



SKOLVERKETS **ALLMÄNNA RÅD** MED KOMMENTARER

Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet

Skolverket

Systematiskt kvalitetsarbete

- för skolväsendet

Beställningsadress:
Fritzes kundservice
106 47 Stockholm
Telefon: 08-690 95 76
E-post: skolverket@fritzes.se
www.skolverket.se

Beställningsnr: 12:1305
ISSN: 1403-4549
ISBN: 978-91-7559-156-8

Grafisk produktion: Typisk Form designbyrå
Omslagsbild: simonlong
Tryck: Elanders AB, Mölnlycke, 2015
Andra upplagan: 16 000 ex

Stockholm 2015

Förord

Dessa allmänna råd och kommentarer vänder sig till huvudmän, förskolechefer och rektorer som ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet. De allmänna råden gäller för alla som arbetar inom skolväsendet och omfattar samtliga skolformer.

Skolverket har beslutat att ta fram nya allmänna råd för området eftersom lagstiftningen har ändrats. Förordningen om kvalitetsredovisning, som tidigare reglerade kvalitetsarbetet, har upphört att gälla. Numera regleras det systematiska kvalitetsarbetet i skollagen. Dessa allmänna råd ersätter därför Skolverkets allmänna råd om kvalitetsredovisning (SKOLFS 2006:18). De allmänna råden är även publicerade i Statens skolverks författningssamling, SKOLFS 2012:98.

Enligt skollagen ska det systematiska kvalitetsarbetet inriktas mot att uppfylla de nationella målen för utbildningen. Kravet innebär att huvudmän, förskole- och skolenheter systematiskt och kontinuerligt ska följa upp verksamheten, analysera resultaten i förhållande till de nationella målen och utifrån det planera och utveckla utbildningen.

Syftet med råden är därför att underlätta för och ge vägledning till huvudmännens samt förskole- och skolenheternas kvalitetsarbete så att det stödjer arbetet för en ökad måluppfyllelse. Det är Skolverkets förhoppning att materialet ska fungera som ett gott stöd och inspiration för skolhuvudmän, förskolechefer och rektorer i det systematiska kvalitetsarbetet.

Anna Ekström
Generaldirektör

Marie Sedvall Bergsten
Undervisningsråd

Innehållsförteckning

Förord 5

Inledning 8

Systematiskt kvalitetsarbete 11

ALLMÄNNA RÅD MED KOMMENTARER 14

1. Att styra och leda kvalitetsarbetet 14

2. Att dokumentera kvalitetsarbetet 20

3. Att följa upp resultat och måluppfyllelse 26

4. Att analysera och bedöma utvecklingsbehoven 30

5. Att planera och genomföra utbildningen 35

6. Huvudmannens rutiner för klagomål 39

Referenser 41

Bilaga 1 Centrala begrepp 44

Bilaga 2 Aktuella bestämmelser 49

Inledning

Vad de allmänna råden handlar om

De allmänna råden beskriver hur huvudmän, förskole- och skolenheter bör arbeta för att motsvara skollagens krav på ett systematiskt kvalitetsarbete.

Materialets struktur

Materialet inleds med en beskrivning av vad ett systematiskt kvalitetsarbete innebär och syftar till. Materialet är därefter indelat i följande avsnitt.

1. *Att styra och leda kvalitetsarbetet*
2. *Att dokumentera kvalitetsarbetet*
3. *Att följa upp resultat och måluppfyllelse*
4. *Att analysera och bedöma utvecklingsbehoven*
5. *Att planera och genomföra utbildningen*
6. *Huvudmannens rutiner för klagomål*

De två första avsnitten om styrning, ledning och dokumentation tar upp förutsättningarna för kvalitetsarbetet och handlar om rutiner, kompetens och delaktighet. Därefter följer tre avsnitt om det systematiska arbetets olika faser. Kvalitetsarbetet är en ständigt pågående process där faserna förutsätter och går in i varandra. Dokumentation ingår i alla faser och de nationella målen är alltid utgångspunkten. Materialet avslutas med ett avsnitt om klagomålshantering eftersom även det är en viktig del av kvalitetsarbetet. I en bilaga finns beskrivningar av de centrala begrepp som förekommer i texten.

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. För det flesta av råden är det samma bestämmelser som återkommer. En förteckning över bestämmelserna i sin helhet finns i bilaga 2.

Allmänna råd

Skolverkets allmänna råd är rekommendationer om hur huvudmän, förskolechefer, rektorer, förskollärare, lärare 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 råden och som ska ses som ett stöd i läsandet av och i arbetet med råden. För att underlätta läsningen är kommentarerna numrerade utifrån motsvarande råd. Kommentarererna innehåller ibland stöd i form av exempel. Det är däremot 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

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.

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

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

Utbildning på entreprenad

I många kommuner och landsting bedrivs vuxenutbildning på entreprenad. Som huvudman har kommunen och landstinget 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 den egna organisationen eller av en extern utförare. Kvalitetsarbetet är en viktig förutsättning för likvärdighet och rättssäkerhet för eleverna. Motsvarande gäller då kommuner lägger ut förskola på entreprenad.

Annan pedagogisk verksamhet

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. Kraven på uppföljning och utvärdering av annan pedagogisk verksamhet berörs inte i dessa allmänna råd utan behandlas bl.a. i Skolverkets allmänna råd för pedagogisk omsorg.

Samband med andra allmänna råd

Enligt skollagen ska det systematiska kvalitetsarbetet inriktas mot att uppfylla de nationella målen för utbildningen. Därför berör de flesta av Skolverkets andra allmänna råd det systematiska kvalitetsarbetet. Några exempel är Skolverkets allmänna råd; Planering och genomförande av undervisningen – för grundskolan, grundsärskolan, specialskolan och sameskolan; Bedömning och betygssättning i gymnasieskolan samt Arbetet mot diskriminering och kränkande behandling.

Systematiskt kvalitetsarbete

En arbetsprocess som gör kvalitet och likvärdighet synlig

Skollagens krav på systematiskt kvalitetsarbete innebär att huvudmän, förskole- och skolenheter systematiskt och kontinuerligt ska följa upp verksamheten, analysera resultaten i förhållande till de nationella målen och utifrån det planera och utveckla utbildningen.

Verksamhetens resultat behöver dessutom följas upp, analyseras och bedömas i förhållande till vad vetenskap och beprövad erfarenhet lyfter fram som betydelsefullt i genomförandet. Även vid planering och prioritering av utvecklingsinsatser är det viktigt att ta hänsyn till aktuell forskning.

Vad menas med systematiskt och kontinuerligt?

Systematiskt och kontinuerligt innebär att arbetet ska bedrivas strukturerat och uthålligt med fokus på en långsiktig utveckling. Varje huvudman och varje förskole- och skolenhet måste därför hitta sina former och rutiner för kvalitetsarbetet. Utgångspunkten är alltid densamma, att identifiera utvecklingsområden för ökad måloppfyllelse i förhållande till de nationella målen.

Varför dokumentera arbetet?

Den skriftliga dokumentationen behövs för att regelbundet kunna stämma av att kvalitetsarbetet leder till en utveckling mot målen. I ett längre perspektiv är dokumentationen en förutsättning för att kunna kartlägga verksamheten och identifiera områden som är särskilt angelägna att utveckla för att uppfylla målen.

Alla ska ta del i arbetet

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 grundläggande 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 som fungerar som en lärande organisation är kvalitetsarbetet ständigt närvarande på alla nivåer; individuellt, i arbetslaget, på enheten som helhet och hos huvudmannen för verksamheten. Målet är ett

professionellt förhållningssätt och arbetssätt som leder till en ständig utveckling av verksamheten.

Vad syftar kvalitetsarbetet till?

Syftet med kvalitetsarbetet är att de nationella målen för utbildningen ska uppfyllas. Syftet är också att skapa delaktighet och dialog om måluppfyllelsen och om orsakerna till eventuella brister.

Vilka är målen som ska uppfyllas?

