppföljningen visar att mellan läsåren 2018/19 och 2019/20 syns en ökning. I riket ökar i stället den genomsnittliga betygspoängen under hela uppföljningsperioden.

### **Andel elever med gymnasieexamen fortsätter att öka**

I statistikuppföljningen 2020 framgick att andelen elever med gymnasieexamen på de gymnasieskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola ökade under uppföljningsperiodens första läsår, för att sedan minska. Mellan läsåren 2017/18 och 2018/19 ökar däremot andelen och läsåret 2019/20 fortsätter denna ökning. Jämfört med läsåret 2014/15 har andelen elever med gymnasieexamen ökat med nästan 15 procentenheter och läsåret 2019/20 når 75 procent av eleverna på de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola en gymnasieexamen. För riket syns en svagt uppåtgående trend under uppföljningsperioden, en trend som fortsätter läsåret 2019/20. Detta läsår har nästan 86 procent en gymnasieexamen.

För elever på yrkesprogram vid de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola ökar andelen elever med gymnasieexamen under uppföljningsperioden som helhet. För läsåret 2019/20 fortsätter andelen att öka och detta läsår har 84 procent av eleverna en gymnasieexamen. För elever på yrkesprogram i riket ökar andelen elever med gymnasieexamen under hela uppföljningsperioden och läsåret 2019/20 har nästan 83 procent en gymnasieexamen.

Andel elever med gymnasieexamen på högskoleförberedande program på de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola fluktuerar under uppföljningsperioden. Uppföljningen visar dock att mellan läsåren 2017/18 och 2019/20 ökar andelen. För elever i riket ökar andelen något under hela uppföljningsperioden.



### **6.1.2 Statistikuppföljning som omfattar de skolenheter som avslutade samverkan under 2020**

Den statistikuppföljning som redovisades våren 2021<sup>13</sup> omfattar de grundskoleenheter som ingått i urvalen som genomfördes i november 2016 och maj 2017 och som avslutade sitt deltagande senast den 31 december 2020. Skolenheterna följs upp från och med läsåret 2015/16 till och med läsåret 2019/20. Uppgifter för läsåret 2015/16 används som jämförelse för att visa hur elevsammansättningen och kunskapsresultaten<sup>14</sup> såg ut på de aktuella skolenheterna före deltagandet i Samverkan för bästa skola. Gymnasieskoleenheter ingår inte i denna uppföljning på grund av att endast ett fåtal skolenheter avslutat sitt deltagande i Samverkan för bästa skola i de aktuella urvalen. Statistikuppföljningen som redovisades våren 2021 omfattar 29 grundskoleenheter.

#### **Uppgång av kunskapsresultat för vissa elevgrupper i årskurs 6**

Andelen elever i årskurs 6 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen på de grundskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola fluktuerar under uppföljningsperioden. Mellan läsåren 2018/19 och 2019/20 syns en marginell uppgång för skolenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola och en marginell nedgång för riket. Det är elever med svensk bakgrund, elever vars föräldrar har förgymnasial eller gymnasial utbildning och pojkar som står för förbättringen mellan läsåren 2018/19 och 2019/20, ett mönster som inte återspeglas inom dessa elevgrupper i riket.

Under uppföljningsperioden minskar skillnaden i andel elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen mellan skolenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola och riket. Läsåret före skolenheternas deltagande i insatsen, det vill säga läsåret 2015/16, är skillnaden i andel drygt 24 procentenheter. Läsåret 2019/20 har skillnaden minskat till nästan 21 procentenheter.

#### **Behörigheten till gymnasieskolans yrkesprogram för elever i årskurs 9 ökar under uppföljningsperioden som helhet**

Andel elever i årskurs 9 som är behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram ökar på de grundskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola under uppföljningsperioden, förutom mellan läsåren 2018/19 och 2019/20, då andelen minskar marginellt. Ökningen av andelen behöriga under uppföljningsperioden som helhet är tydligast för pojkar och för elever med utländsk bakgrund vid de aktuella skolenheterna.

Skillnaden i andel behöriga elever mellan de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola och riket minskar under perioden. Läsåret före skolenheternas deltagande i insatsen, det vill säga läsåret 2015/16, är skillnaden i andel behöriga

---

<sup>13</sup> Skolverket (2021), Statistikuppföljning av skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola. Dnr 2020:1567.

<sup>14</sup> Denna statistikuppföljning omfattar inte elever i årskurs 3 eftersom de nationella proven som skulle ha skrivits under våren 2020 ställdes in på grund av Covid 19-pandemin. Därmed saknas uppgifter för läsåret 2019/20.

drygt 10 procentenheter. Läsåret 2019/20 har skillnaden minskat till nästan 7 procentenheter.

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

Från läsåret 2016/17 ökar det genomsnittliga meritvärdet, både vid de grundskoleenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola och i riket. Jämfört med läsåret 2015/16 har det genomsnittliga meritvärdet ökat mer på de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola än i riket. På de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola är ökningen i genomsnittligt meritvärde under uppföljningsperioden som helhet störst för pojkar och elever med utländsk bakgrund. Även i riket ökar meritvärdet för dessa elevgrupper, men ökningen i genomsnittligt meritvärde är mindre än vid de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola.

Under uppföljningsperioden minskar skillnaden i det genomsnittliga meritvärdet mellan skolenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola och riket. Skillnaden för läsåren 2015/16 och 2016/17 är i medeltal 20 poäng, medan skillnaden för de tre senaste läsåren i uppföljningsperioden är i medeltal 16 poäng.

### **Beskrivning av de grundskoleenheter som ingår i statistikuppföljningen**

Uppföljningen 2021 visar att varje läsår, under de fem läsår som ingår i statistikuppföljningen, har omkring 8 000 elever gått på de grundskolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola i de aktuella urvalen. Storleken på skolenheterna skiljer sig mycket åt. De minsta skolenheterna har färre än 100 elever och de största omkring 580 elever. Majoriteten av skolenheterna har dock omkring 248 elever. Den vanligaste sammansättningen av årskurser för skolenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola är 7–9.

På skolenheterna som deltagit i Samverkan för bästa skola har omkring 41 procent av eleverna utländsk bakgrund eller okänd bakgrund. Det är en betydligt högre andel än i riket.

Föräldrarnas utbildningsnivå är en av de variabler som har störst förklaringsgrad när det gäller skolresultat i grundskolan.<sup>15</sup> Föräldrarnas utbildningsnivå kan delas in i ett antal kategorier, där grundskole- och gymnasial utbildning utgör låga utbildningsnivåer och eftergymnasial utbildning utgör hög utbildningsnivå. Vilken utbildningsnivå en elevs föräldrar har, definieras utifrån högst uppnådda utbildning hos minst en förälder. Andelen elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning är lägre vid de skolenheter som deltar i Samverkan för bästa skola, omkring 41 procent, jämfört med riket, där andelen är omkring 58 procent. Andelen elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning har ökat något under uppföljningsperioden, både på de skolenheter som deltagit i Samverkan för bästa skola och för riket.

---

<sup>15</sup> Skolverket (2009), Vad påverkar resultaten i svensk grundskola? Kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer.

## 6.2 Huvudmännens redovisning av resultaten efter avslutad samverkan

### 6.2.1 Resultat av indikatoruppföljning

Sedan 2018 följer Skolverket i samband med årsredovisningen upp genomförandet av Samverkan för bästa skola med hjälp av indikatorer.<sup>16</sup> Uppföljningen omfattar de huvudmän och skolenheter som vid tiden för uppföljningen avslutat samverkan med Skolverket och genomförs genom en enkät till skolchefer (eller motsvarande) och en enkät till rektorer. 2020 års uppföljning omfattade 48 skolenheter, fördelade på 15 huvudmän. Samtliga hade avslutat sitt deltagande någon gång mellan november 2019 och oktober 2020. Svarsfrekvensen låg totalt på 83 procent.

