

Introduktion till systematiskt kvalitetsarbete

Bild 1. Introduktion till systematiskt kvalitetsarbete

4 kapitlet skollagen anger att varje huvudman ska bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. I augusti 2022 gjordes förändringar i lagstiftningen som bland annat förtydligar huvudmannens klagomålshantering. I juli 2023 kommer ytterligare förändringar, bland annat förtydligas i 2 kapitlet skollagen att elevhälsan ska vara en del av kvalitetsarbetet.

Den här introduktionen ger er en grundläggande beskrivning av vad systematiskt kvalitetsarbete är för något och varför ni som huvudman ska bedriva ett sådant arbete.

Bild 2. Vad är systematiskt kvalitetsarbete?

För barns och elevers lärande och utveckling

Systematiskt kvalitetsarbete handlar i grunden om att barn och elever ska få tillgång till den bästa möjliga utbildningen. Det handlar om att se till att varje verksamhet lever upp till nationella mål och riktlinjer. Arbetet syftar också till en ständig förbättring av verksamheten och har därför inget slut.

För er som sitter i nämnd eller styrelse är det systematiska kvalitetsarbetet ett verktyg för att skapa förutsättningar och resurser för en väl fungerande organisation och verksamhet. Arbetet hjälper er att organisera, prioritera och behålla fokus i planeringen, uppföljningen och utvecklingen av utbildningen. Det är ett sätt att arbeta för att få verksamheten att långsiktigt fungera med hög kvalitet och ytterst verka för varje barn och elevs lärande och utveckling.

Kvalitetsarbetet ger alla som arbetar i organisationen och de som berörs av verksamhetens kvalitet inflytande och möjligheter att medverka på olika sätt. När alla olika perspektiv möts får ni ovärderliga kunskaper om verksamhetens förutsättningar och behov. Det systematiska kvalitetsarbetet hjälper er att bedriva ett kontinuerligt och långsiktigt utvecklingsarbete. Vissa utvecklingsarbeten kan ta lång tid och då hjälper kvalitetsarbetets struktur er att hålla i arbetet, även då nyckelpersoner slutar.

Bild 3. Så gör vi för att lyckas med vårt systematiska kvalitetsarbete

Viktiga framgångsfaktorer i det systematiska kvalitetsarbetet är att:

- ha en gemensam förståelse för vad det systematiska kvalitetsarbetet handlar om och ska leda till
- hela styrkedjan involveras och ges inflytande. Delaktighet är a och o i förbättringsarbete
- arbetet bygger på gott samarbete och god dialog i hela styrkedjan om verksamheternas måluppfyllelse och behov
- det är klart och tydligt vem som gör vad och vad som förväntas av olika personer i organisationen
- arbeta med högst 3–4 prioriterade mål samtidigt
- våga hålla i och hålla ut. Förbättringsarbete tar tid, så försök att inte byta riktning på arbetet varje år
- följ upp effekterna av det arbete som görs. Leder det till förbättrade förutsättningar för lärande och utveckling för barn och elever?
- dokumentera arbetet på ett sätt så att det är lätt för nyanställda att sätta sig in i dokumentationen
- rikta stöd och resurser utifrån behov. Se till att det finns en genomtänkt och transparent plan för hur ni fördelar resurser och stödfunktioner
- det finns höga förväntningar och tillit inom hela styrkedjan
- det finns rutiner, struktur och arbetssätt som synliggör alla skolformer och fritidshemmet i det systematiska kvalitetsarbetet.

Bild 4. Huvudmannens roll och ansvar enligt skollagen

Huvudmannen har det yttersta ansvaret för genomförandet av utbildningen vilket ger huvudmannen en central roll när det gäller att bedriva ett kvalitetsarbete som ska garantera kvalitet och likvärdighet. Huvudmannens ansvar innebär att systematiskt och kontinuerligt planera och följa upp utbildningen, analysera orsakerna till uppföljningens resultat och utifrån analysen genomföra insatser i syfte att utveckla utbildningen.

Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara att uppfylla de mål som finns för utbildningen i skollagen och i andra föreskrifter (nationella mål).