Målen för utbildningen finns i skollagen, läroplanerna, ämnes- och kursplanerna och andra författningar som styr verksamheten. Ytterst handlar det om att alla barn och elever ska erbjudas en likvärdig utbildning av hög kvalitet oberoende av bostadsort, kön och social eller ekonomisk bakgrund. Likvärdig utbildning innebär inte att den ska vara likformig eller att alla barn och elever ska få lika mycket resurser. De nationella målen kan nås på olika sätt beroende på lokala behov och förutsättningar.¹ Kvalitetsarbetet är en förutsättning för att kunna upprätthålla och utveckla utbildningens kvalitet.

Kvalitetsarbetet omfattar såväl målen för verksamhetens genomförande som målen för barns och elevers lärande och utveckling. Det gäller såväl undervisningen som exempelvis studie- och yrkesvägledning eller elevhälsan.² FN:s konvention om barns rättigheter är tillsammans med skollag och läroplaner grunden för kvalitetsarbetet när det gäller barnens och elevernas delaktighet och inflytande.

Egna mål

Det finns inget som hindrar att man inom huvudmannens och enhetens systematiska kvalitetsarbete även formulerar och följer upp egna mål. Målen får dock inte strida mot de nationella målen. I dokumentationen av kvalitetsarbetet är det också viktigt att skilja på de nationella målen och andra uppsatta mål.

Vilka resultat avses?

I kvalitetsarbetet följs resultaten upp och analyseras i förhållande till de nationella målen. Det kan vara resultatet av en insats, t.ex.

¹ 1 kap. 4, 8 och 9 §§ skollagen.

² Skolverksamhet som bedriver hälso- och sjukvård omfattas i dessa delar också av Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9) om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.

hur ett förändrat undervisningssätt eller ett nytt sätt att arbeta med elevhälsan har påverkat barns och elevers utveckling och lärande. Resultaten kan synas genom förändring av betygsnivåer och andra sätt där barn och elever visat sitt lärande, t.ex. i arbetet med värdegrundsfrågor. Resultaten ska sättas i relation till de nationella målen, dvs. måluppfyllelsen ska bedömas. Se vidare i bilaga 1, Centrala begrepp.

Vilka olika förutsättningar kan påverka?

Förutsättningarna för utbildningens och kvalitetsarbetets genomförande är viktiga för resultat och måluppfyllelse på alla nivåer. Förutsättningar kan vara

- ekonomiska och materiella (t.ex. kostnader per elev, verksamhet och ändamål eller lokaler, utrustning och läromedel),
- personella (t.ex. utbildning, kompetens och personaltäthet),
- organisatoriska (t.ex. styrning och ledning, arbetslag, gruppindelningar) samt inte minst
- allas motivation, engagemang samt delaktighet och inflytande.

Vem ansvarar för kvalitetsarbetet?

Enligt skollagen ska kvalitetsarbetet bedrivas både på huvudmannanivå och på varje förskole- och skolenhet. 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 för att följa upp och utvärdera måluppfyllelsen för att vid behov kunna förbättra verksamheten så att målen uppfylls. Förskolechefer, rektorer och personal ansvarar för att tillämpa skollag, läroplaner, ämnesplaner och kursplaner samt övriga bestämmelser.

Huvudmannen är ytterst ansvarig för genomförandet av utbildningen och den som ska se till att det finns förutsättningar att bedriva ett kvalitetsarbete som säkerställer kvalitet och likvärdighet.

Förskolechefen respektive rektorn är ansvarig för enhetens kvalitetsarbete och för att det finns förutsättningar att bedriva och utveckla utbildningen utifrån de nationella målen och riktlinjerna.

Personalen ansvarar för att bedriva ett kvalitetsarbete som skapar förutsättningar för varje barn och elev att utvecklas så långt som möjligt i förhållande till de nationella målen.

ALLMÄNNA RÅD MED KOMMENTARER

1. Att styra och leda kvalitetsarbetet

AKTUELLA BESTÄMMELSER

De allmänna råden om styrning och ledning 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.

Dessutom anges i 2 kap. 34 § skollagen att huvudmannen ska ansvara för att personalen ges kompetensutveckling och har nödvändiga insikter i de föreskrifter som gäller för skolväsendet. I läroplanerna anges förskolechefens respektive rektorns ansvar för personalens kompetensutveckling.³

³ Förordningen (SKOLFS 1998:16) om läroplan för förskolan, avsnitt 2.7. Förordningen (SKOLFS 2010:37) om läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet, förordningen (SKOLFS 2010: 250) om läroplan för specialskolan samt för förskoleklassen och fritidshemmet i vissa fall, förordningen (SKOLFS 2010:251) om läroplan för sameskolan samt för förskoleklassen och fritidshemmet i vissa fall, förordningen (SKOLFS 2010:255) om läroplan för grundsärskolan, avsnitt 2.8. Förordningen (SKOLFS 2011:144) om läroplan för gymnasieskolan och förordningen (SKOLFS 1994:2) om 1994 års läroplan för de frivilliga skolformerna, avsnitt 2.6.

ALLMÄNNA RÅD




Huvudmannen bör

1. skapa rutiner för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas på huvudmannanivå och för hur enheternas kvalitetsarbete ska tas tillvara,
2. se till att styrning, ledning, organisation och uppföljningssystem stödjer kvalitetsarbetet på såväl huvudmannanivå som enhetsnivå, samt
3. se till att förskolechefer, rektorer och annan berörd personal kan använda ändamålsenliga former för uppföljning och analys av utbildningen.

Förskolechefen respektive rektorn bör

4. skapa rutiner för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas på enheten,
5. se till att styrning, ledning, organisation och uppföljningssystem stödjer enhetens kvalitetsarbete, samt
6. se till att personalen på enheten kan använda ändamålsenliga former för uppföljning och analys av utbildningen.

Förskolechefen respektive rektorn bör tillsammans med personalen

7. skapa rutiner som anger hur *barnen* ska ges möjlighet att delta i, respektive hur *eleverna* ska kunna medverka i kvalitetsarbetet utifrån ålder och mognad, samt
 8. skapa rutiner för hur vårdnadshavarna ska ges möjlighet att delta i kvalitetsarbetet.
- 

KOMMENTARER

Styrningen och ledningen av kvalitetsarbetet (punkterna 1, 2, 4 och 5)

Styrning och ledning⁴ av kvalitetsarbetet innebär att huvudmannen, förskolechefen och rektorn skapar strukturer och rutiner för hur utbildningens resultat ska följas upp, analyseras och bedömas i förhållande till de nationella målen. De behöver också se till att det finns resurser för att planera och utveckla verksamheten.

⁴ Enligt utredningen om skolans ledningsstruktur (SOU 2004:116) innebär styrning att sätta resultatmål för en verksamhet och följa upp dem, att tilldelna verksamheten erforderliga resurser för att nå dessa mål och att följa 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.

På huvudmannanivå

Kvalitetsarbetet på huvudmannanivå ska bygga på de uppgifter som kommer fram i verksamhetens kvalitetsarbete och på andra uppgifter som är väsentliga för uppföljningen och utvecklingen.⁵ Huvudmannen behöver därför klargöra hur detta arbete ska bedrivas. Exempelvis innebär det att klargöra vilka mål, krav och riktlinjer som ska följas upp och utvärderas samt ansvarsfördelningen mellan huvudmannen och enheterna när det gäller uppföljningen.

En viktig uppgift för huvudmannen är att se till att såväl det egna som enheternas kvalitetsarbete genomförs i enlighet med skollag, läroplan och andra författningar.⁶ Det kan t.ex. innebära att huvudmannen ser över sitt system för att fördela resurser och rutinerna för hur och när elevernas resultat följs upp inom alla ämnen.⁷

En självvärdering kan bidra till att kartlägga huvudmannens egna insatser. Frågor som kan vara aktuella att ställa är vilket stöd och vilka resurser enheterna behöver i sitt kvalitetsarbete, om de organisatoriska eller personella förutsättningarna är anpassade till behoven eller vad som krävs för att förskolechefer och rektorer ska kunna fungera som pedagogiska ledare med ansvar för utvecklingen.

