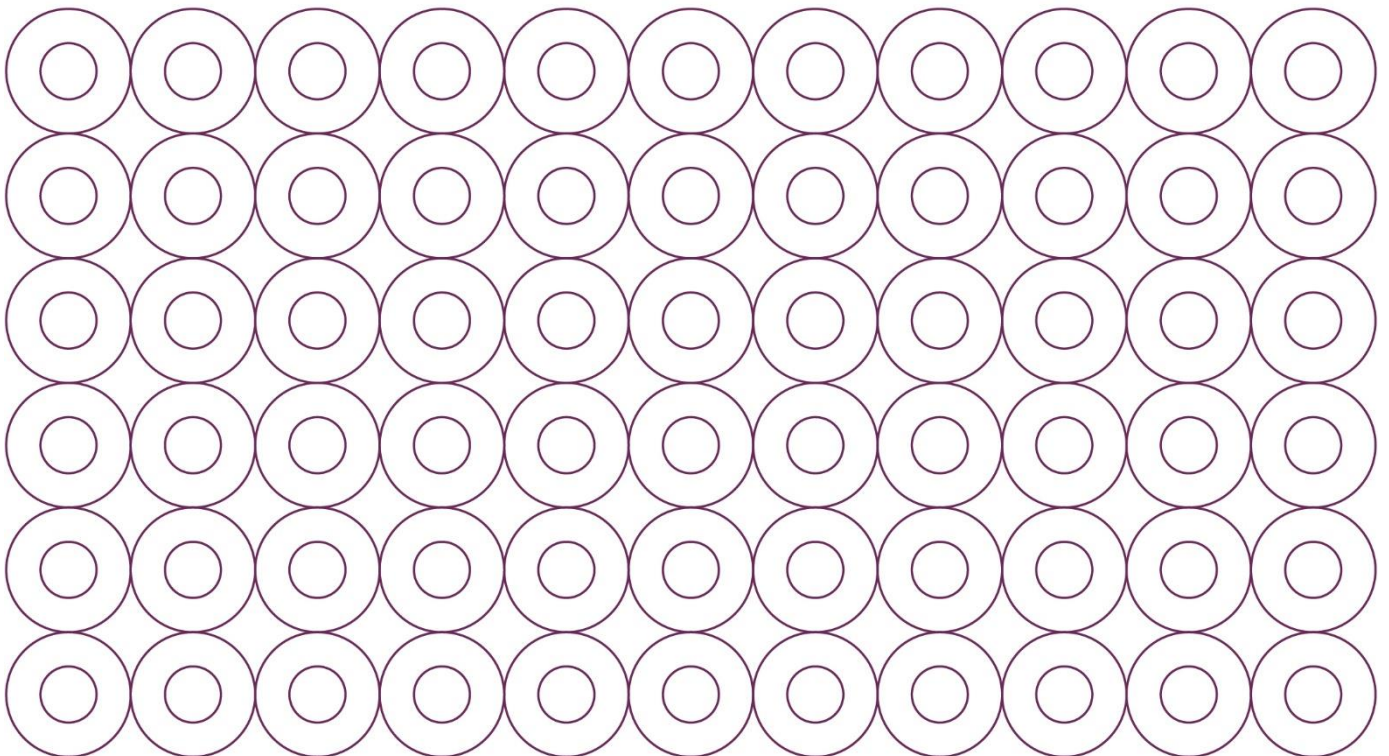




Systematiskt kvalitetsarbete hos huvudmän för förskola och grundskola

En nationell kartläggning



Publikationen finns att ladda ner som kostnadsfri
PDF från Skolverkets webbplats:

www.skolverket.se/publikationer

ISSN: 1103-2421

ISRN: SKOLV-R-2021:5-SE

Skolverket, Stockholm 2021

Innehåll

Sammanfattning	5
1. Inledning.....	8
Bakgrund.....	8
Syfte och frågeställningar	9
Avgränsningar.....	9
Genomförande	9
Disposition	11
2. Huvudmännens arbete med att följa upp verksamheten gentemot de nationella målen	13
Uppföljning gentemot målen i grundskola och förskola	13
Underlag och metoder som används i uppföljning.....	15
Sammanfattande diskussion.....	21
3. Huvudmännens arbete med analys	23
Jämförelser utifrån underlagen	23
Utmaningar i arbetet med analys	25
Styrkor i analysarbetet	28
Sammanfattande diskussion.....	29
4. Huvudmännens stöd till verksamheterna	32
Huvudmännen ser utvecklingsbehov hos sina enheter och på övergripande nivå	32
Huvudmännen ger enheterna olika typer av stöd	34
Sammanfattande diskussion.....	37
5. Huvudmännens användning av Skolverkets material.....	39
Om Skolverkets stöd.....	39
I vilken utsträckning använder huvudmännen Skolverkets stödmaterial?	40
Möter Skolverkets stöd huvudmännens behov?	41
Sammanfattande diskussion.....	47
6. Systematiskt kvalitetsarbete i förskolan – en fördjupning	49
Strukturer för systematiskt kvalitetsarbete	49
Underlag och metoder som används i uppföljning av utbildningen i förskolan	50
Faktorer som påverkar kvalitetsarbetet i förskolan	56
Sammanfattande diskussion.....	62
7. Slutsatser och rekommendationer	65
Huvudmännen följer regelbundet upp sina verksamheter	65
Analysarbetet är fortsatt utmanande för många huvudmän.....	67

Systematiskt kvalitetsarbete i förskolan har särskilda utmaningar.....	68
Skolverkets stöd används av många	69
Referenser	73

Sammanfattning

I den här rapporten redogör vi för resultaten av en nationell kartläggning om skolhuvudmännens systematiska kvalitetsarbete och av Skolverkets stöd till huvudmännens kvalitetsarbete. Resultaten bygger på intervjuer samt en enkätundersökning som genomfördes med ett urval av huvudmän inom för- och grundskola. Svaren från enkätundersökningen har viktats för att representera samtliga huvudmän. Formellt definieras både huvudmän för förskola och grundskola som skolhuvudmän. När vi redogör för svaren från huvudmän för förskolan respektive huvudmän för grundskolan syftar vi på den skolform som huvudmännens enkätsvar gäller för.

En majoritet av huvudmännen följer upp sina verksamheter oftare än en gång per år. Två av tio huvudmän följer dock upp sina verksamheter en gång per år eller mer sällan. Regelbundna dialoger och skriftlig dokumentation används av en stor majoritet. Vidare förekommer regelbundna besök respektive uppföljning genom digitala uppföljningssystem hos ungefär hälften av huvudmännen för grundskola och kring fyra av tio av huvudmännen för förskola.

Huvudmän följer upp sina verksamheter på olika sätt. Huvudmän för grundskolan följer upp sina verksamheter tätare och med fler olika typer av underlag än vad huvudmän för förskolan gör. Hos små huvudmän spelar den informella uppföljningen en central roll, något som både är en styrka och en svaghet.¹ Styrkan ligger i att en aktiv liten huvudman kan ha kontinuerlig insyn i verksamheten, vilket möjliggör flexibilitet och lyhördhet mot verksamhetens behov. Om en mindre huvudman däremot är passiv och har ett kunskapsunderskott relativt rektorn finns risk att det systematiska kvalitetsarbetet blir bristfälligt, inte dokumenteras och dessutom blir alltför personberoende.

Skriftlig dokumentation samlas in av en majoritet av huvudmännen. Det handlar exempelvis om statistik, enkäter till vårdnadshavare och inkomna synpunkter och klagomål. Huvudmän för grundskolan använder i högre grad skriftlig dokumentation och statistik i sin uppföljning vilket beror på att grundskolan har tillgång till en mängd kvantitativa kunskapsmått som förskolan saknar. Det är i och för sig bra att grundskolan har många olika mått att tillgå. Samtidigt riskerar det att leda till att uppföljningen av grundskolan blir alltför inriktad på kvantitativa mått såsom betygsresultat och att man i alltför liten utsträckning följer upp de delar av utbildningen som är svårare att fånga utifrån tillgängliga resultatmått. Det kan till exempel handla om värdegrundsfrågor eller elever och lärares uppfattningar om hur olika insatser fungerar.

¹ Med små skolhuvudmän avses de som har 10–99 barn/elever, medelstora 100–999 barn/elever, stora minst 1 000 barn/elever.

Kvalitetsarbetet i förskolan präglas av att det finns färre kvantitativa mått att tillgå. Många huvudmän för förskolan tycker att det är komplicerat att bedöma vad utbildningen tillför omsorgen om barnen och deras lärande. Konsekvensen kan bli att de få kvantitativa mått som finns tillgängliga för förskolehuvudmän får väga allt för tungt i kvalitetsarbetet i stället för att kompletteras med underlag som fångar bredden och komplexiteten i förskolans verksamhet. Förskolan måste därför utveckla andra sätt att värdera sin kvalitet på, så att man upprättar ett systematiskt kvalitetsarbete som når bortom det enkelt kvantifierbara.

Närmare hälften av huvudmännen bedömer att både huvudmanna- och enhetsnivån har utvecklingsbehov inom analys av resultat. Huvudmännens arbete med analys hänger tätt samman med de övriga delarna av det systematiska kvalitetsarbetet. Många huvudmän tycker att det är svårt att få in underlag från enheterna som möjliggör en aggregerad analys. De upplever också svårigheter med att få tillgång till personal med rätt kompetens och andra typer av resurser, såsom verktyg för analys, som kan underlätta analysfasen. En risk som huvudmännen pekar på är att de, om analysfasen inte fungerar tillräckligt bra, alltför snabbt påbörjar åtgärder utan att ha identifierat vad de problem man vill åtgärda beror på.

En stor majoritet av huvudmännen har använt något eller flera av Skolverkets stöd i det systematiska kvalitetsarbetet. Mest använt är de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete. De huvudmän som har använt något av stöden tycker generellt att det fyller deras behov. Samtidigt visar undersökningen att en vanlig kritik mot stöden är att de har bristande konkretionsgrad och är alltför generella.

Användande av Skolverkets material skiljer sig åt mellan olika typer av huvudmän. Stora, kommunala grundskolehuvudmän tar del av de olika stöden i högre grad än små, enskilda förskolehuvudmän. Flera mindre huvudmän kritiserar Skolverket för att ha ett tilltal som utgår från en kommunal huvudman med relativt stor administrativ kapacitet. Vi kan konstatera att det är vanligt att små huvudmän för förskolan ofta anger just begränsad administrativ kapacitet och bristande kunskap om systematiskt kvalitetsarbete som utmaningar i kvalitetsarbetet.

Utifrån resultaten i rapporten ger vi följande rekommendationer:

- Revidera de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete så att de bättre överensstämmer med rådande regelverk och kunskapsläge. Den senaste revideringen gjordes 2015.
- Se över befintliga stödmaterial, utbildningar och nätverk som syftar till att främja systematiskt kvalitetsarbete så att de bättre möter små huvudmäns behov.
- Inventera om Skolverket sammantaget erbjuder stöd som svarar mot förskolehuvudmännens behov i det systematiska kvalitetsarbetet.

- Fortsätta det arbete som har inletts genom *Kvalitetsverkstaden* med att stödja analysfasen i huvudmännens systematiska kvalitetsarbete.
- Se över möjligheten att tillgängliggöra statistik om enskilda förskolehuvudmän på Skolverkets webbplats.

1. Inledning

I skollagen regleras det systematiska kvalitetsarbetet och det beskrivs som en förutsättning för att kunna upprätthålla och utveckla utbildningens kvalitet och likvärdighet. Bestämmelserna 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.²

Det systematiska kvalitetsarbetet ska inriktas mot att uppfylla de nationella målen för utbildningen. Målen för utbildningen finns i skollagen, läroplanerna, ämnes- och kursplanerna och andra författningar som styr verksamheten. Det handlar om att alla barn och elever ska ges den ledning och stimulans som de behöver i sitt lärande och sin personliga utveckling för att de utifrån sina egna förutsättningar ska kunna utvecklas så långt som möjligt enligt utbildningens mål.³ Enligt skollagen ska alla, oberoende av geografisk hemvist och sociala och ekonomiska förhållanden, ha lika tillgång till utbildning i skolväsendet och utbildningen ska vara likvärdig inom varje skolform oavsett var den anordnas. Likvärdig utbildning innebär inte att den ska vara likformig eller att alla barn och elever ska få lika mycket resurser. Huvudmännen har ett kompensatoriskt uppdrag och de nationella målen kan nås på olika sätt beroende på lokala behov och förutsättningar.⁴

Bestämmelserna gäller för huvudmän inom hela skolväsendet, det vill säga förskola, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, specialskola, sameskola, fritidshem, gymnasieskola, gymnasiesärskola och kommunal vuxenutbildning.

Bakgrund

Den första förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet beslutades 1997, bland annat som ett svar på Skolverkets kritik mot hur skolhuvudmännens uppföljning och utvärdering av skolan fungerade.⁵ I och med 2010 års skollag blev kraven på systematiskt kvalitetsarbete lagstadgade, samtidigt som kravet på kvalitetsredovisning togs bort. Sedan Skolinspektionens tillkomst år 2008 har myndigheten återkommande påtalat att det systematiska kvalitetsarbetet har brister på alla nivåer. Huvudmän och skolor borde enligt Skolinspektionen bli bättre på att arbeta systematiskt för att identifiera utvecklingsområden och i att prioritera och åtgärda brister.⁶

² 4 kap. 3–7 §§ skollagen (2010:800).

³ 1 kap. 4 § och 3 kap. 3 § skollagen.

⁴ 1 kap. 8 och 9 §§ skollagen.

⁵ Se till exempel Håkansson, J. (2017).

⁶ Se bland annat Skolinspektionen (2013) och Skolinspektionen (2020).

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att på nationell nivå beskriva hur skolhuvudmän arbetar med det systematiska kvalitetsarbetet i förskola och grundskola. Ett antal studier har tidigare undersökt huvudmäns systematiska kvalitetsarbete i grundskolan, men hittills har en nationell bild saknats. Förskolan har inte tidigare studerats i någon större omfattning och inte heller på nationell nivå.⁷ Av den anledningen rymmer den här studien en fördjupning kring systematiskt kvalitetsarbete i förskolan.

Studien har utgått från följande frågeställningar:

- Vilka olika underlag använder skolhuvudmän för att följa upp sin verksamhet inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet?
- Vilka metoder använder skolhuvudmän för att få kunskap om kvaliteten i sina verksamheter?
- Hur bedrivs analysarbetet på huvudmannanivå utifrån de underlag och metoder som skolhuvudmännen använder?
- Hur väl möter Skolverkets allmänna råd och stödmaterial skolhuvudmännens behov av stöd i det systematiska kvalitetsarbetet?
- Finns systematiska skillnader mellan olika typer av huvudmän i hur det systematiska kvalitetsarbetet bedrivs och i vilken utsträckning som huvudmännen använder Skolverkets stöd?

Studien riktar sig dels till huvudmän och ansvariga för kvalitetsutveckling hos huvudmän och i skolor, dels till Skolverkets skolutvecklingsavdelning och deras arbete med att stödja huvudmännen så att de i sin tur kan stärka sin förmåga att bedriva ett systematiskt och uthålligt systematiskt kvalitetsarbete.

Avgränsningar

I Skolverkets allmänna råd för systematiskt kvalitetsarbete beskrivs det systematiska kvalitetsarbetet som en cyklisk process med fyra faser: följa upp, analysera, planera och genomföra. Den här kartläggningen lägger tyngdpunkt på faserna följa upp och analysera.

Studien är avgränsad till att omfatta förskolan och grundskolan. Majoriteten av barn och elever finns i dessa två skolformer.

Genomförande

Kartläggningen bygger på empiri som samlats in via enkäter och intervjuer riktade till huvudmän för förskolor och grundskolor. Enkätresultaten visar på

⁷ Skolverket (2020b).

generella mönster i målgruppernas uppfattningar och beskrivningar av sitt eget arbete medan intervjuerna nyanserar och ytterligare fördjupar dessa svar. För ytterligare information om hur kartläggningen genomförts, se bilaga 1.

Den kunskapssammanställning vi har genomfört inom ramen för studien används på tre sätt.⁸ Dels används den för att motivera varför vi väljer att lyfta vissa aspekter av det systematiska kvalitetsarbetet, dels till att knyta vårt material till den kunskap som finns om vilka aspekter på systemnivå som kan påverka det systematiska kvalitetsarbetet. Därutöver används kunskapssammanställningen som utgångspunkt för vår analys.

Kartläggningen har genomförts av Sophie Casson Lindbäck, Malin Jondell Assbring och Susanne Malmer på Skolverkets analysavdelning.

Enkätundersökningen

Enkätundersökningen genomfördes som en webbenkät där huvudmän för förskolan fick ett formulär och huvudmän för grundskolan fick ett annat. De som är huvudmän för båda skolformerna fick alltså besvara två formulär. Vi valde att skicka ut två enkätformulär eftersom samma huvudman kan ha ett arbetssätt för grundskolan och ett för förskolan. Enkätfrågor och svarsalternativ är i stort sett likalydande i de båda formulärens, det är främst svarsalternativ som i några fall har behövt vara skolformsspecifika.

Enkätundersökningen är en urvalsundersökning där urvalet gjordes med hänsyn till totalt antal barn/elever, huvudmannatyp och vilka verksamheter som huvudmannen ansvarar för. Totalt ingick 1 372 huvudmän i urvalet för undersökningen. De delades in i tre storlekskategorier: 10–99 barn/elever, 100–999 barn/elever, minst 1 000 barn/elever. När vi i texten refererar till små, medelstora respektive stora huvudmän så är det de storlekskategorierna som avses.

Enkäten till förskolehuvudmän besvarades av 68 procent och enkäten till grundskolehuvudmän besvarades av 66 procent. Svarefrekvensen varierar för olika svarsgrupper och var generellt lägre bland enskilda huvudmän.⁹ För att kompensera för bortfallet har svaren viktats.

I enkäten fanns det möjlighet för respondenterna att lämna egna kommentarer i anslutning till de flesta frågorna. Förskolehuvudmännen lämnade totalt 794 kommentarer, grundskolehuvudmännen 528 kommentarer. Det fanns även två öppna frågor i enkäten där respondenterna gavs möjlighet att beskriva sina största styrkor respektive största utmaningar i det systematiska kvalitetsarbetet.

