

Handläggare  
Gunneriusson Karlström MäritDatum  
2012-07-06Diarienummer  
BUN-2012-0954  
UAN-2012-0385Skolverket  
106 20 Stockholm

## Remissvar angående Skolverkets allmänna råd med kommentarer. Systematiskt kvalitetsarbete för skolväsendet (Dnr 2011:480)

Uppsala kommun har getts möjlighet att lämna synpunkter på Skolverkets förslag till allmänna råd om systematiskt kvalitetsarbete. Då ärendet inte hinner nämndbehandlas lämnas svaret i form av ett tjänstemannayttrande.

Uppsala kommun välkomnar att Skolverket tar fram allmänna råd för det systematiska kvalitetsarbetet och i vissa delar är råden funktionella och ger god vägledning i hur arbetet kan och bör bedrivas. Det är exempelvis positivt att såväl huvudmannens som verksamheternas ansvar klargörs och betonas. Likaså ges flera tydliga exempel på centrala frågor att ställa sig som huvudman eller verksamhetsansvarig på enhetsnivå för att skapa systematik i kvalitetsarbetet.

I andra delar är dock råden mer generellt formulerade och i vissa fall så pass otydliga att de kan bidra till att skapa förvirring. Att skriva att huvudmannen ska ha en samlad dokumentation av kvalitetsarbetet för att kunna säkerställa att utbildningen genomförs enligt de nationella målen, eller att rektor och förskolechef ansvarar för att det finns en dokumentation som beskriver hur personalens förutsättningar och arbetsprocesser påverkar måluppfyllelsen, bidrar knappast till att tydliggöra hur arbetet ska genomföras. Det gör inte heller formuleringar som att inte alla analyser som enheten gör i olika faser av kvalitetsarbetet behöver dokumenteras, utan bara de som har betydelse för elevernas lärande och verksamhetens utveckling. (Samtliga dessa formuleringar återfinns på sidan 21.)

Skolverket beskriver att det är mycket vanligt med brister i kvalitetsarbetet i nästan alla skol- och verksamhetsformer, och att bristerna återfinns i nästan alla kommuner. Utifrån detta konstaterande kan det vara väsentligt att reflektera över i vilken utsträckning det räcker med allmänna råd för att förändra situationen. Detta gäller inte minst som förordningen om

kvalitetsredovisning kom redan 1997. De brister som idag påtalas hänförs bland annat till att det saknas rutiner för kvalitetsarbete, såväl på huvudmanna- som verksamhetsnivå, och att rektorer och förskolechefer behöver förbättra kunskapen om hur kvalitetsarbetet kan leda till utveckling och förbättrade resultat. Det betyder att bristerna fortfarande ligger på en tämligen grundläggande nivå. Även om det med den nya skollagen finns incitament till att skriva allmänna råd om det systematiska kvalitetsarbetet, behövs kanske i första hand väsentligt förtydligade riktlinjer om utformningen av arbetet.

Detta kan kopplas samman med en diskussion om kvalitetsbegreppet. Skolverket definierar begreppet kvalitet med utgångspunkt i skollagen, att kvalitet utgör en samlingsbeteckning för *hur väl* verksamheten

- uppfyller nationella mål
- svarar mot nationella krav och riktlinjer samt
- kännetecknas av en strävan till förnyelse och ständiga förbättringar utifrån rådande förutsättningar

I en diskussion om denna definition av kvalitetsbegreppet, i samband med kvalitetsgranskningar, påtalar Skolinspektionen vikten av att veta vilka mål som avses, vilka som valts bort och hur målen operationaliserats i mät- eller observerbara termer.<sup>1</sup> Inom utbildningsverksamheten ryms en stor mängd mål varav en hel del inte alltid är enkelt mätbara. För att skapa utveckling och förbättring är det av vikt att veta vilka mål som ska prioriteras i vilket sammanhang. För huvudmän och verksamhetsansvariga skulle det vara önskvärt att de allmänna råden på ett tydligare sätt än i den föreliggande texten gav ledning i arbetet med att prioritera de mål som är mest verksamma att arbeta med för att skapa ett framgångsrikt systematiskt kvalitetsarbete som faktiskt bidrar till att behålla och utveckla utbildningens kvalitet.

Kontoret för barn, ungdom och arbetsmarknad

Jan Holmlund  
T f direktör

Märit Gunneriusson Karlström  
Strateg

---

<sup>1</sup>Terminologihandbok för Skolinspektionens kvalitetsgranskningar, Skolinspektionen 2010, Dnr 40-2010:3566

Enligt sändlista

Remiss  
2012-05-31  
1 (2)  
Dnr 2011:480

## Remiss avseende Skolverkets allmänna råd med kommentarer om systematiskt kvalitetsarbete

Härmed remiteras förslag till allmänna råd avsedda att ingå i Skolverkets författningssamling (SKOLFS). De allmänna råden med kommentarer kommer även att tryckas och ingå i Skolverkets serie med allmänna råd.

De allmänna råden gäller för hela skolväsendet, dvs. förskola, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, specialskola, sameskola, fritidshem, gymnasieskola, gymnasiesärskola, kommunal vuxenutbildning, särskild utbildning för vuxna och utbildning i svenska för invandrare.

Eventuella frågor med anledning av remissen kan besvaras av undertecknad eller av Katarina Håkansson, enhetschef. Kontaktuppgifter framgår nedan.

Synpunkter lämnas senast den **26 juni 2012**. Om synpunkterna lämnas som e-post använd vänligen adressen [skolverket@skolverket.se](mailto:skolverket@skolverket.se) (ange dnr).

### På Skolverkets vägnar

Marie Sedvall Bergsten  
Undervisningsråd

### Bilagor

Konsekvensutredning avseende förslag till allmänna råd om systematiskt kvalitetsarbete

## Sändlista

Arbetsmiljöverket  
Barnombudsmannen  
Diskrimineringsombudsmannen  
Elevorganisationen  
Friskolornas riksförbund  
Läraryrket  
Lärarnas riksförbund  
Sameskolstyrelsen  
Skolinspektionen  
Specialpedagogiska skolmyndigheten  
Statens institutionsstyrelse  
Sveriges elevråd – SVEA  
Sveriges elevråds centralorganisation  
Sveriges förenade studentkårer (SFS)  
Sveriges kommuner och landsting  
Sveriges skolledarförbund  
Waldorfskollefederationen  
SIQ  
Socialstyrelsen  
Malmö kommun  
Uppsala kommun  
Kristianstad kommun  
Lycksele kommun  
Lidköpings kommun  
Lerums kommun  
Vaggeryds kommun  
Forshaga kommun  
Ockelbo kommun  
Jokkmokks kommun



## Konsekvensutredning avseende förslag till allmänna råd om systematiskt kvalitetsarbete

### Bakgrund

Med anledning av den nya skollagen (2010:800) har Skolverket beslutat att ta fram allmänna råd om systematiskt kvalitetsarbete. De allmänna råden ersätter Skolverkets allmänna råd för kvalitetsredovisning som utgick ifrån förordningen (1997:702) om kvalitetsredovisning.

### Konsekvensutredning

Innehållet i konsekvensutredningen utgår från 6 och 7 §§ i förordningen (2007:1244) om konsekvensutredning vid regelgivning.

#### 1. Beskrivning av problemet och vad som ska uppnås (jfr 6 § 1)

Trots att det funnits en förordning om kvalitetsredovisning sedan 1997, vars syfte varit att synliggöra huvudmän, skolor och förskolors systematiska kvalitetsarbete, visar Skolverkets nationella uppföljning och utvärdering samt Skolinspektionens regelbundna tillsyn att brister i kvalitetsarbetet är mycket vanligt i nästan samtliga skol- och verksamhetsformer. Skolverket behovsinventering inför revidering av befintligt stödmaterial om kvalitetsarbete visar att huvudmän, rektorer och förskolechefer har kännedom om att ett kvalitetsarbete ska bedrivas men inte tillräcklig kunskap om vad det innebär att genomföra ett systematiskt kvalitetsarbete utifrån skollagens krav. Det finns en stor brist på rutiner för kvalitetsarbetet både på huvudmannan- och verksamhetsnivå.

Många rektorer och förskolechefer behöver öka förståelsen om hur den egna verksamhetens resultat och behov kan bedömas i relation till de nationella målen. De behöver också förbättra kunskapen om hur kvalitetsarbetet kan leda till utveckling och förbättrade resultat. Rektorer och förskolechefer måste kunna motivera kvalitetsarbetet på den egna skolan och förskolan.

Syftet med nya allmänna råd om systematiskt kvalitetsarbete är att bidra med kunskap om vad systematiskt kvalitetsarbete innebär och att klargöra vilket uppdrag huvudmän, rektorer, förskolechefer, lärare och annan personal har. Utifrån Skollagens reglering kan de allmänna råden beskriva hur de olika stegen i kvalitetsarbetet kan bedrivas.

#### 2. Alternativa lösningar (6 § 2).

Skolverket har olika former av stöd för systematiskt kvalitetsarbete som riktar sig till verksamhetsnivån. Stödet är framför allt webbaserat. En revidering av stödmaterialen i förhållande till förändringarna i styrdokumenterna pågår. Dessa har dock inte den normerande effekt som är nödvändig för att verksamheterna ska arbeta med dessa frågor på ett effektivt sätt. Skolverket ser övriga insatser som ett komplement till de allmänna råden men anser att dessa material inte kan leda till den styrning som är nödvändig när det gäller huvudmannens, rektorns och förskolechefens ansvar.

#### 3. Berörda (6 § 3)

Skolverkets allmänna råd vänder sig till alla huvudmän i skollagsreglerad verksamhet, vidare vänder den sig till förskolechefer eller motsvarande (6 715 st), rektorer och övriga skolledare (8 495 st). Siffrorna baseras på Skolverkets statistik för läsåret 2011/12.

#### **4. Kostnadsmässiga och andra konsekvenser (6 § 4)**

##### **Huvudmän**

De allmänna råden bygger på befintliga författningar på området, dvs. skollagen. De krav som ställs på huvudmännen framgår med andra ord redan av författningarna. De allmänna råden innebär inte några nya krav utan är rekommendationer om hur huvudmannen kan eller bör agera för att leva upp till författningskraven. En konsekvens av de allmänna råden bör vara att huvudmännen arbetar mer systematiskt och skapar en effektiv organisation för kontinuerlig planering, uppföljning och utveckling av utbildningen.

De administrativa kostnader som kan förknippas med området handlar om att huvudmännen måste se till att utbildningen följs upp systematiskt och att kvalitetsarbetet dokumenteras. För detta kan det behöva utvecklas administrativa system. Detta följer dock av lagstiftningen och eftersom huvudmannen ändå måste leva upp till kraven i författningarna innebär förslaget inte några kostnadsmässiga konsekvenser utöver de som följer av författningarna.

##### **Förskolechefer och rektorer**

I de allmänna råden finns rekommendationer avseende hur man kan eller bör arbeta med systematiskt kvalitetsarbete. Detta ställer krav på en god organisation i verksamheterna, vilket torde inverka på förskolechefernas och rektorernas arbete. De allmänna råden ställer dock inte några krav som inte redan framgår av författningarna utan utgör rekommendationer kring hur de bör agera för att nå upp till kraven. De allmänna råden blir således inte kostnadskrävande i förhållande till redan befintliga författningskrav.