Skollagen ställer också krav på att det systematiska kvalitetsarbetet

- ska dokumenteras (4 kap. 6 §),
- att huvudmannen ska vidta nödvändiga åtgärder om det framkommer att det finns brister i verksamheten (4 kap. 7 §),
- att huvudmannen ska ta emot och utreda klagomål mot utbildningen. När huvudmannen har tagit emot ett klagomål ska huvudmannen bekräfta detta, skyndsamt göra den utredning som behövs för att kunna hantera klagomålet och återkoppla till den som har framfört klagomålet.

Huvudmannen ska ha skriftliga rutiner för klagomålshanteringen och aktivt verka för att rutinerna är kända bland elever, vårdnadshavare och personal (4 kap. 8 §).

Bestämmelserna i skollagen gäller för alla skolformer och fritidshemmet.

Skollagens bestämmelser innebär att huvudmannen ska ha ett kvalitetssystem med struktur, rutiner, processer och resurser, vilket är en förutsättning för ledning och styrning av verksamheten. Syftet med kvalitetsarbetet är att det ska leda till förbättringar.

Huvudmannens kvalitetsarbete ska bygga på verksamheternas kvalitetsarbete, det vill säga enheternas uppföljningar och deras analyser av resultaten. Huvudmannen behöver utifrån det samlade underlaget göra en egen analys av vilka behov de olika enheterna har och sedan prioritera och göra riktade insatser så att varje enhet får rätt förutsättningar.

Inom större och medelstora huvudmannaorganisationer är det ofta tjänstemännen på förvaltningen eller staben som genomför huvudmannens delar i det systematiska kvalitetsarbetet. Nämnden eller styrelsen behöver efterfråga information, vara nyfiken och ställa frågor och ta till sig underlag för uppföljning och analys innan beslut fattas. För små huvudmän där en person sitter på flera roller inom organisationen och på olika nivåer, kan det vara svårt att skilja på de olika nivåerna i kvalitetsarbetet i praktiken.

Nationellt kvalitetssystem

Skolverket tar för närvarande fram ett nationellt kvalitetssystem för samtliga skolformer och fritidshemmet. Det består av:

- nationella målsättningar
- delmål
- indikatorer
- och framgångsfaktorer för effektiv skolutveckling.

Kvalitetssystemet ska, tillsammans med analysunderlag och kvalitetsdialoger utgöra ett samlat stöd för skolhuvudmännen i deras arbete med att förbättra kvalitet och likvärdighet såväl som barns och elevers utveckling och lärande i sin verksamhet. Systemet ska vara utformat så att arbetet inte bidrar till att öka den administrativa bördan för huvudmännen och personal i förskola och skola.

[Läs mer om kvalitetssystemet, Skolverket](#)

Med start i september 2022 erbjuder Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten återkommande kvalitetsdialoger med alla huvudmän inom skolväsendet.

Följ länkarna nedan för att läsa mer om bestämmelserna i skollagen om systematiskt kvalitetsarbete.

[4 kapitlet skollagen](#)

[Regeringens proposition till skollagen.](#)

Bild 5. Förtydligande kring ansvar i det systematiska kvalitetsarbetet

Bild 6: Schematisk bild över ansvar på olika nivåer i det systematiska kvalitetsarbetet

Alla ska vara delaktiga i det systematiska kvalitetsarbetet. Bilden visar och förtydligar översiktligt ansvaret för olika nivåer i styrkedjan. Viktiga framgångsfaktorer är dialog, inflytande och delaktighet i hela styrkedjan.

Bild 7. Elevhälsan ska vara en del i det systematiska kvalitetsarbetet

Från och med 2 juli 2023 förtydligas skollagen med skrivningar om att elevhälsan ska vara en del i det systematiska kvalitetsarbetet. Elevhälsans arbete ska stödja elevernas utveckling mot utbildningens mål. Elevhälsan ska främst vara förebyggande och hälsofrämjande. En viktig framgångsfaktor, som också är framskriven i skollagen, är att elevhälsans arbete behöver ske i samverkan med lärare och övrig personal.

Bild 8. Rutiner för klagomålshantering

Klagomålshantering är en del av det systematiska kvalitetsarbetet. Den ger viktig information till huvudmannen om hur det fungerar i verksamheten.

Det finns mycket att vinna för alla inblandade om klagomål riktas direkt till huvudmannen och förskolan eller skolan, i stället för till Skolinspektionen. En väl fungerande klagomålshantering ger huvudmannen möjlighet att uppmärksamma och åtgärda brister på lokal nivå, så tidigt som möjligt.