⁸ För att få en solid bakgrund till den här studien har vi gjort en kunskapssammanställning av tillgänglig forskning och utvärdering. Syftet med den är att sammanfatta vad tidigare forskning och utvärdering visar om hur huvudmän arbetar med systematiskt kvalitetsarbete, liksom vilka de största utmaningarna för ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete är. Kunskapssammanställningen redovisas i bilaga 2.

⁹ I gruppen små enskilda grundskolehuvudmän var svarefrekvensen lägst, 57 procent, i gruppen små enskilda förskolehuvudmän var svarefrekvensen 67 procent. I gruppen medelstora kommunala grundskolehuvudmän var svarefrekvensen högst, 80 procent.

Förskolehuvudmännen inkom med 802 svar på de två öppna frågorna och grundskolehuvudmännen med 529 svar.

Formellt definieras både huvudmän för förskola och grundskola som skolhuvudmän. När vi redogör för svaren från huvudmän för förskolan respektive huvudmän för grundskolan syftar vi på den skolform som huvudmännens enkätsvar gäller för.

Intervjuer

Som komplement till enkätstudien har vi intervjuat en eller flera representanter för sammanlagt sex huvudmän – tre enskilda och tre kommunala. Syftet med intervjuerna har varit att beskriva och ge exempel på hur huvudmän arbetar med det systematiska kvalitetsarbetet samt få en djupare förståelse för vad huvudmännen eventuellt saknar i stöden från Skolverket.

Sammanlagt har vi intervjuat 30 personer; rektorer för både grundskolor och förskolor, skolchefer samt utvecklingsledare eller motsvarande hos kommunala huvudmän, representanter för styrelsen hos enskilda huvudmän och förskolepersonal.

I urvalet av huvudmän eftersträvades en variation av huvudmän gällande storlek och huvudmannatyp. Detta utifrån antagandet att stora och små huvudmän har skilda förutsättningar som kan påverka det systematiska kvalitetsarbetet.¹⁰ Vi valde att intervju både enskilda och kommunala huvudmän. Kommunala huvudmän är ansvariga för andra verksamheter vilket kan tänkas påverka det systematiska kvalitetsarbetet.¹¹ Andelen legitimerade förskollärare, och i förekommande fall lärare, är ytterligare en parameter som har funnits med i urvalet.

Disposition

Rapporten inleds med en bakgrund till studien och en beskrivning av vilka metoder som har använts för att genomföra kartläggningen.

I kapitel 2 presenteras resultat som beskriver hur huvudmännen följer upp sin verksamhet gentemot de nationella målen, vilka som deltar i uppföljningen samt vilka underlag som används för att få kunskap om kvaliteten i verksamheterna.

Kapitel 3 handlar om hur analysarbetet bedrivs på huvudmannanivå. I kapitlet berörs även vad som är utmaningar respektive vad som främjar analys.

Kapitel 4 redogör vi för huvudmännens stöd till rektorer i det systematiska kvalitetsarbetet.

¹⁰ Jämför till exempel Skolinspektionen (2015).

¹¹ Jämför till exempel Skolinspektionen (2015).

Kapitel 5 handlar om Skolverkets allmänna råd, stödmaterial och andra insatser som används för att ge stöd till huvudmännen i deras systematiska kvalitetsarbete.

Kapitel 6 är en fördjupning av resultaten kring systematiskt kvalitetsarbete i förskolan.

Kapitel 7 innehåller slutsatser och rekommendationer.

Till rapporten hör också två bilagor. En metodbilaga samt en kunskapssammanställning av forskning och utvärderingar kring det systematiska kvalitetsarbetet i förskola och grundskola.

2. Huvudmännens arbete med att följa upp verksamheten gentemot de nationella målen

Enligt skollagen ska utbildningen systematiskt och kontinuerligt planeras, följas upp och utvecklas, både på huvudmannanivå och på enhetsnivå.¹² På enhetsnivå är det rektorns ansvar att se till att det finns dokumentation som beskriver måluppfyllelsen, liksom vilka förutsättningar och arbetsprocesser som har påverkat resultaten. Huvudmannen ska samla in och sammanställa resultaten för alla verksamheter tillsammans med underlag som visar hur förutsättningarna för och genomförandet av utbildningen påverkat måluppfyllelsen. Huvudmannen ska också genomföra egna undersökningar.¹³

I det här kapitlet är följande frågor centrala:

- Vilka olika underlag använder skolhuvudmän inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet?
- Vilka metoder använder skolhuvudmän för att få kunskap om kvaliteten i sina verksamheter?

Kapitlet fokuserar på hur ofta huvudmännen följer upp verksamheterna gentemot de nationella målen, vilka underlag som används i uppföljningen och hur huvudmännen arbetar i det systematiska kvalitetsarbetet med fasen följa upp.

Uppföljning gentemot målen i grundskola och förskola

Det finns inget i bestämmelserna som anger när eller hur ofta uppföljningen gentemot de nationella målen, såsom läroplansmål eller regleringar i skollagen, ska ske. Däremot anger de allmänna råden att huvudmannen bör se till att det finns dokumentation för alla skolformer som är *tillräcklig* för att ligga till grund för analys och beslut på huvudmannanivå om prioriteringar av utvecklingsinsatser.¹⁴ Huvudmannens rutiner för dokumentation kan till exempel omfatta vid vilken tidpunkt det ska finnas en sammanfattande dokumentation av resultaten. Rutinerna behöver dock vara anpassade till de egna behoven av att kunna följa kvalitetsutvecklingen. Sammantaget innebär det att formerna för uppföljning kan se mycket olika ut hos olika huvudmän.

¹² 4 kap. 3 § skollagen.

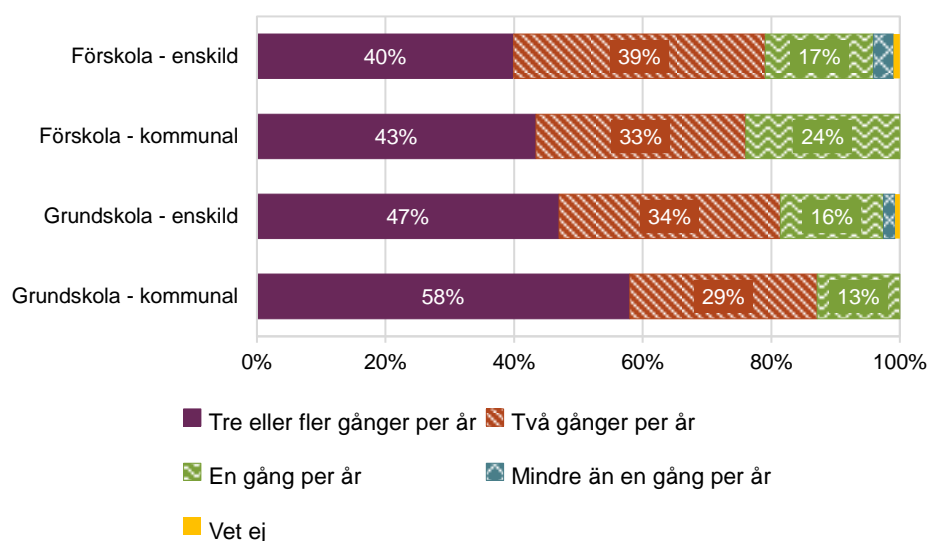
¹³ Skolverket (2015).

¹⁴ Skolverket (2015).

Huvudmännen följer upp verksamheterna minst en gång per år

Majoriteten av huvudmännen följer upp sina verksamheter gentemot de nationella målen oftare än en gång per år, det redovisas i Diagram 1. Drygt en tredjedel följer upp sina verksamheter två gånger per år medan omkring två av tio huvudmän följer upp sina verksamheter en gång per år eller mer sällan. Det är enbart i gruppen enskilda huvudmän som någon respondent har angett att de följer upp sina verksamheter mindre än en gång per år eller svarar att de inte vet.

Diagram 1. Huvudmännens svar på hur ofta de på huvudmannanivå följer upp förskolans respektive grundskolans verksamhet gentemot de nationella målen.



Huvudmän för grundskolan anger i något högre grad att de följer upp sina verksamheter än vad förskolehuvudmän gör – omkring hälften av huvudmännen för grundskolan och drygt fyra av tio huvudmän för förskolan svarar att de följer upp sina verksamheter tre eller fler gånger per år. Kommunala grundskolehuvudmän svarar något oftare att de följer upp sina verksamheter än vad enskilda grundskolehuvudmän gör.

I kommentarer till enkätfrågan påpekar ett stort antal huvudmän, både kommunala och enskilda, att de visserligen gör systematiska uppföljningar några gånger per år men att verksamheterna i praktiken följs upp betydligt oftare än så. Exempel som nämns är att ett urval av mål diskuteras vid möten med ledningsgrupp eller styrelse, vid dialoger mellan verksamhetschef och rektorer samt i det dagliga arbetet.

Huvudmän har ofta lokala mål för det systematiska kvalitetsarbetet

Utöver de mål som finns i de statliga styrdokumenterna förekommer det att huvudmän sätter upp lokala mål för det systematiska kvalitetsarbetet. I den kunskapssammanställning som vi har gjort framgår att de lokala målen kan påverka hur huvudmän, grundskolor och förskolor arbetar med de nationella

målen i det systematiska kvalitetsarbetet. De allmänna råden tydliggör att huvudmannen kan formulera egna mål men att dessa inte får strida mot de nationella målen.¹⁵

Mot denna bakgrund har huvudmännen svarat på om de inom sin organisation har lokala mål. Majoriteten – åtta av tio grundskolehuvudmän och sju av tio förskolehuvudmän uppger att de har sådana. Andelen är högre bland kommunala huvudmän än enskilda. Av de huvudmän som inte har lokala mål är majoriteten små enskilda huvudmän. Det gäller både huvudmän för förskolor och grundskolor. På motsvarande sätt är det ovanligt att stora huvudmän inte har några lokala mål.

På frågan om vilken inriktning de lokala målen har svarar några få procent att de lokala målen enbart fokuserar på områden utanför de nationella målen. Som exempel nämns mål utifrån en specifik pedagogisk inriktning såsom Waldorf eller I Ur och Skur. Fyra av tio huvudmän anger att de lokala målen enbart rör delar inom de nationella målen. Det kan handla om att huvudmannen väljer ut några av de nationella målen varje år och lägger särskild vikt vid dessa. Det vanligaste är att de lokala målen rör både delar inom de nationella målen och områden utanför – det anges av omkring hälften av samtliga huvudmän som svarat på frågan. Exempel på det är att varje enhet har egna mål som formuleras utifrån verksamhetens behov.

Underlag och metoder som används i uppföljning

För att huvudmännen ska följa upp sina verksamheter bör de, enligt Skolverkets allmänna råd, samla in och sammanställa olika typer av underlag från sina skolenheter. Underlagen ska visa hur förutsättningarna för och genomförandet av utbildningen har påverkat måluppfyllelsen. Förutom skriftliga underlag ska huvudmannen också ha återkommande dialoger med rektor för att kunna analysera resultaten och måluppfyllelsen på en övergripande nivå.¹⁶

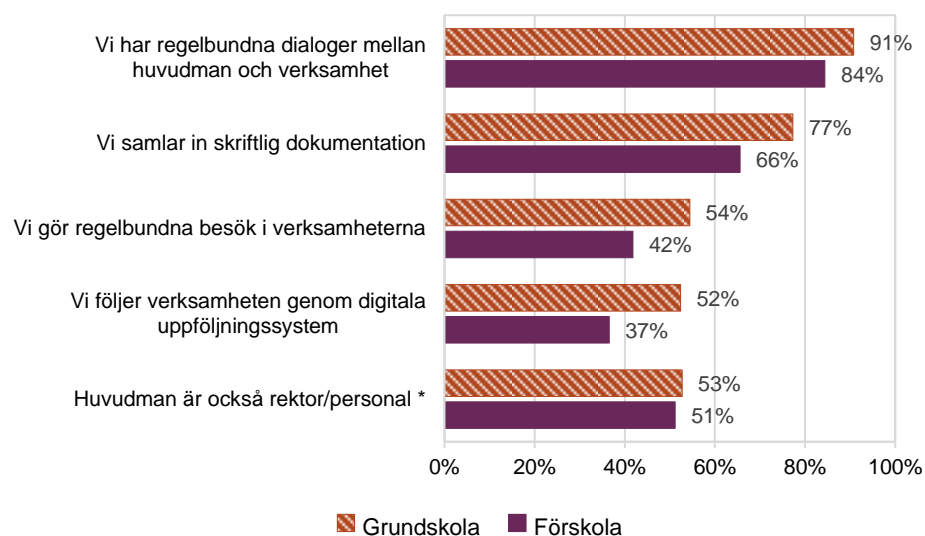
Diagram 2 visar huvudmännens svar på vilka underlag de samlar in för sin uppföljning gentemot de nationella målen. Majoriteten, knappt nio av tio huvudmän, svarar att de har regelbundna dialoger om systematiskt kvalitetsarbete med verksamheterna. Omkring sju av tio svarar att de samlar in skriftlig dokumentation och drygt fyra av tio gör regelbundna besök i verksamheterna respektive följer verksamheten genom digitala uppföljningssystem.

Det är vanligare att grundskolehuvudmän svarar att de följer upp på de olika sätten jämfört med förskolehuvudmän. Det är också generellt sett vanligare att kommunala huvudmän följer upp på de olika sätt vi frågat om. Det gäller båda skolformerna. Samma mönster syns om vi jämför huvudmännen utifrån storlek. Stora huvudmän anger generellt fler svarsalternativ än medelstora eller små.

¹⁵ Skolverket (2015).

¹⁶ Skolverket (2015).

Diagram 2. Huvudmännens svar på hur de följer upp sin/sina förskolors respektive grundskolors verksamhet gentemot de nationella målen. Andel som angett respektive



* Besvarades enbart av enskilda huvudmän

Informell uppföljning är viktig för små huvudmän

I enkätens öppna svar och i intervjuer beskriver ett stort antal respondenter hur deras rutiner för att följa upp verksamheten ser ut. Framför allt lyfter små enskilda huvudmän att de, på grund av sin storlek, har möjlighet att vara nära verksamheten. En enskild skolhuvudman menar att man, när man talar om systematiskt kvalitetsarbete, behöver skilja på formell och informell uppföljning:

I en mindre organisation har vi betydligt större kontroll på olika aspekter i det dagliga och därav minskar behovet av de traditionella "formella" avstämningarnas frekvens och omfattning, utan att kvalitetsaspekten tappas. Snarare tvärtom. Vi har ett ständigt pågående arbete på huvudmannanivå gentemot de nationella målen.

En enskild förskolehuvudman som vi intervjuat för ett liknande resonemang. Förskolan drivs som ett föräldrakooperativ med en rektor som arbetar i barngruppen. Rektor medverkar på styrelsemöten en gång per månad och styrelsen får på så sätt återkoppling kring hur rektor upplever verksamhetens kvalitet. Eftersom styrelsen består av vårdnadshavare till barn på förskolan träffar de dagligen rektor och personal på ett informellt sätt.

Ett av enkätfrågans svarsalternativ var att huvudmannen också är rektor eller personal. Detta kunde bara anges av enskilda huvudmän. När huvudmannen också arbetar i verksamheten kan denne få insyn i verksamheten genom dagliga diskussioner och iakttagelser. Hälften av de enskilda huvudmännen för förskolan respektive grundskolan, huvudsakligen små huvudmän, anger det svarsalternativet som en beskrivning på hur de följer upp sin verksamhet. Dessa huvudmän svarar i

lägre grad än övriga huvudmän att de följer upp sina verksamheter genom regelbundna dialoger.¹⁷

Vi har tittat närmare på om det finns huvudmän som varken samlar in skriftlig information eller följer upp sin verksamhet via digitala system. Bland förskolehuvudmän är det två av tio som inte gör någon sådan skriftlig uppföljning och bland grundskolehuvudmän är det drygt en av tio. Majoriteten finns bland små och medelstora enskilda huvudmän i båda grupperna. Dessa huvudmän följer i stället huvudsakligen upp sina verksamheter genom regelbundna dialoger eller genom att huvudmannen också är rektor eller personal.

Vi har också undersökt om det finns huvudmän som inte besöker verksamheterna med syfte att följa upp kvaliteten. Bland de förskolehuvudmän som *inte* är rektor eller personal svarar knappt hälften att de gör besök i verksamheterna. Det betyder att tre av tio huvudmän i förskolan varken arbetar i verksamheten eller gör besök för att få syn på kvaliteten. Andelen är densamma bland huvudmännen i grundskolan.

Rektor och personal deltar oftast i dialoger med huvudmannen

I Skolverkets allmänna råd för systematiskt kvalitetsarbete beskrivs rektors ansvar för att involvera personalen i kvalitetsarbetet och det betonas att allas delaktighet är grundläggande.¹⁸ Av de huvudmän som har regelbundna dialoger om systematiskt kvalitetsarbete svarar nästan samtliga att rektor deltar i dessa.¹⁹ Det redovisas i Tabell 1.

Tabell 1. Andel huvudmän som uppger att respektive personalkategori deltar i regelbundna dialoger.

	Förskola	Grundskola
Rektor	99 %	99 %
Förskollärare *	83 %	
Grundskollärare **		69 %
Barnskötare *	68 %	
Personal inom elevhälsan **		66 %
Annan pedagogisk personal	30 %	54 %
Annat	8 %	12 %

Besvarades enbart av förskolehuvudmän

**Besvarades enbart av grundskolehuvudmän

¹⁷ Det är endast några enstaka huvudmän i vår kartläggning som enbart anger att de följer upp sina verksamheter genom att huvudmannen också är rektor eller personal.

¹⁸ Skolverket (2015).