På enhetsnivå

Det är viktigt att förskolechefen respektive rektorn tydliggör hur kvalitetsarbetet ska bedrivas. Redan tidigt i processen behöver rutiner och former för kvalitetsarbetet fastställas. Det är även viktigt att förskolechefen respektive rektorn följer upp och analyserar hur rutinerna fungerar och påverkar enhetens arbete med att förbättra måluppfyllelsen. Exempel på frågor om kvalitetsarbetet som förskolechefen respektive rektorn kan följa upp är:

- Hur fungerar ansvarfördelningen?
- Finns ett fungerande system för uppföljning och utvärdering?
- Är formerna för dokumentationen fastställda?
- Finns en dialog med personalen om sambandet mellan förut-

⁵ Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet. Regeringens proposition 2009/10:165.

⁶ 2 kap. 8 § och 4 kap. 3 § skollagen.

⁷ Skolinspektionens kvalitetsgranskning. Rapport 2012:1.

sättningarna, genomförandet av utbildningen och måluppfyllelsen?

- Har personalen tid för reflektion och analys av måluppfyllelsen?

Förskolechefen respektive rektorn behöver vara den som driver och leder kvalitetsarbetet samt fattar beslut om hur det ska genomföras. Även samarbetet mellan ledning och personal inom kvalitetsarbetet har betydelse för verksamhetens utveckling⁸. Det är därför angeläget att förskolechefen respektive rektorn har regelbundna samtal med personalen om hur rutinerna och ledningsstödet fungerar samt om hur personalen aktivt kan medverka.

Säkra kompetens och former (punkterna 3 och 6)

Huvudmannen ska se till att personalen vid enheterna ges möjligheter till kompetensutveckling.⁹ Det innebär bland annat att se till att förskolechefer och rektorer har tillräcklig kompetens om olika former för uppföljning och utvärdering som är anpassade till enheternas förutsättningar och behov.

Kvalitetsgranskningar visar på vikten av att personalen får möjlighet att diskutera och analysera hur lärmiljöer eller läroprocesser påverkar måluppfyllelsen.¹⁰ Det är därför viktigt att *förskolechefen* respektive *rektorn* ser till att personalen dels har kompetens för att följa upp undervisningsprocesserna, dels har tid och stöd för att gemensamt reflektera över och analysera vad som fungerar bra eller mindre bra i undervisningen.

Förskolechefen respektive *rektorn* behöver säkerställa att personalen har förutsättningar att följa upp och dokumentera i förhållande till sitt uppdrag. Enheten kan bland annat behöva kompetens för att följa upp med hjälp av t.ex. enkäter eller för att genomföra strukturerade samtal och observationer. Personalen kan även behöva kompetens för att följa upp verksamheten samt barns eller elevers lärande och utveckling genom olika verktyg såsom pedagogisk dokumentation, portfolio eller loggböcker. I skolan och vuxenutbildningen är det dessutom viktigt att lärarna kan göra både summativa och formativa bedömningar av elevernas kunskaper.

⁸ Ärlestig, Helene (2008).

⁹ 2 kap. 34 § skollagen.

¹⁰ Skolinspektionens kvalitetsgranskning. Rapport 2010:10 och 2012:1.

Förskolechefer har därtill ansvaret att se till att förskollärare kan fullgöra sitt särskilda ansvar att kritiskt granska metoder för dokumentation och utvärdering.¹¹

Att kunna genomföra självvärderingar är användbart både för ledning och för personal. En självvärdering innebär en kritisk granskning av de egna arbetsprocesserna som leder till att man upptäcker vad man själv behöver förbättra för att nå en högre grad av målpåfyllelse.

Barn och elever deltar aktivt i kvalitetsarbetet (punkten 7)

Både FN:s konvention om barns rättigheter, skollagen och de olika läroplanerna lyfter fram barn och elevers rätt till inflytande och ansvar. Barnen ska ges möjlighet att delta i kvalitetsarbetet medan eleverna ska ges möjlighet att medverka i arbetet.¹² Graden av deltagande och medverkan beror på barnens och elevernas ålder och utvecklingsnivå.

Förskolechefen respektive *rektorn* behöver därför ta fram rutiner för hur personalen ska ta tillvara idéer och upplevelser som barnen och eleverna på olika sätt uttrycker om utbildningen. Ytterst handlar det om att barnen och eleverna ska ges goda förutsättningar att uttrycka sina åsikter i frågor som rör dem.¹³

När personalen utgår från barnens och elevernas förutsättningar, behov och intressen läggs grunden för deras inflytande. Barn och elever är viktiga resurser i arbetet med att planera, följa upp och utveckla verksamheten. Därmed ökar även möjligheten att få ett bra underlag till den gemensamma analysen av målpåfyllelsen och utvecklingsbehoven.

Hur kan man göra?

Barnets bästa ska enligt skollagen vara utgångspunkt för all verksamhet.¹⁴ Barnkonsekvensanalyser kan vara ett sätt att systematiskt identifiera att barnets bästa finns med i alla beslut.¹⁵

I utvecklingssamtalen finns goda möjligheter att ta tillvara de reflektioner och analyser barnen och eleverna själva gör eller som de uttrycker med hjälp av sina vårdnadshavare. I förskolan kan

¹¹ Läroplan för förskolan, Lpfö98 Reviderad 2010, avsnitt 2.6.

¹² 4 kap. 4 § skollagen.

¹³ Regeringen strategi för att stärka barnets rättigheter i Sverige (prop. 2009/10:232).

¹⁴ 1 kap. 10 § skollagen.

¹⁵ Handbok om barnkonventionen (2008), UNICEF Sverige.

även ett sätt att ta reda på om barnen är delaktiga vara att iakttä hur de visar intresse, gensvar och motivation för det som personalen planerar och genomför.

Andra sätt att få elevernas synpunkter på utbildningens kvalitet är att låta dem svara på frågor i enkäter, intervjuer eller via diskussioner i samband med forum för samråd, elevråd, klassråd, fritidsråd eller motsvarande. Den återkoppling som sker mellan lärare och elever i samband med formativa bedömningar ger också värdefull information som i sin tur påverkar undervisningens kvalitet.

Vårdnadshavares delaktighet (punkten 8)

Förskolechefen respektive *rektorn* ansvarar för att vårdnadshavarna får möjlighet att delta i kvalitetsarbetet¹⁶. Det innebär att det behövs både rutiner för hur vårdnadshavarna ska få möjlighet att delta och för hur formerna för deras deltagande ska följas upp och dokumenteras.

Vårdnadshavare kan rimligen inte ha samma möjligheter att vara med i kvalitetsarbetet som barn och elever. Deras synpunkter och förslag på utvecklingsmöjligheter kan tas tillvara genom att t.ex. låta dem svara på frågor om sitt inflytande i enkäter, intervjuer eller samtal. Synpunkterna kan fångas upp både i formella och informella sammanhang. Exempelvis i samband med utvecklingssamtal, föräldramöten och forum för samråd men också genom spontana möten mellan personalen och vårdnadshavarna vid exempelvis lämning och hämtning på förskolan, förskoleklassen eller fritidshemmet.

¹⁶ 4 kap. 4 § skollagen samt Läroplan för förskolan Lpfö 98, Reviderad 2010, avsnitt 2.7.

2. Att dokumentera kvalitetsarbetet

AKTUELLA BESTÄMMELSER

De allmänna råden om dokumentation utgår från följande bestämmelser i skollagen:

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

ALLMÄNNA RÅD

Huvudmannen bör

1. se till att det finns dokumentation för alla skolformer och fritidshemmet som är tillräcklig för att ligga till grund för analys och beslut på huvudmannanivå om prioriteringar av utvecklingsinsatser,
2. skapa rutiner och former för dokumentation som är effektiva och ändamålsenliga för huvudmannens kvalitetsarbete, samt
3. sträva efter att dokumentationen ger en samlad bild av utbildningens kvalitet inom huvudmannens verksamhet.

Förskolechefen respektive rektorn bör

4. se till att dokumentationen är tillräcklig för att ligga till grund för analys och beslut på enhetsnivå om prioriteringar av utvecklingsinsatser,
 5. skapa rutiner och former för dokumentation som är effektiva och ändamålsenliga för enhetens kvalitetsarbete, samt
 6. sträva efter att dokumentationen ger en samlad bild av utbildningens kvalitet inom enheten.
-

KOMMENTARER

Dokumentation visar vad som behöver utvecklas, varför och på vilket sätt. Den behövs för att kunna följa kvalitetsutvecklingen över tid och se effekterna av ett utvecklingsarbete. I skollagen finns ingen detaljerad reglering av dokumentationens innehåll eller struktur och det är viktigt att utgå ifrån det som redan dokumenteras utifrån annan reglering.