[Rekommendationer för klagomålshantering - Skolverket](#)

[Stödmaterial för klagomålshantering framtaget av SKR och Friskolornas riksförbund](#)

[Klagomålshantering \(skolinspektionen.se\)](https://www.skolinspektionen.se)

Bild 9. Gemensam reflektion

Resonera tillsammans om det ni hört. Dela med er av era tidigare erfarenheter av liknande arbete. Till hjälp kan ni använda följande frågor:

- Beskriv hur ert systematiska kvalitetsarbete fungerar idag. Hur vill ni att det ska fungera?
- Vilka erfarenheter finns det att lära av och ta tillvara?
- Hur ser ni till att huvudmannens kvalitetsarbete bygger på verksamheternas resultat och analys?

- Har ni de system och stöd som behövs för att rektorerna ska kunna leda ett systematiskt kvalitetsarbete på varje enhet? Beskriv.
- Hur kan ni som huvudman bidra till att alla skolformer och fritidshemmet ingår i det systematiska kvalitetsarbetet?

Bild 10. Vad innebär det att arbeta med systematiskt kvalitetsarbete?

För att få en bättre förståelse för vad systematiskt kvalitetsarbete handlar om kan vi bryta isär begreppet och ställa oss frågorna, ”Vad menas med kvalitet?” och ”Vad menas med systematiskt arbete?”

Inom skolväsendet är det utbildningens ”kvalitet” vi först och främst pratar om. Hur väl uppfyller verksamheten nationella mål och riktlinjer? Det handlar om barn och elevers lärande, trygghet, mående och vilket inflytande de har över sin utbildning. Kvalitet handlar också om att ständigt förbättra verksamheterna så att det blir högre kvalitet och likvärdighet på utbildningen.

Tänk på att när vi pratar om mål i förskola och skola handlar det om de nationella mål som finns i skolväsendets styrdokument. För att bedöma kvalitet räcker alltså inte att bestämma en enhets kvalitet med ett betygsmått eller genom att titta på en del av uppdraget. Kvalitetsarbetet behöver omfatta hela uppdraget som varje verksamhet har. Det behövs både kvalitativa och kvantitativa mått för att förstå kvaliteten för varje enhet och för hela organisationen.

Vad menar vi då med systematiskt arbete? Det handlar om ett cykliskt arbete i flera delar. Delarna brukar vi rita upp som ett kvalitetshjul. Det hjul som Skolverket använder sig av har delarna:

- Var är vi? (ta reda på nuläge)
- Vart ska vi? (analysera resultat och identifiera utvecklingsområden)
- Hur gör vi? (prioritera och planera arbetet)
- Hur blev det? (utvärdera arbetet)

Systematiken ligger också i att arbetet är kontinuerligt och långsiktigt.

Kvalitetshjulets delar upprepas i en cyklisk process. Genom kontinuiteten bygger ni systematiskt upp kunskaper, strukturer och arbetssätt som höjer utbildningens kvalitet. Systematiken behöver vara gemensam för hela organisationen så att huvudmannens systematiska kvalitetsarbete kan bygga på enheternas systematiska kvalitetsarbete.

[Kvalitetshjulets olika delar, Skolverket](#)

Bild 11: Var är vi? Samla underlag till en nulägesbeskrivning

Den första fasen i det systematiska kvalitetsarbetet handlar om att samla in underlag, det vill säga att följa upp resultat och måluppfyllelse, för att kunna göra en nulägesbeskrivning. Som huvudman behöver ni bygga er uppföljning på varje enhets

uppgifter om läget men också genomföra egna undersökningar. Det är viktigt att ni som sitter i nämnd eller styrelse får en bra förståelse för var alla enheter befinner sig och vilka utvecklingsbehov som finns även om det oftast är tjänstemän som genomför själva arbetet med att ta fram en nulägesbeskrivning.

Nulägesbeskrivningen ska vara bred och beskriva utbildningens kvalitet och verksamhetens förutsättningar inom alla områden som ingår i det nationella uppdraget. Den behöver beskriva läget både på övergripande nivå och för varje förskola, skola och vuxenutbildning.

För att få en tydlig bild av ert nuläge behöver ni samla in och sammanställa olika typer av underlag. Det räcker inte med en typ av underlag, som till exempel betygsresultat eller enkätsvar från vårdnadshavare. Ni behöver även underlag som visar hur barn och elever mår, vilket inflytande de har och hur undervisningen och det hälsofrämjande arbetet fungerar i olika klassrum eller grupper.