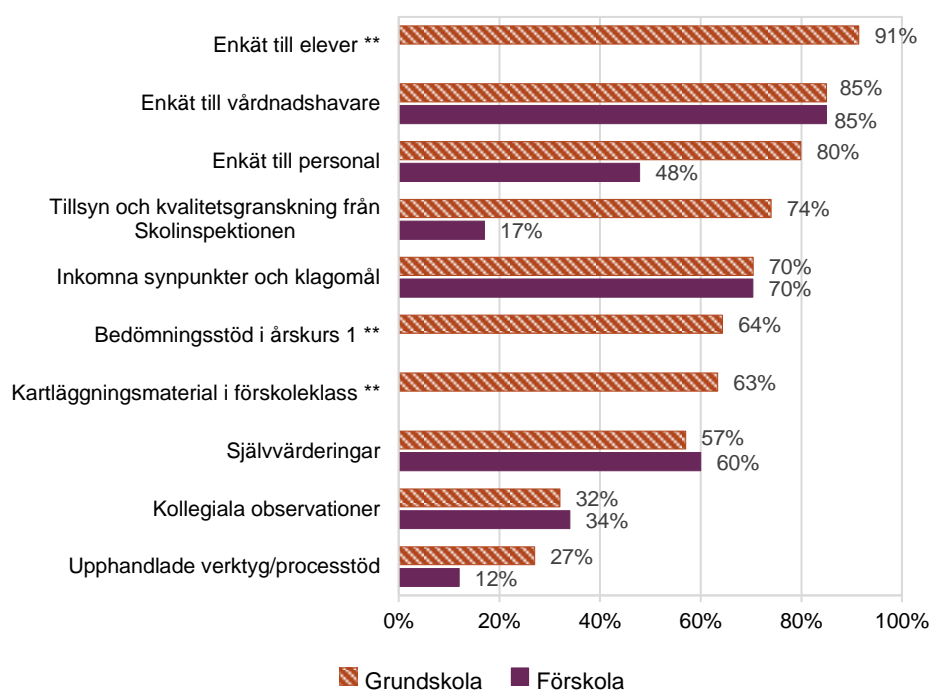
¹⁹ Bland förskolehuvudmännen var det drygt åtta av tio som angav att de hade regelbundna dialoger och bland grundskolehuvudmännen var det nio av tio.

Ytterligare funktioner som nämns i kommentarer är nämnd- eller styrelseledamöter, förvaltningschef, verksamhetschef, kvalitetsutvecklare och biträdande rektor.

Enkäter är vanliga för att samla in kunskap om kvaliteten

Utöver tidigare nämnda underlag kan ytterligare underlag, metoder och processer behövas för att huvudmannen ska kunna få kunskap om kvaliteten i sina verksamheter samt en bild av verksamhetens förutsättningar.²⁰ Huvudmännens svar redovisas i Diagram 3.²¹

Diagram 3. Andel huvudmän som använder respektive underlag, metod eller process för att få kunskap om kvaliteten i sina verksamheter.



** Besvarades enbart av grundskolehuvudmän

Enligt skollagen ska vårdnadshavare och barn och elever ges möjlighet att delta i kvalitetsarbetet.²² En stor majoritet av grundskolehuvudmännen anger att de använder enkäter till elever, vårdnadshavare och personal för att få kunskap om kvaliteten. Även i förskolan används vårdnadshavarenkäter i stor utsträckning medan enkäter till personal används av hälften av huvudmännen. I intervjuer berättar vissa förskolehuvudmän att de även använder sig av enklare enkäter till barn, exempelvis där barnen får svara i form av glada och sura gubbar.²³

²⁰ Skolverket (2015).

²¹ I kapitel 6 fördjupar vi redogörelsen kring vissa av de svarsalternativ som förskolehuvudmännen anger.

²² 4 kap. 4 § skollagen.

²³ I enkäten till förskolehuvudmän fanns även svarsalternativet ”enkäter till barn” med. I svaren har vi sett att vissa huvudmän har valt att tolka in muntliga enkäter (intervjuer) i detta alternativ och andra har inte gjort det. Därför har vi valt att inte redovisa denna andel då den kan vara missvisande gentemot andelen i grundskolan.

Sju av tio grundskolehuvudmän och knappt två av tio förskolehuvudmän anger att de använder Skolinspektionens tillsyn och kvalitetsgranskningar för att få kunskap om kvaliteten i sina verksamheter. Det är även skillnader mellan enskilda och kommunala huvudmäns svar – en större andel kommunala huvudmän anger att de använder Skolinspektionens tillsyn och kvalitetsgranskningar i sitt kvalitetsarbete. Här behöver man dock ha i åtanke att Skolinspektionen endast utövar tillsyn över kommunala förskolehuvudmän.²⁴

Huvudmannen ska ha skriftliga rutiner för att ta emot och utreda klagomål mot utbildningen.²⁵ I både förskolan och i grundskolan svarar sju av tio huvudmän att de använder sig av inkomna synpunkter och klagomål för att få syn på kvaliteten i verksamheten. Några grundskolehuvudmän kommenterar även att de använder anmälningar om diskriminering och kränkande behandling.

Bedömningsstöd i grundskolans årskurs 1 blev obligatoriska år 2016 och kartläggningmaterial i förskoleklass år 2019. De är en del av garantin för tidiga stödinsatser. I materialen anges att huvudmännen kan använda bedömningsstöden som en del i det systematiska kvalitetsarbetet.²⁶ Uppgifter från bedömningsstöd i årskurs 1 och kartläggningmaterial i förskoleklass används av drygt sex av tio grundskolehuvudmän för att få kunskap om kvaliteten. Andelen är högre bland kommunala grundskolehuvudmän än enskilda.²⁷

Tre av tio huvudmän svarar att de använder sig av kollegiala observationer av lektioner eller undervisning för att få kunskap om kvaliteten, det vill säga att personal observerar varandras undervisning, dokumenterar och ger återkoppling. Självvärderingar, där rektor eller personal själva gör en bedömning av någon aspekt av verksamheten, används av omkring sex av tio huvudmän.

Drygt en av tio förskolehuvudmän och knappt tre av tio grundskolehuvudmän använder sig av upphandlade verktyg eller processtöd. Det är vanligare bland kommunala huvudmän än bland enskilda. Bland förskolehuvudmän nämns modeller som olika privata aktörer tillhandahåller där delar av Skolverkets allmänna råd och läroplanen för förskolan är konkretiserade och införlivade i ett kvalitetshjul eller motsvarande.

Statistik används i högre grad av kommunala huvudmän

Det finns flera statistikkällor som huvudmännen kan använda för att få underlag till sitt systematiska kvalitetsarbete. Vi har frågat huvudmännen om de använder Skolverkets statistik respektive egen verksamhetsstatistik för att bedöma kvaliteten i sina verksamheter. Eftersom delar av den officiella statistiken kring grundskolan och förskolan inte varit tillgänglig under delar av år 2020, har vi bitt respondenterna svara utifrån vilka underlag de använde år 2019.

²⁴ Under åren 2015–2017 hade Skolinspektionen dock ett särskilt regeringsuppdrag att granska svenska förskolors kvalitet och måluppfyllelse. Se Skolinspektionen (2018).

²⁵ 4 kap. 8 § skollagen. Se även Skolverket (2015).

²⁶ Skolverket (2019a), Skolverket (2019b), Skolverket (2019c) och Skolverket (2019d).

²⁷ Vi har enbart frågat om huvudmännen använder dessa uppgifter för att få syn på kvaliteten i sina verksamheter och inte om de använder materialen överhuvudtaget.

Sju av tio grundskolehuvudmän svarar att de använder statistik från Skolverket och åtta av tio använder egen verksamhetsstatistik. Det finns inte lika mycket statistik för förskolan som det finns för grundskolan och den som finns är inte lika tillgänglig. Att det finns lägre tillgång till statistik beror i grunden på att förskolan inte har betyg och nationella prov. Dock är den statistik som finns inte lika tillgänglig, det är till exempel inte möjligt att få fram statistik om enskilda förskolehuvudmän via Skolverkets webbplats. Lägre tillgång och lägre tillgänglighet är något som återspeglas i förskolehuvudmännens svar – tre av tio förskolehuvudmän uppger att de använder statistik från Skolverket och hälften använder egen verksamhetsstatistik. Kartläggningen visar att kommunala huvudmän använder statistiken i större utsträckning än enskilda huvudmän – statistik från Skolverket används av sju av tio kommunala huvudmän och tre av tio enskilda.

Bland de som använder Skolverkets statistik svarar den absoluta majoriteten av grundskolehuvudmän att de använder resultat från nationella prov och betygsstatistik.²⁸ Det redovisas i Tabell 2.

Tabell 2. Huvudmännens svar på vilken typ av statistik från Skolverket de använder.

	Förskola	Grundskola
Nationella prov **		96 %
Betygsstatistik **		94 %
Personalstatistik såsom personalens utbildning och personaltäthet i förskolan *	93 %	
Statistik gällande barngruppsstorlekar *	91 %	
Personalstatistik såsom behörighet **		76 %
Elevstatistik **		69 %
SALSA ²⁹ **		63 %
Kostnadsstatistik	44 %	45 %

* Besvarades enbart av förskolehuvudmän

** Besvarades enbart av grundskolehuvudmän

Av de som uppger att de använder Skolverkets statistik är det fler än nio av tio förskolehuvudmän som använder den statistik som finns tillgänglig för förskolan, det vill säga personalstatistik och statistik gällande barngruppsstorlekar. Med undantag för statistik över nationella prov, används samtliga statistikprodukter i högre grad av kommunala huvudmän än av enskilda. Vad gäller kostnadsstatistik redovisas den på kommunnivå som lägst, vilket kan förklara varför den i huvudsak är relevant för kommunala huvudmän.

²⁸ Bland förskolehuvudmännen var det 22 procent av de enskilda huvudmännen och 81 procent av de kommunala huvudmännen som fick denna fråga. Motsvarande för grundskolehuvudmännen var 61 procent av de enskilda huvudmännen och 97 procent av de kommunala.

²⁹ SALSA är ett analysverktyg som Skolverket tillhandahåller. Syftet är att ge en mer nyanserad bild av skolors betygsresultat. Analysverktyget presenterar skolors resultat av slutbetygen i årskurs 9 efter att viss hänsyn har tagits till elevsammansättningen, föräldrarnas utbildningsnivå och fördelningen pojkar/flickor samt andelen nyinvandrade elever.

De huvudmän som lämnat kommentarer i enkäten kring vilken ytterligare statistik de använder anger att det handlar om till exempel egen statistik kring extra anpassningar och särskilt stöd.

Tillgång till underlag beskrivs som grundläggande

I enkäten har vi inte frågat huvudmännen hur de värderar respektive underlag. I intervjuer och kommentarer i enkäten beskriver ändå flera huvudmän betydelsen av att ha olika typer av underlag för att bedöma verksamhetens kvalitet. En intervjuad förskollärare förklarar betydelsen av dokumentation på följande vis:

För att mäta kvalitet måste man ha en bakgrund. Vi måste kartlägga barngruppen och deras förståelse. Utifrån det kan vi till exempel fundera på vad vi behöver göra för att åstadkomma det den andra avdelningen på förskolan som vi jämför oss med gjorde.

Intervjuade huvudmän poängterar hur fundamentalt det är att ha tillgång till statistik för att kunna bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. En av de intervjuade huvudmännen pekar på att de behöver vänta på att Skolverkets statistik publiceras och att de hittar strategier för att få tillgång till viss statistik tidigare.

Ett flertal huvudmän menar vidare att Skolverkets statistik kan vara svår att använda i kvalitetsarbetet av flera orsaker. Några huvudmän tycker att statistiken är svår att tolka och använda. Uppgifter på huvudmannanivå för förskolor är som nämnts inte tillgängliga på samma sätt som för grundskolor, förskoleenheter är inte heller sökbara på namn.³⁰ Små huvudmän finns inte alltid med eftersom de har för litet elevunderlag vilket flera huvudmän uttrycker är problematiskt.³¹ Likaså är en del enskilda huvudmän för nybildade för att finnas med i statistiken.

Sammanfattande diskussion

Huvudmännen följer upp sina verksamheter gentemot de nationella målen på ett flertal sätt. En stor majoritet anger att de följer upp sina verksamheter genom regelbundna dialoger. Att dialogen finns, liksom att många personalkategorier deltar, är positivt. Däremot vet vi inte hur dialogerna genomförs. Tidigare studier har visat att det kan finnas utmaningar med att få till en konstruktiv dialog mellan huvudman och rektor. Där framkommer att dialogerna behöver innehålla samtal om mål och måluppfyllelse, vilket framför allt beskrivs som ett problem i förskolan, där dialogen ofta fokuserar på aktiviteter och arbetsprocesser i stället för måluppfyllelse kopplat till förskolans uppdrag.³²

Kartläggningen visar att olika typer av huvudmän följer upp sina verksamheter på olika sätt – huvudmän för grundskolan följer upp sina verksamheter tätare än

³⁰ Grundskolan har i statistiköket en möjlighet att söka på huvudman vilket förskolan saknar. De uppgifter som inte är sökbara finns dock hos Skolverket och kan begäras ut. Då sker en sekretessprövning och därefter ett eventuellt utlämnande.

³¹ För att skydda enskilda individer redovisas inte barn/elevantal om det baseras på färre än fem barn/elever. Även det näst lägsta antalet sekretessprickas i de fall det är möjligt att räkna fram en sekretessprickad uppgift utifrån övriga uppgifter.

³² Skolverket (2020b).

huvudmän för förskolan. Huvudmän för grundskolan anger också fler olika underlag och metoder som de använder i uppföljningen. Det beror sannolikt på att huvudmän för grundskolan har ett större urval av kvantitativa mått som kan användas för att mäta kvaliteten i verksamheten. Som nämnts är tillgången till kvantitativa mått mer begränsad i förskolan vilket kan påverka hur ofta uppföljningen sker och vilka underlag som används. Grundskolans tillgång till kvantitativa mått kan dock leda till att uppföljningen blir alltför inriktad på mätbara delar av utbildningen. Det finns en risk att man i alltför liten utsträckning följer upp exempelvis värdegrundsfrågor, elever och lärares uppfattningar om hur extra anpassningar och särskilt stöd fungerar eller uppföljningar av åtgärder för att skapa större trygghet och studiero.

Stora huvudmän anger generellt sett att de följer upp sina verksamheter på flera olika sätt, jämfört med medelstora eller små huvudmän. En förklaring kan vara att stora huvudmän i högre grad har formaliserade rutiner och kommunikationsvägar för att följa upp sina verksamheter. Organisationen hos små enskilda huvudmän ser annorlunda ut och man kan tänka sig att de till viss del ersätter dokumentation med att huvudmannen är närvarande i verksamheten på olika sätt. Vår kartläggning visar att det finns huvudmän, huvudsakligen små, som varken följer upp sina verksamheter med skriftliga underlag eller digitala system. De bygger i huvudsak sin uppföljning på regelbundna dialoger eller genom att huvudmannen själv arbetar i verksamheten. Samtidigt har vi sett att tre av tio huvudmän varken arbetar i verksamheten eller gör besök för att få kunskap om kvaliteten. Även det gäller huvudsakligen små enskilda huvudmän.

Forskning och myndighetsrapporter har visat att informella rutiner och kommunikationsvägar kan fungera väl när det finns en närhet mellan rektor och huvudman, som det ofta gör hos små enskilda huvudmän. Samtidigt framgår i forskningen att informell uppföljning kan vara problematisk, dels om den inte dokumenteras, dels om uppföljningen bygger på relationen mellan rektor och huvudman. Då finns det också en risk att kvalitetsarbetet blir personberoende och därmed sårbart, när styrelsen byts ut eller rektor slutar.³³

Kartläggningen visar också att resultat från vårdnadshavarenkäter är en av de vanligaste metoderna för att få kunskap om kvaliteten. Hur mycket insyn vårdnadshavarna faktiskt har i utbildningen och hur deras svar speglar kvaliteten i undervisningen är dock en mer komplicerad fråga. Enligt Sveriges kommuner och regioner ger vårdnadshavarenkäter endast i liten utsträckning information om utbildningens och undervisningens kvalitet och är därmed ett begränsat underlag i arbetet med att bedöma och utveckla kvalitet och likvärdighet.³⁴

³³ Skolverket (2020b).

³⁴ Sveriges Kommuner och Regioner (2020).

3. Huvudmännens arbete med analys

Både rektor och huvudman har enligt Skolverkets allmänna råd ett ansvar för att analysera hur förutsättningar och arbetsprocesser påverkar verksamheternas resultat och måluppfyllelse. På enhetsnivå är det framför allt viktigt att dokumentationen innehåller personalens gemensamma analys av vilka utvecklingsinsatser som enheten behöver genomföra för att uppfylla de nationella målen, liksom vad som påverkar och orsakar resultaten. På huvudmannnivå ska verksamheterna analyseras ur ett övergripande perspektiv. Huvudmannen behöver i sin analys ta hänsyn till enheternas egna analyser och bedömningar av vad som behöver utvecklas.³⁵

Det här kapitlet kretsar kring följande fråga:

- Hur bedrivs analysarbetet på huvudmannnivå utifrån de underlag, metoder och processer som skolhuvudmännen använder?

I det följande redovisas vilka jämförelser som görs utifrån insamlade underlag men också vilka förutsättningar som behöver vara på plats och hur de påverkar huvudmännens analysarbete. Här beskriver vi också analysarbetet på enhetsnivå eftersom det är underlag från verksamheterna som ligger till grund för huvudmännens bedömning av enheternas måluppfyllelse.

Jämförelser utifrån underlagen

Kunskap om den egna kvaliteten och möjlighet att genomföra analyser kan underlättas om resultaten sätts i relation till något. Skolverket beskriver det som att jämförelse är ett första steg in i analysen.³⁶

Huvudmännen har angett vilka typer av jämförelser de gör utifrån underlagen som togs upp i kapitel 0. Som framgår av Tabell 3 är det vanligast att använda underlagen för att jämföra resultat över tid. Bland huvudmännen för förskolan svarar drygt åtta av tio att de jämför sina resultat över tid och av grundskolehuvudmännen svarar drygt nio av tio det. Fyra av tio förskolehuvudmän och åtta av tio grundskolehuvudmän svarar att de använder underlagen för att jämföra sig med andra – det kan vara jämförelser med andra huvudmän, kommuner eller det nationella genomsnittet. Bland grundskolehuvudmännen är det drygt åtta av tio som gör jämförelser mellan resultaten i olika undervisningsämnen. Det är vanligare att kommunala huvudmän gör olika typer av jämförelser än enskilda huvudmän.

³⁵ Se även Skolverket (2015).

³⁶ Skolverket.se (2021).

Tabell 3. Huvudmännens svar på vilka typer av jämförelser de gör utifrån de olika underlagen.

	Förskolan	Grundskolan
Vi jämför resultat över tid	84 %	95 %
Vi jämför resultat i olika ämnen **		82 %
Vi jämför oss med andra huvudmän/kommuner/riket	39 %	82 %
Vi jämför resultat mellan våra enheter	21 %	42 %
Vi gör inga jämförelser utifrån underlagen	10 %	2 %

** Besvarades enbart av grundskolehuvudmän

I gruppen förskolehuvudmän är det två av tio som uppger att de jämför resultaten mellan sina enheter, i grundskolan är det fyra av tio. Den här uppgiften måste dock ses i ljuset av att knappt åtta av tio förskolehuvudmän endast har en förskola. En av tio förskolehuvudmän svarar att de inte gör några jämförelser utifrån underlagen.