Av Skolverkets allmänna råd *Planering och genomförande av undervisningen* framgår hur exempelvis lärarnas planering och elevernas kunskapsutveckling i grundskolan, grundsärskolan,

specialskolan och sameskolan bör dokumenteras. Motsvarande finns även i Skolverkets allmänna råd *Bedömning och betygssättning i gymnasieskolan*.

Vidare ska varje förskole- och skolenhet årligen upprätta planer mot diskriminering respektive kränkande behandling som beskriver hur arbetet ska bedrivas för att de nationella målen om att främja likabehandling och förebygga trakasserier och kränkande behandling ska kunna nås.¹⁷ Fler exempel på redan befintlig dokumentation ges nedan.

All dokumentation behöver inte heller vara skriftlig, utan man kan använda andra hjälpmedel, t.ex. film eller bilder.

Det systematiska kvalitetsarbetet ska enligt förarbetena till skollagen i största möjliga mån utformas efter lokala behov och förutsättningar, vilket innebär att dokumentationen inte heller kan ske på ett likformigt sätt.¹⁸

Dokumentera kvaliteten och måluppfyllelsen (punkterna 1 och 4)

För att kunna säkerställa att all utbildning genomförs i enlighet med de nationella målen är det angeläget att *huvudmannen* har en dokumentation som innehåller en redogörelse för resultaten och hur de har följts upp inom alla verksamheter. Den behöver också innehålla en analys av orsakerna till eventuella brister i måluppfyllelse och vilka åtgärder som ska genomföras på kort och lång sikt för att de nationella målen ska kunna uppfyllas. Dokumentationen blir därmed ett stöd för beslut om prioriteringar och utvecklingsinsatser.

På enhetsnivå är det *förskolechefens* respektive *rektorns* ansvar att se till att det finns dokumentation som beskriver måluppfyllelsen. Hur förutsättningar och arbetsprocesser påverkar resultaten behöver framgå av dokumentationen. Framför allt är det viktigt att dokumentationen innehåller personalens gemensamma analys av vilka utvecklingsinsatser som enheten behöver genomföra för att uppfylla de nationella målen. Personalens möjlighet och förmåga till reflektion och dokumentation måste ses som en del av den professionella yrkesutövningen.¹⁹

¹⁷ 6 kap. 8 § skollagen samt 3 kap. 16 § DL.

¹⁸ Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet. Regeringens proposition 2009/10:165.

¹⁹ Myndigheten för skolutveckling (2008), Att lyfta den pedagogiska praktiken – Vägledning för processledare.

Tillräcklig dokumentation (punkterna 1 och 4)

Inför *huvudmannens* analys av orsakerna till måluppfyllelsen är det viktigt att det finns en dokumenterad uppföljning som visar variationer i resultat och måluppfyllelse mellan och inom olika enheter samt över tid.

Här finns förmodligen redan tillgång till statistiska uppgifter och sammanställningar över exempelvis lärares eller förskollärares behörighet och fortbildning, personaltäthet samt betygs- och provresultat. Uppföljningar som baseras på skattningar av verksamhetens kvalitet och som beskrivs i siffror, t.ex. enkätundersökningar, kan behöva kompletteras med beskrivande texter om hur arbetsprocesser, organisation eller lärandemiljö påverkat måluppfyllelsen.

Förskolan, skolan och vuxenutbildningen har redan olika slags dokumentation att tillgå över barnens och elevernas lärande och utveckling, i skolan t.ex. individuella utvecklingsplaner, studieplaner eller åtgärdsprogram. Dokumentationen knyter samman uppföljning, analys och bedömning av åtgärder på individnivå och kan ge underlag för en bedömning av verksamhetens kvalitet.²⁰ Även gruppsammansättning, lärarkompetens och aspekter i lärandemiljön är viktiga faktorer som påverkar barnens och elevernas kunskapsutveckling.²¹

I förskolans läroplan finns inga individuella kunskapskrav som anger vad ett barn ska uppnå vid en viss tidpunkt eller ålder. Det är därför viktigt att förskolechefen ser till att enhetens dokumentation innehåller en analys och bedömning av hur väl förskolan arbetar i riktning mot målen, både utifrån hur väl varje barns förmågor utvecklas och i förhållande till de åtgärder förskolan vidtar. Motsvarande ansvar har rektorn i förhållande till förskoleklassen och fritidshemmet utifrån avsnitt 1 och 2 i grundskolans, specialskolans och sameskolans läroplaner.

Rutiner och former (punkterna 2 och 5)

Huvudmannens rutiner för dokumentationen behöver vara anpassade till både enheternas förutsättningar och de egna behoven av att kunna följa kvalitetsutvecklingen. Rutinerna kan t.ex. omfatta vid vilken tidpunkt det ska finnas en sammanfattande dokumentation av resultaten och måluppfyllelsen med en redogörelse av utvecklingsbehoven inom alla verksamheter.

²⁰ Se t.ex. Skolverkets allmänna råd för utvecklingssamtalet och den skriftliga individuella utvecklingsplanen.

²¹ Skolinspektionens kvalitetsgranskning. Rapport 2010:10.

För att *enhetens* dokumentation ska kunna anpassas till de lokala behoven och förutsättningarna är det viktigt att förskolechefen respektive rektorn skapar rutiner tillsammans med personalen. Rutinerna kan lämpligen ha utgångspunkt i Skolverkets övriga allmänna råd. Några frågor som rutinerna kan klargöra är:

- Vilka planeringar, uppföljningar och beslut behöver finnas dokumenterade och på vilket sätt?
- Hur omfattande behöver dokumentationen vara för att den ska var tillräcklig som underlag för analys?
- Vem ansvarar för att det görs olika typer av dokumentation?
- När och hur ska enheten dokumentera olika analyser och bedömningar av måluppfyllelsen som görs under året?

Framför allt är det angeläget att förskolechefen och rektorn ser till att den dokumentation personalen gör i olika delar av kvalitetsarbetet systematiseras och sammanställs så att den går att analysera.

En samlad bild (punkterna 3 och 6)

Personal, elever och vårdnadshavare behöver en samlad bild av verksamhetens resultat, måluppfyllelse och kvalitetsarbete. På så sätt underlättas deras möjligheter att vara delaktiga, göra val och påverka utbildningens utveckling.

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 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.²²

Den samlade dokumentationen av kvalitetsarbetet utgör dessutom ett viktigt underlag för de statliga myndigheternas i deras arbete.

²² Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet. Regeringens proposition 2009/10:165.

Informationen gäller verksamheten – inte individen

Eftersom den samlade dokumentationen av det systematiska kvalitetsarbetet endast ska innehålla uppgifter som rör verksamhetens kvalitetsutveckling är det viktigt att den inte innehåller uppgifter om resultat på individnivå. Däremot kan det vara värdefullt att visa på variationen mellan enheter eller ämnen och grupper.

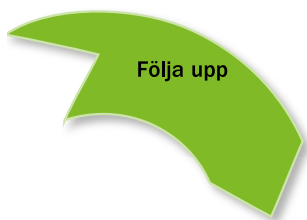
SYSTEMATISKT OCH KONTINUERLIGT KVALITETSARBETE



Det ständiga arbetet med att utveckla verksamhetens kvalitet är en cyklisk process som innehåller olika faser. Utgångspunkten för kvalitetsarbetet är att de nationella målen uppfylls. Något som måste genomsyra alla faser. För att kunna se om det har skett en utveckling behöver de olika faserna i kvalitetsarbetet dokumenteras.

Måloppfyllelsen får man fram genom att *Följa upp* (var är vi?). Denna fas mynnar ut i en nulägesbeskrivning som leder vidare till nästa fas *Analysera och bedöma utvecklingsbehov* (vart ska vi?). Fasen avslutas med att beslut fattas om utvecklingsåtgärder. Det finns nu ett utgångsläge och kunskap om vad som behöver utvecklas i verksamheten. Efter det är det dags att *Planera* och *Genomföra insatserna* (hur gör vi?). När väl insatserna är genomförda behöver man åter *Följa upp* resultaten och få fram ett nytt nuläge.