I årsredovisningen bedöms myndighetens resultat som antingen gott, tillfredsställande eller icke tillfredsställande och till stöd för att bedöma indikatorernas utfall används intervall för de olika bedömningsnivåerna. Skolverket bedömer utfallet av indikatorerna för riktat stöd, där Samverkan för bästa skola ingår, utifrån en skala där ett tillfredsställande resultat ligger inom intervallet 61–80 procent. Resultat över 80 procent bedöms som ett gott resultat. Ett utfall under 60 procent bedöms som icke tillfredsställande. Andelen som enligt enkäten upplever att stödet inom Samverkan för bästa skola bidragit till ökad kunskap uppgår till en tillfredsställande nivå (indikatorvärde 80), liksom andelen som upplever att insatsen ökat verksamhetens förmåga att utvecklas (indikatorvärde 75).

### 6.2.2 Sammanställning av huvudmännens slutredovisningar

Skolverket har sammanställt slutredovisningarna från de 14 huvudmän som fick ett erbjudande om Samverkan för bästa skola i samband med urvalen i maj 2016 och november 2016.<sup>17</sup> Slutredovisningen upprättas i samband med att insatserna inom samverkansperioden avslutats och ska fungera som stöd för huvudmannens fortsatta utvecklingsarbete. Slutredovisningen utgör även ett underlag för Skolverkets interna systematiska kvalitetsarbete för att vidareutveckla arbetsformerna för de riktade insatserna. I slutredovisningen redogör huvudmannen bland annat för vilka behov insatserna grundats på, vilka insatser som genomförts, vilka mål och förväntade effekter som sattes upp för insatserna samt synliga förändringar och plan för det fortsatta utvecklingsarbetet.

### Identifierade brister och behov

I slutredovisningarna beskriver huvudmännen de problem som identifierats i nulägesanalyser, och som de genomförda insatserna syftat till att lösa. Av sammanställningen framkommer att huvudmännen i hög grad sett behov av att utveckla organisationen. Behoven bottenar i otydliga organisationsstrukturer.

---

<sup>16</sup> Uppföljningen har justerats under 2019 vilket innebär att jämförande värden för 2018 saknas.

<sup>17</sup> Sammanställning av slutredovisningar. Dnr 2020:1420.

Många av huvudmännen redovisar att de identifierat behov av att bygga upp eller omstrukturera både sin arbets- och utvecklingsorganisation.

Huvudmännen beskriver ofta att de identifierat bristande kommunikation och en svagt utvecklad samsyn och samverkan mellan personalgrupper på olika organisatoriska nivåer. I de flesta av slutredovisningarna framförs att man sett behov av att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet på både huvudmanna- och skolenhetsnivå. Vidare framkommer att man uppmärksammat behov av att stärka rektors ledningsstöd.

Dessutom beskrivs i slutredovisningarna att lärare inte haft tillräckliga förutsättningar att planera och följa upp undervisningen, vilket lett till bristande stöd i undervisningen för vissa elever och elevgrupper. En avsaknad av kollektiva forum för lärare har utgjort ett hinder mot att utveckla undervisningen och elevers lärande. I sin analys har man identifierat behov av att stärka personalens kompetens i syfte att utveckla undervisningen. I huvudmännens slutredovisningar beskrivs även kompetensutvecklingsbehov för att utveckla elevhälsans arbete.

### **Genomförda insatser**

Totalt har ca 170 insatser genomförts hos de 14 huvudmän som ingår i sammanställningen och som avslutat sin samverkan. Av sammanlagt sju utvecklingsområden dominerar två områden när det gäller antalet genomförda insatser<sup>18</sup>, nämligen Styrning och utveckling av verksamheten samt Undervisning och lärande. Bilden är densamma som för de pågående insatser som redovisas i avsnitt 5.1 ovan.

Mer än hälften av de genomförda insatserna i de aktuella urvalen har kategoriserats inom utvecklingsområdet Styrning och utveckling av verksamheten (se kommentar kring svårigheten att kategorisera under 2.2 ovan). Inom området har insatserna främst bestått av processledning, processtöd och kompetensutveckling för utvalda personalgrupper. Insatserna har i många fall syftat till att dels utveckla det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmanna- och enhetsnivå, dels till att utveckla personalens kompetens att arbeta i förändringsprocesser.

Utvecklingsområdet Undervisning och lärande är det näst vanligaste utvecklingsområdet med ungefär en tredjedel av det totala antalet genomförda insatser. Av dessa insatser utgör hälften olika former av kompetensutveckling, exempelvis handledning och coachning av lärare och förstelärare. Innehållet kan vara utveckling av ledarskap i klassrummet, processledning, kollegialt lärande och språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt.

---

<sup>18</sup> Kategorisering av insatser beskrivs under 2.2 ovan.

### **Synliga förbättringar till följd av insatserna**

Av de slutredovisningar som inlämnats framkommer att i stort sett alla huvudmän ser en positiv utveckling av sitt systematiska kvalitetsarbete. De beskriver att organisationen utvecklats med tydliga ansvarsförhållanden, tydligare styrning och ledning samt att dialogen och kunskaperna om skolans utvecklingsarbete stärkts i olika personalgrupper.

Lärare uppges efter genomförda insatser ha fått en ökad kunskap och ökad kompetens för att bedriva ett kollegialt lärande. Förutsättningarna för att möta elevernas behov har förbättrats, bland annat genom ett förändrat elevhälsoarbete och att forum för elevdelaktighet har utvecklats. Av slutredovisningarna framkommer att flera huvudmän kunnat se förändringar när det gäller förutsättningarna för det kollegiala lärandet. Det rör sig exempelvis om att tidsramar och kollegiala forum skapats, liksom förändrade organisationsstrukturer som förmodas ge upphov till en positiv utveckling av lärarnas undervisningspraktik. I flertalet slutredovisningar beskrivs att lärares förutsättningar att möta elevers behov i undervisningen utvecklats positivt. Huvudmännen beskriver att undervisningen har utvecklats genom att lärare i högre grad reflekterar tillsammans över sin planering och utvärdering av undervisningen samt att nya metoder och arbetssätt börjat tillämpas i undervisningen. I flera fall lyfts en ökad och förbättrad samsyn om styrdokumentens innehåll och mening.

### **Elevernas delaktighet i uppföljning av insatserna**

I huvudmännens slutredovisningar är elevperspektivet mindre utvecklat i jämförelse med exempelvis organisatoriska och kompetensutvecklande perspektiv. Beskrivningar av elevernas delaktighet i uppföljningarna av de insatser som genomförts förekommer i mindre omfattning i redovisningarna. I de fall elevernas delaktighet redovisas sker det genom beskrivningar av enkäter, intervjuer och dialoger. Sammanställningen pekar mot att det finns behov av att arbeta vidare med att öka elevernas delaktighet i uppföljningen av insatserna.

## **6.3 Lärdomar från Skolverkets seminarier med forsknings- och utvecklingsstödet**

### **6.3.1 Ett analytiskt ramverk stödjer den gemensamma analysen**

Efter att en urvalsgrupp avslutat sin samverkansperiod genomför Skolverkets medarbetare ett seminarium i samarbete med de åtta lärosäten som ingår i det forsknings- och utvecklingsstöd som Skolverket etablerat inom ramen för Samverkan för bästa skola. Seminariet syftar till att utveckla kvaliteten i processtödet och insatsgenomförandet. I seminarierna analyserar deltagarna gemensamt i vilken mån och på vilket sätt det stöd och de insatser som genomförts inom Samverkan för bästa skola kan anses ha resulterat i stärkt förbättringskapacitet hos de aktuella huvudmännen. Underlag för denna analys är

huvudmännens slutredovisningar, lärosätenas slutrapporter och processtödjarnas och lärosätenas muntliga redogörelser av sina erfarenheter och lärdomar.