Varje enhets förutsättningar är också viktiga att få med i er nulägesbeskrivning. Hur ser det exempelvis ut med förskolläraryrket och lärarbehörigheten på de olika enheterna? Hur ser personal- och rektorsomsättningen ut? Lokaltillgång, bibliotek och resursfördelning är andra viktiga förutsättningar ni behöver följa upp. Huvudmannen behöver också kunna beskriva hur huvudmannens rutiner och arbetssätt påverkar enheternas kvalitet.

Nulägesbeskrivningen är ett viktigt underlag för att kunna bedöma likvärdighet inom organisationen och för att kunna analysera och svara på frågor om varför måluppfyllelse och resultat ser ut som de gör.

Bild 12: Vart ska vi? Analysera orsaker till resultat och bedöm utvecklingsbehov

Den här fasen handlar om att analysera orsaker till att det ser ut som det gör i verksamheterna och övergripande i huvudmannens organisation. Den handlar också om att bedöma utvecklingsbehov i verksamheterna. För dig som är nämnd- eller styrelsemedlem handlar det om att få en förståelse för resultaten övergripande och på varje förskola, skola och vuxenutbildning för att veta vilka utvecklingsbehov som finns. Förståelsen behöver bygga på hur det faktiskt ser ut i verksamheterna. Undvik att göra antaganden om varför resultaten ser ut som de gör, eller att stanna vid förklaringar som rör elevernas bakgrund. För att kunna skapa bästa möjliga förutsättningar för verksamheternas förbättring så använd resultatet av analysen i ert förbättringsarbete. Se till att det är tydligt vem som gör vad i arbetet.

Huvudmannen behöver också stötta rektorer i deras analysarbete, så att den gemensamma förståelsen över resultaten blir tydlig. Som huvudman bör ni använda analysen som underlag för dialoger med enheterna om utvecklingsbehov. På samma sätt behöver varje rektor stötta sin personal i den pedagogiska personalens arbete med att analysera resultaten. Delaktighet och inflytande i kvalitetsarbetet är en framgångsfaktor. Genom analysen får ni kunskap för att kunna göra en välgrundad bedömning av vilket utvecklingsarbete och vilka insatser, både på kort och lång sikt, som ska prioriteras i verksamheten för att måluppfyllelse och resultat ska nå högre.

Här är det viktigt att tänka på att alla inte behöver samma insatser. Genom att ta reda på enheternas olika behov får ni verktyg för att rikta insatser och resurser där de gör mest nytta. Precis som i nulägesbeskrivningen är det viktigt att ni som huvudman tar vara på de analyser som görs ute på enheterna.

Bild 13: Vart ska vi? Analysera

Att analysera innebär att göra en systematisk bearbetning av era samlade resultat genom att sortera, dela in i kategorier, jämföra, se mönster och undersöka. Utgå ifrån de underlag ni har samlat in er nulägesbeskrivning. Analysen ska hjälpa er att svara på frågorna varför ser det ut som det gör och vad orsakerna till det är?

En analys kan handla om flera olika saker. Ni kan jämföra resultat mellan och inom enheter för att försöka hitta likheter och skillnader. Ni kan gå vidare genom att försöka hitta mönster i era resultat och måluppfyllelse. Ni behöver därefter leta efter förklaringar till att det ser ut som det gör i olika verksamheter och övergripande. Ta med enheternas förutsättningar i er analys. Kan ni se några motsägelser i er analys? Behöver ni undersöka utifrån nya infallsvinklar eller ställa nya underlag mot varandra för att se nya mönster? Ta hjälp av forskning och beprövad erfarenhet i ert analysarbete.

Bild 14: Hur gör vi? Planera

I den här fasen går ni vidare till att planera de insatser som behöver genomföras för att förbättra utbildningen. Det är tjänstemannanivån som ansvarar för hur den övergripande planeringen genomförs. Ni som nämnd- eller styrelseledamöter behöver försäkra er om att planering och genomförande av utvecklingsinsatser bygger på det som nulägesbeskrivningen och analysen har visat och de insatser som ni beslutat om att prioritera i förbättringsarbetet. Viktigt är att sätta upp mål i planeringen för vad insatserna ska leda till.