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.



3. Att följa upp resultat och måluppfyllelse

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 bör

1. samla in och sammanställa resultaten för alla verksamheter tillsammans med underlag som visar hur förutsättningarna för och genomförandet av utbildningen påverkat måluppfyllelsen, samt
2. se till att det utöver den kontinuerliga uppföljningen även genomförs utvärderingar avseende huvudmannens samlade verksamhet inom särskilt identifierade områden.

Förskolechefen respektive rektorn bör

3. sammanställa enhetens resultat och se till att det finns underlag som visar hur förutsättningarna för och genomförandet av utbildningen påverkat måluppfyllelsen, samt

4. se till att det utöver uppföljningen genomförs utvärderingar av särskilt identifierade områden inom enheten.

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 analysen och bedömningen av måluppfyllelsen.²³

Följa upp förutsättningar, genomförande och resultat (punkterna 1 och 3)

Vad bör följas upp på huvudmannanivå?

För att kunna följa upp hur förutsättningarna för och genomförandet av utbildningen påverkar måluppfyllelsen är det viktigt att huvudmannen dels genomför egna undersökningar, dels samlar in underlag från enheterna.

Som ytterst ansvarig för genomförandet av utbildningen behöver huvudmannen följa upp måluppfyllelsen och likvärdigheten inom alla skolformer och verksamheter. Elevernas kunskapsresultat är viktiga att följa upp, framför allt om det finns tecken på att betygssättningen inte är likvärdig. Andra områden att följa upp är exempelvis:

- Enheternas arbete med att främja likabehandling och att förebygga trakasserier och kränkande behandling.²⁴
- Vilka effekter resursfördelningen får för utbildningen och hur det påverkar barn och elevers utveckling och lärande.²⁵
- Tillgången till förskoleplatser.
- Barn- och elevgruppernas storlek.
- Placeringar i grund- och gymnasiesärskolan.

²³ Skolverket (2002), Vedung, Evert (2007), Timperley, Helene (2011).

²⁴ I Skolverkets allmänna råd, Arbetet mot diskriminering och kränkande behandling finns rekommendationer för hur arbetet inom området kan följas upp.

²⁵ Skolverket (2011), Resursfördelning till grundskolan – rektorers perspektiv.

- Antagningen till gymnasieskolan.
- Bevakningen av skolplikten.

I uppföljning på huvudmannanivå ingår också att sammanställa de synpunkter som barn, elever och vårdnadshavare har lämnat på utbildningen genom olika undersökningar samt genom den klagomålshandling som huvudmannen är skyldig att organisera.²⁶

Planera uppföljningen och analysen tillsammans

Som tidigare sagts så förutsätter den kontinuerliga uppföljningen att såväl huvudmannen som förskolechefen och rektorn är överens om och tydliga med vilka underlag som ska samlas in, hur det ska göras, när det ska göras och vilket syftet är.

För att förskolechefer och rektorer lättare ska kunna leda uppföljningsarbetet kan man från huvudmannanivå göra sammanställningar som visar statistik och resultat på ett lättillgängligt sätt. Det underlättar framför allt när enhetens resultat och förutsättningar sedan ska analyseras i förhållande till de nationella målen och i jämförelse med andra enheter.

Att följa upp undervisningen på enhetsnivå

På enhetsnivå är det viktigt att rektorn eller förskolechefen följer upp hur arbetssätt och metoder i undervisningen påverkar barn och elevers lärande och utveckling. Utgångspunkten är de nationella mål och de områden som man har beslutat att fokusera i utvecklingsarbetet.

För att kunna följa upp måluppfyllelsen behöver man också få svar på vilka följder organiseringen av undervisningen får för barnens och elevernas lärande och utveckling. Exempelvis måste tillfälliga och särskilda undervisningsgrupper kontinuerligt följas upp och utvärderas för att säkerställa att de inte missgynnar barnens och elevernas utveckling.²⁷

Detta kan framgå av personalens dokumenterade reflektioner och värderingar av verksamheten. För att kunna utveckla undervisningen behöver personalen kontinuerligt få återkoppling från barn och elever på vad de förstått och vad de behöver få utveckla för att komma vidare.²⁸ Förskollärarna, lärarna och an-

²⁶ 4 kap. 7 och 8 §§ skollagen.

²⁷ Skolverket (2009), Vad påverkar resultaten i svensk grundskola?

²⁸ Hattie, John (2009).

nan personal kan dels få detta genom den dagliga uppföljningen av undervisningen, dels kan lärarna få det via den formativa bedömningen av elevernas kunskaper.

Personalen behöver även få återkoppling på sin undervisning från förskolechefen och rektorn samt från kollegor. Genom kollegialt lärande kan personalen strukturera sitt utvecklingsarbete och använda kunskaperna i det dagliga arbetet. Metoden innebär att kollegor, med stöd av handledning, systematiskt formulerar problem, observerar och ger varandra feedback på utförandet av olika uppgifter.²⁹

Utvärdera särskilt identifierade områden (punkterna 2 och 4)

För att kunna säkra kvaliteten inom alla delar av utbildningen är det viktigt att *huvudmannen* följer upp och utvärderar särskilt utvalda områden och vissa prioriterade utvecklingsinsatser med jämna mellanrum. Utvärderingar som har sin grund i vetenskap och beprövad erfarenhet kan ge svar på varför något har inträffat eller inte. Prioriterade områden kan både vara sådana där kvaliteten behöver utvecklas som områden med god kvalitet som kan förbättras ytterligare.

Några exempel på områden som kan utvärderas med olika årsintervaller är hur förskole- och skolenheter arbetar förebyggande och främjande så att barn och elever i mindre utsträckning får behov av särskilt stöd, hur barn och elever med funktionsnedsättning kan genomföra sin utbildning på bästa sätt, hur kvaliteten på studie- och yrkesvägledningen utvecklas, hur modersmålsundervisningen genomförs, hur introduktionsperioden bidragit till skolutvecklingen eller vad särskilda fortbildningssatsningar för personalen resulterat i.

Beroende på måluppfyllelsen kan det även på *enhetsnivå* finnas behov av särskilda utvärderingar för att kunna analysera och bedöma undervisningens kvalitet. I första hand är det förskolechefen respektive rektorn som avgör när det finns behov av att på enheten göra utvärderingar utöver den kontinuerliga uppföljningen.

²⁹ Skolverket (under utgivning 2013).



4. Att analysera och bedöma utvecklingsbehoven

AKTUELLA BESTÄMMELSER

De allmänna råden om att analysera och bedöma utvecklingsbehoven 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 bör

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

Förskolechefen respektive rektorn bör

5. tillsammans med personalen och utifrån uppföljningen analysera vad i enhetens verksamhet som påverkar och orsakar resultaten och måluppfyllelsen,
6. analysera om orsakerna framgår tydligt eller om ytterligare uppföljning eller utvärdering behöver genomföras, samt
7. utifrån analysen identifiera utvecklingsområden tillsammans med personalen 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 och bedömning av måluppfyllelsen och det som framgår av uppföljningen. Analysen görs både kontinuerligt i det dagliga arbetet och inför beslut om utvecklingsinsatser.

Analysera resultat och måluppfyllelse (punkterna 1 och 5)

Både på *huvudmannanivå* och på *enhetsnivå* är det viktigt att analysera hur förutsättningarna och arbetsprocesserna påverkar verksamhetens resultat och måluppfyllelse. I huvudmannens analys är det dessutom viktigt att ta hänsyn till enheternas egna analyser och bedömningar av vad som behöver utvecklas.

På huvudmannanivå behöver verksamheten analyseras ur ett övergripande perspektiv. Det kan t.ex. innebära att analysera

- variationer mellan enheternas resultat och måluppfyllelse,
- likvärdigheten i skolors bedömning och betygssättning,
- hur organiseringen av förskole- och skolenheter påverkar måluppfyllelsen och
- hur resurs- och ledningssystem påverkar måluppfyllelsen.