Dokumentationen från seminarierna visar på framgångsfaktorer och hinder i processen, lärdomar som används för att identifiera områden att utveckla inom Skolverkets och lärosätenas stöd och insatser.

Vid de två senaste seminarierna har ett analytiskt ramverk om förbättringskapacitet utgjort underlag för reflektionerna.<sup>19</sup> Ramverket har tagits fram av forsknings- och utvecklingsstödet. Förbättringskapacitet beskrivs som en skolas samlade förmåga att stärka utbildningskvalitet genom att samfällt identifiera och ändamålsenligt respondera på svagheter och styrkor, samt att gemensamt hantera förändrade villkor som innebär möjligheter eller hot med avseende på en skolas utbildningskvalitet. Ramverket syftar till att ge stöd i att kartlägga nuläge, utvecklingsbehov och förbättring i förhållande till ett antal centrala aspekter, villkor och förmågor som sammanfattas i begreppet förbättringskapacitet.

Analyserna visar på värdet av löpande uppföljning med stöd av uppföljningsmetoder som är gemensamma för involverade parter, såsom det analytiska ramverket för förbättringskapacitet. I seminarierna lyfts också fram att den forskningsförankring inom områdena styrning och ledning samt organisation som forsknings- och utvecklingsstödet koppling till rektorsprogrammet innebär, är värdefull för lärandet inom uppdraget, liksom förankring i ämnesdidaktisk och undervisningsnära forskning.

### **6.3.2 Ägarskap, delaktighet och samsyn är centrala framgångsfaktorer**

Ett antal framgångsfaktorer har identifierats av Skolverket och forsknings- och utvecklingsstödet i seminarierna. Dessa faktorer ligger väl i linje med de framgångsfaktorer som identifierats med utgångspunkt i andra underlag i denna redovisning. Bland annat lyfts hög aktivitet från berörda målgrupper mellan träffarna med externa stödjande aktörer. Detta gäller såväl mellan de möten kring nulägesanalysen och åtgärdsplanerna som sker tillsammans med Skolverkets processtödjare, som mellan de handlednings- och utbildningstillfällen som igår i de insatser som lärosätena bidrar med. I de fall där rektor inte tar ansvar för att äga processen och driva arbetet framåt, tenderar insatserna att stanna upp efter varje träff. Detta leder till ett visst omtag innan nästa steg kan tas. Externa stödfunktioner, såsom Skolverket och insatsutförare, behöver därför bidra till att öka förutsättningarna för rektorernas ansvarstagande.

En annan framgångsfaktor för att förbättringsarbetet ska få genomslag verkar vara att alla nivåer i styrkedjan är inblandade och delaktiga utifrån sina olika roller. Insatser som riktar sig mot undervisningen och undervisningens kvalitet, med lärare som målgrupp, behöver förstås av rektor som ansvarar för att skapa

---

<sup>19</sup> Ramverket beskrivs i en artikel av Niclas Rönnerström, Stockholms universitet inom Skolverkets forskningsbevakning, [Förbättringskapacitet och utbildningskvalitet som skollärares angelägenhet - Skolverket](#)

förutsättningar för ett kollegialt lärande inom enheten. På samma sätt behöver huvudmannen förstå sin roll i att skapa förutsättningar för rektor som pedagogisk ledare och förbättringsagent i de förbättringsprocesser som insatserna avser att leda till.

I seminarierna lyfts risken för att insatserna inom Samverkan för bästa skola utformas på ett sätt som innebär att de i första hand stärker de ”redan starka” i systemet, exempelvis rektorer och förstelärare. Om så är fallet skulle det kunna leda till att den lärare som eleven möter i undervisningen inte får direkt stöd genom utvecklingsarbetet i den utsträckning som krävs för att verklig förändring ska ske för eleverna. För att förebygga detta visar erfarenheterna att det finns ett värde i att det externa stödet i viss utsträckning möter samtliga förskollärare och lärare på en enhet för att skapa en gemensam grund i arbetet med att utveckla undervisningen. Ett sådant gemensamt lärande i hela gruppen kombineras med fördel med handledning till rektor och lärare med utvecklingsansvar.

Samtidigt som insatserna behöver möta en mångfald av målgrupper, kan ett hinder i förbättringsarbetet vara om alltför många utvecklingsinsatser pågår samtidigt utan att någon tar ansvar för helheten. Huruvida antalet insatser blir ett problem påverkas dels av i vilken mån insatserna riktas mot samma målgrupp, dels av förmågan till samordning mellan insatser och grupper. Att huvudmannen har en överblick över förbättringsarbetet och äger processen blir här centralt, liksom att det sker en kontinuerlig dialog mellan samtliga involverade aktörer.

## **7 Utvecklingsarbete 2020**

### **7.1 Skolverkets arbete med utvecklingsområden från 2019 års redovisning**

#### **7.1.1 Stöd till rektor som förbättringsagent och pedagogisk ledare**

Under året har Skolverket fokuserat på ett antal utvecklingsområden som identifierats med hjälp av uppföljningar och utvärderingar och som myndigheten redogjorde för i regeringsredovisningen av 2019 års arbete. Ett av dessa utvecklingsområden var att arbeta för att stärka rektorers förmåga att driva utvecklings- och förbättringsarbete. Med stöd i det analytiska ramverk för förbättringskapacitet som tagits fram av forsknings- och utvecklingsstödet, och som beskrivs under 6.3.1 ovan, har Skolverket analyserat processen och dialogen med de rektorer som ingår i urvalet för Samverkan för bästa skola. Analysen har i sin tur lett till att processtödarna identifierat ett antal aspekter, konkreta handlingar, som processtödarna ser kan vara framgångsrika för att stärka rektorerna som förbättringsagenter. Flera av dessa handlingar syftar till att stärka rektor som ägare av processen och det utvecklingsarbete som planeras inom ramen för Samverkan för bästa skola. De syftar även till att stödja rektorernas arbete med att skapa delaktighet hos all personal. Skolverket har som ett nästa steg valt ett antal av dessa handlingar som processtödarna kommer att pröva under 2021 för att sedan följa upp i ett gemensamt lärande kring framgångsrika arbetsformer.

Ytterligare utvecklingsarbete rör utvecklingen av ett stöd till rektor i arbetet med att observera, analysera, utveckla och följa upp kvaliteten i undervisningen. Skolverket har under året påbörjat framtagandet av ett stödmaterial för undervisningsobservationer som kan användas av rektorer med stöd av Skolverkets medarbetare. Målet med att genomföra undervisningsobservationer är att stärka rektor som pedagogisk ledare och förbättringsagent genom att öka rektorns förmåga att observera undervisningen och analysera dess kvalitet. Sådana observationer och analyser syftar dels till att identifiera behov av utvecklingsinsatser, dels till att följa upp effekten av dessa insatser i förhållande till de mål som satts upp. Genom en ökad närvaro och tydlighet skapar rektor delaktighet kring det utvecklingsarbete som bedrivs på skolenheten. Genom närvaro i undervisningsobservationer och uppföljande samtal, ges även Skolverket möjligheter till ökade kunskaper om vilka insatser som är verkningsfulla samt vilka förutsättningar som påverkar möjligheten för att insatser ska ge effekt. Ambitionen har varit att genomföra undervisningsobservationer som en pilotverksamhet under första halvåret 2021. På grund av rådande situation med pandemin har piloten dock fått skjutas fram i tid.