##### **Förskollärare, lärare och övrig personal**

De allmänna råden kan komma att påverka personalen genom att de ger rekommendationer kring hur rektorer eller förskolechefer bör se till att personalen arbetar systematiskt och kontinuerligt med kvalitetsarbete och dess dokumentation. Detta berör förskollärare, lärare och annan personal eftersom det är ett arbete som påverkar hela verksamheten i det vardagliga arbetet. De allmänna råden tjänar som vägledning i det arbetet men ställer dock inte några krav som inte redan framgår av författningarna.

##### **Barn och elever samt deras vårdnadshavare**

Barn och elever påverkas av de allmänna råden genom att råden rekommenderar hur deras deltagande och medverkan i det systematiska kvalitetsarbetet kan följas upp och utvecklas. Konsekvensen blir ett fokus på inflytande i kvalitetsarbetet vilket torde bidra till att fler barn och elever känner att de kan påverka utbildningens planering, uppföljning och utveckling.

Konsekvenserna för vårdnadshavare kan vara att verksamheterna ser vikten av att engagera dem i kvalitetsarbetet men även att det finns tydliga rutiner.

De allmänna råden ställer dock inte några krav som inte redan framgår av författningarna utan utgör rekommendationer kring hur rektorer och förskolechefer bör agera för att nå upp till kraven.



**5. Överensstämmelse med EU-lagstiftning (6 § 5)**

Det finns inga EU-bestämmelser inom området.

**6. Ikraftträdande och behov av speciella informationsinsatser (6 § 6)**

Allmänna råd träder ikraft då de beslutas och då det rör sig om rekommendationer finns det inte anledning att ta särskild hänsyn till tidpunkten för ikraftträdandet.

För att de allmänna råden ska bli kända och få genomslag finns det behov av speciella informationsinsatser. Skolverket avser att, utöver trycket i Skolverkets författningssamling (SKOLFS), publicera de allmänna råden tillsammans med kommentarer i en skrift som kan beställas eller laddas ned från Skolverkets hemsida. Denna publikation kommer att skickas ut till samtliga berörda verksamheter. Skolverket kommer vidare att genomföra ytterligare insatser för att sprida information om de allmänna råden. Detta arbete kommer att integreras med andra frågor som rör kvalitetsarbete. Information om de allmänna råden kommer även att ges i Skolverkets nyhetsbrev.

**7. Antal berörda företag och vilka branscher de är verksamma i samt storleken på företagen (7 § 1)**

Skollagsreglerade verksamheter med enskild huvudman (fristående skolor och förskolor) berörs av de allmänna råden. Läsåret 2011/12 fanns 2 694 fristående förskolor, 741 fristående grundskolor och 499 fristående gymnasieskolor.

Det finns även företag som säljer tjänster kopplade till förskolors och skolors kvalitetsarbete. Det är svårt att veta hur många företag det rör sig om. Dessa företag kan komma att påverkas av de allmänna råden. Det är dock svårt att avgöra på vilket sätt. Å ena sidan kan de "bygga in" de allmänna råden i de tjänster de säljer och få hjälp i sitt arbete genom att läsa de allmänna råden. Å andra sidan kan det finnas rekommendationer i de allmänna råden som går stick i stäv med de arbetssätt som företagen har som affärsidé.

**8. Vilken tidsåtgång kan regleringen föra med sig för företagen och vad innebär den för företagens administrativa kostnader (7 § 2)****Fristående förskolor och skolor**

De allmänna råden kan användas i verksamheternas kvalitetsarbete. Detta arbete ska redan bedrivas i enlighet med skollagen. Huruvida råden medför en ökad tidsåtgång för verksamheterna är beroende på hur aktivt de arbetar med dessa frågor idag. Skolverket bedömer att de allmänna råden kan underlätta för de fristående förskolorna och skolorna.

De administrativa kostnader som kan förknippas med området handlar om att huvudmännen måste se till att uppföljning och dokumentation av kvalitetsarbetet genomförs. För detta kan det behöva utvecklas administrativa system. Detta följer dock av lagstiftningen vilket innebär att de allmänna råden i sig inte bör medföra ökade administrativa kostnader för dessa företag.

**Företag som säljer kvalitetssystem**

Som nämnts ovan är det svårt att avgöra om de allmänna råden kommer att innebära någon tidsåtgång eller på annat sätt påverka dessa företag. Företagen kommer själva att avgöra om de

vill utveckla någon av de rekommendationer som finns i de allmänna råden.

**9. Följer några andra kostnader för företagen och vilka förändringar kan de behöva vidta till följd av regleringen (7 § 3)**

Som nämnts kan de fristående skolorna och förskolorna komma att påverkas genom att de får ett bättre stöd för att arbeta systematiskt med kvalitetsarbetet. Hur respektive företag påverkas avgörs av hur väl de redan arbetar med frågorna. Fristående skolor och förskolor som idag inte arbetar aktivt med de här frågorna kan komma att behöva genomföra förändringar; som kan handla om allt från utökad kompetens till organisatoriska frågor. Det går dock inte att säga något generellt om detta eftersom förutsättningarna är olika från huvudman till huvudman. Även här bör det påpekas att de allmänna råden i sig inte ställer några krav utöver det som framgår av författningarna.

**10. Påverkan på konkurrensförhållanden för företagen (7 § 4)**

De allmänna råden gäller för all skollagsreglerad verksamhet och har ingen påverkan på konkurrensförhållanden.

**11. Övrig påverkan på företagen (7 § 5)**

Såvitt Skolverket kan bedöma kommer förslaget inte innebära någon ytterligare påverkan än vad som nämnts ovan.



**Allmänna råd med kommentarer**

**Systematiskt kvalitetsarbete**

– för skolväsendet

REMISS

## Remissversion

Skolverket

2012-05-31  
Dnr 2011:480  
2 (31)

### Innehåll

|   |    |
|---|----|
| Förord .....                                | 3  |
| Inledning.....                              | 4  |
| Systematiskt kvalitetsarbete.....           | 6  |
| 1. Att styra och leda kvalitetsarbetet..... | 8  |
| 2. Att följa upp.....                       | 12 |
| 3. Att analysera, bedöma och utveckla ..... | 15 |
| 4. Att planera.....                         | 18 |
| 5. Att dokumentera .....                    | 21 |
| 6. Huvudmannens rutiner för klagomål.....   | 24 |
| Referenser.....                             | 25 |
| Bilaga 1 Definitioner av begrepp.....       | 27 |
| Bilaga 2 Aktuella bestämmelser.....         | 31 |

REMISS

## Förord

Dessa allmänna råd och kommentarer har tagits fram för att stödja huvudmännens och förskole- och skolenheternas systematiska kvalitetsarbete.

Anledningen till att Skolverket har beslutat ta fram nya allmänna råd för området är att lagstiftningen har ändrats. Utöver detta visar Skolverkets nationella uppföljning och utvärdering samt Skolinspektionens regelbundna tillsyn att huvudmän och verksamheter behöver förbättra sitt systematiska kvalitetsarbete.

Dessa allmänna råd ersätter Skolverkets allmänna råd om kvalitetsredovisning (SKOLFS 2006:18). De allmänna råden är även publicerade i Statens skolverks författningssamling, SKOLFS 2012:xx.

Det är Skolverkets förhoppning att dessa allmänna råd med kommentarer ska fungera som ett stöd för skolhuvudmän, rektorer och förskolechefer i det systematiska kvalitetsarbetet.

REMISS

## Inledning

### Vad de allmänna råden handlar om

Skolhuvudmän, förskole- och skolenheter får här veta hur de bör arbeta med skolagens krav på ett systematiskt kvalitetsarbete. Arbetet innebär att systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp, analysera och dokumentera, för att utveckla verksamheten så att de nationella målen för utbildningen uppfylls.

### Hur materialet är strukturerat

I inledningsavsnittet finns en beskrivning av vad ett systematiskt kvalitetsarbete innebär och syftar till. I en bilaga finns definitioner av de nyckelbegrepp som förekommer i texten.

Materialet är därutöver indelat i följande avsnitt:

1. Att styra och leda kvalitetsarbetet
2. Att följa upp
3. Att analysera, bedöma och utveckla
4. Att planera
5. Att dokumentera
6. Huvudmannens rutiner för klagomålshantering

Att materialet är indelat i dessa avsnitt innebär inte i praktiken att kvalitetsarbetet är så uppdelat. De olika faserna i ett kvalitetsarbete är delar av en helhet och förutsätter varandra. Exempelvis ingår analys och dokumentation i uppföljningen samtidigt som hela kvalitetsarbetet behöver analyseras och dokumenteras. Det finns inget eget avsnitt om utveckling eftersom ett fungerande kvalitetsarbete ska leda till att verksamheten utvecklas.

Varje avsnitt är i sin tur indelat i följande delar

#### *Aktuella bestämmelser*

Skolverkets allmänna råd utgår alltid från en eller flera bestämmelser. De här allmänna råden grundar sig på bestämmelser i 4 kap. 3-8 §§ skollagen (2010:800) som innehåller bestämmelser om systematiskt kvalitetsarbete. Varje avsnitt i materialet inleds med de bestämmelser som avsnittets allmänna råd grundar sig på. En förteckning över bestämmelserna i sin helhet finns i bilaga 2.

#### *Allmänna råd*

Skolverkets allmänna råd är rekommendationer om hur huvudmän, rektorer, förskolechefer, lärare, förskollärare och annan personal kan eller bör handla för att uppfylla kraven i bestämmelserna. Allmänna råd syftar till att påverka utvecklingen i en viss riktning och till att främja en enhetlig rättstillämpning. Råden bör alltså följas om verksamheten inte handlar på ett annat sätt som gör att kraven i bestämmelserna uppfylls.



*Kommentarer*

Efter de allmänna råden följer kommentarer som syftar till att underlätta förståelsen av de allmänna råden och som ska ses som ett stöd i läsandet av och i arbetet med råden. För att underlätta läsningen är kommentarerna numrerade utifrån motsvarade råd.

**De verksamheter och yrkeskategorier som berörs**

Dessa allmänna råd gäller för hela skolväsendet, dvs. förskola, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, specialskola, sameskola, fritidshem, gymnasieskola, gymnasiesärskola, kommunal vuxenutbildning, särskild utbildning för vuxna och utbildning i svenska för invandrare. I och med att råden gäller hela skolväsendet är kommentarerna skrivna så att alla ska känna sig berörda. Däremot är det inte möjligt att ge konkreta exempel från alla skolformer och fritidshemmet. Som ett komplement finns därför olika stödmaterial om systematiskt kvalitetsarbete på [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se).

De allmänna råden riktar sig i huvudsak till huvudmän, rektorer och förskolechefer. Även personer som har fått uppgifter på delegation från rektorn eller förskolechefen omfattas av de allmänna råd som vänder sig till dessa. Enligt 2 kap. 10 § skollagen får rektorn eller förskolechefen delegera vissa uppgifter åt en anställd eller uppdragstagare vid förskole- eller skolenheten.