Inom förskolan verkar det vara svårare att göra jämförelser i och med en mindre tillgång till kvantitativa underlag. I de öppna svaren är det exempelvis ett antal huvudmän för förskolan som har kommenterat att de inte kan göra några jämförelser eftersom de bara har en förskolenhet. Även om det finns möjlighet att göra jämförelser över tid eller med andra små huvudmän förekommer några kommentarer såsom den här:

Vi är en mycket liten förskola/.../ Svårt att finna relevans i jämförelser då det kan vara mycket individberoende beroende på barngruppens sammansättning.

Vid intervjuer med huvudmän har de beskrivit hur de arbetar med analys på huvudmannanivå. De kommunala huvudmännen nämner huvudsakligen att de gör jämförelser utifrån statistik. Utöver de typerna av jämförelser som redan nämnts, kan det kan handla om att analysera elevresultat i grundskolan utifrån utländsk bakgrund, att jämföra olika årskullars resultat med varandra, eller att jämföra elevresultat på klassnivå. Därefter för man en diskussion kring vad eventuella variationer beror på.

I kommentarer i enkäten uttrycker ett flertal huvudmän att det inte räcker med tillgänglig statistik och andra underlag för att kunna göra relevanta jämförelser. Mycket hänger på huvudmannens egna möjligheter att sammanställa och jämföra underlagen. Så här säger en huvudman för grundskolan:

Vi har idag inte IT-system som möjliggör sammanställningar av all information vi önskar under året. Det går att få ut men det är oerhört tidskrävande och dyrbart. Exempel på sådana sammanställningar är omdömen och betygsresultat i samtliga ämnen uppdelat på pojkar och flickor, eller uppdelat på klass eller grupp. Det sammanlagda meritvärdet i klasser är också något som vore intressant att följa. För att kunna leda en framgångsrik skola kräver det att resultat är lätta att läsa av och att ekonomin kan justeras efter behov. Det betyder att vi behöver kunna följa nuläget på ett annat sätt än vad vi gör idag.

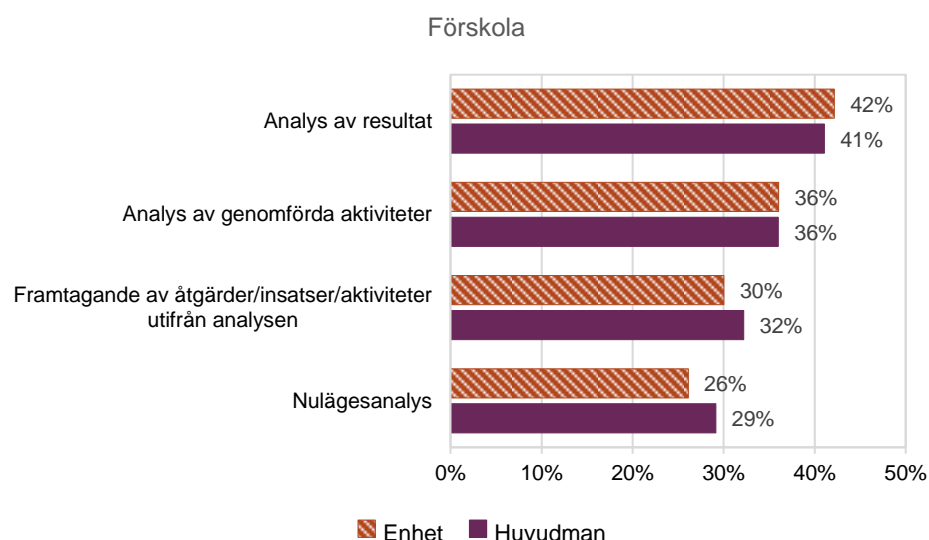
Utmaningar i arbetet med analys

Huvudmännens arbete med analys hänger tätt samman med de övriga delarna av det systematiska kvalitetsarbetet. Analysarbetet förutsätter att huvudmannen har tillgång till relevant underlag, att det finns en fungerande dialog mellan olika delar av styrkedjan och att alla funktioner har tid och kunskap för att göra en analys.³⁷ Det gör att analysarbetet påverkas av hur väl övriga delar av det systematiska kvalitetsarbetet fungerar, och vice versa.

Huvudmän och enheter har utvecklingsbehov inom analys

Omkring fyra av tio förskolehuvudmän bedömer att deras enheter, i mycket eller ganska stor utsträckning, har utvecklingsbehov inom analys av resultat och analys av genomförda aktiviteter. Det redovisas i Diagram 4. Knappt tre av tio anser att deras enheter har utvecklingsbehov inom framtagande av åtgärder eller insatser utifrån analysen, liksom i att göra en nulägesanalys. Förskolehuvudmännen bedömer att de själva har utvecklingsbehov i ungefär samma utsträckning.

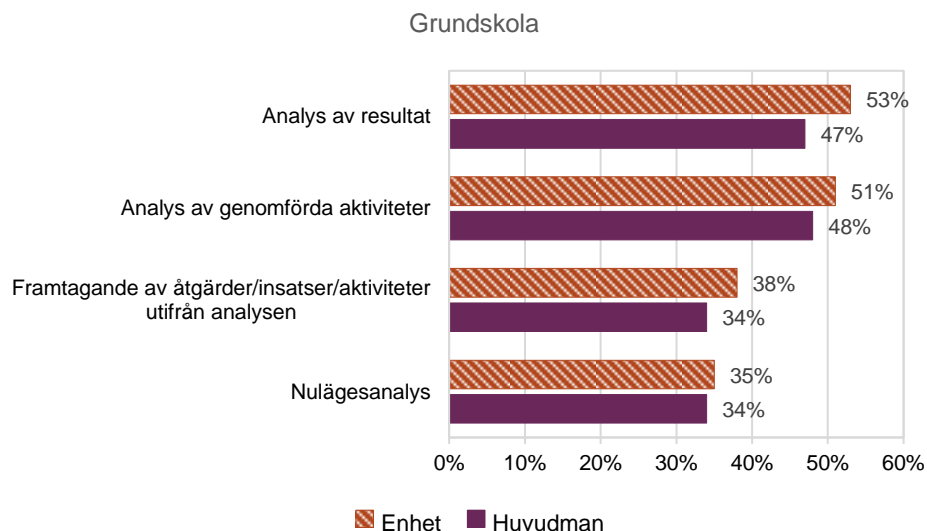
Diagram 4. Andel förskolehuvudmän som svarat "i mycket stor utsträckning" eller "i ganska stor utsträckning" gällande utvecklingsbehov hos sina enheter respektive hos sig som huvudman.



Grundskolehuvudmännens svar i Diagram 5 följer samma mönster. Den största skillnaden är att grundskolehuvudmännen bedömer både sina enheters och sina egna utvecklingsbehov kopplat till analys som större jämfört med förskolehuvudmännen. Som exempel uppfattar hälften av huvudmännen att enheterna har utvecklingsbehov i att analysera resultat samt att analysera genomförda aktiviteter.

³⁷ Skolverket (2015).

Diagram 5. Andel grundskolehuvudmän som svarat "i mycket stor utsträckning" eller "i ganska stor utsträckning" gällande utvecklingsbehov hos sina enheter respektive hos sig som huvudman.



Kommunala och enskilda huvudmän har olika utvecklingsbehov

När vi tittar på svaren utifrån huvudmannatyp ser vi att en större andel kommunala huvudmän har svarat att deras enheter har ganska eller mycket stora utvecklingsbehov inom samtliga efterfrågade områden, jämfört med enskilda. Det gäller både förskolor och grundskolor. Det är särskilt tydligt när det kommer till behov av att analysera resultat och genomförda aktiviteter – där är det dubbelt så stor andel av kommunala huvudmän (sju eller åtta av tio) som anger att deras enheter har ganska eller mycket stora utvecklingsbehov jämfört med enskilda (tre eller fyra av tio).

Samma tendens syns när vi ser till huvudmännens storlek, vilket delvis hänger samman med huvudmannatyp. Stora förskolehuvudmän anger i högst grad att deras förskolor har utvecklingsbehov, medelstora anger att enheterna har utvecklingsbehov i något lägre grad och små förskolehuvudmän anger det i lägst grad. Samma mönster finns även för grundskolehuvudmän även om det inte är lika tydligt.

Huvudmännen ser brister i underlag från enheterna

Huvudmännen har i fritextsvar beskrivit vad de ser som de största utmaningarna i sitt systematiska kvalitetsarbete. Ett stort antal huvudmän svarade på frågorna och en betydande andel av dem valde att ta upp just arbetet med analys. Utmärkande för huvudmännens svar är att de upplever att förutsättningarna för att göra en analys brister.

Flera huvudmän menar att de underlag de får från verksamheterna inte är tillräckliga för att möjliggöra en analys. Att samla in dokumentation av aktiviteter

eller kvantitativa mått från enheterna verkar vara relativt enkelt. Däremot beskriver både grundskole- och förskolehuvudmän, men i synnerhet förskolehuvudmän, att enheterna brister i analys av hur den egna undervisningen bidrar till barnens/elevernas lärande samt reflektioner över måluppfyllelsen. Flera pekar på att en förklaring är att det finns stora skillnader i kunskapen att analysera resultat på enhetsnivå. En kommunal huvudman uttrycker det så här:

Det är för stora skillnader i medvetenhet mellan avdelningar/enheter. Det är olika hur rektorerna får underlag för sin analys, och hur systematiskt de samlar in den information som de behöver för att kunna göra aggregerade analyser samt styra och leda mot ökad måluppfyllelse. Det är också olika tydligt vad respektive rektor vill se för resultat i sitt kvalitetsarbete. Utmaningen handlar om analyskunskap men också om att ha relevanta underlag att analysera.

En huvudman poängterar att skillnaderna i analysunderlag riskerar att bli ett likvärdighetsproblem om det leder till att huvudmän saknar data för att exempelvis fördela resurser på ett välgrundat sätt. Andra huvudmän ser att enheternas analyser ibland stannar hos rektor. Huvudmannen får då inte någon översikt över vilka prioriteringar som behöver göras.

Många huvudmän menar att tidsbrist är ett hinder för att arbeta med analys både på enhetsnivå och huvudmannanivå. Särskilt i förskolan lyfts tid som en avgörande förutsättning eftersom personalen inte har samma möjligheter till planeringstid som i grundskolan. Så här beskriver en enskild förskolehuvudman både tid och ekonomiska resurser som utmaningar i kvalitetsarbetet:

Jag tänker att det nästan alltid är tiden som är vår största utmaning. Hur den skall räcka till och hur vi och våra system skall vara så effektiva som möjligt för att lätt samla in, förstå och analysera data, både löpande och vid större insatser.

Huvudmännen ser också brister i sina egna förutsättningar för analys

Huvudmännen är också kritiska till sin egen förmåga att analysera. Många beskriver att det generellt sett är svårt att ta fram rutiner för analysarbetet, att dra slutsatser utifrån analysen om vilka åtgärder som behövs samt att analysera hur tidigare insatser och åtgärder fallit ut. Framför allt huvudmän för förskolan uttrycker att det är svårt att veta vad och hur de ska analysera.

Några små enskilda huvudmän som bara har en skolenhet upplever att det är svårt att analysera verksamheten när de inte har fler enheter att jämföra sig mot. Några stora kommunala huvudmän menar att analyser på huvudmannanivå lätt blir alltför övergripande och svepande när de ska sammanfatta stora verksamheter. Ytterligare en utmaning som beskrivs bland kommunala huvudmän är att få den politiska nivån att intressera sig för resultaten av analysen.

Ett flertal huvudmän beskriver att hela styrkedjan är i behov av kompetensutveckling inom analys. Det gäller särskilt små enskilda huvudmän med vårdnadshavare i styrelsen som byts ut regelbundet, vilket gör det svårt att arbeta upp tillräcklig kompetens. Behovet av kompetensutveckling inom analys

på huvudmannanivå uttrycks även av stora huvudmän. En konsekvens av bristen på tid och kompetens, som lyfts av några huvudmän, är att man riskerar att alltför snabbt börja arbeta fram åtgärder utan att ha gjort en grundlig analys.

Även på huvudmannanivå uttrycks ett behov av mer tid och personella resurser för att arbeta med analys. Några huvudmän upplever att begränsade ekonomiska resurser gör det svårt att prioritera analys, genom att exempelvis inte kunna anställa fler medarbetare med analyskompetens eller att erbjuda personalen kompetensutveckling. Ytterligare en konsekvens av det är att huvudmännen inte alltid har möjlighet att stödja rektorerna i systematiskt kvalitetsarbete i allmänhet och i analysarbetet i synnerhet.

Styrkor i analysarbetet

I enkäten fanns också en möjlighet för huvudmännen att beskriva sina främsta styrkor kopplat till det systematiska kvalitetsarbetet. Här valde många huvudmän att ta upp styrkor kopplade till arbetet med analys.

Viktigt att hela styrkedjan är med i analysarbetet

Många huvudmän beskriver att en viktig förutsättning för att analysera resultat och målpuppfyllelse är att alla i styrkedjan förstår innebörden av analys och att alla enheter arbetar efter samma principer.³⁸ Utmärkande för de huvudmän som beskriver sitt arbete med analys i positiva ordalag är att de har hittat ett arbetssätt som involverar hela styrkedjan.

I stora organisationer kan arbetet exempelvis läggas upp genom att varje arbetslag får analysera resultat utifrån tidigare satta mål. Rektorerna rapporterar till huvudmannen som går igenom enheternas kvalitetsrapporter och gör en övergripande sammanfattning vid läsårets slut. I sammanfattningen kan huvudmannen dels göra jämförelser av enheternas resultat, dels ta fram gemensamma satsningar utifrån en analys av vad som kan vara orsaken till resultatet. Ibland finns rektorsgrupper som analyserar resultat och fattar beslut om insatser på huvudmannanivån. Utifrån analysen sätter huvudmannen sedan nya mål som ligger till grund för kommande års kvalitetsarbete.

Flera huvudmän berättar att de diskuterar sina resultat med rektorer och personal. Vi har tidigare i rapporten beskrivit vikten av regelbundna dialoger för att följa upp verksamheten. Här beskrivs dialoger som centrala också i analysprocessen. En kommunal huvudman kommenterar:

Vi har en struktur och organisation för att få till många och täta tillfällen för oss som huvudman att reflektera kring, samt i dialog analysera, verksamheterna och dess

³⁸ Begreppet skolans styrkedja är inte reglerat. I Prop. 2017/18:122 refererar regeringen SOU 2015:22. *Rektorn och styrkedjan: Med skolans styrkedja avses i detta sammanhang den kedja som består av staten, huvudmannen, huvudmannens förvaltning, rektorerna och lärarna. I skolor med enskild huvudman utgörs motsvarande kedja ofta av staten, huvudmannen, rektorns chef, rektor och lärare. I utbildningsmaterial adderar Skolverket barn/elever, riksdag, regering och skolmyndigheter till styrkedjan.*

utvecklingsbehov i olika forum såsom kvalitetsdialoger, rektorsmöten, utvecklingsgrupper och nätverk tillsammans med rektorer, utvecklingsledare, förskollärare.

Flera kommunala huvudmän beskriver att de arbetar medvetet med att kommunicera resultat av analysen till den politiska nivån för att den ska ha kunskap om utvecklingen. Små huvudmän poängterar att alla inom personalgruppen är med på möten och diskuterar verksamhetens utveckling. Några beskriver att rektorerna har arbetat fram rutiner och metoder för analys tillsammans med huvudmannen för att de ska ha en gemensam förståelse för arbetet.

Organisationen har gemensamma rutiner för analys

En betydande del av de som beskriver att de har hittat fungerande rutiner för analys använder gemensamma verktyg. Några huvudmän använder *BRUK* som självskattningsverktyg tillsammans med rektorer.³⁹ Andra använder modellen som tillämpas i *Samverkan för bästa skola* för att göra en nulägesanalys, även om huvudmannen själv inte deltar i insatsen. Det kan också handla om gemensamma digitala verktyg som ger underlag för analys, eller mallar med ett antal frågor som vägleder personalen i att analysera.

Flera stora huvudmän beskriver att de har återkommande träffar med rektorer, men även med förstelärare och specialpedagoger, med syfte att tillsammans arbeta med uppföljning och analys. Andra anordnar kompetensutveckling gällande olika delar av det systematiska kvalitetsarbetet där analys är en central del, för att skapa en gemensam förståelse för analysarbetet i hela styrkedjan.

Små enskilda huvudmän beskriver att deras rutiner är beroende av närheten till verksamheten. Några menar att de tack vare sin storlek har mycket tid att diskutera och analysera i det dagliga arbetet. Styrelsen har en tät dialog med rektor och beslutsvägarna beskrivs som korta. Flera små huvudmän menar också att deras rutiner är mer flexibla än i stora organisationer vilket gör att de lättare kan avsätta resurser för kompetensutveckling och analysarbetet. En representant för en liten förskolehuvudman säger så här:

Vi är en liten enhet där alla personalkategorier deltar i diskussioner och självskattningar. Vi har vidareutbildat alla i den reviderade läroplanen. Barnskötarna har fått en extra utbildning för att vi lättare ska hitta en samsyn. Ibland upplever jag att det är svårt att hitta tiden för analyser och uppföljning men jag brukar ta in vikarier så personal frigörs och få tid att arbeta med kvalitetsarbetet.

Sammanfattande diskussion

Kartläggningen visar att arbetet med analys är nära kopplat till övriga delar av det systematiska kvalitetsarbetet och att det är en fas som förutsätter att alla i styrkedjan arbetar tillsammans. Huvudmännens analys hänger tätt samman med underlag från enheterna, liksom med enheternas analys, eftersom det är en

³⁹ *BRUK* står för bedömning, reflektion, utveckling och kvalitet och är ett självskattningsverktyg som Skolverket tillhandahåller.

förutsättning för analys på huvudmannanivå. I den här studien har vi inte kartlagt med vilken kvalitet analysen genomförs. Vi vet däremot att analysens kvalitet påverkas av delaktighet där alla nivåer vågar lyfta problem, och att man arbetar utifrån en gemensam modell som utgår från att identifiera utvecklingsområden tillsammans.