Som stöd för analysen finns ett antal faktorer som med stöd i vetenskap och beprövad erfarenhet lyfter fram vad som påverkar måluppfyllelsen.³⁰ Ett exempel är betydelsen av att organisera grupper så att de möter barnens och elevernas behov och förutsättningar och att ha inkludering som huvudprincip. Andra

³⁰ T.ex. Skolverket (2009); Skolverket (2010); Hattie, John (2009).

exempel är personalens förväntningar på barnens och elevernas lärande liksom att arbetsklimatet är öppet och tillåtande för personal, barn och elever.

Hur kan man gå tillväga på enhetsnivå?

För förskolechefen respektive rektorn är det viktigt att analysera orsaken till skillnader i måluppfyllelse mellan olika grupper och klasser eller mellan olika ämnen och målområden i läroplanerna. Tillsammans med personalen kan olika förklaringar till enhetens resultat diskuteras och analyseras i förhållande till de nationella målen.

- Vilken betydelse har olika arbetsformer och arbetssätt för måluppfyllelsen?
- Hur utnyttjas undervisningstiden?
- Vilken betydelse har de personella och materiella resurserna eller barn- och elevgruppernas sammansättning?
- Hur påverkar personalens kompetens, värderingar, förhållningssätt och arbetssätt barnens utveckling och lärande eller elevernas möjligheter att nå kunskapsmålen?
- Har personalen tillräckligt med kompetens för sitt uppdrag?

Ett praktiskt sätt för enheten att genomföra analysen är att dela upp den i delar över året, samtidigt som man följer upp olika områden. På så sätt kan man samla ihop delanalyser under ett eller flera år till kvalitetsbedömningar. Exempelvis kan man analysera elevernas kunskapsresultat i skolans ämnen, kurser och program i förhållande till andra områden som normer och värden samt inflytande. En integration av målen omnämns även i förskolans läroplan som en viktig uppgift i det systematiska kvalitetsarbetet.

Analysera enhetens samlade resultat

Det är viktigt att förskolechefen respektive rektorn analyserar och bedömer enhetens samlade resultat och utvecklingsbehov på såväl grupp-, klass- som enhetsnivå. När det gäller skolan och vuxenutbildningen är analyser av elevernas kunskapsresultat en grundförutsättning inför prioriteringen av åtgärder för ökad måluppfyllelse. Inom vuxenutbildningen är det dessutom viktigt att behovsanalyser görs både utifrån elevernas individuella studieplaner och utifrån arbetsmarknadens behov.

Tillräckligt med underlag för en analys (punkterna 2 och 6)

Huvudmannen, förskolechefen respektive *rektorn* kan särskilt behöva analysera om den genomförda uppföljningen utgör tillräckligt underlag för att bedöma den faktiska kvalitetsutvecklingen. I annat fall kan man behöva genomföra ytterligare uppföljning och utvärdering.

Förskolechefen respektive *rektorn* kan t.ex. behöva underlag för att kunna analysera hur personalens kompetens, värderingar, förhållningssätt och arbetssätt påverkar barnens utveckling och lärande eller elevernas möjligheter att nå kunskapsmålen.

För att kunna analysera måluppfyllelsen och utvecklingsbehoven är det viktigt att *förskolechefen* och *rektorn* tar tillvara personalens olika yrkeskompetenser och erfarenheter. Det är även viktigt att ta del av vad vetenskap och beprövad erfarenhet lyfter fram som betydelsefullt i de pedagogiska processerna.

Underlag som kan vara till stöd i analysarbetet på både huvudman- och enhetsnivå är Skolverkets statistik, uppföljningar, utvärderingar och stödmaterial, Skolinspektionens tillsynsrapporter och kvalitetsgranskningar³¹ samt olika forskningsstudier. Även praxis från Skolväsendets överklagandenämnd kan vara till stöd.

Dialog om utvecklingsbehov (punkten 3)

För att *huvudmannen* ska kunna analysera resultaten och måluppfyllelsen på en övergripande nivå krävs återkommande dialog med *förskolecheferna* och *rektorerna*. En bra dialog innebär att vara beredd att värdera, ompröva och förändra verksamheten.³²

Huvudmannen behöver känna till på vilket sätt enheternas förutsättningar påverkar resultaten och vilka åtgärder som krävs för att de nationella målen ska vara möjliga att uppfylla. Om *förskolecheferna* och *rektorerna* dessutom förankrar huvudmannens bedömningar och beslut ökar personalens förståelse för bakomliggande orsaker.

³¹ Finns i Skolverkets databas SIRIS för resultat och kvalitet i skolan.

³² Myndigheten för skolutveckling (2003), Att granska och förbättra kvalitet.

Identifiera utvecklingsområden och besluta om utvecklingsinsatser (punkterna 4 och 7)

Det är angeläget att *huvudmannen* identifierar utvecklingsområden och beslutar vilka utvecklingsinsatser som ska prioriteras. En sammanställning av analys, bedömning och beslut i en årlig nulägesbedömning kan ligga till grund för den kommande planeringen av uppdrag, resurser och ansvar.

Det är viktigt att det finns en balans mellan å ena sidan huvudmannens ansvar för att ta ett övergripande beslut om inriktningen på utvecklingsarbetet och å andra sidan de identifierade behoven av utvecklingsinsatser på den enskilda enheten. Om huvudmannen i för stor utsträckning beslutar på vilket sätt enheten ska genomföra utvecklingsinsatserna är risken stor att rektorer och förskolechefer bara blir förvaltare och inte motorer i utvecklingsarbetet.³³

På *enhetsnivå* är det viktigt att förskolechefen respektive rektorn fattar beslut om de insatser som ska genomföras. Beslutet behöver fattas utifrån enhetens gemensamma analys och bedömning av vad som ska utvecklas under t.ex. det närmaste året men även sett över en längre tidsperiod. På så sätt blir behoven väl förankrade i organisationen och möjligheterna ökar för utvecklingsarbetet att bli en del av det dagliga arbetet.

³³ Skolinspektionens kvalitetsgranskning. Rapport 2010:15.

5. Att planera och genomföra utbildningen

Aktuella bestämmelser

De allmänna råden om planering och genomförande 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.

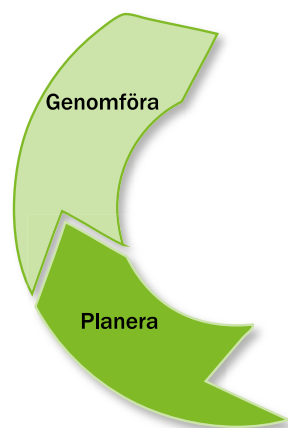
4 kap. 5 § Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska vara att de mål som finns för utbildningen i denna lag och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls.

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 bör

1. se till att planeringen av utbildningen utgår från analysen av måluppfyllelsen och de utvecklingsområden som ska prioriteras på respektive nivå,
2. ange i planeringen vad utvecklingsinsatserna förväntas leda till,
3. ange i planeringen vilka förutsättningar som krävs på kort respektive lång sikt för att utbildningen och utvecklingsinsatserna ska kunna genomföras, samt
4. se till att verksamheten genomförs utifrån den gjorda planeringen.



Förskolechefen respektive rektorn bör

5. se till att enhetens planering av utbildningen utgår från den gemensamma analysen av måluppfyllelsen och huvudmannens respektive enhetens beslut om prioriterade utvecklingsinsatser,
6. ange i planeringen vad utvecklingsinsatserna förväntas leda till,
7. ange i planeringen de förutsättningar som behövs för att genomföra utbildningen och utvecklingsinsatserna, samt
8. se till att verksamheten genomförs utifrån den gjorda planeringen.



KOMMENTARER

Planeringen utgår från analysen och bedömningen av vilka åtgärder och utvecklingsinsatser som krävs för att kunna uppfylla de nationella målen. Planeringen gör det tydligt hur verksamheten ska organiseras och genomföras så att den leder till en kontinuerlig utveckling av utbildningen.

Planeringens utgångspunkter (punkterna 1 och 5)

I den ansvarsfördelning som råder mellan stat och kommun avgör *huvudmannen* hur den övergripande planeringsprocessen ska gå till.