Begreppet personal används i råden och kommentarerna som ett samlingsbegrepp för lärare, förskollärare och annan personal som arbetar inom utbildningsverksamheten.

Enligt 25 kap. 8 § skollagen ska en kommun systematiskt följa upp och utvärdera sådan annan pedagogisk verksamhet som regleras i 25 kap. skollagen samt åtgärda de brister som framkommer vid uppföljningen, genom klagomål eller på annat sätt. Dessa krav berörs inte i dessa allmänna råd utan behandlas i Skolverkets allmänna råd för pedagogisk omsorg. (Under förutsättning att dessa råd är beslutade)

I många kommuner bedrivs vuxenutbildning på entreprenad. Som huvudman har kommunen ett viktigt ansvar att kvalitetssäkra upphandling, styrning och ledning av den utbildningen liksom att kontinuerligt och systematiskt planera för hur uppföljning och utvärdering ska genomföras. Det systematiska kvalitetsarbetet är lika viktigt oavsett om utbildningen genomförs av kommunens egen utförarorganisation eller av en extern utförare. Kvalitetsarbetet är en viktig förutsättning för likvärdighet och rättssäkerhet för deltagarna.

**Samband med andra allmänna råd**

Enligt skollagen ska det systematiska kvalitetsarbetet inriktas mot att uppfylla de nationella målen för utbildningen. Förutom dessa allmänna råd har Skolverket gett ut flera allmänna råd som berör ett systematiskt kvalitetsarbete, exempelvis Skolverkets allmänna råd *Planering och genomförande av undervisningen – för grundskolan, grundsärskolan, specialskolan och sameskolan* och *Arbetet mot diskriminering och kränkande behandling*.

## **Systematiskt kvalitetsarbete**

### **Ett verktyg för att öka likvärdigheten och förbättra måluppfyllelsen**

Ett systematiskt kvalitetsarbete innebär att varje huvudman samt varje förskole- och skolenhet kontinuerligt identifierar vilka förutsättningar som är nödvändiga i arbetet för att uppfylla de nationella målen och utveckla arbetsprocesserna. För det krävs att det skapas rutiner där resultaten följs upp, analyseras och bedöms i förhållande till målen samt i förhållande till vad vetenskap och beprövad erfarenhet<sup>1</sup> lyfter fram som betydelsefullt i undervisningen.

Den skriftliga dokumentationen är ett verktyg för att regelbundet kunna stämna av hur långt utvecklingsarbetet kommit. Under en längre tidsperiod ingår det att återkommande kartlägga verksamheten för att identifiera områden som är särskilt angelägna att utveckla för att uppfylla målen.

Varje huvudman och varje förskole- och skolenhet måste hitta sina former för kvalitetsarbetet. Det utgår från verksamhets resultat och de behov av utvecklingsinsatser som visar sig genom den egna analysen och bedömningen av måluppfyllelsen.

Genom ett systematiskt kvalitetsarbete blir det tydligt för all personal: vad som ska prioriteras och utvecklas, när och hur olika insatser ska genomföras och vem som ansvarar för vad. Allas delaktighet är a och o i kvalitetsarbetet. Ledningen, personalen, barn och elever samt vårdnadshavare behöver alla bidra med synpunkter och underlag som synliggör kvaliteten.

I en verksamhet som är förändringsbenägen och fungerar som en lärande organisation är kvalitetsarbetet ständigt närvarande på alla nivåer; individuellt, i arbetslaget och på enheten som helhet. Målet är ett professionellt förhållningssätt och arbetssätt som leder till en kvalitetsutveckling i verksamheten.

Det yttersta syftet med kvalitetsarbetet är att skapa en likvärdig utbildning oberoende av bostadsort, kön och social eller ekonomisk bakgrund. ”Utbildningen inom skolväsendet ska vara likvärdig inom varje skolform och inom fritidshemmet oavsett var i landet den anordnas” enligt 1 kap. 9 § skollagen. Likvärdig utbildning betyder inte att den ska vara likformig eller att alla barn och elever ska få lika mycket resurser, utan att de nationella målen kan nås på olika sätt beroende på lokala behov och förutsättningar. Kvaliteten i utbildningen ska ha lika hög nivå oavsett var i landet den bedrivs och kvalitetsarbetet är en förutsättning för att kunna behålla och utveckla utbildningens kvalitet.

### **Ansvar för kvalitetsarbetet**

Kravet på att följa upp och utvärdera utbildningens kvalitet är inte nytt. Sedan början av 1990-talet har ansvarfördelningen inneburit att staten anger mål, krav och riktlinjer för utbildningen. Huvudmannen ansvarar för att organisera utbildningen samt följa upp och utvärdera måluppfyllelsen för att vid behov kunna förbättra verksamheten så att målen uppfylls. Rektorer, förskolechefer, lärare och förskollärare ansvarar för att tillämpa läroplanerna.

---

<sup>1</sup> *Beprövad erfarenhet* definieras av Skolverket som att den är dokumenterad, delad och prövad i ett kollegialt sammanhang under en längre tidsperiod.



Enligt skollagen ska varje huvudman, skol- och förskoleenhet bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Det betyder att både huvudmän och skolenheter ska planera, dokumentera, följa upp och utveckla utbildningen systematiskt och kontinuerligt.

*Systematiskt och kontinuerligt* innebär en betoning på uthållighet och långsiktighet. Det innebär också att fokus ska läggas på *utveckling* och att arbetet ofta kräver längre tid för att bli framgångsrikt.

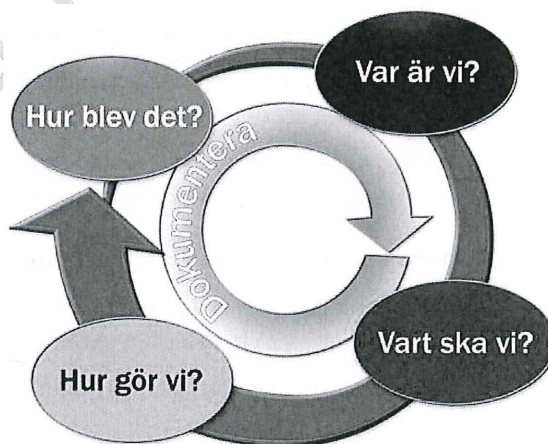
Som ytterst ansvarig för genomförandet av utbildningen har huvudmannen en viktig roll för att det bedrivna kvalitetsarbetet ska garantera kvalitet och likvärdighet. Huvudmannen behöver därför se till att det finns strukturer och rutiner för hur utbildningens processer ska planeras, följas upp och utvärderas samt att det finns resurser för att utveckla kvaliteten.

På motsvarande sätt ansvarar rektorn och förskolechefen för enhetens kvalitetsarbete och för att det finns förutsättningar att bedriva undervisningen utifrån de nationella målen.

Personalen ansvarar i sin tur för att varje barn eller elev får utvecklas så långt som möjligt, utifrån sina förutsättningar och behov, i förhållande till de nationella målen.

Det behövs ett lokalt anpassat kvalitetsarbete på alla nivåer, för att ledning och personal ska veta att förutsättningarna och processerna är anpassade utifrån behoven och leder till en hög måluppfyllelse.

*Det ständiga arbetet med att utveckla verksamhetens kvalitet och måluppfyllelse är en cyklisk process som innehåller olika faser. Den första fasen **Var är vi?** (uppföljning), är utgångspunkten för kvalitetsarbetet. För att veta vart vi ska måste vi veta var vi är. Denna fas mynnar ut i en nulägesbedömning som leder oss till nästa fas **Vart ska vi?** (analys, bedömning). Denna fas avslutas med att beslut fattas om åtgärder. Processen fortskrider. Vi vet vårt utgångsläge och vart vi vill utveckla verksamheten inom området. Nu måste vi besvara frågan **Hur gör vi?** (planering, genomförande). När väl insatserna är genomförda vill vi veta **Hur blev det?** (uppföljning). De olika faserna länkar i varandra och varje fas kräver i sig en analys. Systematiken innebär att se helheten och att varje fas är beroende av den förra och påverkar den senare.*



## 1. Att styra och leda kvalitetsarbetet

### Aktuella bestämmelser

*De allmänna råden om uppföljning utgår från följande bestämmelser i skollagen:*

4 kap. 3 § Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

4 kap. 4 § Sådan planering, uppföljning och utveckling av utbildningen som anges i 3 § ska genomföras även på förskole- och skolenhetsnivå.

Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av lärare, förskollärare, övrig personal och elever. Barn i förskolan, deras vårdnadshavare och elevernas vårdnadshavare ska ges möjlighet att delta i arbetet.

Rektorn och förskolechefen ansvarar för att kvalitetsarbete vid enheten genomförs enligt första och andra styckena.

4 kap. 5 § Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska vara att de mål som finns för utbildningen i denna lag och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls.

4 kap. 7 § Om det vid uppföljning, genom klagomål eller på annat sätt kommer fram att det finns brister i verksamheten, ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas.

### Allmänna råd

Huvudmannen, rektorn och förskolechefen bör

1. följa upp och anpassa styrning, ledning, organisation och uppföljningssystem så att detta stödjer kvalitetsarbetet på respektive nivå, samt
2. se till att all berörd personal har förutsättningar att följa upp, analysera och utveckla utbildningen och kan använda olika metoder för detta ändamål.

Rektorn och förskolechefen bör tillsammans med personalen

3. skapa rutiner som säkerställer att eleverna medverkar i och att barnen ges möjligheter att delta i kvalitetsarbetet utifrån ålder och mognad, samt
4. skapa rutiner som ger vårdnadshavarna möjlighet att delta i kvalitetsarbetet.

### Kommentarer

Styrning och ledning<sup>2</sup> av kvalitetsarbetet innebär att huvudmannen, rektorn och förskolechefen har ansvaret för att skapa strukturer och rutiner för hur utbildning-

---

<sup>2</sup> Enligt utredningen om skolans ledningsstruktur(SOU 2004:116) innebär styrning att sätta resultatmål för en verksamhet och följa upp dem, att tilldela verksamheten erforderliga resurser för att nå dessa mål och att följa



ens processer ska planeras, följas upp och utvärderas samt att det finns resurser för att utveckla kvaliteten.

#### **Styrningen och ledningen av kvalitetsarbetet (råd 1)**

Det är viktigt att huvudmannen återkommande kartlägger hur den egna styrningen och ledningen av kvalitetsarbetet fungerar, t.ex. enheternas behov av stöd och resurser i kvalitetsarbetet samt arbetsituationen för rektorer och förskolechefer. För det krävs återkommande samtal om förutsättningarna att utföra det nationella uppdraget och om möjligheten att hålla fokus på det pedagogiska ledarskapet.<sup>3</sup> Kartläggningen kan bland annat visa rektorernas och förskolechefernas behov av stöd och kompetensutveckling för att kunna bedriva kvalitetsarbetet.