### **7.1.2 Stöd till rektorer och skolchefer genom verksamma praktiker**

I arbetet med Samverkan för bästa skola har Skolverket identifierat ett behov av att kunna erbjuda huvudmän stöd i förbättringsarbetet i form av en samtalspartner, en verksam praktiker. Den verksamma praktikern är en erfaren och verksam motsvarighet (rektor/skolchef) vars uppgift är att vara en stödjande och tankevidgande samtalspartner inför vägval och beslut i förbättringsarbetet. Den verksamma praktikerns egna erfarenheter och ett vetenskapligt förhållningssätt ska vara utgångspunkt i dialogen mellan parterna. Formen syftar även till att utveckla och stärka det kollegiala lärandet på skolledarnivå. Kunskap och lärande ska föras tillbaka även till den verksamma praktikerns egen organisation. Ett lärande sker även mellan de verksamma praktikerna, som möts i handledning, utbildning och delande. Under 2020 har Skolverket inlett en pilotomgång i arbetet med verksamma praktiker med åtta huvudmän och sammanlagt fem rektorer och tre skolchefer, vilka kommer att matchas mot en motsvarighet inom pågående urval av förskole- och skolenheter samt huvudmän.

### **7.1.3 Snabba insatser vid behov**

Skolverket har i arbetet med Samverkan för bästa skola mött situationer som utgör ett direkt hinder för elevernas lärande och utveckling och som därför behöver åtgärdas relativt snabbt. Det har exempelvis rört sig om allvarliga brister i elevernas trygghet och studiero. I vissa fall kan orsaker till dessa problem identifieras redan innan nulägesanalysen är genomförd. Insatser i form av exempelvis handledning till rektorer eller utbildningsinsatser i syfte att åtgärda de akuta bristerna kan då planeras och beslutas med kort varsel. Skolverket har möjliggjort sådana tidiga insatser i ett fåtal fall under 2020, vilket har upplevts som framgångsrikt av de berörda målgrupperna. Skolverket avser därför att även framöver ha en öppenhet



för att sätta in vissa kortsiktiga insatser via Samverkan för bästa skola vid behov, i kombination med det långsiktiga skolutvecklingsstödet som samverkan bygger på.

#### **7.1.4 Utvecklat stöd i de tidiga skolåren**

Den statistikuppföljning av skolenheter som avslutat samverkan och som Skolverket presenterade i regeringsredovisningen för 2019 års arbete visade inga förbättrade kunskapsresultat för årskurs 3 i förhållande till riket. Skolverket lyfte samtidigt de utökade möjligheterna att rikta insatser mot fritidshemmet som en resurs i arbetet för att stärka elevernas lärande under hela skoldagen och därmed öka förutsättningarna för ökad måluppfyllelse. Skolverket har under året stärkt processtödjarnas kunskap om fritidshemmets uppdrag och förutsättningar. Genom dialogerna som processtödjarna för med skolenheter och huvudmän bör därmed analyserna kring fritidshemmet och dess påverkan på utbildningen för eleverna fördjupas. Skolverket ser även möjligheter att nyttja de insatser som utvecklats inom uppdraget om en garanti för tidiga stödinsatser för att i högre utsträckning fånga behov av undervisningsutveckling samt stödja sådan utveckling inom ramen för Samverkan för bästa skola.

#### **7.1.5 Ett långsiktigt behovsanpassat stöd**

Skolverket har under året sett över hanteringen gällande när en huvudman och/eller skolenhet som fått riktat stöd genom urval kan falla ut igen och få ett nytt erbjudande om stöd. Översynen gäller såväl stöd genom Samverkan för bästa skola som i de riktade insatserna inom uppdraget om nyanlända och flerspråkiga elevers lärande<sup>20</sup>. Förslag på principer för hantering då samma huvudman faller ut i urvalet för båda uppdragen har tagits fram och kommer att beslutas under våren 2021. Principerna tillämpas vid urvalen som genomförs i maj 2021.

I vissa fall finns sedan tidigare möjlighet till förlängd samverkansperiod för huvudmän. Beslut om förlängning utgår från ett antal principer som i huvudsak rör situationer där processen påverkats negativt av yttre faktorer såsom att insatser inte har kommit i gång på grund av att överenskomna resurser saknats hos insatsutförare. Mot bakgrund av pandemin ser Skolverket att antalet beslut om förlängning kan komma att öka under de kommande åren, då många processer fördröjts.

Under 2021 planerar Skolverket även att pröva former för ett ekonomiskt stöd under året efter avslutad samverkan, i syfte att öka huvudmännens möjligheter att bibehålla och vidareutveckla den utveckling som åstadkommit.

---

<sup>20</sup> Uppdrag till Statens skolverk att genomföra insatser för att stärka utbildningens kvalitet för barn och elever som är nyanlända eller har annat modersmål än svenska (U2019/03787/S).

## 7.2 Utvecklingsområden som uppkommit under 2020

### 7.2.1 Stöd på distans med anledning av pandemin

Arbetet under 2020 har givetvis i hög grad präglats av pandemin, de konsekvenser den fått för målgruppernas arbete och den omställning i arbetsformer som kom av att alla tjänsteresor stoppades från mars 2020. Skolverkets medarbetare har under året prövat sig fram i genomförandet av analysstöd och uppföljning på distans. Med stöd i varandra och ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte har processtödjarna utvecklat formerna för det digitala stödet under året. Vissa moment och aspekter av stödet är fortsatt utmanande att genomföra med god kvalitet. Det gäller framför allt det relationsbygge som ger förutsättningar för att utmana och ifrågasätta mönster och vanor på ett konstruktivt sätt. Samtidigt har Skolverket noterat att det lokala ägarskapet i processen i vissa fall kan stärkas vid distansstöd. Då lokala aktörer leder möten medan processtödjarna bidrar med stöd genom täta uppföljningar och flexibla mötesformer tydliggörs de egna förbättringsagenternas roll och mandat.

Utmaningarna i de digitala mötena i kombination med de svårigheter som många huvudmän, skolor och förskolor har stått i under pandemin har gjort att många processer försenats. Skolverket har under 2020 försökt att finna former för att ändå hålla utvecklingsarbetet vid liv genom att erbjuda ett anpassat stöd i den situation som verksamheterna står i. Detta har inneburit täta kontakter med huvudmän och insatsutförare samt många interna avvägningar i myndigheten. Exempelvis har Skolverket fattat beslut om att vidga användningsområdet för de medel som tilldelas huvudmännen i syfte att skapa förutsättningar för att genomföra nulägesanalyser. De medel som beslutas i samband med överenskommelsen om samverkan (ÖK1) kan huvudmannen vid behov nu använda till inköp av nödvändiga verktyg för kvalitativa digitala möten.

### 7.2.2 Skolverkets stöd till skolcheferna behöver stärkas

Under arbetet med att analysera hur stödet till rektor som förbättringsagent kan förbättras, blev det synligt att även skolchefens roll behöver adresseras tydligt i analys och stödinsatser. Av den anledningen genomfördes under hösten 2020 ett par utbildningstillfällen och seminarier med Skolverkets processtödjare för att öka kunskapen om skolchefens funktion och uppdrag. Kunskaper från skolchefsutbildning samt myndighetens skolchefsnätverk låg till grund för en dialog om hur skolcheferna kan stödjas ytterligare inom ramen för Samverkan för bästa skola.

## 8 Analys, slutsatser och framåtblick

### 8.1 Analys av resultaten och lärdomar från arbetet

Nedan beskrivs Skolverkets samlade bedömning av resultaten av arbetet inom Samverkan för bästa skola 2020 med utgångspunkt i tillgängliga uppföljningar och utvärderingar. Därefter presenteras ett antal framgångsfaktorer som Skolverket identifierat under arbetet. De identifierade framgångsfaktorerna kommer att påverka det fortsatta arbetet inom uppdrag, men även tas tillvara i Skolverkets övriga skolutvecklingsstöd.