Det finns många exempel inom forskning och tidigare studier på svårigheter med analysarbetet, både på huvudmannanivå och enhetsnivå.⁴⁰ Även våra resultat visar att analysarbetet är något som fortfarande upplevs som svårt bland många huvudmän. I den öppna enkätfråga där huvudmännen fick beskriva utmaningar kopplade till kvalitetsarbetet, valde ett stort antal huvudmän att lyfta utmaningar relaterade till just analys. Här tog huvudmännen upp svårigheter med att få in underlag från enheterna som möjliggör huvudmannens analys, liksom tillgång till resurser för analysarbetet. Sådana utmaningar har Skolverket tidigare sett, bland annat i utvärderingen av *Samverkan för bästa skola* där man betonar vikten av att ge analysarbetet tillräckligt mycket tid för att kunna förstå verksamheten. Detta i syfte att få en gemensam nulägesbild för att bättre kunna identifiera problem och orsaker till dessa.⁴¹

Våra resultat visar också att huvudmännen upplever att både de själva och deras enheter har utvecklingsbehov inom olika delar av analysarbetet, grundskolehuvudmän i något större utsträckning än huvudmän för förskolan. Stora huvudmän anger också att de har utvecklingsbehov i större utsträckning och inom fler områden kopplade till analys än små och medelstora huvudmän.

En förklaring till de systematiska skillnader vi ser skulle kunna vara att grundskolehuvudmän faktiskt upplever analysarbetet som utmanande i högre grad än förskolehuvudmän på grund av att det finns betydligt fler underlag och kvantitativa mått i grundskolan som ska värderas och analyseras. Utifrån forskning vet vi att en utmaning i analysarbetet kan vara att huvudmännen har alltför många typer av underlag att hantera vilket gör det svårt att se vilka underlag som bidrar till en analys av måluppfyllelsen. Samtidigt visar forskning att förskolans huvudmän anser att det är svårare att värdera kvalitet i verksamheten.⁴²

Vad gäller stora huvudmän kan en förklaring till skillnaderna vara att en stor organisation sannolikt har en större analyskapacitet och därmed fler redskap för att förstå komplexiteten och identifiera brister i analysarbetet. Stora huvudmän kan därmed i större utsträckning vara medvetna om vilka utmaningar som finns, både på huvudmannanivå och enhetsnivå.⁴³ Exempel på det finns också i utvärderingen av *Samverkan för bästa skola* där deltagarna initialt uppfattat att de gjort analyser, men efter medverkan i insatsen insett att de tidigare inte har gjort tillräckligt fördjupade analyser.⁴⁴

⁴⁰ Skolverket (2020b).

⁴¹ Skolverket (2019e).

⁴² Skolverket (2020b).

⁴³ Se bland annat Skolinspektionen (2015).

⁴⁴ Skolverket (2019e).

En annan förklaring till stora huvudmäns upplevda utvecklingsbehov inom analys kan vara att de har en mer komplex organisation med flera skolenheter vars underlag ska samlas in och analyseras, men också att det i stora organisationer kan vara svårt att få till en fungerande dialog mellan olika delar i styrkedjan. Både i den här och tidigare studier, liksom i forskning, lyfts kommunikation inom styrkedjan som något centralt, inte bara för analysarbetet utan för hela det systematiska kvalitetsarbetet.⁴⁵ Vår studie, liksom andra, visar också vikten av att alla funktioner i styrkedjan har en gemensam bild av vad analysen ska leda fram till och att huvudmannen har rutiner och mallar som stöttar verksamheterna i analysarbetet.

⁴⁵ Skolverket (2020b) och Skolverket (2019e).

4. Huvudmännens stöd till verksamheterna

Av skollagen framgår att huvudmannen på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt ska planera, följa upp och utveckla utbildningen.⁴⁶ Sådan planering, uppföljning och utveckling av utbildningen ska genomföras även på förskole- och skolenhetsnivå.⁴⁷ En central del i huvudmännens systematiska kvalitetsarbete är att ge enheterna tillräckliga förutsättningar för att bedriva ett kvalitetsarbete på enhetsnivå. I föregående kapitel har vi visat att huvudmannens möjlighet att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete till stor del är beroende av kvalitetsarbetet på enhetsnivå. Som regel innebär det att huvudmannen behöver ge olika former av stöd till verksamheterna för att huvudmannen ska få tillgång till underlag och analyser från enheterna. Stöd kan exempelvis handla om att erbjuda en central stödfunktion, ta fram skriftliga mallar för att dokumentera uppföljning och analys, genomföra regelbundna dialoger eller erbjuda kompetensutveckling.

Vi inleder kapitlet med att redovisa utvecklingsbehov som huvudmännen pekat ut. Därefter redogör vi för huvudmännens olika former av stöd till sina rektorer.

Huvudmännen ser utvecklingsbehov hos sina enheter och på övergripande nivå

För att kunna ge enheterna ändamålsenligt stöd behöver huvudmännen utgå från vilka behov rektor och personal har. I Diagram 6 redovisar vi huvudmännens svar på vilka utvecklingsbehov de ser hos sina skolenheter. Drygt fyra av tio huvudmän anger att deras enheter i mycket eller ganska stor utsträckning har behov av kompetensutveckling inom systematiskt kvalitetsarbete. Drygt tre av tio svarar att deras enheter har utvecklingsbehov inom uppföljning av resultat, struktur för systematiskt kvalitetsarbetet och uppföljning av genomförda aktiviteter.

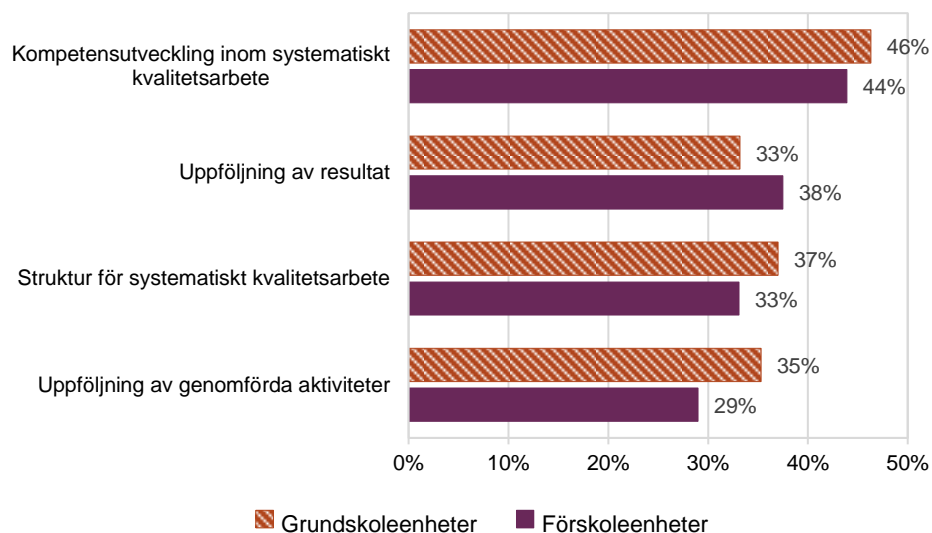
Det är inga stora skillnader mellan skolformerna men de huvudmän som också är rektor eller personal, svarar i lägre grad att deras enheter har utvecklingsbehov inom uppföljning av resultat respektive genomförda aktiviteter.

Ett flertal huvudmän kommenterar i enkäten att de bedömer att deras enheter har utvecklingsbehov inom olika delar av systematiskt kvalitetsarbete. De menar dock att det inte ska tolkas som en brist utan att verksamheterna, liksom kvalitetsarbetet, är i ständig utveckling.

⁴⁶ 4 kap. 3 § skollagen.

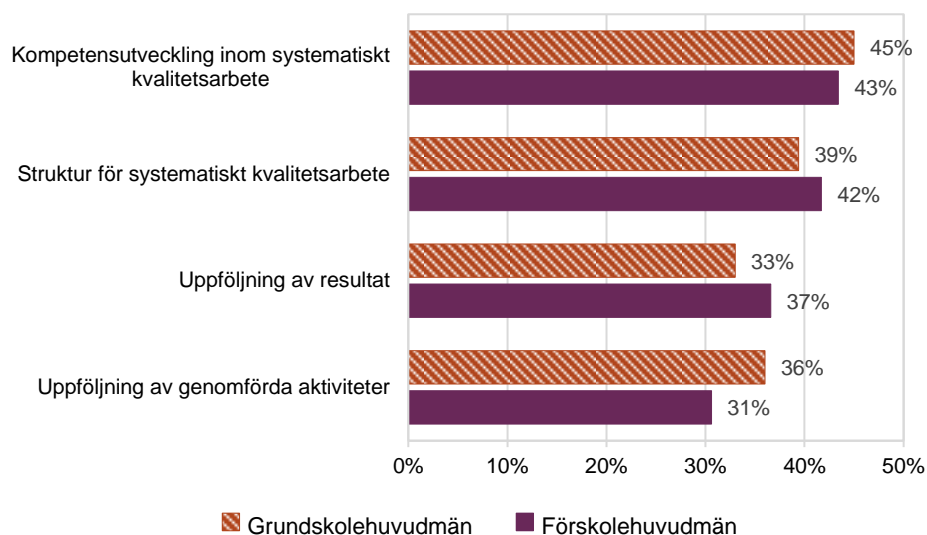
⁴⁷ 4 kap. 4 § skollagen.

Diagram 6. Andel huvudmän för förskola respektive grundskola som svarat "i mycket stor utsträckning" eller "i ganska stor utsträckning" gällande utvecklingsbehov hos sina enheter.



Det är inte bara enheterna som har utvecklingsbehov inom det systematiska kvalitetsarbetet. När huvudmännen skattar sina utvecklingsbehov på övergripande nivå, svarar omkring fyra av tio att de i mycket eller ganska stor utsträckning har behov av kompetensutveckling liksom utvecklingsbehov inom struktur för systematiskt kvalitetsarbete. Det redovisas i Diagram 7. Drygt tre av tio huvudmän uppger att de har utvecklingsbehov inom uppföljning av resultat respektive genomförda aktiviteter.

Diagram 7. Andel huvudmän för förskola respektive grundskola som svarat "i mycket stor utsträckning" eller "i ganska stor utsträckning" gällande utvecklingsbehov hos sig själv som huvudman.

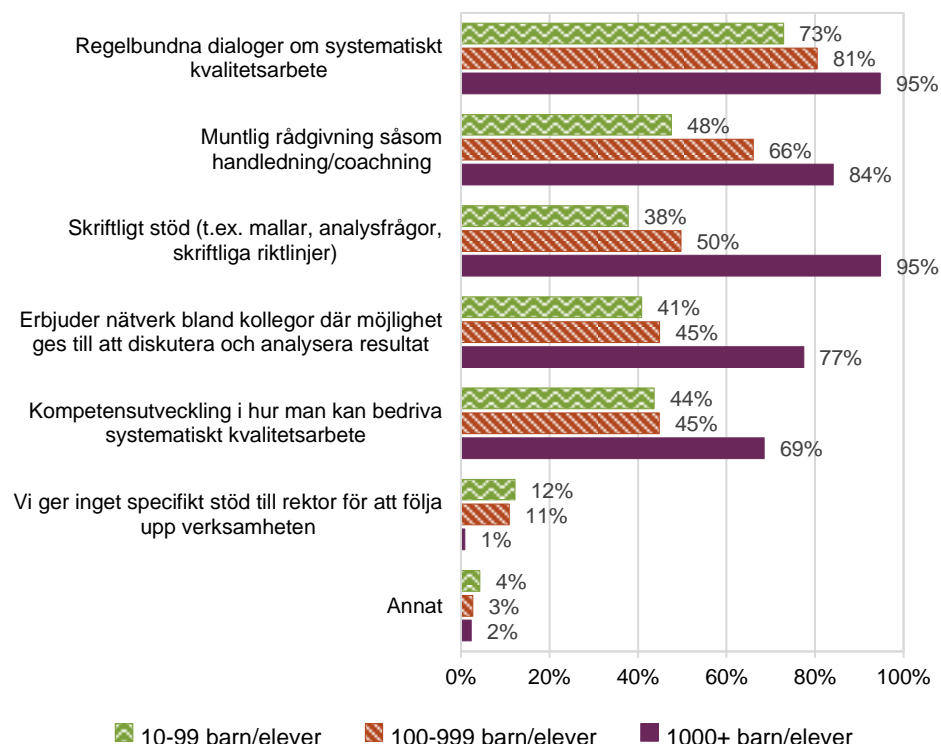


Huvudmännen ger enheterna olika typer av stöd

Huvudmännen har svarat på vilken typ av stöd de ger till rektor som kan användas när verksamheten ska följas upp. Regelbundna dialoger om systematiskt kvalitetsarbete anges av störst andel huvudmän, närmare åtta av tio. Omkring hälften ger stöd i form av muntlig rådgivning, skriftligt stöd (till exempel mallar, analysfrågor, skriftliga riktlinjer), kompetensutveckling i hur man kan bedriva systematiskt kvalitetsarbete samt nätverk bland kollegor med möjlighet att diskutera och analysera resultat. Huvudmän för förskolan respektive grundskolan ger liknande svar.

I Diagram 8 ser vi att svaren skiljer sig åt utifrån huvudmannens storlek – stora huvudmän anger att de ger de olika slags stöd som vi frågat om i större utsträckning än små och medelstora huvudmän. Små huvudmän svarar i minst utsträckning att de ger de olika typerna av stöd. Störst är skillnaden när det kommer till andelen som svarar att de ger skriftligt stöd till rektor, det anger nästan samtliga stora huvudmän men endast fyra av tio små huvudmän. På motsvarande vis är det i huvudsakligen små och medelstora huvudmän som svarar att de inte ger något specifikt stöd till rektor för att följa upp verksamheten.

Diagram 8. Andel huvudmän för förskola och grundskola som ger olika typer av stöd till rektor som kan användas när verksamheten ska följas upp.



Även i intervjuer har vi sett exempel på stora huvudmäns omfattande stöd till rektorer. De kommunala huvudmän vi har intervjuat har alla stödfunktioner såsom utbildningsstrateger, utvecklingsledare och lektorer. En stor enskild huvudman berättar att kärnan i deras stöd till rektor är att skolchefer ofta är ute och besöker

verksamheterna för att få en nära kontakt och personlig kännedom om verksamheten. Där hjälper de till med både praktiska frågor och att diskutera olika aspekter av kvalitetsarbetet. Anledningen till att det är möjligt är att varje skolchef har ansvar för ett begränsat antal rektorer vardera och att varje rektor bara har två enheter. Det beskrivs som ett framgångskoncept då både skolchefen och rektorerna har möjlighet att fånga in varje enhets behov av stöd.

Rektor är drivande i stödet från små enskilda huvudmän

I intervjuer och i kommentarer till enkäten har vi sett många exempel på hur rektor är drivande i att definiera vilket stöd rektorn behöver. Det handlar främst om små enskilda huvudmän där rektor är den som har bäst kunskap om kvalitetsarbetet och vilka delar som behöver stärkas. En enskild huvudman skriver:

Rektorn är den som har mest erfarenhet och hon tar själv initiativ till att gå på seminarier, utbildningar osv. Rektorn vet att vi i styrelsen alltid uppmuntrar det, vilket gör att sådana möjligheter nyttjas mycket på vår förskola.

Några små enskilda huvudmän berättar att det är lärare och rektor som tagit fram kvalitetsdokument eftersom de anses ha bäst kunskap om styrdokumentet. Vissa beskriver det som en självklar arbetsfördelning medan andra uttrycker att det kan vara problematiskt. Som exempel upplever en intervjuad förskolerektor att styrelsen saknar kunskap om förskolans mål. Det blir då rektorn själv som måste driva på för att få styrelsen att lägga fokus på mål- och resultatuppföljning, när rektorn själv hade behövt styrelsens stöd i uppföljningen.

Kommunala huvudmän upplever att rektorer vill ha stöd i kvalitetsarbetet

Huvudmännen har svarat på om rektorerna efterfrågar mer stöd från huvudmännen i det systematiska kvalitetsarbetet. Ett svarsalternativ var ”jag är både huvudman och rektor”, det anges av en fjärdedel av enskilda huvudmän för grundskolan och en tredjedel av enskilda huvudmän för förskolan. I avsnittet har vi exkluderat de respondenterna eftersom rektor i de fallen står för sitt eget stöd.

Huvudmän för förskola och grundskola svarar på ett liknande sätt men det finns skillnader sett till huvudmannatyp. Bland kommunala huvudmän uppger en tredjedel att de flesta rektorer efterfrågar mer stöd i det systematiska kvalitetsarbetet och ytterligare en tredjedel svarar att ett fåtal rektorer efterfrågar mer stöd. Drygt en fjärdedel svarar att rektorerna inte efterfrågar mer stöd.

Bland enskilda huvudmän är det en mindre andel, omkring två av tio, som svarar att de flesta rektorer efterfrågar mer stöd i det systematiska kvalitetsarbetet och lika stor andel som svarar att ett fåtal efterfrågar mer stöd. Över hälften, i huvudsak små och medelstora huvudmän, svarar att rektorerna inte efterfrågar mer stöd.

I kommentarer lyfter både kommunala och enskilda huvudmän att rektorer efterfrågar stöd i analysarbetet, olika former av kompetensutveckling inom

systematiskt kvalitetsarbete samt hjälp med att ta fram en systematik för kvalitetsarbetet. Det stämmer överens med resultaten i Diagram 6. Vissa huvudmän menar att det främst är rektorer som är nya i sin roll som behöver stöd. Andra upplever inte att rektorer efterfrågar stöd eftersom processer och rutiner för kvalitetsarbetet har tagits fram tillsammans med rektoreorna.

Huvudmännen upplever att de stödjer verksamheterna i att göra prioriteringar

Både huvudmannen och rektor ska genom analysen identifiera vilka behov av utvecklingsinsatser som finns. Rektor ansvarar för att fatta beslut om prioriteringar på enhetsnivå medan huvudmannen ska fatta beslut om vilka utvecklingsinsatser som ska prioriteras på huvudmannanivå.⁴⁸ Omkring nio av tio huvudmän uppger i enkäten att de stödjer sina förskolor respektive skolor i att prioritera utifrån vad deras systematiska kvalitetsarbete visar. Det gäller både enskilda och kommunala huvudmän och båda skolformerna.