Huvudmannen behöver också se till att såväl det egna som enheternas planerings-, uppföljnings- och utvecklingsarbete genomförs i enlighet med skollagen, läroplanen och andra författningar.<sup>4</sup> Det kan till exempel innebära att se över resursfördelningssystem och rutiner för hur och när elevernas resultat följs upp inom alla ämnen.<sup>5</sup>

Huvudmannens styrning och ledning och de interna processerna för att planera, följa upp och utvärdera utbildningen kan påverka enheternas möjlighet att uppfylla de nationella målen. I analysen kan en självvärdering bidra till att ställa frågor om huvudmannens egna insatser. Är de givna förutsättningarna anpassade till behoven? Hur kan stödet till enheternas kvalitetsarbete förbättras så att rektorer och förskolechefer kan fungera som pedagogiska ledare med ansvar för utvecklingen?

På enhetsnivå är det viktigt att rektorn och förskolechefen följer upp och analyserar hur rutinerna för kvalitetsarbetet påverkar enhetens arbete med att förbättra måluppfyllelsen. Hur fungerar styrning, ledning och ansvarsfördelning? Finns ett fungerande system för uppföljning och utvärdering? Finns en fungerande dialog med personalen om sambandet mellan förutsättningarna, genomförandet av utbildningen och måluppfyllelsen?

Rektorn och förskolechefen behöver därför regelbundet samtala med personalen om hur enhetens rutiner för planering, uppföljning och dokumentation fungerar samt på vilket sätt personalen aktivt kan medverka i utvecklingsarbetet. Samarbetet mellan ledning och personal har stor betydelse för att utvecklingsarbetet ska bidra till en långsiktig förbättring.<sup>6</sup>

#### **Säkra kompetens och metoder (råd 2)**

Huvudmannen ska se till att personalen vid enheterna ges möjligheter till kompetensutveckling.<sup>7</sup> Det innebär bland annat att kunna använda olika metoder för uppföljning och utvärdering anpassade till enheternas förutsättningar och behov. Mot-

---

upp att verksamheten når målen genom att arbeta på ett ändamålsenligt sätt samt att den använder resurserna effektivt. Ledning är den aktivitet som lokalt ska säkra att de mål som återfinns i olika styrdokument uppnås.

<sup>3</sup> Skolinspektionens kvalitetsgranskning. Rapport 2012:1.

<sup>4</sup> 2 kap. 8 § och 4 kap. 3 § skollagen.

<sup>5</sup> Skolinspektionens kvalitetsgranskning. Rapport 2012:1.

<sup>6</sup> Årlestig, Helene (2008). Communication between principals and teachers in successful schools. Diss. (sammansfattning) Umeå : Umeå universitet, 2008.

<sup>7</sup> 2 kap. 34 § skollagen

2012-05-31  
Dnr 2011:480  
10 (31)

svarande ansvar har rektorn och förskolechefen för att det finns kompetens på enheten att kunna följa upp verksamhetens kvalitet med hjälp av till exempel enkäter, olika samtalsformer, strukturerade observationer; pedagogisk dokumentation, portfolio och loggböcker. För att lärarna ska kunna göra kvalitativa bedömningar av elevernas kunskaper krävs både mätsäkerhet (reliabilitet) och kunskap om att det man mäter verkligen är det som man avser att mäta (validitet).<sup>8</sup>

Uppföljningen gäller inte bara elevernas kunskapsresultat. Skolinspektionens kvalitetsgranskning visar att personal sällan diskuterar och analyserar hur lärmiljöerna eller lärprocesserna påverkar resultaten.<sup>9</sup> Det är därför viktigt att lärarna och förskollärarna både har kompetens att följa upp och dokumentera undervisnings- och lärprocesser, och möjlighet att gemensamt reflektera över och analysera vad som fungerar bra eller mindre bra i undervisningen. Enligt förskolans läroplan har förskolläraren ett särskilt utpekad ansvar att kritiska granska metoder för dokumentation och utvärdering.<sup>10</sup>

Självvärdering är ett verktyg som kan användas av både ledningen och personalen för att värdera de egna arbetsprocesserna. En självvärdering innebär en kritisk granskning som ska leda till att man upptäcker vad man själv behöver förbättra för att nå en högre grad av måluppfyllelse. Skolverkets kvalitetsverktyg BRUK är ett exempel på ett verktyg till stöd för en självvärdering.<sup>11</sup>

**Följa upp barns, elevers och vårdnadshavares medverkan och deltagande (råd 3)**  
Barnen och eleverna ska kontinuerligt medverka och delta i kvalitetsarbetet.<sup>12</sup> Rektorn och förskolechefen behöver därför se till att personal har rutiner för att tillvarata vad barnen och eleverna utifrån sin förmåga på olika sätt uttrycker och förmedlar om utbildningen. Möjligheten att få ett bra underlag för analysen av måluppfyllelsen och utvecklingsbehoven ökar om man involverar barnen och eleverna.<sup>13</sup> Det är också viktigt att personalen gemensamt analyserar om planeringen av undervisningen och dess genomförande utgår från barnens eller elevernas förutsättningar och behov.

Det innebär exempelvis att man i analys av utvecklingsområden kan använda sig av de reflektioner och analyser barnen och eleverna gör själva eller tillsammans med vårdnadshavarna i exempelvis utvecklingssamtalen. Frågor som kan vara viktiga att få svar på är: Vilket stöd har barnen och eleverna fått i sitt lärande (genom undervisningen/kamraterna/vårdnadshavarna)? Hur medvetna är eleverna om de förväntningar och krav som ställs på deras lärande? Hur tillvaratas barnen och eleverna som en resurs i arbetet med att utveckla verksamheten? Vilka möjligheter har de att påverka undervisningens innehåll och arbetsformer?

---

8 Skolverket (2011). Kunskapsbedömning – Vad, hur och varför?

9 Skolinspektionen. Kvalitetsgranskning 2012:1, Rektors ledarskap.

10 Lpfö98, avsnitt 2.6.

11 [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)

12 4 kap. 3 § skollagen.

13 I Skolverkets allmänna råd *Planering och genomförande av undervisningen för grundskolan, grundsärskolan, specialskolan och sameskolan* finns förtydliganden om lärarens ansvar för elevernas inflytande över undervisningen.

Det kan även göras genom att eleverna exempelvis får svara på frågor i enkäter eller intervjuer. Eleverna kan också tillsammans med personalen diskutera utbildningens kvalitet i personliga samtal, elevråd eller klassråd. I förskolan behöver förskollärarna och annan personal följa upp hur barnen är delaktiga och hur de upplever sina möjligheter att vara delaktiga i exempelvis planeringen.

Att det inte finns samma starka krav på att barnen i förskolan ska medverka i kvalitetsarbetet utan ges möjlighet att delta, har att göra med deras ålder och utvecklingsnivå. Förskolechefen har ett ansvar att se till att förskolan har rutiner så att barnen kontinuerligt får möjlighet att uttrycka sina åsikter utifrån sina förutsättningar och att personalen tar hänsyn till dessa.

Både FN:s konvention om barns rättigheter och de olika läroplanerna lyfter fram barn och elevers rätt till inflytande och ansvar. Inflytandet ska ske under former som är anpassade till deras ålder och mognad, så att alla oavsett utvecklingsnivå kan vara delaktiga. Det är därför viktigt att rektorn och förskolechefen tillsammans med personalen säkerställer att detta fungerar. Får de samtala om sina idéer och upplevelser i tillräcklig omfattning? Ser man barnen och eleverna som kompetenta medaktörer? Ges de förutsättningar att uttrycka sina åsikter i frågor som rör dem?<sup>14</sup>

#### **Vårdnadshavares delaktighet (råd 4)**

Rektorn och förskolechefen behöver också skapa rutiner för att följa upp att vårdnadshavarna får möjlighet att delta i kvalitetsarbetet.<sup>15</sup> Även här kan man låta vårdnadshavarna svara på frågor om sitt inflytande i enkäter, intervjuer eller samtal.

Vårdnadshavarna kan rimligen inte ha samma möjligheter till inflytande som elever och barn. Däremot kan de föra fram synpunkter och förslag på utbildningen, t.ex. vid utvecklingssamtal, föräldramöten och forum för samråd, eller vid spontana möten som vid lämning eller hämtning på förskolan, förskoleklassen eller fritidshemmet.

Rektorn och förskolechefen behöver därför följa upp och analysera personalens rutiner och former för vårdnadshavarnas delaktighet i kvalitetsarbetet.

---

<sup>14</sup> Regeringen strategi för att stärka barnets rättigheter i Sverige (prop.2009/10:232)

<sup>15</sup> 4 kap. 4 § skollagen. Läroplan för förskolan Lpfö 98 avsnitt 2.7.



## 2. Att följa upp

### Aktuella bestämmelser

*De allmänna råden om uppföljning utgår från följande bestämmelser i skollagen:*

4 kap. 3 § Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

4 kap. 4 § Sådan planering, uppföljning och utveckling av utbildningen som anges i 3 § ska genomföras även på förskole- och skolenhetsnivå.

Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av lärare, förskollärare, övrig personal och elever. Barn i förskolan, deras vårdnadshavare och elevernas vårdnadshavare ska ges möjlighet att delta i arbetet.

Rektorn och förskolechefen ansvarar för att kvalitetsarbete vid enheten genomförs enligt första och andra styckena.

4 kap. 5 § Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska vara att de mål som finns för utbildningen i denna lag och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls.

4 kap. 7 § Om det vid uppföljning, genom klagomål eller på annat sätt kommer fram att det finns brister i verksamheten, ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas.

### Allmänna råd

Huvudmannen, rektorn och förskolechefen bör

1. se till att förutsättningarna för verksamheten, genomförandet av utbildningen och resultaten följs upp i förhållande till de nationella målen,
2. samla in och sammanställa de underlag som krävs för att kunna bedöma måluppfyllelsen, samt
3. se till att det utöver den kontinuerliga uppföljningen planeras och genomförs utvärderingar inom särskilt utvalda områden och av prioriterade utvecklingsinsatser inom utbildningen.

### Kommentarer

Kontinuerlig uppföljning innebär att fortlöpande samla in saklig information om verksamhetens förutsättningar, genomförande och resultat. Det kan vara både kvantitativ och kvalitativ information som ger underlag för analys, utvärdering och utveckling.<sup>16</sup> Utifrån uppföljningen fastställer man ett nuläge som man därefter analyserar, för att kunna bedöma vad som behöver utvecklas.

<sup>16</sup> Skolverket(2002), Att utvärdera skolan, Vedung, Evert (2007). Utvärdering i politik och förvaltning. Lund: Studentlitteratur.



**Följa upp förutsättningar, genomförande och resultat** (råd 1)

Både på huvudmänna- och enhetsnivå behövs det underlag som visar vilka förutsättningar och utvecklingsbehov enheterna har för att genomföra utbildningen och nå målen. Underlagen behöver spegla verksamheten ur olika perspektiv genom både kvantitativ information och kvalitativa beskrivningar som visar på variationer i resultat mellan och inom enheterna. Exempelvis kan en dokumenterad diskussion om likvärdig betygssättning utifrån en analys av relationen mellan provresultat och slutbetyg utgöra en sådan kvalitativ beskrivning.