#### 8.1.1 Skolverkets bedömning av resultaten i förhållande till regeringsuppdraget

Uppdraget om Samverkan för bästa skola syftar till att öka kunskapsresultaten i de utvalda skolenheterna, måluppfyllelsen i förskolor, förskoleklassen och fritidshemmen samt likvärdigheten inom och mellan skolor och förskolor. I uppföljningen av kunskapsresultat vid de skolenheter som avslutat samverkan framgår att enheterna hade lägre kunskapsresultat än riket när samverkan inleddes, i enlighet med uppdragets målgrupp. Enligt uppföljningen har kunskapsresultaten för elever i årskurs 9 och i viss mån för elever i årskurs 6 förbättrats under uppföljningsperioden och skillnaderna mellan kunskapsresultaten på de utvalda skolenheterna och riket har minskat. Förändringarna ser även ut att hålla i sig över tid, vilket framgår av den upprepade uppföljningen efter att en tid gått sedan samverkan avslutats.

På de skolenheter som fått stöd genom Samverkan för bästa skola har elevgrupper som generellt sett har låga resultat; såsom elever vars föräldrar saknar eftergymnasial utbildning samt elever med utländsk bakgrund<sup>21</sup>, i större utsträckning förbättrat sina kunskapsresultat. Uppdelat på olika elevgrupper visar statistikuppföljningen att det främst är pojkar och elever vars föräldrar har förgymnasial eller gymnasial utbildning som förbättrar sina kunskapsresultat i årskurs 6. I årskurs 9 är det pojkar och elever med utländsk bakgrund som förbättrar sina kunskapsresultat, då både behörigheten till gymnasieskolans yrkesprogram och det genomsnittliga meritvärdet ökar för dessa elevgrupper. I uppdraget om Samverkan för bästa skola lyfter regeringen att arbetet i uppdraget ska bidra till att uppnå målen om jämställd utbildning. En del i detta arbete är att minska skillnaderna mellan pojkars och flickors kunskapsresultat. Samtidigt är det givetvis alltid viktigt att problematisera stöd och effekter, så att insatser inte gynnar en grupp på bekostnad av en annan.

Systematisk och jämförande uppföljning av elevernas kunskapsresultat i årskurs 3 är komplicerad att genomföra, då där inte finns samma typ av gemensamma mått som i grundskolans högre årskurser. Den första statistikuppföljningen visade ingen

---

<sup>21</sup> Se exempelvis artikel av Hans Grönqvist och Susan Niknami, Göteborgs universitet framtagen inom Skolverkets forskningsbevakning: [Vidgad klyfta mellan elevers studieprestationer - Skolverket](#)

förbättring av kunskapsresultaten i relation till riket för elever i årskurs 3. Måluppfyllelse i förskola, förskoleklass och fritidshem är svåra att mäta, då nationella kvalitetsmått saknas. Även beträffande huvudmännens förmåga att följa upp, planera och utveckla utbildningen saknas nationella mått. Underlag för bedömning av utvecklingen inom dessa områden finns i huvudmännens redovisningar, i processutvärderingen samt i de iakttagelser och analyser som Skolverkets medarbetare och det vetenskapliga stödet vid medverkande lärosäten gör.

Mot bakgrund av kunskapsresultaten samt de insamlade redovisningarna och de uppföljningar som Skolverket genomfört, bedömer Skolverket att arbetet med Samverkan för bästa skola varit framgångsrikt i förhållande till syftet att öka kunskapsresultaten och likvärdigheten i skolan. Värt att notera är dock att trots detta resultat svarar endast hälften av huvudmännen i processutvärderingen att de tror att insatserna kommer att leda till ökad likvärdighet i form av minskade resultatskillnader mellan huvudmannens skolenheter. Av rektorerna i samma utvärdering anger drygt sju av tio att de tror att insatserna kommer att leda till att skillnaderna i elevernas kunskapsresultat inom skolenheten minskar.

Med utgångspunkt i de erfarenheter som Skolverket gjort under arbetet med Samverkan för bästa skola, med stöd av utvärderingar, samarbete med forsknings- och utvecklingsstödet och huvudmännens redovisningar, tycker Skolverket sig kunna identifiera ett antal kritiska och centrala faktorer för att åstadkomma långsiktig positiv utveckling av kunskapsresultat, måluppfyllelse och likvärdighet. Dessa aspekter, som ofta är utmanande att leva upp till i praktiken, utvecklas nedan i form av framgångsfaktorer. Skolverket bedömer att de stämmer väl överens med sådana framgångsfaktorer som lyfts fram i redovisningen av regeringsuppdraget till skolmyndigheterna om kvalitet och likvärdighet.<sup>22</sup>

### **8.1.2 Skolutveckling bygger på samverkan och god dialog**

För att vända negativa resultat och åstadkomma hållbar förändring krävs ett samordnat arbete på flera nivåer i den lokala skolorganisationen. I redovisningen av regeringsuppdraget om kvalitet och likvärdighet anges att en samsyn om organisationens uppdrag, mål och utmaningar har betydelse för elevers måluppfyllelse. Man lyfter fram vikten av en kultur som främjar samarbete. Erfarenheten inom Samverkan för bästa skola visar också att huvudmannen och skolenheterna behöver skapa en gemensam bild av problem och prioriteringar för att kunna kraftsamla och vända en negativ utveckling. Detta lyfts fram som en kritisk aspekt av såväl huvudmän (i slutredovisningar) som processtödjare och insatsanordnare. Många gånger krävs ett omfattande arbete med att skapa delaktighet, och ibland visar det sig att den gemensamma förståelsen ändå inte var så stor som man uppfattat i ledande funktioner.

---

<sup>22</sup> Redovisning av uppdrag till skolmyndigheterna om kvalitet och likvärdighet (U2020/00734/S). Dnr 2020:545.

Utvecklingsinsatser som riktas till olika nivåer i styrkedjan behöver hänga samman och bilda en helhet med gemensamma utgångspunkter. Med en sådan helhetssyn behöver inte en stor mängd insatser i sig utgöra ett problem.

De huvudmän som ingått och ingår i urvalen för Samverkan för bästa skola har även en stor utmaning i att personer i ledande befattning byts ut. Det gör att insatser behöver byggas så att fler personer i verksamheten, hela ledningsgrupper på huvudmannan- och enhetsnivå, blir ägare av de kunskaper och förmågor som insatserna syftar till. Därmed kan en större stabilitet säkras för ett långsiktigt förbättringsarbete.

Skolverket har, genom uppdraget om Samverkan för bästa skola, fått erfara att en springande punkt i skolutvecklingsarbetet inte sällan är faktorer som har att göra med professionella relationer i organisationerna. Brister i relationer och kommunikation påverkar förutsättningarna för förbättringsarbetet, men är svåra att synliggöra. Här kan en extern part fylla en viktig funktion i synliggörandet, genom att ställa öppnande frågor. Samtidigt är det utmanande att arbeta med relationer och fånga underliggande problem som hindrar utveckling.