Forskning om och erfarenheter av skolutvecklingsarbete visar på betydelsen av att planeringen tar sin utgångspunkt i den analys av utvecklingsbehoven som framkommer av kvalitetsarbetet på både huvudmanna- och enhetsnivå. Det är även viktigt att huvudmannen säkerställer att planeringen utgår från de nationella målen för utbildningen. Likaså är det viktigt att planeringen inriktas mot ett långsiktigt och uthålligt utvecklingsarbete. Ett sätt att kvalificera planeringen är använda forskningsresultat både om det aktuella innehållet för det som ska utvecklas och om fungerande arbetssätt.³⁴

Det är viktigt att *förskolechefen* respektive *rektorn* ser till att både huvudmannens beslut om prioriterade utvecklingsområden och enhetens gemensamma beslut om utvecklingsinsatser får genomslag i personalens planering av undervisningen. Förutom planeringen av undervisningens organisation, innehåll och genomförande handlar det även om planering av särskilda kompetensutvecklingsinsatser.

³⁴ Skolverket (2009; 2010); Blossing, Ulf (2008); Björkman, Conny (2008); Timperley, Helen (2011).

Förväntade effekter av utvecklingsinsatserna (punkterna 2 och 6)

Både i *huvudmannens* och i *enhetens* planering är det viktigt att ange konkreta följder på kort och lång sikt av var och en av de insatser som ska genomföras. Eftersom insatserna förväntas leda till ökad måluppfyllelse måste de tydligt kopplas till de nationella målen, kraven och riktlinjerna. Genom att ange vad som ska uppnås och förväntade effekter underlättas även kommande uppföljning och utvärdering.

För att utvecklingsarbetet ska bli framgångsrikt krävs att de planerade insatserna är väl förankrade hos all berörd personal.³⁵ *Förskolechefen* respektive *rektorn* behöver därför ha en dialog med personalen om vad enhetens insatser ska leda till och om vad som är realistiskt att uppnå.

Förutsättningar för genomförandet (punkterna 3, 4 och 7)

En viktig del i samband med planeringen är att *huvudmannen* tydliggör vilka förutsättningar som krävs för att utbildningen ska kunna genomföras utifrån de nationella målen, exempelvis

- styrning och ledning,
- ekonomiska resurser,
- organisation eller
- personalens kompetens.

Framför allt är det viktigt att huvudmannen anger hur resurserna ska fördelas med hänsyn till varje förskole- eller skolenhets förutsättningar och behov.³⁶ För att kunna upprätthålla och utveckla kvaliteten i verksamheten behöver huvudmannen därför ha dialog med förskolechefer och rektorer om hur verksamheten genomförs utifrån planeringen samt hur uppgifter, ansvar och resurser fördelas utifrån behoven.

I samband med enhetens planering är det viktigt att *förskolechefen* respektive *rektorn* anger de förutsättningar som ska finnas för att personalen ska kunna genomföra verksamheten. Det kan exempelvis vara:

- hur ansvar ska fördelas,

³⁵ Myndigheten för skolutveckling (2003), Att granska och förbättra kvalitet.

³⁶ 1 kap. 4 och 9 §§ skollagen samt de olika läroplanerna.

- vilka ekonomiska eller materiella resurser som ska finnas eller
- hur barn- eller elevgrupperna ska sättas samman.

Hur enhetens insatser bör genomföras (punkten 8)

Det är viktigt att *förskolechefen* respektive *rektorn* ser till att all personal är involverad i planeringen. Det kan handla om med vilka metoder och arbetssätt arbetet ska genomföras, hur resultat och måluppfyllelse ska dokumenteras eller om vilken fortbildning som krävs.

Det är även angeläget att förskolechefen och rektorn aktivt driver utvecklingsarbetet och ser till att personalen kontinuerligt planerar och genomför verksamheten utifrån de nationella målen samt enhetens övergripande planering och prioriterade utvecklingsområden. För att utvecklingsarbetet ska få effekt måste personalen se det som en integrerad del av det dagliga arbetet.³⁷

³⁷ Myndigheten för skolutveckling (2003), Att granska och förbättra kvalitet.

6. Huvudmannens rutiner för klagomål

AKTUELLA BESTÄMMELSER

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

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.

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 omfatta

1. en tydlig ansvarsfördelning över vilka hos huvudmannen som har ansvaret för att ta emot, utreda och återkoppla klagomål från barn, elever, vårdnadshavare och andra.

Huvudmannens information om rutiner för klagomål bör

2. vara tillgänglig för alla berörda, såväl inom organisationen som utanför, genom olika informationskanaler, samt
3. anpassas utifrån barns, elevers, vårdnadshavares och andras förutsättningar.

KOMMENTARER

Om det genom klagomål kommer fram att det finns brister i verksamheten ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas.³⁸ Omfattningen av och innehållet i klagomålen är därför en viktig del av huvudmannens kvalitetsarbete, såväl i uppföljningen som i analysen. Varje huvudman avgör på vilket sätt informationen om klagomålsrutinerna ska lämnas och hur klagomålshanteringen ska organiseras.

Enligt skollagen ska huvudmannens rutiner för klagomålshanteringen vara skriftliga. Rutinerna behöver innehålla en in-

³⁸ 4 kap. 7 § skollagen.

tern ansvarfördelning för hur klagomålen ska tas emot och utredas både på huvudmänna- och enhetsnivå. Det är även viktigt att det finns rutiner för hur barn, elever eller vårdnadshavare ska få återkoppling på sin anmälan.

Förskolechefen eller rektorn är ofta de som i första hand tar emot och om möjligt åtgärdar eventuella klagomål på verksamheten i förskolan, skolan, fritidshemmet eller vuxenutbildningen. Det är dock viktigt att de som vill lämna klagomål vet att det alltid är huvudmannen som har ansvaret för att utreda och åtgärda bristerna samt att de får veta hur ärendet kan föras vidare till huvudmannen.

Det är viktigt att det finns tydliga rutiner för hur informationen ska ges om möjligheten att lämna klagomål och om hur man ska gå tillväga. Huvudmannen behöver se till att informationen om klagomålsrutinerna lämnas på sådant sätt att de blir väl kända och kan förstås av barn, elever, vårdnadshavare och andra som vill lämna klagomål. Det kan t.ex. vara via en webbplats och genom mer riktad skriftlig eller muntlig information.

Referenser

Författningar och förarbeten

Skollagen (2010:800).

Diskrimineringslagen (2009:567).

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

Regeringen strategi för att stärka barnets rättigheter i Sverige, regeringens proposition 2009/10:232.

Förordningen (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.

Gymnasieförordningen (2010:2039).

Skolförordningen (2011:185).

Vuxenförordningen (2011:1108).

Förordningen (SKOLF 1994:2) om 1994 års läroplan för de frivilliga skolformerna (gäller för vuxenutbildningen i avvaktan på beslut om ny läroplan).

Allmänna råd och föreskrifter

Skolverkets allmänna råd (SKOLFS 2011:149) om planering och genomförande av undervisningen för grundskolan, grundsärskolan, specialskolan och sameskolan.

Skolverkets allmänna råd (SKOLFS 2012:10) för arbetet mot diskriminering och kränkande behandling.

Skolverkets allmänna råd (SKOLFS 2012:16) för utvecklings- samtalen och den skriftliga individuella utvecklingsplanen.

Skolverkets allmänna råd (SKOLFS 2012:34) om arbetet med att främja närvaro och att uppmärksamma, utreda och åtgärda frånvaro i skolan.

Skolverket, allmänna råd (SKOLFS 2012:33) om bedömning och betygssättning i gymnasieskolan.

Skolverkets allmänna råd (SKOLFS 2012:90) med kommentarer för pedagogisk omsorg.

Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9) om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.

Övrigt

Björkman, Conny (2008). *Internal capacities for school improvement: principals' views in Swedish secondary schools*. Diss. Umeå: Umeå universitet, 2008.

Blossing, Ulf (2008). *Kompetens för samspelande skolor: om skolorganisationer och skolförbättring*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

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

Myndigheten för skolutveckling (2003). *Att granska och förbättra kvaliteten*.

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

Myndigheten för skolutveckling (2008). *Att lyfta den pedagogiska praktiken*. Vägledning för processledare.