När det gäller verksamhetens förutsättningar är det viktigt att följa upp vilka effekter resursfördelningen får i verksamheten och därmed få kunskap om hur resurserna ska fördelas nästkommande period.<sup>17</sup>

På enhetsnivå är det angeläget att följa upp vilken effekt genomförandet av undervisningen har för resultatet. Det kan exempelvis göras genom att använda sig av ledningens och personalens egna dokumenterade reflektioner och värderingar av verksamheten. Den information om utbildningen som framkommer vid konferenser och medarbetarsamtal eller vid barnens och elevernas utvecklingssamtal är också en viktig del i uppföljningen.

Det underlättar om rektorn och förskolechefen tillsammans med personalen bestämmer vad som ska följas upp och vilka frågor man vill ha svar på. Exempelvis kan man prioritera de mål som ska vara fokus i uppföljningen av undervisningen. I och med det lägger inte personalen ner arbete på att dokumentera och samla in onödiga uppgifter och möjligheten ökar att göra en bra analys och bedömning.

**Samla in och sammanställa underlag** (råd 2)

Det är viktigt att huvudmannen ser till att det finns underlag som gör det möjligt att följa upp och analysera måluppfyllelsen och likvärdigheten inom alla skolformer och verksamheter som huvudmannen ansvarar för. Underlaget kan vara dokumenterade uppgifter från enheternas uppföljning och analys av måluppfyllelsen, men också andra uppgifter som statistik över betygs- och provresultat.

Huvudmannen kan underlätta för rektorer och förskolechefer genom att sammanställa och åskådliggöra statistik och resultat på ett lättillgängligt sätt. Det underlättar framför allt när rektorer och förskolechefer ska analysera och dokumentera de egna resultaten och förutsättningarna i förhållande till de nationella målen. Sammanställningarna gör det också lättare för varje enhet att jämföra med andra enheter. Varje enhet ser tydligare sin del i en helhet och kan följa den egna utvecklingen både på kort och på lång sikt.

I huvudmannens uppföljning ingår också att sammanställa de synpunkter som barn, elever och vårdnadshavare har lämnat på utbildningen via olika undersökningar men också via den klagomålshandling som huvudmannen är skyldig att organisera.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Skolverket (2011), Resursfördelning till grundskolan – rektorers perspektiv

<sup>18</sup> 4 kap. 7 § skollagen.

## Remissversion

Skolverket

2012-05-31  
Dnr 2011:480  
14 (31)

Uppföljningen förutsätter att såväl huvudmannen som rektorn och förskolechefen skapar rutiner för vilka underlag som ska samlas in, hur och när det ska göras och i vilket syfte.

### **Utvärdera särskilda områden eller utvecklingsinsatser (råd 3)**

För att kunna säkra kvaliteten inom alla delar av utbildningen behöver huvudmannen följa upp och utvärdera särskilt utvalda områden eller vissa prioriterade utvecklingsinsatser med jämna mellanrum. Det kan till exempel handla om att med olika årsintervaller utvärdera hur förskolor och skolor arbetar förebyggande så att barn och elever i mindre utsträckning får behov av särskilt stöd och att barn och elever med funktionsnedsättning kan genomföra sin utbildning på bästa sätt. Andra områden att utvärdera kan vara hur studie- och yrkesvägledningen genomförs på enheterna, hur mentorskapet för nyanställda lärare eller förskollärare fungerar eller om utbildningssituationen ser olika ut för flickor och pojkar. Dessutom är det viktigt att utvärdera effekterna av särskilda fortbildningsinsatser för personalen.

Beroende på måluppfyllelsen kan även enheten behöva göra fördjupade undersökningar för att bättre kunna analysera och bedöma undervisningens kvalitet. Det är rektorn och förskolechefen som avgör när det finns behov av att göra utvärderingar utöver den kontinuerliga uppföljningen.

### 3. Att analysera, bedöma och utveckla

#### Aktuella bestämmelser

*De allmänna råden om att analysera, bedöma och utveckla utgår från följande bestämmelser i skollagen:*

4 kap. 3 § Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

4 kap. 4 § Sådan planering, uppföljning och utveckling av utbildningen som anges i 3 § ska genomföras även på förskole- och skolenhetsnivå.

Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av lärare, förskollärare, övrig personal och elever. Barn i förskolan, deras vårdnadshavare och elevernas vårdnadshavare ska ges möjlighet att delta i arbetet.

Rektorn och förskolechefen ansvarar för att kvalitetsarbete vid enheten genomförs enligt första och andra styckena.

4 kap. 5 § Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska vara att de mål som finns för utbildningen i denna lag och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls.

4 kap. 7 § Om det vid uppföljning, genom klagomål eller på annat sätt kommer fram att det finns brister i verksamheten, ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas.

#### Allmänna råd

Huvudmannen, rektorn och förskolechefen bör

1. kontinuerligt utifrån uppföljningen analysera vad som påverkar och orsakar resultaten och måluppfyllelsen,
2. analysera om orsakerna till resultaten framgår tydligt eller om ytterligare uppföljning eller utvärdering behöver genomföras,
3. använda analysen som underlag för dialoger om utvecklingsbehov, samt
4. i analysen identifiera utvecklingsområden och därefter besluta vilka insatser som ska genomföras för att de nationella målen ska uppfyllas.

#### Kommentarer

Att utveckla utbildningen är en ständigt pågående process som tar sin utgångspunkt i en analys av resultaten och en bedömning av måluppfyllelsen. Analysen utgår från det som kommer fram genom uppföljningen och görs både kontinuerligt i det dagliga förbättringsarbetet och inför besluten om utvecklingsinsatser.



2012-05-31  
Dnr 2011:480  
16 (31)

### **Analysera resultat och måluppfyllelse (råd 1)**

Både på huvudmannanivå och på enhetsnivå är det viktigt att analysera enheternas förutsättningar och arbetsprocesser i förhållande till resultaten. Dessutom finns det ett antal faktorer som utifrån forskning och beprövad erfarenhet kan bidra till att fördjupa analysen om vad som påverkar resultaten.<sup>19</sup> Analysen ska sedan ligga till grund för bedömningen av måluppfyllelsen och vilka utvecklingsbehov som finns.

Man kan t.ex. söka *orsaker* till variationer mellan enheter, klasser eller grupper, mellan olika ämnen eller mellan flickor och pojkar, för att tydligare se vad *skillnaden* i måluppfyllelse beror på. Man kan också studera *tendenser* i betygs- och provresultat eller enheternas kvalitetsutveckling under en längre tid.

I huvudmannans analys av måluppfyllelsen är det viktigt att ta hänsyn till enheternas analyser och bedömningar av vad som behöver utvecklas. De insatser som genomförs på huvudmannanivå behöver också analyseras och bedömas. Är verksamheten organiserad utifrån vad som har betydelse utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet? Är resurserna anpassade till enheternas behov och förutsättningar?

Det är viktigt att rektorn och förskolechefen ger förutsättningar för och leder enhetens analysarbete. Tillsammans med personalen kan rektorn och förskolechefen diskutera olika förklaringar till enhetens måluppfyllelse. Vilken betydelse har olika arbetsformer och arbetssätt för måluppfyllelsen? Hur utnyttjas undervisningstiden? Vilken betydelse har de ekonomiska eller materiella resurserna eller barn- och elevgruppernas sammansättning? Har personalen tillräckligt med kompetens för sitt uppdrag?

I analysen av utvecklingsbehoven är det viktigt att rektorn och förskolechefen tar tillvara personalens olika yrkeskompetenser och erfarenheter samt ta del av vad forskning och beprövad erfarenhet lyfter fram som betydelsefullt i de pedagogiska processerna. Enhetens analys och bedömning kan underlättas om det finns kriterier på vad som kännetecknar kvalitet och måluppfyllelse. Sådana kriterier finns exempelvis i Skolverkets kvalitetsverktyg BRUK.<sup>20</sup>

Rektorn och förskolechefen behöver analysera och bedöma enhetens samlade resultat och utvecklingsbehov på såväl grupp-, klass- och enhetsnivå. Inom vuxenutbildningen är det dessutom viktigt att behovsanalyser görs både utifrån individuella studieplaner och utifrån arbetsmarknadens behov.

### **Tillräckligt med underlag för en analys (råd 2)**

Huvudmannen, rektorn och förskolechefen kan särskilt behöva analysera om den genomförda uppföljningen återspeglar den faktiska kvalitetsutvecklingen tillräckligt bra. I annat fall kan man behöva genomföra ytterligare uppföljningar och utvärderingar.

Det innebär att rektorn och förskolechefen ser över om den dokumentation och uppföljning som personalen gör är tillräcklig. Man kan exempelvis behöva underlag för att kunna analysera hur personalens kompetens, värderingar, förhållningssätt

<sup>19</sup> T.ex. Håkansson & Sundberg (2009); Skolverket (2010); Hattie (2009).

<sup>20</sup> [www.skolverket.se/bruk](http://www.skolverket.se/bruk)



och arbetssätt påverkar barnens utveckling och lärande eller elevernas möjligheter att nå kunskapsmålen. Framför allt är det angeläget att rektorn och förskolechefen ser till att personalens dokumentation sammanställs och systematiseras så att den går att analysera.

Underlag som kan vara till stöd i analysarbetet är Skolverkets nationella statistik, uppföljningar, utvärderingar och stödmaterial samt Skolinspektionens tillsynsrapporter och kvalitetsgranskningar.

#### **Dialog om utvecklingsbehov (råd 3)**

Huvudmannens analys förutsätter återkommande dialoger med rektorerna och förskolecheferna om förutsättningarna och utvecklingsbehoven på varje enhet. Om rektorerna och förskolecheferna dessutom förankrar huvudmannens bedömningar och beslut på enheten ökar personalens förståelse för vad som lett fram till dessa.

Det räcker inte med att rektorn eller förskolechefen tolkar de nationella målen och formulerar ett antal utvecklingsmål för verksamheten. Det behövs ett aktivt arbete med att analysera och kommunicera lärdomar och förbättringsbehov med personalen för att målen ska kunna förverkligas.<sup>21</sup> På så sätt blir besluten väl förankrade på alla nivåer i organisationen och möjligheterna ökar för utvecklingsarbetet att bli en del av den dagliga verksamheten och inte något som ligger vid sidan av. Besluten kan exempelvis tas upp i olika samverkansorgan, på personalkonferenser och i forum för samråd.

#### **Beslut om utvecklingsinsatser (råd 4)**

Det är viktigt att huvudmannen beslutar om vilka utvecklingsinsatser som ska prioriteras utifrån analysen och bedömningen av utvecklingsbehoven. Det är bra att sammanställa analysen, bedömningen och beslutet i en årlig nulägesbedömning som ligger till grund för den kommande planeringen av uppdrag, resurser och ansvar.