Ett stort antal huvudmän kommenterar att prioriteringar görs på olika nivåer i olika frågor. Övergripande prioriteringar görs på huvudmannanivå medan prioriteringar på enhetsnivå ibland görs av enbart rektor, och ibland med stöd av huvudmannen. Som exempel säger en kommunal huvudman följande:

Vi hjälper till att prioritera utifrån vilka gemensamma behov som finns för de flesta verksamheterna genom att t.ex. organisera kompetensutveckling centralt men vi hjälper dom inte att prioritera utifrån sina specifika behov. Där kan snarare gemensamma satsningar i vissa fall begränsa enheternas möjligheter att prioritera då resursen i form av personalens tid inte räcker till att både delta i de satsningar som huvudmannen ställer krav på och de egna behoven.

Majoriteten av de kommunala huvudmännen, nio av tio, anger att de tar fram prioriterade utvecklingsområden som är gemensamma för alla förskolor respektive grundskolor. Nio av tio kommunala huvudmän anger också att de tar fram gemensamma nyckeltal. För enskilda huvudmän är andelen betydligt mindre – två av tio anger att de tar fram utvecklingsområden respektive nyckeltal. Sex av tio enskilda huvudmän svarar dock att de endast har en förskola respektive grundskola som de tar fram nyckeltal eller utvecklingsområden för.

Endast några procent av de kommunala huvudmännen svarar att de inte tar fram prioriterade utvecklingsområden eller liknande. Bland enskilda är andelen större, knappt två av tio anger det, huvudsakligen små förskolehuvudmän samt små eller medelstora grundskolehuvudmän. I kommentarer förtydligar flera av dessa att det är rektor och personal som tar fram utvecklingsområden, i vissa fall tillsammans med huvudmannen. Vissa av dessa huvudmän beskriver att de tar fram utvecklingsområden utifrån områden som Skolinspektionen eller Skolverket har uppmärksammat. Inom förskolan använder några huvudmän vårdnadshavarenkäter för att bestämma utvecklingsområden.

⁴⁸ Skolverket (2015).

Två tredjedelar av kommunala huvudmän erbjuder en analysmodell

Huvudmän och rektorer bör skapa rutiner och former för dokumentation som är ändamålsenliga för huvudmannens respektive enhetens kvalitetsarbete.⁴⁹ Ofta handlar det om olika mallar och verktyg, som exempelvis årshjul, för att styra det systematiska kvalitetsarbetets innehåll, processer och metoder.

Två tredjedelar av de kommunala huvudmännen och en tredjedel av de enskilda huvudmännen svarar att de erbjuder en analysmodell som verksamheterna kan använda i det systematiska kvalitetsarbetet.⁵⁰ Det är inga större skillnader mellan skolformerna men något högre andel i förskolan. De som anger att de inte erbjuder en analysmodell är främst små och medelstora huvudmän för både för- respektive grundskola. Det styrks av intervjuer och kommentarer till enkäten, där många små huvudmän påpekar att det är rektor eller personal som tagit fram eventuella mallar.

De kommunala huvudmän vi intervjuat resonerar på olika sätt kring att stötta enheterna med hjälp av mallar. Några intervjupersoner, anställda inom två kommuner, uppskattar att deras huvudmän har tagit fram mallar och årshjul. En pedagogisk utvecklingsledare uttrycker det så här:

Just att kommunen tar fram ett grunddokument, det förenklar vårt arbete. Tidigare skulle alla enheter göra egna dokument. Och det var långa, komplicerade dokument, det har blivit så mycket bättre. Också att flera pedagoger nu förstår varför man gör det. Från början gjorde man det mycket för chefens skull.

En annan kommunal huvudman hade tidigare fasta mallar men upplevde att de inte lämpade sig för huvudmannens behov av analys. Nu erbjuder huvudmannen mallar för de rektorer som vill använda dem, men rektorerna får också använda andra sätt att dokumentera sitt kvalitetsarbete, vilket uppskattas av intervjuade rektorer.

Sammanfattande diskussion

Kartläggningen visar att huvudmännen uppfattar att deras skolenheter har utvecklingsbehov inom ett flertal områden som rör systematiskt kvalitetsarbete. Huvudmännen behöver därför ge olika typer av stöd till verksamheterna vilket också forskning och myndighetsrapporter har visat – rektorer är ofta överbelastade och har inte alltid kapacitet att hantera utvecklingsarbetet samtidigt som de hanterar sina övriga ansvarsområden.⁵¹ Kartläggningen visar att den vanligaste formen av stöd är regelbundna dialoger och muntlig rådgivning. Samtidigt uppger en av tio små och medelstora huvudmän i vår enkät att de inte ger något stöd alls till rektor i uppföljning av verksamheten. Kartläggningen visar också att även huvudmännen identifierar det egna systematiska kvalitetsarbetet

⁴⁹ Se även Skolverket (2015).

⁵⁰ Analysmodeller som nämns är bland annat lotusdiagram, analysstappan, 5 x Varför, BRUK, Kvalitetsverkstaden och analysmodellen från Samverkan för bästa skola.

⁵¹ Skolverket (2020b).

som ett utvecklingsområde, något som kan påverka deras förmåga att ge tillräckligt stöd till verksamheterna.

Huvudmännens verktyg för att ge stöd till verksamheterna är tätt kopplade till redskap för uppföljning – mallar kan hjälpa verksamheterna med att dokumentera kvalitetsarbetet men ger också strukturerade underlag till huvudmannen. Likaså kan regelbundna dialoger både ge återkoppling till rektor på hur verksamheten genomförs samt ge huvudmannen relevant information till huvudmannens eget kvalitetsarbete. I den här kartläggningen har vi dock inte undersökt med vilken kvalitet dialogerna genomförs.

Vi har i tidigare kapitel visat att små huvudmän ofta följer upp sina verksamheter på ett informellt sätt. Den bilden återkommer när det gäller huvudmännens stöd till rektorer. Stora huvudmän svarar i större utsträckning att de ger rektor samtliga typer av de stöd som vi frågat om, jämfört med mindre huvudmän. Till exempel uppger stora huvudmän i störst utsträckning att de ger rektorer kompetensutveckling i hur systematiskt kvalitetsarbete kan bedrivas. Samtidigt som det är bland stora huvudmän som det är vanligast att ange att de egna enheterna har behov av kompetensutveckling i systematiskt kvalitetsarbete.

Vad dessa skillnader beror på kan vi inte säga med säkerhet. Det kan vara så att stora huvudmän dels har resurser för att ge stöd i form av exempelvis kompetensutveckling eller nätverk, dels att de har rutiner för att fånga upp vilka utvecklingsbehov som finns i verksamheterna. Det finns en risk att enkätens svarsalternativ passar bättre för hur stora huvudmän arbetar och att vi alltså inte lyckats fånga små huvudmäns stöd, som ofta beskrivs i termer av informella möten i vardagen. Ytterligare en möjlig orsak är att huvudman och rektor kan vara samma person i små organisationer, vilket gör att det är upp till rektor själv att identifiera och ta fram rätt typ av stöd till sig själv.

Skolinspektionen har tidigare tagit upp frågan om att huvudmän som har stora verksamheter i regel erbjuder fler stödfunktioner än mindre huvudmän. På små fristående skolor kan tillgängligt stöd vara beroende av den kompetens som finns inom styrelsen. Det beskrivs som problematiskt eftersom styrelsens kompetens ofta varierar från år till år.⁵² Samtidigt är inte behovet av ökat stöd till rektor enbart en fråga för små enskilda huvudmän. Skolinspektionen betonar även att det i små kommuner kan finnas behov av en stödfunktion om den kompetens som behövs inte finns inom huvudmannens organisation.⁵³

⁵² Skolinspektionen (2012).

⁵³ Skolinspektionen (2015).

5. Huvudmännens användning av Skolverkets material

Skolverket ger olika typer av stöd till skolhuvudmännens systematiska kvalitetsarbete. Eftersom Skolverket inte har uppgifter om i vilken utsträckning stöden utnyttjas har vi i enkäten undersökt användningen av de stöd som alla huvudmän har möjlighet att ta del av.⁵⁴

Vi inleder kapitlet med en sammanfattande redogörelse för i vilken utsträckning som de allmänna råden och de olika stödmaterialen används. Sedan riktar vi blicken mot hur de enskilda stödmaterialen upplevs av huvudmännen och i vilken utsträckning de används av olika kategorier huvudmän. Först en kort presentation av de olika stöden:

Om Skolverkets stöd

I framställningen använder vi samlingsbegreppet ”stöd”. Det är värt att påpeka att de allmänna råd, stödmaterial och insatser som ryms inom begreppet delvis fyller olika syften.

- Allmänna råd med kommentarer utgår från bestämmelser i skollagen. De allmänna råden ska följas om inte verksamheten handlar på ett annat sätt som gör att målen uppfylls.
- *Kvalitetsverkstaden* är ett webbaserat processtöd som är utformat för att användas gemensamt i hela organisationen. Stödet riktar sig till rektorer samt nyckelpersoner för det systematiska kvalitetsarbetet hos huvudmannen, såsom skolchef eller kvalitetschef.
- *Kvalitetsarbete i praktiken* är ett tryckt stödmaterial som nyligen har utgått och ersatts av *Kvalitetsverkstaden*. Målgrupp var rektorer och förskollärare/lärare. Stödmaterialen skulle fungera som en konkretisering av de allmänna råden. Eftersom stödmaterialen har funnits i närtid beslutade vi att ha med det som svarsalternativ i enkäten.
- *BRUK* är ett verktyg för självskattning i relation till styrdokumentet som för närvarande inte är uppdaterat utifrån nyare regleringar. Eftersom det används av huvudmän och enheter och finns tillgängligt via Skolverkets webbplats har vi valt att ha med det som svarsalternativ i enkäten.⁵⁵

De som är ansvariga för de olika stöden på Skolverket betonar att stöden generellt är avsedda att användas utifrån olika lokala behov. Det lyfts också att *BRUK* ska

⁵⁴ Vi har ställt enkätfrågor om allmänna råd, processtödet *Kvalitetsverkstaden*, stödmaterialen *Kvalitetsarbete i praktiken*, självvärderingsverktyget *BRUK* och ”annan information på skolverket.se”. I intervjuer och enkätens öppna svar har också Samverkan för bästa skola och Nyanländas lärande behandlats. De två senare är exempel på stödsatser som inte är öppna för alla huvudmän att ta del av, därför ställdes inte frågor om dessa i enkäten.

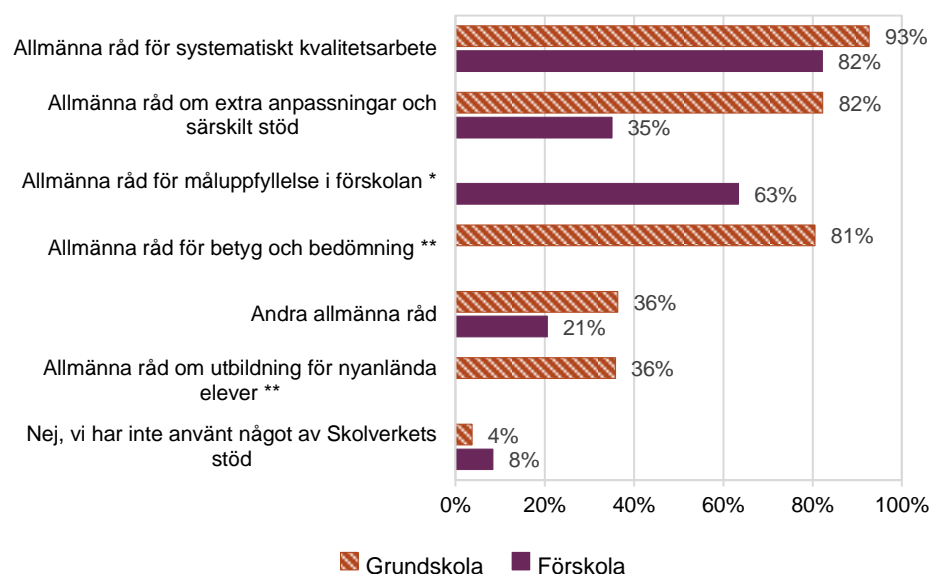
⁵⁵ *BRUK* står för bedömning, reflektion, utveckling, kvalitet. De som är ansvariga för *BRUK* inom Skolverket betonar att *BRUK* i första hand vänder sig till rektorer, lärare och förskollärare i verksamheterna.

användas för att ta fram ett underlag till det systematiska kvalitetsarbetet i form av självskattningsresultat och att *Kvalitetsverkstaden* passar särskilt bra för de huvudmän som behöver stärka kommunikationen i styrkedjan.

I vilken utsträckning använder huvudmännen Skolverkets stödmaterial?

Diagram 9 ger en samlad bild av i vilken utsträckning huvudmän för förskolor respektive grundskolor använder olika slags allmänna råd som Skolverket bedömt är relevanta i det systematiska kvalitetsarbetet.⁵⁶

Diagram 9. Andel huvudmän som svarar att de har använt något av Skolverkets stöd för systematiskt kvalitetsarbete.



*Besvarades enbart av förskolehuvudmän

**Besvarades enbart av grundskolehuvudmän

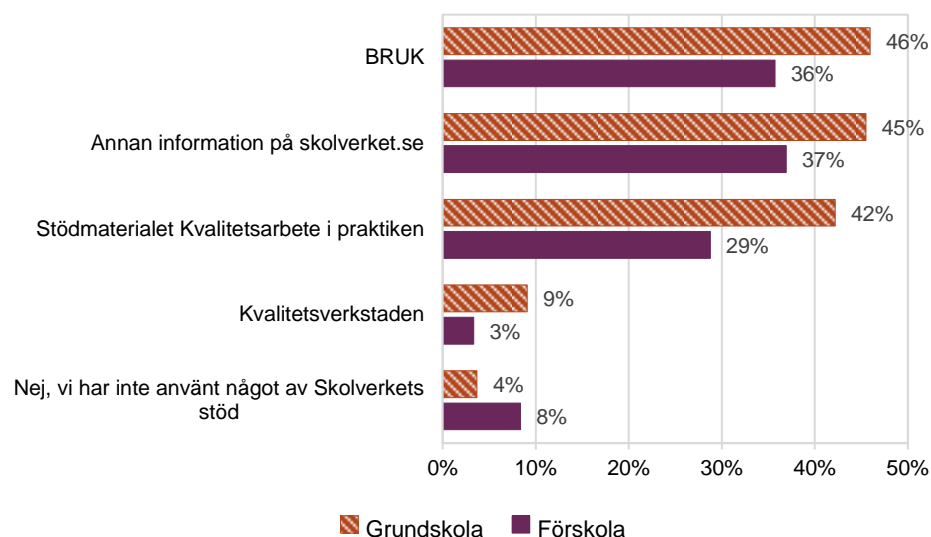
Vi kan konstatera att de allmänna råd som är centrala för huvudmännens systematiska kvalitetsarbete används av många huvudmän, men inte av alla. 4 procent av huvudmännen för grundskolan svarar att de inte har använt något av Skolverkets stöd. Motsvarande andel bland huvudmän för förskolan är 8 procent. Vår analys utifrån huvudmannens storlek visar att det är 10 procent i gruppen små huvudmän för förskolan som inte har använt något av Skolverkets stöd.⁵⁷

⁵⁶ I samråd med interna referenspersoner valde vi vilka av Skolverkets allmänna råd som var mest relevanta att ställa frågor om i enkäten utifrån studiens syfte.

⁵⁷ Eftersom gruppen enskilda huvudmän för förskola respektive förskola och grundskola med fler än 1000 barn/elever är relativt liten ingick samtliga huvudmän i vårt urval. För mer information se bilaga 1.

I nedanstående diagram visar vi hur stor andel av huvudmännen som har använt de övriga typer av stöd som Skolverket ger för att stärka det systematiska kvalitetsarbetet.⁵⁸

Diagram 10. Andel huvudmän som svarar att de har använt något av Skolverkets stöd för uppföljning och analys.



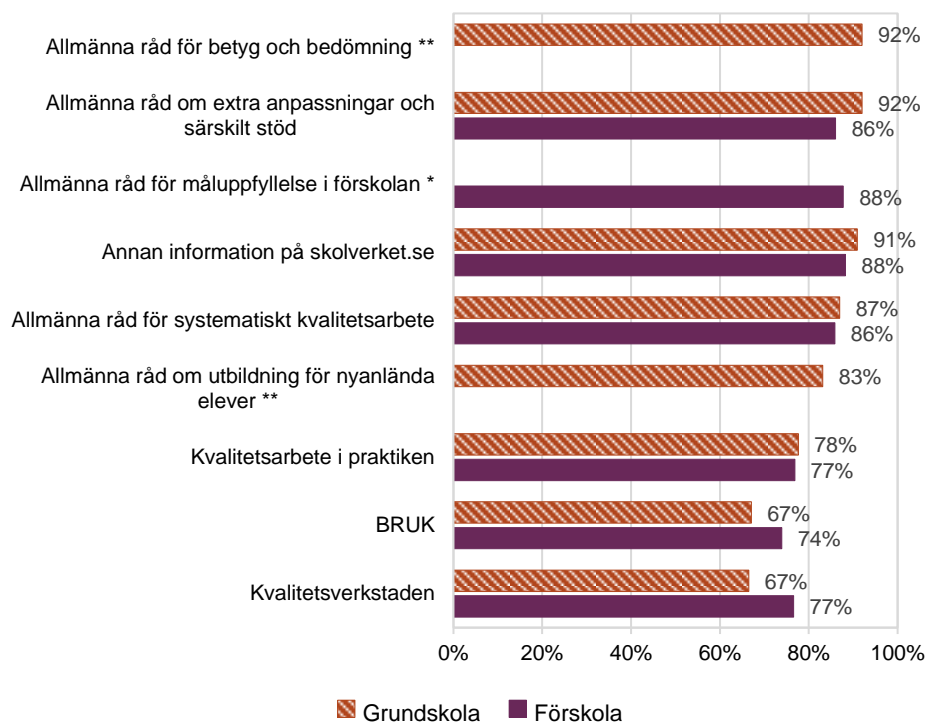
I Diagram 10 ser vi att mellan tre och fyra av tio förskolehuvudmän har använt de olika typerna av stöd. Bland huvudmän för grundskolor är det ungefär fyra av tio som har använt de olika stöden. Undantaget är *Kvalitetsverkstaden* som har använts av knappt en av tio grundskolehuvudmän och tre procent av huvudmännen för förskolan.

Möter Skolverkets stöd huvudmännens behov?

De huvudmän som har använt Skolverkets olika stöd fick svara på i vilken utsträckning respektive stöd fyller det egna behovet. Svaren redovisas i Diagram 11.