Huvudmannens övergripande planering för prioriterade områden och aktiviteter ska tydliggöra

- förväntade effekter
- ansvarsfördelning
- tidsramar
- resursbehov
- former för återkoppling av genomförande
- uppnådda effekter
- dokumentationsbehov.

Genom att huvudmannanivån dokumenterar planeringen blir det enklare att utvärdera insatsernas effekt och möjliggör för nyanställda och nytillkomna ledamöter i nämnd och styrelse att sätta sig in i arbetet.

Bild 15: Hur gör vi? Genomföra

När arbetet med insatserna är i gång är det bra om ni som är ledamöter i nämnd och styrelse intresserar er för hur det går i arbetet och försäkrar er om att alla berörda är delaktiga och att ert utvecklingsarbete blir en integrerad del av verksamheternas dagliga arbete.

Med jämna mellanrum behöver ni se tillbaka och få information om det som pågår för att försäkra er om att insatserna leder mot de mål som ni beslutat om i planeringen. Ni behöver också stämna av att ni fortfarande fokuserar på det som ni bestämt ska prioriteras för att utvecklingen ska bli långsiktig. Vid behov behöver ni besluta om att justera i planeringen. Om ni kontinuerligt frågar efter hur det går och för en dialog genom hela styrkedjan finns det sedan ett underlag för att utvärdera insatserna.

Bild 16: Hur blev det? Utvärdera

Den här fasen handlar om att utvärdera och följa upp hur insatserna har gått och om arbetet nått förväntade effekter. Som framgår av beskrivningen av fasen ovan är det bra om uppföljningen av insatserna sker flera gånger under arbetets gång. Kanske behöver ni fortsätta arbetet ytterligare tid, eller så ser ni tydligt att det inte ger effekt och behöver prioritera annat? I utvärderingen behöver ni gå tillbaka till vad den nationella måluppfyllelsen ställer för krav. Leder insatserna till förbättringar i utbildningen eller inte? Hur vet ni det?

Det systematiska kvalitetsarbetet är en ständigt pågående process som aldrig tar slut. Genom att analysera vilka insatser som gett förväntad effekt, och vilka som inte gjort det, blir det fortsatta utvecklingsarbetet bättre.

Efter utvärderingen blir nästa steg i kvalitetsarbetet att återigen definiera:

- Var är vi?
- Vilka mål och effekter har uppnåtts? Hur vet vi det?
- Vilka slutsatser kan vi dra av detta?
- Vilket blir vårt nästa steg i det fortsatta arbetet?

Bild 17: Gemensam reflektion

En stor utmaning i det systematiska kvalitetsarbetet är att göra en analys som hjälper till att förstå varför måluppfyllelsen ser ut som den gör. Utan en bra analys riskerar arbetet med insatserna för förbättring och ert stöd till verksamheterna att baseras på fel slutsatser med utebliven effekt.

Här är några frågor som ni kan fundera över för att inte hamna i att göra enkla antaganden om resultaten:

- Vad bygger ni era slutsatser kring orsaker till resultaten på? Vad säger forskning och utvärderingar om liknande frågor?
- Är ert insamlade underlag tillräckligt informativt för att ni ska kunna genomföra en analys och få förståelse för orsaker till resultat och måluppfyllelse?
- Har ni underlag för alla verksamheter ni som huvudman ansvarar för?
- Framgår orsakerna tydligt av dokumentationen eller behöver ytterligare uppföljning eller utvärdering genomföras?

Bild 18. Stöd och fördjupning för ert arbete

I Skolverkets processtöd Kvalitetsverkstaden kan ni få hjälp att steg för steg arbeta med kvalitetshjulets olika delar.

[Kvalitetsverkstaden - Skolverkets utbildningsplattform](#)

Här kan ni läsa mer om olika ansvar i det systematiska kvalitetsarbetet:

[Ansvar för systematiskt kvalitetsarbete - Skolverket](#)

Det finns också en fördjupning till det här materialet som ni med fördel kan genomföra tillsammans som ett utbildningstillfälle.

Bild 19. Kvalitetsdialoger

Från hösten 2022 erbjuder Skolverket och SPSM kvalitetsdialoger. Erbjudandet skickas till skolchef och företrädare för nämnd och styrelse. Huvudmannen avgör vilka som ska delta. Läs mer genom att följa den här [länken](#).