En balans behöver finnas mellan å ena sidan rektorernas och förskolechefernas lokalt initierade utvecklingsarbeten och å andra sidan huvudmannens behov av att besluta om övergripande utvecklingsinsatser. Om huvudmannen i för stor utsträckning tar beslut om hur enheten ska genomföra utvecklingsinsatserna, är risken stor att rektorer och förskolechefer bara blir förvaltare och inte motorer i utvecklingsarbetet.<sup>22</sup>

Vilka utvecklingsinsatser som är mest lämpliga att genomföra är en fråga som rektorn och förskolechefen behöver diskutera gemensamt med personalen. Det är viktigt att det fattas ett gemensamt beslut som bygger på enhetens dokumentation av kvalitetsarbetet med en analys av vad som ska utvecklas under det närmaste året men även sett över en längre tidsperiod.

---

<sup>21</sup> Skolinspektionen (2010). Kvalitetsgranskning, rapport 2010:15.

<sup>22</sup> Skolinspektionen, *Rektors ledarskap – en granskning av hur rektorer leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse*. Rapport 2010:15.

## 4. Att planera

### Aktuella bestämmelser

*De allmänna råden om planering utgår från följande bestämmelser i skollagen:*

4 kap. 3 § Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

4 kap. 4 § Sådan planering, uppföljning och utveckling av utbildningen som anges i 3 § ska genomföras även på förskole- och skolenhetsnivå.

Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av lärare, förskollärare, övrig personal och elever. Barn i förskolan, deras vårdnadshavare och elevernas vårdnadshavare ska ges möjlighet att delta i arbetet.

Rektorn och förskolechefen ansvarar för att kvalitetsarbete vid enheten genomförs enligt första och andra styckena.

4 kap. 5 § Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska vara att de mål som finns för utbildningen i denna lag och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls.

4 kap. 7 § Om det vid uppföljning, genom klagomål eller på annat sätt kommer fram att det finns brister i verksamheten, ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas.

### Allmänna råd

Huvudmannen, rektorn och förskolechefen bör

1. se till att planeringen utgår från en analys av måluppfyllelsen och de utvecklingsområden som ska prioriteras på respektive nivå,
2. i planeringen formulera och ange förväntade effekter av utvecklingsinsatserna, samt
3. i planeringen ange de förutsättningar som ska finnas för personalen att genomföra verksamheten och utvecklingsinsatserna.

Rektorn och förskolechefen bör i samband med enhetens planering

4. efter samråd med personalen besluta hur verksamheten och utvecklingsinsatserna ska organiseras, följas upp och dokumenteras,

Huvudmannen bör i den övergripande planeringen

5. beskriva hur resultaten och måluppfyllelsen ska följas upp och dokumenteras.

### Kommentarer

Planeringen utgår från besluten om utvecklingsinsatser som i sin tur utgår från den analys som gjorts av resultaten och måluppfyllelsen. Planeringen tydliggör hur kva-

litetsarbetet ska organiseras så att det leder till en ständig utveckling av verksamheten i förhållande till de nationella målen.

**Planeringens utgångspunkter (råd 1)**

I den ansvarsfördelning som råder mellan stat och huvudman är det upp till huvudmannen att avgöra hur den övergripande planeringsprocessen ska gå till. Det viktiga är att den planering som görs på både huvudmannan- och enhetsnivå tar hänsyn till den analys och bedömning av måluppfyllelsen som framkommer via enheternas kvalitetsarbete. Det är också viktigt att ta hänsyn till vad forskning lyfter fram som betydelsefullt för att kunna nå de nationella målen.

Forskning och erfarenheter från skolutvecklingsarbete visar att det behövs hållbara modeller för analysen av vad som behöver utvecklas, men det är också viktigt att planera långsiktigt. Ett sätt att kvalificera utvecklingsarbetet är att använda forskningsresultat både om det aktuella innehållet och om fungerande arbetssätt.

Rektorn och förskolechefen behöver se till att huvudmannens och enhetens beslut om utvecklingsinsatser får genomslag såväl i enhetens gemensamma planering som i varje lärarens, förskollärares eller fritidspedagogens planering av undervisningen. Förutom planeringen av undervisningens innehåll och genomförande handlar det även om planering av organisation och av särskilda kompetensutvecklingsinsatser.

**Förväntade effekter av utvecklingsinsatserna (råd 2)**

Både i huvudmannens och i enhetens planering av utvecklingsarbetet är det viktigt att de förväntade effekterna framgår, det vill säga de konkreta följderna på kort och lång sikt av var och en av de insatser som ska genomföras. Eftersom effekterna förväntas leda till en ökad måluppfyllelse måste de tydligt kopplas till de nationella målen, kraven och riktlinjerna.

För att de förväntade effekterna ska vara förankrade hos all berörd personal är det viktigt att rektorn och förskolechefen formulerar de förväntade effekterna tillsammans med personalen. Rektorn och förskolechefen behöver också se till att de förväntade effekterna är realistiska att uppnå.

**Viktiga förutsättningar (råd 3)**

En viktig del av planeringen är att tydliggöra vilka förutsättningar som krävs för att utbildningen ska kunna genomföras utifrån de nationella målen, exempelvis ekonomiska resurser, organisation och personalens kompetens. Framför allt är det viktigt att huvudmannen anger hur resurserna ska fördelas med hänsyn till varje förskole- eller skolenhets förutsättningar och behov.<sup>23</sup>

För att kunna behålla och utveckla kvaliteten i verksamheten behöver huvudmannen, i samband med den övergripande planeringen, ha en kommunikation med rektorer och förskolechefer om enheternas måluppfyllelse och utvecklingsbehov. Det påverkar i sin tur hur uppgifter, ansvar och resurser ska fördelas.

Viktiga förutsättningar som rektorer och förskolechefer kan behöva se över vid enhetens planering är styrning, ledning, ansvarsfördelning, ekonomiska eller materiella resurser, personaltäthet, personalens kompetens och barn- eller elevgrupper-

<sup>23</sup> Lgr 11, Lpfö 98 och Läroplan för gymnasieskola 2011.



2012-05-31  
Dnr 2011:480  
20 (31)

nas sammansättning. I samband med planeringen är det också bra att det framgår hur förskollärarna, lärarna eller fritidspedagogerna ska få förutsättningar att kontinuerligt planera enskilt och tillsammans utifrån sitt ansvar för undervisningen.

### **Hur enhetens insatser ska organiseras, följas upp och dokumenteras** (råd 4)

I planeringen av hur verksamheten och utvecklingsinsatserna ska organiseras och genomföras är det viktigt att rektorn och förskolechefen förankrar beslutet och även har en dialog med personalen om hur resultatet ska följas upp och dokumenteras. Det är också viktigt att det framgår vem som ansvarar för vilken uppföljning och dokumentation och när det ska ske. Det är rektorn och förskolechefen som avgör hur detta ska genomföras och som fattar beslutet men även är den som driver på och leder kvalitetsarbetet. Kvalitetsarbetet behöver med andra ord ha fastlagda rutiner med en ansvarsfördelning som är känd av alla på enheten.<sup>24</sup>

I planeringen behöver formerna för dokumentationen fastställas. Rektorn och förskolechefen behöver också i samband med planeringen säkerställa att personalen har tillräcklig kunskap för att följa upp och dokumentera i förhållande till det uppdrag man har. I annat fall kan man även behöva planera in kompetensutveckling.

### **Huvudmannens planering av uppföljning och utvärdering** (råd 5)

I huvudmannens planeringsprocess är det betydelsefullt att klargöra vilka mål, krav och riktlinjer som ska följas upp och utvärderas samt ansvarsfördelningen mellan huvudmannen och enheterna när det gäller uppföljningen. Dessutom är det viktigt att säkerställa att personalen på både huvudmanna- som enhetsnivå har nödvändig kompetens för att följa upp och utvärdera måluppfyllelsen.

Det är också viktigt att huvudmannen i sin planering av särskilda utvecklingsinsatser fattar beslut om hur resultaten ska följas upp, utvärderas och redovisas.

---

<sup>24</sup> Skolinspektionen (2010). Arbetar skolor systematiskt för att förbättra elevernas kunskapsutveckling? Rapport 2010:10.



## 5. Att dokumentera

### Aktuella bestämmelser

*De allmänna råden om dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet utgår från följande bestämmelser i skollagen:*

4 kap. 6 § Det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska dokumenteras.

### Allmänna råd

Huvudmannen, rektorn och förskolechefen bör se till

1. att dokumentationen synliggör verksamhetens kvalitet och måluppfyllelse,
2. att dokumentationen är tillräcklig för att ligga till grund för planering, uppföljning, analys och beslut om utvecklingsinsatser,
3. att rutinerna och formerna för dokumentationen är effektiva och ändamålsenliga för kvalitetsarbetet, samt
4. att dokumentationen ger personal, elever, vårdnadshavare, allmänhet och andra intressenter möjlighet att få en samlad information om utbildningens kvalitet.

### Kommentarer

Dokumentationen är viktig i alla delar av det systematiska kvalitetsarbetet. Den ska kunna visa på vad som behöver utvecklas, varför och på vilket sätt. Den behövs för att man ska kunna följa en kvalitetsutveckling över en längre tid och se effekterna av utvecklingsarbetet. Dokumentationen behöver genomföras systematiskt för att man ska kunna analysera och göra ställningstaganden utifrån uppföljningen.

#### Dokumentera kvaliteten och måluppfyllelsen (råd 1)

På huvudmannanivå är det viktigt att ha en samlad dokumentation av kvalitetsarbetet för att kunna säkerställa att utbildningen genomförs enligt de nationella målen. Dokumentationen behövs för huvudmannans analys av de olika verksamheternas skilda förutsättningar och behov och som underlag för prioriteringar.

Rektorns och förskolechefens uppgift är att se till att enheten har en dokumentation som beskriver hur personalens förutsättningar och arbetsprocesser påverkar måluppfyllelsen samt en analys av orsakerna till eventuella brister. Vidare krävs en redogörelse för vilka utvecklingsinsatser som behövs. Dokumentationen ger på så sätt ett stöd för beslut om prioriteringar och utvecklingsinsatser.

Alla analyser som enheten gör i olika faser av kvalitetsarbetet behöver inte dokumenteras skriftligt. Det viktiga är att få med det som har betydelse för barnens och elevernas lärande och verksamhetens utveckling samt de analyser och bedömningar

2012-05-31  
Dnr 2011:480  
22 (31)

som leder fram till ett beslut om utvecklingsinsatser. Förståelsen för varför man beslutar att genomföra förbättringar ökar om kvalitetskedjan även syns i dokumentationen.

### **Tillräcklig dokumentation (råd 2)**

Huvudmannens och enhetens dokumentation av kvalitetsarbetet behöver innehålla information om verksamhetens förutsättningar, resultat och måluppfyllelse. Både beskrivningar och faktauppgifter behövs som underlag, t.ex. statistiska uppgifter och sammanställningar över lärares eller förskollärares behörighet och fortbildning, personaltäthet och betygs- och provresultat.

Siffror ger möjlighet att sammanfatta fakta men för att göra dokumentationen mer användbar, dvs. fungera som vägledning i kvalitetsarbetet, räcker det inte bara med statistisk information. Utvärderingar som baseras på skattningar av verksamhetens kvalitet och som kvantifieras, exempelvis enkätundersökningar, behöver kompletteras med beskrivande texter om effekten av arbetsprocesser, organisation eller lärandemiljö.