⁵⁸ Inom det nationella skolutvecklingsprogrammet Systematiskt kvalitetsarbete ingår förutom ovanstående stöd också högskolekurserna *Leda kvalitetsarbete i förskolan* och *Dokumentera kvaliteten i förskolan*. De webbaserade stöden *Leda förändring* samt *Leda digitalisering* ingår också liksom stöd paketet *Introduktion till styrning av skolan för nya nämndledamöter*. Vilka stödformer som vi har frågat om i enkäten beslutades efter samråd med interna referenspersoner på Skolverket.

Diagram 11. Andel huvudmän som har svarat att Skolverkets stöd fyller deras behov i mycket stor eller ganska stor utsträckning.



*Besvarades enbart av förskolehuvudmän

**Besvarades enbart av grundskolehuvudmän

En majoritet av de huvudmän som har använt respektive stöd anser att de i mycket eller ganska stor utsträckning fyller det egna behovet av stöd. Ett hinder, enligt många huvudmän, är dock att stöden tar tid att sätta sig in i och att arbeta utifrån. Så här uttrycker en huvudman sina synpunkter:

Skolverkets material har hjälpt oss mycket i utvecklingen av vårt systematiska kvalitetsarbete. Det kräver dock mycket tid att sätta sig in i allt för att skapa det som behövs.

Även om de flesta huvudmän är nöjda på ett generellt plan reflekterar huvudmännen i kommentarer till enkäten och i intervjuer över hur Skolverkets stöd på olika sätt kan bli bättre och mer användbara. Ett antal respondenter menar att användbarheten skulle öka om stöden var mer anpassade till de olika skolformerna. En annan återkommande synpunkt är att allmänna råd och/eller annat stödmaterial är för generella, och att det behövs mer stöd från Skolverket i hur huvudmannen och verksamheterna kan analysera resultat. Så här uttrycker en enkätrespondent sig kring Skolverkets material med en typ av synpunkter som delas av fler:

Alla material är bra men ganska omfattande och ger en del tolkningsutrymme vilket gör det svårt att kommunicera med främst fritidspolitiker i nämnden som inte är insatta i grundskolans verksamheter och styrdokument. Det finns en stor risk för att de delar som politiken fokuserar på är hårda/konkreta kvantitativa resultat i form av statistik då det är svårt att få grepp om och förstå de kvalitativa resultaten.

I det följande fördjupas undersökningens resultat för respektive stödform. Samtliga enkätresultat utgår från diagram 9, 10 och 11.

De allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete är uppskattade och används av många – men viss kritik finns

Drygt åtta av tio förskolehuvudmän och drygt nio av tio av huvudmän för grundskolor använder de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete. Knappt nio av tio huvudmän för förskola respektive grundskola anger att de allmänna råden fyller det behov som finns i ganska eller mycket stor utsträckning.

Samtidigt som de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete uppskattas och används av de flesta finns en del mer kritiska kommentarer bland enkätens öppna svar. Till exempel om att flera goda exempel borde lyftas fram för att öka konkretionsgraden och därmed användbarheten. Den kritik som följande enkätrespondent ger uttryck för är en åsikt som delas av fler:

Tyvärr hade man önskat att de allmänna råden var mer konkreta. Det är också ett problem att de allmänna råden utifrån systematiskt kvalitetsarbete främst är skrivet för större huvudmän. Man utesluter ofta det perspektiv som vi mindre huvudmän har.

Eftersom de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete gäller för alla skolformer och anger vilka krav som ställs, kan de inte målgruppsanpassas och i vissa fall inte konkretiseras ytterligare.

Det påtalas också bland de som har valt att kommentera att de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete är gamla och att de behöver ”dammas av”. Respondenter påpekar att de reviderades innan funktionen skolchef reglerades och att det har kommit fram ny kunskap om systematiskt kvalitetsarbete, till exempel från *Samverkan för bästa skola*, under senare år. Den senaste revideringen skedde år 2015.

När vi analyserar svaren utifrån storlek på huvudmannen ser vi att användandet är högst i gruppen stora huvudmän, det gäller både huvudmän för förskolan och grundskolan. Analysen visar också att graden av användande är hög bland både enskilda och kommunala huvudmän men högre bland de kommunala. I gruppen små förskolehuvudmän är det visserligen en majoritet som har använt råden, men drygt två av tio anger att de inte alls har tagit stöd av de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete.

De flesta små huvudmän är enskilda vilket innebär att skillnaden i svar mellan enskilda och kommunala huvudmän generellt följer svarsmonstret utifrån huvudmannastorlek. Det är i sammanhanget viktigt att ha i åtanke att också kommuner som grupp skiljer sig mycket åt vad gäller storlek. Något som enligt flera kommentarer i enkät och intervjuer borde påverka hur stöden från Skolverket utformas. Ett citat från en mindre kommunal huvudman får representera det perspektivet:

Det allmänna rådet för systematiskt kvalitetsarbete är inget egentligt stöd. Det skulle behöva vara mycket mer preciserat om man från Skolverkets sida verkligen vill ha ett likvärdigt,

utvecklande systematiskt kvalitetsarbete i Sveriges skolor. Rektorer byts ofta, det tar lång tid att både förstå och kunna leda sin verksamhet till ett bra systematiskt kvalitetsarbete. Om denna likvärdighet som det pratas om hela tiden ska bli verklighet behöver detta arbete systematiseras likvärdigt på nationell nivå. En liten kommun har definitivt inte samma förutsättningar att ta fram mallar och statistik som en stor kommun, varken kompetens eller antal medarbetare finns tillgängliga.

Allmänna råd om extra anpassningar och särskilt stöd används av åtta av tio grundskolehuvudmän

De allmänna råden om extra anpassningar, särskilt stöd och åtgärdsprogram används av knappt fyra av tio förskolehuvudmän och drygt åtta av tio grundskolehuvudmän. Huvudmän för förskolan omfattades också av frågan eftersom det fanns indikationer på att det används av dem trots att dessa allmänna råd inte formellt riktar sig till förskolan. Av läroplanen för förskolan framgår att de barn som behöver mer stöd och stimulans ska få detta.⁵⁹ I linje med det finns flera huvudmän som i kommentarer efterfrågar mer stöd från Skolverket just kring vad extra anpassningar och särskilt stöd kan innebära i förskolan.⁶⁰

Bland huvudmän för förskolan syns en skillnad mellan kommunala och enskilda huvudmän. Kommunala huvudmän har använt de allmänna råden för extra anpassningar och särskilt stöd i större utsträckning än enskilda, fem av tio respektive tre av tio.

Av de huvudmän som har använt de allmänna råden för extra anpassningar och särskilt stöd, anser nio av tio av både förskole- och grundskolehuvudmän att råden fyller deras behov av stöd i ganska eller mycket stor utsträckning.

De allmänna råden för måluppfyllelse i förskolan används av sex av tio huvudmän

De allmänna råden för måluppfyllelse i förskolan används av drygt sex av tio huvudmän för förskolan. Närmare nio av tio av dessa tycker att råden om måluppfyllelse i förskolan i ganska eller mycket stor utsträckning fyller huvudmannens behov. Även i den grupp som tycker att de allmänna råden fungerar bra finns påpekanden kring att råden inte har reviderats utifrån den nya läroplanen för förskolan. De allmänna råden för måluppfyllelse i förskolan är från år 2017.

Beträffande skillnader mellan olika typer av huvudmän visar undersökningen att drygt sex av tio av de enskilda huvudmännen använder stödet. Av de kommunala huvudmännen anger knappt åtta av tio samma sak.

Andra allmänna råd används också i kvalitetsarbetet

I enkäten har vi frågat huvudmännen om ytterligare två allmänna råd – allmänna råd för betyg och bedömning respektive om utbildning för nyanlända elever.

⁵⁹ Läroplan för förskolan, Lpfö18 (SKOLFS 2018:50).

⁶⁰ De allmänna råden för extra anpassningar, särskilt stöd och åtgärdsprogram revideras för närvarande och ska enligt plan publiceras i reviderad form under hösten 2021.

Ingen av dessa riktar sig till förskolan varför svarsalternativen bara är aktuella för grundskolehuvudmän.

Fler än åtta av tio grundskolehuvudmän har använt de allmänna råden för betyg och bedömning och knappt fyra av tio uppger att de har använt de allmänna råden för utbildning av nyanlända elever. Bland de kommunala huvudmännen har drygt sju av tio använt dessa råd. Det är en mer relevant uppgift eftersom de flesta enskilda huvudmän av olika skäl inte tar emot nyanlända elever.⁶¹

I enkäten fanns möjligheten att ange om man använder andra allmänna råd i sitt systematiska kvalitetsarbete. Två av tio förskolehuvudmän och fyra av tio grundskolehuvudmän uppger att de gör det. Allmänna råd för fritidshem och allmänna råd för arbete med studie och yrkesvägledning är exempel på andra allmänna råd som har nämnts.

Kvalitetsverkstaden kan användas av fler huvudmän

Kvalitetsverkstaden, som lanserades år 2018, är Skolverkets senaste satsning på att stötta huvudmännen i det systematiska kvalitetsarbetet. Det är ett processtöd som är utformat för att användas gemensamt i hela organisationen. Stödet riktar sig till rektorer samt nyckelpersoner för det systematiska kvalitetsarbetet hos huvudmannen, som skolchef eller kvalitetschef.

En av tio grundskolehuvudmän och tre procent av förskolehuvudmännen anger att de har deltagit i *Kvalitetsverkstaden*. Precis som i övriga undersökta stöd är deltagandet i *Kvalitetsverkstaden* högre bland kommunala huvudmän än bland enskilda huvudmän.

Av de huvudmän för grundskola som har deltagit i *Kvalitetsverkstaden* och som har besvarat vår enkät, anser knappt sju av tio att processtödet i mycket eller ganska stor utsträckning fyller de egna behoven. Bland de få förskolehuvudmän som har deltagit ser svarsmönstret liknande ut även om de är något mer positiva. I de öppna svaren förekommer det att huvudmännen skriver att de ser fram mot att ta del av *Kvalitetsverkstaden* när tid ges. Andra säger att de uppfattar *Kvalitetsverkstaden* som alltför omfattande både tids- och personalmässigt.

BRUK är under revidering men används fortfarande

*BRUK*⁶² är ett verktyg för självskattning. Syftet med *BRUK* är att vara ett utvecklingsverktyg och ett stöd i ett kollegialt lärande för att synliggöra processer och kvalitet. Den gemensamma diskussionen och analysen som förs av deltagarna i arbetet med *BRUK* är enligt Skolverket viktigare än själva resultatet av den

⁶¹ SOU 2016:9. *Plats för nyanlända i fler skolor.*

⁶² BRUK står för bedömning, reflektion, utveckling, kvalitet.

självskattning som görs. *BRUK* har funnits i olika versioner sedan tidigt 2000-tal och är för närvarande under omarbetning.⁶³

Knappt fyra av tio av huvudmän för förskolan använder *BRUK*, av huvudmän för grundskolan är det drygt fyra av tio. Av de som använder materialet tycker omkring sju av tio av samtliga huvudmän att *BRUK* i mycket eller ganska stor utsträckning fyller de egna behoven.

Det finns både positiva och mer negativa åsikter kring *BRUK*. En av de mer vanligt förekommande kritikpunkterna är att stödet är för omfattande och krångligt.

Samtidigt som en del huvudmän upplever att *BRUK* inte fyller deras behov visar både intervjuer och många enkätcommentarer att *BRUK* har varit uppskattat, inte minst på grund av att det inte har funnits så mycket annat material som har kunnat användas i förskolan. Vi har också sett flera exempel på att *BRUK* har använts som utgångspunkt i utvecklingen av huvudmäns och förskolors egna stöd men att materialet har kortats ner och anpassats till de egna behoven.

Kvalitetsarbete i praktiken har använts av hälften av de stora huvudmännen

Stödmaterialet *Kvalitetsarbete i praktiken* har använts av drygt fyra av tio av huvudmän för grundskolan och knappt tre av tio av huvudmän för förskolan. Av de som har använt *Kvalitetsarbete i praktiken* tycker knappt åtta av tio att materialet fyller deras behov av stöd. Det gäller både huvudmän för förskolor och grundskolor. En förskolehuvudman berättar att de har lagt upp hela det egna kvalitetsarbetet utifrån *Kvalitetsarbete i praktiken*.

Det är en större andel av de kommunala än de enskilda huvudmännen som har använt stödet. Det gäller både för förskolehuvudmän, där knappt fem av tio kommunala huvudmän jämfört med en fjärdedel av de enskilda har använt materialet, liksom grundskolehuvudmän (fem av tio jämfört med knappt fyra av tio).

I gruppen stora huvudmän är det ungefär hälften som har använt materialet, det gäller både huvudmän för grundskolor och förskolor. Bland huvudmän för förskolan sjunker graden av användande med storlek på huvudmannen, i gruppen små huvudmän är det drygt två av tio som har använt sig av *Kvalitetsarbete i praktiken*.

⁶³ På Skolverkets webbplats anges att materialet är särskilt inaktuellt för förskolan. Vi har ändå valt att ställa frågor om stödet då det framkom i de inledande intervjuerna att *BRUK* fortfarande används både i förskolan och grundskolan.

Övrig information på Skolverkets webbsida används också i kvalitetsarbetet

På Skolverkets webbplats finns ytterligare material och utbildningar som direkt eller indirekt kan användas för att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet. Dessa har vi inte frågat om specifikt, däremot har de varit möjliga att ange under svarsalternativet ”annan information på skolverket.se”. Knappt fyra av tio huvudmän för förskolan och knappt fem av tio huvudmän för grundskolan anger att de använder annan information från Skolverket i sitt systematiska kvalitetsarbete. Ett sådant material är *Introduktion för styrning av skolan för nya nämndledamöter*. Något motsvarande material finns inte för nya styrelseledamöter hos de enskilda huvudmännen. Ett annat exempel är det webbaserade kunskapsstödet *Leda förändring* som är ett kunskaps- och processtöd för huvudmän, rektorer och förskolechefer i att leda förändringsarbete.

I undersökningen har det kommit upp många positiva kommentarer kring all övrig information på Skolverkets webbplats. Vi ser också att omkring nio av tio huvudmän tycker att den information de tar del av via Skolverkets hemsida fyller deras behov av stöd. Det påtalas också att det är användbart med kostnadsfria webbutbildningar och föreläsningar som kan användas när behov uppstår. Så här säger en respondent i en kommentar av en typ som är återkommande:

Vi uppskattar er hemsida och tycker att det finns mycket bra material att hämta där, inte minst utbildningsfilmer som vi kan se tillsammans i personallaget och diskutera.

I intervjuer och vår enkäts öppna svar finns exempel på att huvudmän använder material från *Samverkan för bästa skola*⁶⁴ för att ta fram nulägeanalys i sitt systematiska kvalitetsarbete. Så här skriver en grundskolehuvudman som kommentar till enkätfrågan om vilka processer och metoder man använder i det systematiska kvalitetsarbetet:

Inom ramen för Samverkan för bästa skola som genomfördes 2016–2019 etablerades verktyg och processer för det systematiska kvalitetsarbetet. Vi håller i och utvecklar dessa metoder och processer.

Det förekommer också att huvudmän anger att de använder insatser inom ramen för Skolverkets nationella skolutvecklingsprogram *Nyanländas lärande* som ett stöd i det systematiska kvalitetsarbetet.

Sammanfattande diskussion

Kartläggningen visar att en stor majoritet av huvudmän för förskola och grundskola har använt de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete. Samtidigt som de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete uppskattas och används av de flesta finns en del mer kritiska kommentarer bland enkätens öppna svar. Till exempel om att flera goda exempel borde lyftas fram för att öka

⁶⁴ *Samverkan för bästa skola* är en utvecklingsinsats som riktar sig till förskolor och skolor som har låga kunskapsresultat och har särskilt svåra förutsättningar att förbättra resultaten på egen hand. En central insats är att personal från Skolverket ger stöd i det systematiska kvalitetsarbetet.

konkretionsgraden och därmed användbarheten. Eftersom de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete gäller för alla skolformer och anger vilka krav som ställs, kan de inte målgruppsanpassas och i vissa fall inte konkretiseras ytterligare. Vi tycker ändå att det är viktigt att ge utrymme för den här typen av synpunkter eftersom det är en uppfattning som förmedlas av ett antal av de huvudmän som har gett kommentarer i enkäten.

Av grundskolehuvudmännen är det ungefär åtta av tio som använder de allmänna råden om extra anpassningar och särskilt stöd respektive allmänna råd för betyg och bedömning i sitt systematiska kvalitetsarbete. Sex av tio förskolehuvudmän använder de allmänna råden för måluppfyllelse i förskolan.

Vad gäller andra stödformer såsom stödmaterial *Kvalitetsarbete i praktiken* och *BRUK* är användandet lägre. Samtidigt är graden av användande inte jämförbar eftersom stöden har olika syften. Som nämnts måste alla huvudmäns verksamheter leva upp till de lagkrav som de allmänna råden omfattar. Därför är det förväntat att en större andel använder de allmänna råden än andra typer av stödmaterial. Skolverkets senaste satsning, *Kvalitetsverkstaden*, har hittills använts av färre än en av tio huvudmän. Enligt ansvariga för stödet på Skolverket finns ett antal omständigheter som kan bidra till att *Kvalitetsverkstaden* än så länge används av relativt få. De olika delarna av stödet har lanserats succesivt. Dessutom har den digitala plattformen där stödet finns tillgängligt haft vissa brister.

Av de huvudmän som har använt respektive material anser en majoritet, i de flesta fall en stor majoritet, att Skolverkets stöd fyller de egna behoven i ganska eller mycket stor utsträckning. Även om de flesta användare är nöjda på ett övergripande plan framkommer åtskilliga synpunkter på hur stöden kan förbättras, både från de som har använt respektive inte använt de olika stöden. Till exempel uttrycker många att de generella stöden bör kompletteras med stöd som är mer målgruppsanpassade utifrån skolform och huvudmannatyp. Mer konkreta exempel och en ökad nationell styrning i vilka mål som ska följas upp efterfrågas också. Det är också vanligt att påpeka att olika stödmaterial borde uppdateras oftare så att de är i linje med rådande reglering. I sammanhanget bör det nämnas att Skolverket för närvarande arbetar med att *Kvalitetsverkstaden* ska bli tydligare för de olika skolformerna, samt att det tydligare ska kommuniceras att det ska vara ett stöd i det befintliga lokala systematiska kvalitetsarbete som redan genomförs. *BRUK* görs för närvarande om.