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

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

Skolinspektionen (2012). *Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten*. Kvalitetsgranskning. Rapport 2012:1.

Skolinspektionen (2012). *Regelbunden tillsyn 2011*.

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

Skolverket (2009). *Vad påverkar resultaten i grundskolan?* En kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer.

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 (2011c). *Resursfördelning till grundskolan – rektorers
perspektiv.*

Skolverket (2012). *Uppföljning, utvärdering och utveckling i för-
skolan – pedagogisk dokumentation.*

SOU:2004:116, Skolans ledningsstruktur – Om styrning och
ledning i skolan.

Timperley, Helen (2011). *Realizing the Power of Professional
Learning.* Maidenhead: Open University Press.

UNICEF Sverige (2008). *Handbok om barnkonventionen.*

Vedung, Evert (2009). *Utvärdering i politik och förvaltning.* Lund:
Studentlitteratur.

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

Skolverkets webbplats

www.skolverket.se

BRUK – Skolverkets verktyg för självskattning av kvaliteten.

SIRIS – Skolverkets informationsdatabas om kvalitet och resul-
tat i skolan, <http://sir.is.skolverket.se>

Bilaga 1 Centrala begrepp

Huvudman

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

Kommuner

Kommuner som juridisk person är huvudman inom skolväsendet och kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ enligt kommunallagen. Det innebär att fullmäktige har det yttersta ansvaret för att den kommunala förskolan, skolan och vuxenutbildningen 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 benämns i skollagen enskild huvudman. Enskilda får efter ansökan godkännas som huvudmän för förskola, förskoleklass, grundskola, grundskolskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola och fritidshem. Det är Statens skolinspektion, eller i vissa fall kommunen där utbildningen ska bedrivas,³⁹ 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 2010 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

³⁹ Fristående förskolor eller fritidshem som inte anordnas vid en skolenhet.

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.⁴⁰

Kvalitet

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

- uppfyller nationella mål,
- svarar mot nationella krav och riktlinjer,
- uppfyller andra uppsatta mål, krav och riktlinjer, förenliga med de nationella samt
- 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 har presterat eller vad personalen har genomfört och vad det i sin tur leder till, det vill säga effekter i form av barn och elevers utveckling och lärande. Ett 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 bl.a. skollag, läroplaner samt ämnes- och kursplaner finns olika typer av mål.

I skollagen anges de övergripande målen för utbildningen, dels i 1–7 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.

⁴⁰ Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet. Regeringens proposition 2009/10:165 samt 1 kap. 3 § skollagen.

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

I läroplanerna för de övriga skolformerna finns flera olika mål (för gymnasieskolan även examensmål): För det första finns de övergripande målen för utbildningen. Dessa 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, exempelvis i Lgr 11, mål för de ämnes-specifika 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, läroplanerna och andra föreskrifter 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”.⁴¹

Enligt skollagen ska alltså det systematiska kvalitetsarbetet omfatta all den verksamhet som omfattas av begreppet utbildning. Utbildningen är i princip all den verksamhet som omfattas av de övergripande målen i skolförfattningarna – och därmed ett vidare begrepp än undervisning. Exempel på aktiviteter utöver undervisning som ingår i begreppet utbildning är studie- och yrkesvägledning, skolavslutningar, elevhälsa, skolmåltider, raster, utflykter och studiebesök. Observera att även om en aktivitet

⁴¹ 1 kap 3 § skollagen.

sker utanför skolenheten 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 helhets-syn på omsorg, fostran och lärande där leken har stor betydelse.

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.⁴²

En *utvärdering* utgår från den kontinuerliga uppföljningen och analysen, men innehåller till skillnad från uppföljningen värderande moment. 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 resultaten utifrån läroplanernas målområden, kunskapskrav och riktlinjer. En förutsättning är att det finns sammanställda underlag t.ex. i form

⁴² Skolverket (2002), Att utvärdera skolan. Vedung, Evert (2007). Utvärdering i politik och förvaltning.

av betyg, nationella prov, intervjuer, enkäter, observationer, diagnoser, skriftliga omdömen och andra beskrivningar av arbets- och läroprocesser.

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.

Vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet

Vetenskaplig grund – Kunskap som baseras på vetenskaplig metod. Forskning är ett systematiskt utforskande vars yttersta mål är att ge perspektiv på världen och vår tillvaro. Att ifrågasätta och problematisera utgör vetenskapens motor. I det vetenskapliga arbetet ska man systematiskt och kritiskt granska, pröva och sätta enskilda faktakunskaper i ett sammanhang. Genom den vetenskapliga begreppsapparaten med syfte, teori, metod, material och kravet på källhänvisning blir forskningens resultat synliga och tillgängliga för kritisk granskning.

Beprövad erfarenhet är något mer än erfarenhet, också om den är lång. Den är prövad. För detta fordras att den ska vara dokumenterad, i varje fall på något sätt kommunicerad så att den kan delas med andra. Den ska också i ett kollegialt sammanhang vara granskad utifrån kriterier som är relevanta för erfarenhetens verksamhetsinnehåll. Den bör också vara prövad utifrån etiska principer: all erfarenhet är inte av godartat och därmed efterföljansvärt slag. Med en sådan prövning kommer man nära det vetenskapliga arbetssättet även om innehållet kan vara ett annat än det vetenskapligt genererade.⁴³

⁴³ www.skolverket.se/forskning

Bilaga 2 Aktuella bestämmelser

SKOLLAGEN (2010:800)

2 kap. 34 § Kompetensutveckling

Huvudmannen ska se till att personalen vid förskole- och skolenheterna ges möjligheter till kompetensutveckling.

Huvudmannen ska se till att förskollärare, lärare och annan personal vid förskole- och skolenheterna har nödvändiga insikter i de föreskrifter som gäller för skolväsendet.

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.

LÄROPLANER

Förordningen (SKOLFS 1998:16) om läroplan för förskolan

2.7 FÖRSKOLECHEFENS ANSVAR

Som pedagogisk ledare och chef för förskollärare, barnskötare och övrig personal i förskolan har förskolechefen det övergripande ansvaret för att verksamheten bedrivs i enlighet med målen i läroplanen och uppdraget i dess helhet. Förskolechefen har ansvaret för förskolans kvalitet och har därvid, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att

- systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp, utvärdera och utveckla verksamheten,
- det systematiska kvalitetsarbetet genomförs under medverkan av förskollärare, barnskötare och övrig personal samt för att erbjuda barnens vårdnadshavare möjlighet till deltagande i kvalitetsarbetet,
(...)
- personalen kontinuerligt får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter.
(...)

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 same-skolan, förskoleklassen och fritidshemmet i vissa fall,

Förordningen (SKOLFS 2010:255) om läroplan för grundskolan

2.8 REKTORNS ANSVAR

Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas mot de nationella målen. Rektorn ansvarar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven. Rektorn har ansvaret för skolans resultat och har, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att

(...)

- personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter,
(...)

Förordningen (SKOLFS 2011:144) om läroplan för gymnasieskolan

2.6 REKTORNS ANSVAR

Enligt skollagen ska det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ledas och samordnas av en rektor. Rektorn ansvarar för att planera, följa upp, utvärdera och utveckla utbildningen i förhållande till de nationella målen. Som pedagogisk ledare för skolan och som chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn ansvar för skolans resultat och har, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att

(...)

- lärare och annan personal får möjligheter till den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter,
(...)

Förordningen (SKOLFS 1994:2) om 1994 års läroplan för de frivilliga skolorna

(gäller för vuxenutbildningen i avvaktan på beslut om ny läroplan)

2.6 REKTORNS ANSVAR

(...)

Rektorn har ansvar för skolans resultat och har därvid, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att

(...)

- lärare och annan personal får möjligheter till den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter,
(...)

De allmänna råden med kommentarer om systematiskt kvalitetsarbete riktar sig till huvudmän, förskolechefer och rektorer. De omfattar alla som arbetar inom skolväsendet och gäller för samtliga skolformer och fritidshemmet.

Syftet med råden är att underlätta för och ge vägledning till huvudmäns, förskole- och skolenheters systematiska kvalitetsarbete så att det leder till en ökad måluppfyllelse.

Skolverket

www.skolverket.se