Förskolan, skolan och vuxenutbildningen har olika former av dokumentation över barnens och elevernas utveckling och kunskaper. I skolan finns exempelvis individuella utvecklingsplaner, studieplaner eller åtgärdsprogram, som knyter samman uppföljning, analys och bedömning av åtgärder på individnivå.<sup>25</sup> Utöver informationen om måluppfyllelsen i förhållande till varje enskild elev behöver deras resultat relateras till de förutsättningar verksamheten ger varje elev att lära och utvecklas. På skolor som har ett fungerande kvalitetsarbete ser rektorer till att lägga fokus på gruppammansättningar, på lärarkompetensen eller på aspekter i lärandemiljön som kan ha betydelse för elevernas kunskapsutveckling.<sup>26</sup>

I förskolans läroplan finns inga individuella kunskapskrav på vad ett barn ska uppnå vid en viss tidpunkt eller ålder. Läroplansmålen uttrycker vilka förmågor som förskolan ska ge barnen möjlighet att utveckla inom olika områden. Förskolechefen behöver därför se till att enhetens dokumentation innehåller en analys av orsakerna till måluppfyllelsen utifrån vilken effekt undervisningen har på barnens lärande och utveckling. Detsamma gäller grundsärskolan (om inte betyg sätts) samt förskoleklassen och fritidshemmet utifrån avsnitt 1 och 2 i grundskolans, specialskolans och sameskolans läroplaner.

### **Rutiner och former (råd 3)**

Huvudmannen behöver ha en samlad bild av måluppfyllelsen inom alla skolformer och verksamheter samt en överblick över vilka utvecklingsbehov som finns. På enhetsnivå behöver dokumentationen vara möjlig att genomföra och att ta tillvara i det dagliga arbetet. Det är viktigt att personalens möjlighet och förmåga till reflektion och dokumentation ses som en del av den professionella yrkesutövningen.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Se exempelvis Skolverkets allmänna råd för utvecklingssamtalet och den skriftliga individuella utvecklingsplanen.

<sup>26</sup> Skolinspektionens kvalitetsgranskning. Rapport 2010:10.

<sup>27</sup> Myndigheten för skolutveckling (2008), Att lyfta den pedagogiska praktiken – Vägledning för processledare.

Rektorn och förskolechefen behöver skapa rutiner tillsammans med personalen för när, var och hur dokumentation av kvalitetsarbetet ska göras. Några frågor som rutinerna kan klargöra är: Vem ansvarar för att det görs olika typer av dokumentation? Vilka planeringar, uppföljningar och beslut behöver finnas dokumenterade och på vilket sätt? Hur omfattande behöver de olika typerna av dokumentation vara? Vad behöver inte dokumenteras? Hur ska man dokumentera olika analyser och bedömningar av måluppfyllelsen som görs under året?

Det är viktigt att personalen har kunskap om offentlighets- och sekretessbestämmelser så att barn- och elevinformationen hanteras på ett korrekt sätt. Detsamma gäller i fristående verksamheter för uppgifter som omfattas av skollagens bestämmelse om tystnadsplikt.

#### **Stöd för information (råd 4)**

Elever, vårdnadshavare och allmänhet behöver få information om verksamheten och dess kvalitet vid lämpliga tillfällen, för att kunna vara delaktiga, få möjligheter att göra val och påverka utbildningens utveckling. Ett sätt för huvudmannen och enheten att göra informationen tillgänglig för en bredare allmänhet är att publicera en samlad dokumentation om kvalitetsarbetet på en webbplats. Andra uppgifter som kan vara intressanta att ta del av är kvalitetsutvecklingen över en längre tid eller pågående utvecklingsinsatser. Det kan också vara intressant för huvudmän och enheter att ta del av varandras information. Att spegla sin egen verksamhet mot andras kan bidra och sporra till utveckling, men lika viktigt kan det vara att sprida lärdomar och erfarenheter av genomförda utvecklingsinsatser.

För att samordna all information om utbildningen i en kommun kan det underlätta om den kommunala huvudmannen också erbjuder enskilda huvudmän i kommunen att ingå i kommunens information.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet. Regeringens proposition 2009/10:165



## 6. Huvudmannens rutiner för klagomål

### Aktuella bestämmelser

*De allmänna råden om huvudmannens rutiner för klagomål utgår från följande bestämmelse i skollagen:*

4 kap. 8 § Huvudmannen ska ha skriftliga rutiner för att ta emot och utreda klagomål mot utbildningen. Information om rutinerna ska lämnas på lämpligt sätt.

### Allmänna råd

Huvudmannens skriftliga rutiner för att ta emot och utreda klagomål bör

1. innehålla en tydlig anvisning om hur barn, elever och vårdnadshavare kan lämna klagomål och hur dessa hanteras, samt
2. innehålla en tydlig ansvarsfördelning över vem eller vilka hos huvudmannen som har ansvaret för att utreda klagomålet.

Huvudmannens information om rutiner för klagomål bör

3. vara tillgänglig för alla berörda genom olika informationskanaler, samt
4. anpassas utifrån barns, elevers och vårdnadshavares förutsättningar.

### Kommentarer

Om det genom klagomål framkommer att det finns brister i verksamheten ska huvudmannens se till att nödvändiga åtgärder vidtas.<sup>29</sup> Varje huvudman avgör på vilket sätt informationen om klagomålsrutinerna ska lämnas och hur klagomålshanteringen ska organiseras. Det är viktigt att klagomålen först hanteras på den nivå som berörs. Rektorn eller förskolechefen blir därför de som i första hand tar emot klagomål på verksamheten i förskolan, skolan, fritidshemmet eller vuxenutbildningen och därefter slussar vidare klagomålen till huvudmannen.

Klagomålshanteringen underlättas av en tydlig intern ansvarsfördelning om hur klagomålen ska hanteras hos huvudmannen. Det gäller både informationen om möjligheten att lämna klagomål samt mottagandet av och utredningen av klagomålet. För att rutinerna ska fungera på det sätt som är avsett är det nödvändigt att informationen om klagomålsrutinerna lämnas på sådant sätt att de blir kända för och kan förstås av dem som vill lämna klagomål. Det kan t.ex. vara via en webbplats eller genom mer riktad skriftlig eller muntlig information till barn, elever och vårdnadshavare.

---

<sup>29</sup> 4 kap. 7 § skollagen.



## Referenser

### Författningar, förarbeten och praxis

Skollagen (2010:800)

Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet. Regeringens proposition 2009/10:165

Förordning (1997:702) om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

Förordningen (SKOLFS 1998:16) om läroplan för förskolan

Förordningen (SKOLFS 2010:37) om läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet

Förordningen (SKOLFS 2010:250) om läroplan för specialskolan, förskoleklassen och fritidshemmet i vissa fall

Förordningen (SKOLFS 2010:251) om läroplan för sameskolan, förskoleklassen och fritidshemmet i vissa fall

Förordningen (SKOLFS 2010:255) om läroplan för grundsärskolan

Förordningen (SKOLFS 2011:144) om läroplan för gymnasieskolan

### Skolverkets allmänna råd

Skolverket, Allmänna råd och kommentarer, Kvalitetsredovisning

Skolverket, Allmänna råd och kommentarer, Kvalitet i förskolan

Skolverket, Allmänna råd och kommentarer, Kvalitet i fritidshem

Skolverket, Allmänna råd Planering och genomförande av undervisningen för grundskolan, grundsärskolan, specialskolan och sameskolan.

Skolverket, Allmänna råd Arbetet mot diskriminering och kränkande behandling.

### Övrigt

Håkansson, Jan & Sundberg, Daniel (2009). Skolans inre arbete och skolans resultat. I: Skolverket (2009). *Vad påverkar resultaten i grundskolan. En kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer*. Stockholm: Fritzes

Höög Jonas & Johansson Olof, red. Struktur, kultur och ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor

Hattie, John A. C. (2009). *Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London : New York: Routledge

Skolverket (2002). Att utvärdera skolan. Verktyg för utvärdering

Skolverket (2010). Perspektiv på barndom och barns lärande. En kunskapsöversikt om lärande i förskolan och grundskolans tidigare år

Skolverket(2011a). Kunskapsbedömning i skolan – praxis, begrepp, problem och möjligheter

Skolverket (2011b). Kunskapsbedömning. Vad, hur och varför? Kunskapsöversikt

Skolverket(2012). Uppföljning, utvärdering och utveckling i förskolan – pedagogisk dokumentation

Skolinspektionen (2010). Arbetar skolor systematiskt för att förbättra elevernas kunskapsutveckling? Rapport 2010:10

Skolinspektionen(2010). Rektors ledarskap – en granskning av hur rektorer leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse. Rapport 2010:15

Skolinspektionens kvalitetsgranskning, Rapport 2012:1

## Remissversion

Skolverket

2012-05-31  
Dnr 2011:480  
26 (31)

Skolinspektionen, Regelbunden tillsyn 2011

Myndigheten för skolutveckling(2003). Att granska & förbättra kvalitet

Myndigheten för skolutveckling(2007). Kvalitetsarbete i förskola och skola

Myndigheten för skolutveckling (2008), Att lyfta den pedagogiska praktiken – Vägledning för processledare

Timperley, Helen (2011). *Realizing the power of professional learning*. Maidenhead: Open University Press

Vedung, Evert (2007). Utvärdering i politik och förvaltning. Lund: Studentlitteratur

Ärlestig, Helene (2008). Communication between principals and teachers in successful schools. Diss. (sammanfattning) Umeå : Umeå universitet.

[www.skolverket.se/bruk](http://www.skolverket.se/bruk)

REMISS

## Bilaga 1 Definitioner av begrepp

### Huvudman

Kommuner, landsting, staten eller enskilda kan vara huvudmän inom skolväsendet. Detta framgår av skollagen.

#### *Kommuner*

Kommuner som juridisk person är huvudman i förhållande till staten, och kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ enligt kommunallagen. Det innebär att fullmäktige har det yttersta ansvaret för att den kommunala förskolan och skolan har den kvalitet och de resurser som krävs för att uppnå nationella mål och kunskapskrav och genomföra utbildningen enligt de krav som ställs i skollagstiftningen (2 kap. 8 § skollagen).

Fullmäktige ska utse en eller flera nämnder som ser till att kommunens uppgifter blir utförda. Den eller de utsedda nämnderna ansvarar för den verksamhet som fullmäktige tilldelat dem genom nämndreglementet. Detta framgår av skollagen (2 kap. 2 §).

#### *Enskilda*

Huvudman för en fristående förskola eller skola kallas enskild huvudman. Enskilda får efter ansökan godkännas som huvudmän för förskola, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola och fritidshem. Det är Statens skolinspektion eller i vissa fall kommunen där utbildningen ska bedrivas som handlägger ärenden om godkännande av enskild som huvudman.

### Förskole- och skolenhet

Systematiskt kvalitetsarbete ska bedrivas av huvudmän och enheter. Begreppen förskoleenhet och skolenhet är nya i 2011 års skollag och definieras i båda fallen som "en verksamhet organiserad av en huvudman i en eller flera byggnader som ligger nära varandra". En enhet kan även ha verksamheter som inte bedrivs i någon byggnad, t.ex. skolverksamhet som bedrivs på en arbetsplats eller i vissa fall på distans. En förskolechefs eller rektors ansvarsområde kan omfatta en eller flera förskole- eller skolenheter, men en enhet kan bara ha en förskolechef eller rektor. Definitionen av skolenhet omfattar också verksamheten i förskoleklass och fritidshem. Detta framgår av skollagen.