### **8.1.3 Rektorerna behöver stärkas och stödjas**

I Samverkan för bästa skola har rektorerna identifierats som helt centrala för ett framgångsrikt utvecklingsarbete. Detta framgår i processutvärderingen liksom i analyser i samverkan mellan Skolverkets processtödjare och det vetenskapliga stödet. Av de uppföljningar och utvärderingar som genomförts inom ramen för uppdraget framgår att det varit gynnsamt när rektorerna fått stöd i att äga och driva skolutvecklingsarbetet på sin enhet. Utöver ett tillfälligt externt stöd, från myndighet eller annan extern part, behöver rektorerna även stöd från huvudmannen, samt stöd i ett delegerat ledarskap inom enheten. Även i regeringsredovisningen av uppdraget om kvalitet och likvärdighet lyfts vikten av att huvudmän ger rektorerna förutsättningar att prioritera det pedagogiska ledarskapet och vara ett stöd för lärarna. Där framgår även att ett distribuerat ledarskap bidrar till kontinuitet och stabilitet och blir väsentligt för att bygga de organisatoriska förutsättningar som möjliggör ett fokus på undervisning och lärande.

### **8.1.4 Undervisningens kvalitet är utgångspunkten för utvecklingsarbetet**

För att påverka elevernas resultat och måluppfyllelse positivt i de förskole- och skolenheter som ingår i uppdraget om Samverkan för bästa skola har det, förutom bredd och helhetsbild på verksamheten, även behövts ett fördjupat fokus på undervisningens kvalitet. Flera huvudmän inom Samverkan för bästa skola lyfter i redovisningar och återkoppling till Skolverket att samtalet om elevernas kunskapsutveckling och behov har förändrats under arbetet med regeringsuppdraget. Underlagen ger en bild av att lärare i högre grad än tidigare samtal om hur undervisningen ska kunna möta elevernas behov. Utifrån kollegiala samtal har enheterna byggt ett gemensamt lärande i syfte att förbättra undervisningens kvalitet. Även denna erfarenhet är i linje med de

framgångsfaktorer som identifierats inom uppdraget om kvalitet och likvärdighet, där de fyra skolmyndigheterna pekar på att barns och elevers lärande kan påverkas positivt om lärares och förskollärares professionsutveckling leder till att de tillsammans reflekterar över sin undervisning. Dessa iakttagelser stödjer Skolverkets bedömning att det kollegiala lärandet behöver ges utrymme och strukturerad form, samt ledas av pedagoger som har kompetens inom aktuella didaktiska områden, liksom mandat och stöd i sin roll. Detta är en utmaning, då utgångsläget i många av de enheter som Skolverket möter inom Samverkan för bästa skola är att såväl kompetens som strukturer och samarbete brister. Det yttrar sig exempelvis i att man i många fall tagit del av Skolverkets generella skolutvecklingsinsatser utan att nå långsiktiga resultat i det kollegiala lärandet. En stor del av insatserna i Samverkan för bästa skola syftar därför till att stärka kompetensen hos de pedagoger som har i uppdrag att leda och driva det kollegiala lärandet.

#### **8.1.5 Elevhälsans roll behöver lyftas ytterligare**

Skolverket ser en utmaning i att inkludera elevhälsan som funktion i det systematiska kvalitetsarbetet. I regeringsuppdraget om kvalitet och likvärdighet anges huvudmannens ansvarstagande för att skapa förutsättningar för kontinuerligt samarbete mellan den samlade elevhälsan, rektorn och lärare som en framgångsfaktor. Vidare lyfts rektors ansvar för att leda och skapa förutsättningar för ett hälsofrämjande och förebyggande arbete på enhetsnivå, vilket innefattar att skapa strukturer för, och tillgång till, elevhälsans olika kompetenser. Flera av de huvudmän och skolenheter som ingår i urvalen till Samverkan för bästa skola har fått kritik på detta område i Skolinspektionens tillsyn. Trots detta identifieras relativt sällan bristande organisation kring elevhälsoarbetet som en orsak till låg måluppfyllelse och låga kunskapsresultat i de nulägesanalyser som genomförs. Skolverkets processtödare behöver därför ytterligare öka fokus på elevhälsans funktion i stödet för analysarbetet. En del i detta utvecklingsarbete är att närmare nyttja den kompetens inom elevhälsa, specialpedagogik och hälsofrämjande skolutveckling som finns vid myndigheten.

#### **8.1.6 Skolutvecklingsarbetet måste ägas och drivas lokalt**

Externt utvecklingsstöd från myndigheter, lärosäten eller andra instanser är värdefullt i skolutvecklingsarbete. I processutvärderingen lyfter en stor del av de svarande att de uppskattar att Skolverkets processtödjare fungerat som utmanande dialogpartner. I regeringsuppdraget om kvalitet och likvärdighet nämns en strukturerad samverkan med lärosäten som tar sin utgångspunkt i verksamheternas behov och syftar till att skapa en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet som en framgångsfaktor. Samtidigt som det externa stödet är betydelsefullt, har en förutsättning för att uppnå syftet med Samverkan för bästa skola visat sig vara att samtliga parter är tydliga med och överens om att skolutvecklingsarbete är något som genomförs i och av förskolorna och skolorna själva. Därigenom skapas förutsättningar för att huvudmannens förmåga att följa upp, planera och utveckla utbildningen ska öka. Inom Samverkan för bästa skola

innebär det att involverade parter tidigt initierar samtal om förväntningar och roller, samt tydliggör att en extern part inte kan leverera färdiga lösningar utan att dessa behöver anpassas och vidareutvecklas lokalt. För att de externa parternas kompetens ändå ska kunna nyttjas behöver man tillsammans problematisera och diskutera åtgärdsplanerna i planeringen av insatserna. Samtliga involverade parter behöver hjälpas åt att sätta ord på och hantera sådana brister som insatsanordnarna ibland identifierar i åtgärdsplanerna i förhållande till de förväntningar som finns lokalt av att få det stöd man upplever sig ha fått löfte om.

För att stärka det lokala ägarskapet utformas det externa stöd som huvudmännen får tillgång till genom detta regeringsuppdrag företrädesvis på ett sådant sätt att en stor del av utvecklingsarbetet sker mellan utbildnings- och handledningstillfällena. Utvecklingen sker i vardagen, där lokala förbättringsagenter får förutsättningar att leda och driva arbetet. Insatserna utformas med fördel som ett brett utvecklingsstöd. Externa experter möter såväl större grupper, i syfte att skapa gemensamma erfarenheter, som mindre team och individer vars kompetens och mandat behöver stärkas för att de ska kunna driva utvecklingsarbetet på kort och lång sikt. Skolverkets erfarenhet inom Samverkan för bästa skola är att förskolor och skolor med svåra förutsättningar tycks behöva ett sådant brett utvecklingsstöd, vilket kräver en bred expertis som samordnar sina insatser i tät dialog med det lokala ledarskapet.

Enligt den process som Skolverket har upprättat för processtödjarna kontinuerlig dialog med enheterna och stödjer uppföljningen av insatserna varje halvår. Huvudmännens och skolenheternas enkätsvar visar att vissa målgrupper hade önskat mer kontakt med Skolverkets processtödjare även under insatsfasen. I processutvärderingen lyfts även ett behov av att se över hur Skolverket stödjer samordning av insatserna. Ytterligare stöd från Skolverket är dels en resursfråga men bör även problematiseras utifrån att närvaron av alltför många externa aktörer i verksamheten kan riskera att försvåra rektorns och huvudmannens förutsättningar för att ta ansvar för skolutvecklingsarbetet.

## **8.2 Fortsatt utvecklingsarbete utifrån erfarenheter inom Samverkan för bästa skola**

Med utgångspunkt i genomförda uppföljningar och utvärdering, aktuell forskning samt Skolverkets övergripande utvecklingsarbete inom prioriterade områden, har ett antal utvecklingsområden identifierats inför 2021.

### **8.2.1 Undervisningens kvalitet och likvärdigheten står i fokus**

Under 2021 kommer ett fokusområde i Skolverkets interna utvecklingsarbete att ligga på att säkerställa att insatserna utvecklar undervisningens kvalitet. Det finns tendenser till att en större del av insatserna som beslutas inom Samverkan för bästa skola riktar sig direkt mot undervisningen, men då dagens kategorisering i sig innehåller osäkerhetsfaktorer behöver detta följas närmare framöver. Genom att ta del av aktuell forskning om undervisningskvalitet, kommer Skolverkets processtödjare att söka vägar för att i ännu högre grad än tidigare ställa utmanande

och utvecklande frågor för att fånga in de lokala behoven och stödja huvudmännen i att formulera relevanta och uppföljningsbara mål beträffande undervisningsutveckling. Även stödet för att ta reda på elevernas uppfattning om undervisningens kvalitet kommer att utvecklas. Pilotinsatser ska genomföras, där Skolverkets medarbetare prövar former för att stödja rektorer i att tillsammans med lärarna genomföra strukturerade observationer av undervisningen. Även formerna för att anlita verksamma rektorer och skolchefer för att stödja motsvarande funktioner i de verksamheter som ingår i Samverkan för bästa skola i det praktiska arbetet prövas i praktiken under 2021. Dessa utvecklingsinsatser syftar till att föra stödet inom Samverkan för bästa skola ännu närmare praktiken i de utvalda verksamheterna för att göra skillnad för barn och elever.

En viktig aspekt i utvecklingsarbetet är att se över formerna för det stöd Skolverket ger huvudmännen i att samordna samtliga skolutvecklingsinsatser som genomförs inom ramen för Samverkan för bästa skola. Målet för all skolutveckling är att stärka undervisningens kvalitet och därmed elevernas lärande. De insatser som riktar sig till andra delar av organisationen än de elevnära, ingår i en helhet som syftar till att skapa förutsättningar för en kvalitativ undervisning.

Vidare avser Skolverket att fördjupa förståelsen av huvudmännens svar på frågan om förutsättningar att öka likvärdigheten. Trots att betygsstatistiken i flera fall visar på ökade resultat i förhållande till riket för de elever som har de svåraste förutsättningarna, så anger en större del av huvudmännen att de inte tror att deras deltagande i Samverkan för bästa skola kommer att leda till ökad likvärdighet inom och mellan förskolorna och skolorna. Skolverket kommer under 2021 att utveckla dialogen med huvudmännen om vilka insatser som krävs för att åstadkomma ökad likvärdighet. Metoder för uppföljning av likvärdigheten kommer att utvecklas med utgångspunkt i den pågående revideringen av verksamhetslogiken för uppdraget.

### **8.2.2 Utvecklingen av distansstöd under pandemin ska tas tillvara**

Efter en lång period av utvecklingsstöd som endast skett på distans, ser Skolverkets medarbetare fram emot att framöver få möjlighet att nyttja de kunskaper som utvecklats under pandemin för att på sikt hitta en balans mellan fysiska och digitala möten. Av miljöskäl och arbetsmiljöskäl, men även för att öka möjligheterna till lokalt ägarskap och flexibelt stöd, kommer digitala möten med säkerhet att vara ett viktigt inslag i Samverkan för bästa skola framöver. Lärdomarna från perioden med reserestriktioner visar att en stor del av stödet fungerar väl på distans, när rätt förutsättningar kan skapas. Skolverket ser dock att kvaliteten i vissa moment och aktiviteter stärks i det fysiska mötet. Processtödjarna ser därför fram emot att även möta målgrupperna på plats när det blir möjligt.

### **8.2.3 Uppföljningen och utvärderingen av Samverkan för bästa skola utvecklas vidare**

Det reviderade regeringsuppdraget som beslutades i slutet av 2019 föranledde en genomlysning av hela uppdragets skrivningar i syfte att klargöra hur uppdragets olika delar tas om hand i uppföljning och utvärdering. Utifrån genomlysningen har



Skolverkets uppföljningsinsatser förtydligats och en revidering av Skolverkets verksamhetslogik för Samverkan för bästa skola har initierats. Revideringen genomförs under våren 2021. Genomlysningen och den reviderade verksamhetslogiken kommer att ligga till grund för planeringen av fortsatt utvärdering av Samverkan för bästa skola då den pågående processutvärderingen avslutas 2021. Även den nuvarande kategoriseringen av insatser (enligt Skolinspektionens tillsynsområden) kommer att ses över under 2021 i syfte att identifiera ett mer ändamålsenligt sätt att kategorisera insatserna som stöd för uppföljning och lärande.

#### **8.2.4 Skolverket utvecklar och tillvaratar skolutvecklingsstöd i flera former utifrån de erfarenheter som gjorts**

Erfarenheterna från arbetet inom uppdragen Samverkan för bästa skola samt Nyanlända och flerspråkiga elevers lärande<sup>23</sup> visar att ett riktat stöd till utvalda huvudmän och skolenheter, som bygger på dialog och insatser anpassade efter lokala behov, är ett effektivt sätt att stödja förskolor, skolor och huvudmän. Utifrån dessa erfarenheter planerar Skolverket att utveckla former för riktat stöd på flera sätt och i flera former framöver.

Inom ramen för de nationella skolutvecklingsprogrammen utvecklar Skolverket forskningsbaserade skolutvecklingsinsatser inom många områden som är relevanta i arbetet med Samverkan för bästa skola. Skolverket bedömer att dessa insatser hittills nyttjats i relativt låg utsträckning inom Samverkan för bästa skola. Under 2021 avser myndigheten därför att se över möjligheterna att i större utsträckning tillvarata och anpassa de insatser som finns inom de nationella skolutvecklingsprogrammen som en del i det breda utvecklingsstödet som erbjuds de utvalda huvudmännen genom Samverkan för bästa skola.

I redovisningen av uppdraget till skolmyndigheterna om kvalitet och likvärdighet<sup>24</sup> föreslår de fyra skolmyndigheterna Skolverket, Skolinspektionen, Specialpedagogiska skolmyndigheten och Skolforskningsinstitutet en framtida dialog mellan stat och huvudmän som bygger på ett ömsesidigt utbyte av erfarenheter och kunskap mellan huvudmannen och den skolmyndighet som ansvarar för dialogen. Genom dialogen skapas, utifrån huvudmannens utmaningar, en gemensam förståelse för huvudmannens styrkor och utvecklingsbehov. Skolverket ser erfarenheterna från Samverkan för bästa skola som en god grund för framtida utveckling av sådana dialogformer och avser att genom de uppföljningar som görs av regeringsuppdraget, identifiera framgångsrika vägar som bidrar till kunskap och likvärdighet. Under 2021 prövar Skolverket fler former för stöd i dialog utifrån identifierade behov.

---

<sup>23</sup> Uppdrag till Statens skolverk att genomföra insatser för att stärka utbildningens kvalitet för barn och elever som är nyanlända eller har annat modersmål än svenska (U2019/03787/S).

<sup>24</sup> Redovisning av uppdrag till skolmyndigheterna om kvalitet och likvärdighet (U2020/00734/S).  
Dnr 2020:545.

### 8.2.5 Erfarenheterna av partnerskap med lärosäten tas tillvara

Erfarenheterna från Skolverkets samverkan med universitet och högskolor inom Samverkan för bästa skola visar att ett partnerskap mellan expertmyndighet och högskolor och universitet kan vara en viktig komponent i ett samlat skolutvecklingsstöd utifrån lokala behov. Genom att kraftsamla och lära tillsammans kan parterna utveckla stödet till verksamheterna utifrån en bred och praktikinära kunskapsbas. Skolverket har därför gett de lärosäten som ingår i forsknings- och utvecklingsstödet i uppdrag att särskilt granska de insatser som beslutas om inom Samverkan för bästa skola. Skolverket ämnar fortsätta den strukturerade samverkan med lärosäten inom Samverkan för bästa skola och teckna ett nytt avtal om samverkan under 2021 och 2022.