### Kvalitet

Kvalitet i förskola, skola, fritidshem och vuxenutbildning kan beskrivas som en samling goda egenskaper som samtidigt är bra för dem som verksamheten är till för. Varje barn och elev har rätt få att utnyttja sina förutsättningar fullt ut och skolan har en motsvarande skyldighet att tillgodose denna rätt. Det avgör vilket resultat utbildningen leder till, dvs. att barnen och eleverna når målen i skollag och läroplaner och att verksamheterna följer styrdokumentens riktlinjer.

Skolverket definierar kvalitet inom utbildningsväsendet som en samlingsbeteckning för *hur väl* verksamheten

- uppfyller nationella mål,
- svarar mot nationella krav och riktlinjer samt



2012-05-31  
Dnr 2011:480  
28 (31)

- kännetecknas av en strävan till förnyelse och ständiga förbättringar utifrån rådande förutsättningar.

### Resultat och effekter

Resultat kan ha olika innebörd beroende på i vilket sammanhang ordet används. Generellt kan man säga att resultat är något som ”kommer ut” av en insats eller verksamhet. Inom utbildningsväsendet handlar det framför allt om vad eleverna och personalen har presterat och vad det i sin tur leder till, det vill säga effekter. Resultat kan alltså vara prestationer *eller* effekter, eller prestationer *och* effekter.

### Måluppfyllelse

Det systematiska kvalitetsarbetet ska leda till att de nationella målen för utbildningen uppfylls. I skollagen och läroplanerna finns olika typer av mål. I skollagen anges målen dels i form av övergripande mål för utbildningen som framgår av 1 kap., dels i form av separata mål som finns i respektive kapitel för varje skolform och fritidshemmet. De övergripande målen i skollagen är basen för tolkningen av bestämmelserna. Dessa mål utvecklas och kompletteras sedan i läroplanerna vars första del innehåller förskolans och skolans värdegrund och uppdrag som ligger till grund för de övergripande målen och riktlinjerna i den andra delen.

Förskolans läroplan innehåller mål att sträva mot som anger inriktningen på förskolans arbete och därmed den önskade kvalitetsutvecklingen. Graden av måluppfyllelse avgörs genom en bedömning i förhållande till hur väl förskolan arbetar i riktning mot dessa mål, både utifrån hur väl barnens förmågor utvecklas och de åtgärder förskolan vidtar.

I läroplanerna för de övriga skolformerna finns flera typer av mål. För det första finns de övergripande målen för utbildningen (för gymnasieskolan även examensmål) som anger inriktningen på skolans arbete och de kunskaper skolan ansvarar för att eleverna inhämtar och utvecklar. Här avgörs graden av måluppfyllelse genom en bedömning av i vilken utsträckning verksamheten bidrar till att målen nås, både mätt utifrån hur väl elevernas förmågor utvecklas och utifrån de åtgärder som vidtas i undervisningen. För det andra finns mål för de ämnesspecifika förmågor eleverna ska utveckla. Dessa mål mäts genom att det finns kunskapskrav som specificerar den kunskap som krävs för måluppfyllelse i olika ämnen. Elever som når de kunskapskrav som minst ska uppnås ska ges ledning och stimulans för att utveckla sina kunskaper så långt som möjligt utifrån de kunskapskrav som ställs.

### Utbildning och undervisning

Det systematiska kvalitetsarbetet ska leda till att målen för utbildningen i skollagen och i läroplanerna uppfylls. Utbildning definieras i skollagen som ”den verksamhet inom vilken undervisning sker utifrån bestämda mål”. Med undervisning avses ”sådana målstyrda processer som under ledning av lärare eller förskollärare syftar till utveckling och lärande genom inhämtande och utvecklande av kunskaper och värden”.

Enligt skollagen ska det systematiska kvalitetsarbetet omfatta all den verksamhet som omfattas av begreppet utbildning. Utbildningen är i princip hela skolans verksamhet – all den verksamhet som omfattas av de övergripande målen i skolförfatt-

ningarna – och därmed ett vidare begrepp än undervisning. Exempel på aktiviteter utöver undervisning som ingår i begreppet utbildning är studie- och yrkesorientering, skolavslutningar, elevhälsa, skolmåltider, raster, utflykter och studiebesök. Observera att även om en aktivitet sker utanför skolan t.ex. på en arbetsplats eller utanför ordinarie lektionstid betecknas den som undervisning så fort den uppfyller definitionen på undervisning. Skiljelinjen mellan begreppen blir därför svår att dra i många fall. Framför allt kan det vara svårt att skilja begreppen åt inom förskolan, förskoleklassen och fritidshemmet där verksamheten ska präglas av en helhetssyn på omsorg, fostran och lärande där leken har stor betydelse.

### **Systematik**

Skollagen betonar att kvalitetsarbetet för huvudmän, förskolor och skolor ska vara systematiskt. Syftet är att skapa tydlighet och förutsägbarhet inom organisationen. Det innebär att det finns strukturer, rutiner, processer och resurser för detta arbete.

*Strukturer.* De inbördes relationerna mellan kvalitetsarbetets olika delar är klargjorda och hänger samman i en helhet. Planering, uppföljning, analys, utvecklingsåtgärder och olika former av dokumentation ska vara ordnade i logiska samband inom och mellan olika nivåer inom huvudmannens eller enhetens organisation. Det innebär även att tidpunkter för de olika processerna i kvalitetsarbetet är bestämda.

*Processer.* Inom kvalitetsarbetet pågår olika processer för att förändra eller utveckla något inom utbildningen – de är ett nätverk av aktiviteter som upprepas i tiden. Processerna behöver vara identifierade och definierade i förväg samt inordnade i strukturen. Dessutom bör ansvariga personer vara utpekade för att hålla i processerna. Processerna kan se olika ut på grund av lokala förutsättningar och behov. Planering är en process som i sin tur består av flera processer som olika möten för reflektion, analys, förankring, eller olika beslutsprocesser. Uppföljning är en annan process som i sin tur kräver datainsamlingsprocesser, liksom att det krävs analysprocesser för att hantera data och identifiera utvecklingsområden.

*Rutiner.* För att processerna ska fungera behövs det rutiner som stöd. Det innebär att man har fastlagda tillvägagångssätt för vad som utförs i en viss typ av situation – hur och när den ska utföras och av vem.

*Resurser.* För att utföra processerna enligt rutinerna behövs framför allt personal och deras kompetens. Men det behövs även tid till förfogande liksom t.ex. datastöd och tillgång till relevant material eller metoder.

### **Uppföljning och utvärdering**

Uppföljning och utvärdering är två sammanlänkade delar av kvalitetsarbetet, med delvis olika syften och funktioner.

*Uppföljning* innebär att fortlöpande samla in saklig information om verksamhetens förutsättningar, genomförande och resultat. Den kan innehålla både kvantitativ och kvalitativ information för att skapa underlag för analys och utvecklingsarbete. Uppföljning är en ständigt pågående process i det systematiska kvalitetsarbetet, och är därför ofta ett första steg i en utvärdering. En annan form av uppföljning är uppföljning av utvärderingsresultatet, dvs. att man efter en utvärdering tar hänsyn till

2012-05-31  
Dnr 2011:480  
30 (31)

det som kommit fram i utvärderingen genom att göra något för att förändra eller förbättra.<sup>30</sup>

*Utvärdering* innebär att granska och värdera särskilda delar av måluppfyllelsen med hjälp av informationen från uppföljningen. Utvärderingens analys och bedömning av verksamheternas styrkor och svagheter i relation till de nationella målen är nödvändiga som vägledning för det fortsatta utvecklingsarbetet. Utvärdering sker vanligtvis vid särskilda tillfällen och har karaktären av samlad bedömning utifrån det underlag som framkommit i uppföljningen.

### **Analys**

Analys innebär att undersöka olika delar av ett underlag och komma fram till ett tydligt resultat som sammanställer delarna till en helhet. Analysens mål är att på ett trovärdigt sätt bedöma kvaliteten i förhållande till de nationella målen, men också att identifiera faktorer som har påverkat måluppfyllelsen och som kan vara utgångspunkt för utvecklingsarbetet. Analysen består av en metodisk del och en innehållslig del, där man exempelvis jämför, tolkar och förklarar hur man följt upp läroplanernas målområden, kunskapskrav och riktlinjer. En förutsättning är att det finns sammanställda underlag till exempel i form av betyg, nationella prov, intervjuer, enkäter, observationer, diagnoser, skriftliga omdömen och andra beskrivningar av arbets- och lärprocesser.

Ett sätt att praktiskt genomföra analysen är att dela upp den i delar över året, i takt med att man följer upp olika målområden, kunskapskrav och riktlinjer. På så sätt kan man samla ihop delanalyser under ett eller flera år till helhetsanalyser och kvalitetsbedömningar där man integrerar flera målområden. Till exempel kan man analysera elevernas kunskapsresultat i skolans ämnen, kurser och program eller barns utveckling och lärande i förskolan i förhållande till andra målområden som normer och värden och inflytande. En sådan integration av mål omnämns i förskolans läroplan som en viktig uppgift i det systematiska kvalitetsarbetet.

En analys som utgår från verksamhetens systematiska uppföljning och från forskning, kan bidra till mer kvalificerade förklaringar till varför måluppfyllelsen ser ut som den gör. På så sätt kan det praktiska utvecklingsarbetet få en starkare grund att stå på.

---

<sup>30</sup> Skolverket(2002)Att utvärdera skolan. Vedung, Evert (2007). Utvärdering i politik och förvaltning. Lund: Studentlitteratur.



## Bilaga 2 Aktuella bestämmelser

### Skollagen (2010:800)

#### 4 kap. 3 – 8 §§ Systematiskt kvalitetsarbete

##### *Huvudmannanivå*

3 § Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

##### *Enhetsnivå*

4 § Sådan planering, uppföljning och utveckling av utbildningen som anges i 3 § ska genomföras även på förskole- och skolenhetsnivå.

Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av lärare, förskollärare, övrig personal och elever. Barn i förskolan, deras vårdnadshavare och elevernas vårdnadshavare ska ges möjlighet att delta i arbetet.

Rektorn och förskolechefen ansvarar för att kvalitetsarbete vid enheten genomförs enligt första och andra styckena.

##### *Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet*

5 § Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska vara att de mål som finns för utbildningen i denna lag och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls.

##### *Dokumentation*

6 § Det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska dokumenteras.

##### *Åtgärder*

7 § Om det vid uppföljning, genom klagomål eller på annat sätt kommer fram att det finns brister i verksamheten, ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas.

##### *Rutiner för klagomål*

8 § Huvudmannen ska ha skriftliga rutiner för att ta emot och utreda klagomål mot utbildningen. Information om rutinerna ska lämnas på lämpligt sätt.