Erfarenheterna från denna samverkan är även ett värdefullt bidrag i den dialog som pågår med lärosäten för en framtida utveckling av professionsprogram.

## 9 Kostnader

### 9.1 Kostnader för Nyanländas lärande och Samverkan för bästa skola

För uppdragen Genomföra insatser för att stärka utbildningens kvalitet för barn och elever som är nyanlända eller har annat modersmål än svenska (U2019/03787/S) (nyanländas lärande) och Samverkan för bästa skola har det under 2020 nyttjats totalt 354 mnkr, 13 mnkr mer än 2019. Av dessa medel har 122 mnkr finansierats av Skolverkets förvaltningsanslag<sup>25</sup> (1:1), vilket är 11 mnkr mindre än 2019. 232 mnkr har finansierats av Skolverkets sakanslag<sup>26</sup> (1:5.3), en ökning med 24 mnkr i jämförelse med 2019 då kostnaderna uppgick till 208 mnkr.

Av tabellen nedan framgår utfall per uppdrag och anslag 2019-2020 (i mnkr).

Regeringsuppdrag	2019			2020		
	Förvaltningsanslag 1:1	Sakanslag 1:5.3	Totalt	Förvaltningsanslag 1:1	Sakanslag 1:5.3	Totalt
Nyanländas lärande	64,2	114,8	179,0	55,3	137,6	192,9
Samverkan för bästa skola	68,9	93,4	162,3	66,4	94,7	161,1
<b>Summa</b>	<b>133,1</b>	<b>208,2</b>	<b>341,3</b>	<b>121,7</b>	<b>232,3</b>	<b>354,0</b>

<sup>25</sup> Kostnaderna som avser Skolverkets verksamhet, exempelvis löner för egen personal som hanterar beslut och överenskommelser, resor, olika köpta tjänster, uppföljningar och utvärderingar samt kommunikationsinsatser, finansieras av förvaltningsanslaget för båda uppdragen.

<sup>26</sup> Kostnader som finansieras av Skolverkets sakanslag Utveckling av skolväsendet och annan pedagogisk verksamhet, till Statens skolverks disposition (1:5.3) är bidrag till huvudmän och utbildningstjänster för båda uppdragen.

Uppdraget Nyanländas lärande har ett utfall på 55,3 mnkr inom förvaltningsanslaget 2020, en minskning med 8,9 mnkr jämfört med 2019 då kostnaderna uppgick till 64,2 mnkr. Att kostnaderna har minskat beror till stor del på pandemin. I stort sett samtliga inplanerade resor blev inställda från och med våren 2020 vilket också innebar minskade kostnader för logi. Fysiska möten och/eller konferenser blev antingen inställda eller genomfördes digitalt, till en lägre kostnad. Utfallet på sakanslaget 2020 uppgår till 137,6 mnkr, en ökning med 22,8 mnkr jämfört med 2019 då kostnaderna uppgick till 114,8 mnkr. Den största orsaken till det högre utfallet 2020 är att bidraget till huvudmännen stadigt har ökat sedan 2019. En mindre kostnadsökning har också skett relaterat till mer uppdragsutbildningar för generella insatser inom uppdraget.

Uppdraget Samverkan för bästa skolan har ett utfall på 66,4 mnkr inom förvaltningsanslaget 2020, en minskning med 2,5 mnkr jämfört med 2019 då kostnaderna uppgick till 68,9 mnkr. Att kostnaderna har minskat beror till stor del på pandemin. I stort sett samtliga inplanerade resor blev inställda från och med våren 2020 vilket också innebar minskade kostnader för logi. Fysiska möten och/eller konferenser blev antingen inställda eller genomfördes digitalt, till en lägre kostnad. Utfallet på sakanslaget 2020 uppgår till 94,7 mnkr, en ökning med 1,3 mnkr jämfört med 2019 då kostnaderna uppgick till 93,4 mnkr. Orsaken till ökningen är utfasning av tidigare urval med 10 huvudmän i varje urval.

## 9.2 Kostnader per verksamhetsområde för Samverkan för bästa skola

Enligt Skolverkets ekonomimodell delas kostnaderna upp i verksamhetsområdena riktat stöd, bidrag till riktade insatser (transfereringar)<sup>27</sup>, analys, kommunikation med mera (regler)<sup>28</sup>. Nedan följer en beskrivning av Samverkan för bästa skola per verksamhetsområde.

Verksamheten är indelad i områdena riktat stöd, bidrag till riktade insatser samt analys och kommunikation (se tabell 3). Samverkan för bästa skola närmar sig den punkt där alla urval som omfattade 10 huvudmän har fasats ut och den samverkan som pågår endast innefattar urval med 15 huvudmän. I februari 2021 avslutar det sista 10-urvalet sin samverkan och Samverkan för bästa skola borde då ha nått upp

---

<sup>27</sup> Enligt ekonomimodellen kallas verksamhetsområdet ”Transfereringar, uppbörd och investeringar”. Vi har valt att kalla det för bidrag till riktade insatser då det bara handlar om sådana kostnader.

<sup>28</sup> Enligt ekonomimodellen kallas verksamhetsområdet ”Regler”. Vi har valt att förtydliga att dessa kostnader framför allt handlar om analys och kommunikationsinsatser inom Samverkan för bästa skola.

till fullt kapacitetsutnyttjande. Kostnadsnivån ligger dock under 2020 kvar på nästan samma nivå som 2019.

Under 2020 genomfördes, på grund av pandemin, endast ett urval. Detta har lett till en viss kostnadsminskning av bidragen 2020 (drygt 2 mnkr), men de huvudsakliga kostnadsminskningarna på grund av minskat urval kommer synas 2021 och 2022 och då inom såväl verksamhetsområdet riktat stöd som verksamhetsområdet bidrag.

I tabellen nedan framgår en jämförelse av kostnader per verksamhetsområde för 2019 respektive 2020 (i mnkr).

Verksamhetsområde	2019	2020
Riktat stöd	120,3	126,5
Bidrag till riktade insatser	38,2	30,8
Analys, Kommunikation, mm	3,8	3,9
<b>Summa</b>	<b>162,3</b>	<b>161,1</b>

### 9.2.1 Verksamhetsområdet Riktat stöd

Inom verksamhetsområdet riktat stöd ligger personalkostnader såsom löner, resor och kompetensutveckling. Här ligger även kostnader för konferenser, konsultkostnader och utbildningstjänster, de överenskommelser Skolverket har med lärosäten gällande deras utvecklingsarbete hos huvudmän inom Samverkan för bästa skola. Utbildningstjänsterna står för ca 64 mnkr. Under år 2020 minskade kostnader för resor och konferenser på grund av pandemin, medan utbildningstjänsterna ökade med ca 8,7 mnkr, vilket betyder att kostnaderna för riktat stöd totalt ökat med 6,2 mnkr under året.

### 9.2.2 Verksamhetsområdet Bidrag till riktade insatser

Bidragen inom Samverkan för bästa skola minskade under år 2020 med 7,4 mnkr. Drygt 2 mnkr av den minskningen kan direkt härröras till att det under 2020 bara genomfördes ett urval. En annan orsak till minskningen är att huvudmän tidigare, i viss utsträckning, erhöll bidrag för att själva köpa upp utbildningstjänster. Från 2020 tecknar Skolverket alltid överenskommelser med lärosäten om dessa utbildningstjänster.

### 9.2.3 Verksamhetsområdet analys, kommunikation med mera

Inom området analys, kommunikation med mera ligger kostnader för de utvärderingar som kontinuerligt görs av analysenheten och även kostnader för arbete med hemsidan och andra kommunikationsinsatser.