6. Systematiskt kvalitetsarbete i förskolan – en fördjupning

Den kunskapssammanställning som Skolverket gjort om systematiskt kvalitetsarbete visar att det generellt betraktas som svårare att bedöma kvalitet i förskolan än i grundskolan och att såväl huvudmänna- som rektors- och personalnivån har mindre erfarenhet av att bedöma kvalitet i förskolan.⁶⁵ Forskning och tidigare utvärderingar visar också det finns brister i kunskap om förskolans uppdrag i hela styrkedjan.⁶⁶ Därför har vi valt att göra en fördjupning om kvalitetsarbete i förskolan som presenteras i det här kapitlet.

Kapitlet skiljer sig från tidigare kapitel. Dels genom att vissa resultat upprepas, dels genom att det bygger mer på intervjuer och öppna svar från enkäten och mindre på generaliserbara enkätresultat. Tyngdpunkten i våra intervjuer har legat på hur huvudmännen i förskolan arbetar med det systematiska kvalitetsarbetet samt vilka faktorer på systemnivå som underlättar respektive hindrar huvudmännens systematiska kvalitetsarbete.

Många små huvudmän för förskolor

Det finns 2 350 huvudmän för förskolan varav 290 är kommunala medan resterande 2 063 är enskilda huvudmän.⁶⁷ Förskolehuvudmännen är i genomsnitt små, och ett stort antal är ideella eller ekonomiska föreningar.⁶⁸ I de ideella verksamheterna består ofta styrelsen, huvudmannen, av vårdnadshavare.⁶⁹ Av 2 060 enskilda förskolehuvudmän är cirka 1 000 föräldra- eller personalkooperativ.⁷⁰ Att det handlar om små verksamheter blir tydligt när man undersöker andelen barn i verksamheterna. Trots att de kommunala huvudmännen är färre till antalet går 80 procent av de inskrivna barnen i kommunalt drivna förskolor.

Strukturer för systematiskt kvalitetsarbete

Huvudmannen och rektorn behöver skapa en struktur för hur utbildningens resultat ska följas upp, analyseras och bedömas i förhållande till de nationella målen.⁷¹ De intervjuade förskolehuvudmännen har tydligt uttryckt hur betydelsefullt det är att det finns strukturer och metoder i det systematiska kvalitetsarbetet. Detta för att arbetet ska bli långsiktigt och för att det ska finnas en samsyn i hur det ska bedrivas.

⁶⁵ Skolverket (2020b).

⁶⁶ Skolverket (2020b).

⁶⁷ Skolverket (2020a).

⁶⁸ Se bland annat Friskolornas riksförbund (2019) och Idéburna skolors riksförbund, ideburnaskola.se. I vårt urval definieras huvudmän för förskolan med färre än 99 barn som små.

⁶⁹ Det finns också idéburna verksamheter som är huvudmän för förskolor. Det kan vara församlingar eller studieförbund som har anställd personal på huvudmannanivå och inte drivs helt ideellt.

⁷⁰ 712 förskolehuvudmän är föräldrakooperativ och 289 är personalkooperativ.

⁷¹ Skolverket (2015).

Huvudmännen använder olika typer av metoder där vi ska återkomma till några, såsom dokumentation, självvärderingar och analysverktyg. De intervjuade huvudmännen framhäver också betydelsen av en struktur, såsom ett årshjul, som tydliggör vilka moment som ska genomföras, när och av vem/vilken funktion. Det är något som vi har förstått kan uppfattas som odynamiskt och upprepande. Våra intervjupersoner betonar dock hur ett årshjul, kalendarium eller motsvarande skapar förutsägbarhet och blir till en form av garanti för att det systematiska kvalitetsarbetet genomförs. Det beskrivs också som betydelsefullt att strukturen inbegriper alla nivåer i styrkedjan och kontakterna dem emellan. Annars finns risk, menar intervjupersoner, för att den uppföljning som sker på olika nivåer inte hänger ihop.

En bärande del i att den struktur som ska finnas på plats är av god kvalitet, är att det styr mot uppföljning utifrån läroplanens krav. I vår nationella undersökning uppger en majoritet av huvudmän för förskolan att de följer upp förskolans verksamhet gentemot de nationella målen två gånger per år eller mer.

Värt att uppmärksamma är att en knapp fjärdedel av de kommunala huvudmännen följer upp förskolornas verksamhet endast en gång per år. Bland enskilda förskolehuvudmän är det något färre, knappt en av fem, som följer upp förskolans verksamhet en gång per år. I gruppen enskilda huvudmän finns även en liten andel som följer upp förskolans verksamhet mot de nationella målen mindre än en gång per år. I den gruppen ingår också de huvudmän som svarar att de inte vet hur ofta förskolans verksamhet följs upp gentemot de nationella målen.⁷²

Underlag och metoder som används i uppföljning av utbildningen i förskolan

För att kunna synliggöra vad förskolorna gör och vad det leder till för barnen ska huvudmännen se till att det finns dokumentation som är tillräcklig för att ligga till grund för analys och beslut om prioritering av utvecklingsinsatser.⁷³ Diagram 12 visar vilka underlag som huvudmännen uppger används för att följa upp verksamheten i förskolan mot de nationella målen. För vissa av metoderna eller underlagen har vi valt att ge en mer ingående redovisning av resultat från enkät och intervjuer.

Förskolan använder olika metoder för uppföljning i mindre utsträckning än grundskolan

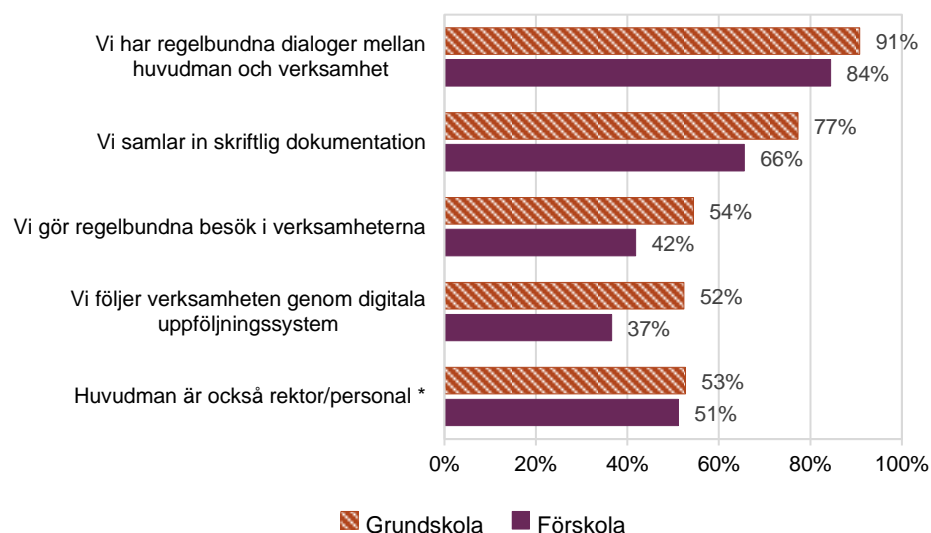
Diagram 12 visar att regelbundna dialoger och insamling av skriftlig dokumentation är den metod respektive typ av underlag som är vanligast bland huvudmän för förskolan. Fyra av tio gör regelbundna besök i verksamheten för att följa upp verksamheten gentemot de nationella målen. Samtidigt är det fem av tio enskilda huvudmän som uppger att huvudmannen också är rektor eller personal

⁷² Bland enskilda grundskolehuvudmän är det en mycket liten andel, cirka två procent, som gav något av dessa svar.

⁷³ Skolverket (2015).

och därför inte behöver göra besök i verksamheten. Diagrammet åskådliggör också att förskolehuvudmännen använder de flesta metoder för att följa upp sin verksamhet i mindre utsträckning än vad huvudmän för grundskolan gör.

Diagram 12. Andel huvudmän i förskola respektive grundskola som anger att de anger respektive underlag för att följa upp verksamheten mot de nationella målen.



* Besvarades enbart av enskilda huvudmän

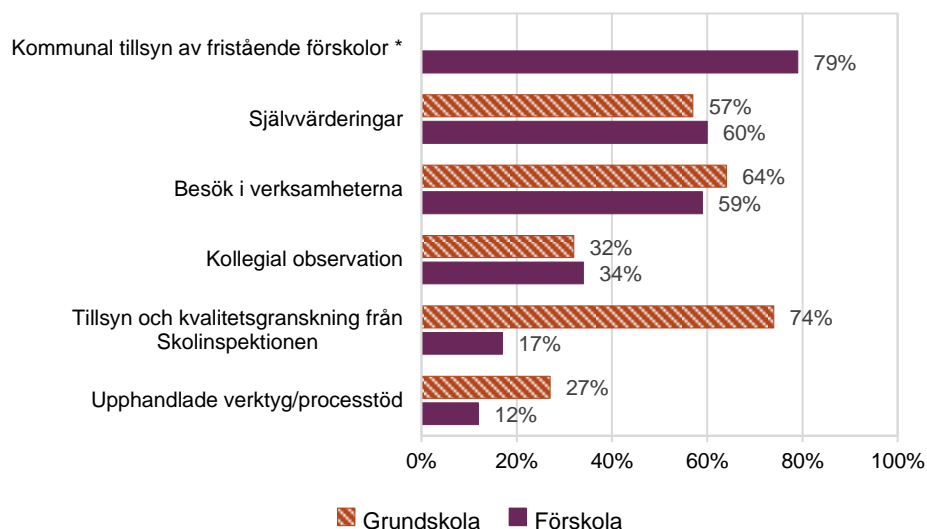
Metoder för kvalitetsarbete anpassas alltmer till förskolan

De flesta huvudmän som vi har intervjuat har tagit fram mallar och system för att följa upp sin verksamhet. Man betonar hur viktigt det är att dessa utvecklas för att kunna värdera och följa kvalitet just i förskolan. Annars, menar de intervjuade, finns risk för att förskolan trycks in i mallar och metoder som utgår från grundskolan. Något som enligt intervjupersonerna inte gynnar utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet i förskolan.

De intervjuade huvudmännen konstaterar ändå att kvalitetsarbete i förskolan har fått alltmer uppmärksamhet de senaste åren. Stödmaterial och insatser från Skolverkets sida, Skolinspektionens regeringsuppdrag år 2015–17 samt den nya läroplanen för förskolan, Lpfö18, är exempel på faktorer som har bidragit till ökad uppmärksamhet på det systematiska kvalitetsarbetet i förskolan hos både huvudmän och förskolor.

I Diagram 13 visas resultaten för förskolehuvudmän respektive grundskolehuvudmän vad gäller vilka processer och metoder de använder för att få kunskap om kvaliteten i sina verksamheter.

Diagram 13. Andel huvudmän som använder respektive process/metod för att få kunskap om kvaliteten i sina verksamheter.



*Besvarades enbart av huvudmän för förskolan

** Besvarades enbart av enskilda huvudmän

Här framgår att både kollegial observation och självvärderingar är något vanligare i förskolan än inom grundskolan. Regelbundna dialoger om systematiskt kvalitetsarbete är den vanligaste metoden för att få kunskap om kvalitet i sina verksamheter bland både förskole- och grundskolehuvudmän.

Självvärdering och kollegial eller extern observation

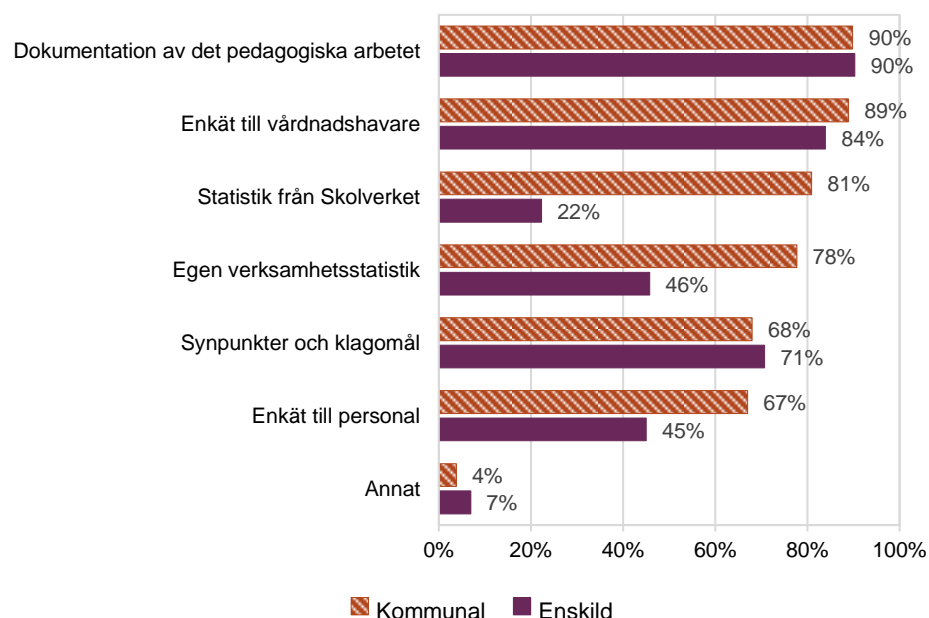
Diagram 13 visar att sex av tio huvudmän uppger att olika typer av självvärderingar som personal eller rektor har genomfört används i det systematiska kvalitetsarbetet. I intervjuerna diskuteras hur självvärderingarna fungerar. En huvudman med många förskolor konstaterar att de som har en välfungerande verksamhet ofta skattar sig lägre medan de förskolor som har låg insikt i den egna verksamhetens kvalitet ofta skattar sig högre. Den här specifika huvudmannen adresserar detta genom att ha egna anställda observatörer som studerar verksamheten. Sedan jämförs observatörernas bild med personalens självvärdering för att därpå ha en gemensam diskussion. Det kan också vara en metod för att kvalitetsarbetet ska inriktas mer på resultatkvalitet och mindre på förutsättningar, strukturell kvalitet, som annars kan dominera det systematiska kvalitetsarbetet i förskolan.⁷⁴ Externa observatörer förekommer hos fler huvudmän som en metod för att följa upp kvalitet i förskolan. Man kan säga att det är en variant av den kollegiala bedömning av undervisning i förskolan som en dryg tredjedel av huvudmännen använder som metod för att få kunskap om kvaliteten i verksamheten.

⁷⁴ Till exempel menar Skolinspektionen att flera självvärderingsverktyg saknar frågor om resultatkvalitet. Se Skolinspektionen (2017).

BRUK är ett verktyg för självvärdering som Skolverket tillhandahåller och som har funnits i olika versioner sedan 2001.⁷⁵ Knappt fyra av tio huvudmän för förskolan uppger att de använder *BRUK*. Av de som har använt *BRUK* anger knappt åtta av tio att stödet fyller det egna behovet. De många enkätkommentarer som vi har fått om *BRUK* vittnar om att åtskilliga förskolor och förskolehuvudmän har använt *BRUK* genom åren. Samtidigt framgår att somliga, åtminstone på huvudmannanivå, har slutat använda det eftersom materialet beskrivs som föråldrat samt alltför omfattande. Dock sägs det i enkätsvaren att vissa förskolor fortsatt använder självvärderingsverktyget även om huvudmannen inte kräver det längre. Undersökningen visar också att en del huvudmän och förskolor över åren har utvecklat egna material med *BRUK* som utgångspunkt.

Diagram 14 nedan visar vilka underlag som huvudmän för förskolan använder för att få kunskap om kvaliteten i sina verksamheter.

Diagram 14. Andel förskolehuvudmän som använder respektive underlag för att för att få kunskap om kvaliteten i sina verksamheter.



Dokumentation är en hörnsten i det systematiska kvalitetsarbetet i förskolan

I läroplanen för förskolan finns krav på att arbetslagen och rektor dokumenterar undervisningen för att se till att utbildningen i förskolan utvecklas i linje med de nationella målen.⁷⁶ Dokumentationen sker ofta genom fotografier, filmer, anteckningar och egna loggböcker.⁷⁷ I den här studien har flera huvudmän berättat att de använder, enligt dem, välfungerande appar som underlättar dokumentation. Både huvudmän, rektorer och förskollärare har också förmedlat att det finns en

⁷⁵ BRUK står för bedömning, reflektion, utveckling, kvalitet.

⁷⁶ Läroplan för förskolan, Lpfö 18 (SKOLFS 2018:50). På Skolverkets hemsida finns ett underlag om dokumentation i förskolan. [Dokumentation i förskolan - Skolverket](#).

⁷⁷ Skolverket (2020b).

ovana att genomföra bedömningar i förskolan vilket får konsekvenser för vad som dokumenteras. Något som i sin tur kan leda till att det systematiska kvalitetsarbetet försvåras. Så här säger en intervjuad rektor om ett fenomen som har lyfts av fler:

Begreppen resultat och bedömning är läskiga i förskolan. Man har en föreställning om att bedömning innebär betyg i skolan...Man får paketera det på ett annat sätt i förskolan.

Vår undersökning visar att nio av tio huvudmän för förskolor använder dokumentation av det pedagogiska arbetet för att få kunskap om kvaliteten i förskolan. Det finns inga märkbara skillnader i resultat mellan kommunala och enskilda huvudmän.

Enkäter till vårdnadshavare används av de allra flesta förskolehuvudmän

Av de enkäter som huvudmännen använder för att få kunskap om kvaliteten visar Diagram 13 att enkät till vårdnadshavare är vanligast, nästan nio av tio huvudmän för förskolan använder sig av dessa för att få kunskap om kvaliteten i sina verksamheter. Hos de huvudmän vi har intervjuat kommuniceras resultaten ofta externt och kan följas som mål på verksamhets- eller huvudmannanivån. En nackdel med vårdnadshavarenkäter som har förts fram i andra rapporter är att vårdnadshavare oftast inte har kunskap om de samlade målen för utbildningen i förskolan.⁷⁸

Tillsyn av enskilda förskolor beskrivs som viktig

Diagram 13 visar också att drygt åtta av tio enskilda huvudmän för förskolan anger att den kommunala tillsynen är en metod för att få syn på den egna kvaliteten.⁷⁹ I intervjuer med enskilda huvudmän för förskolan förmedlas att den kommunala tillsynen är ett betydelsefullt inslag, särskilt för de små förskolehuvudmännen. Så här säger en intervjuad förskolerektor hos en liten enskild huvudman:

Fråga: Är den kommunala tillsynen ett stöd? Ja, absolut. De är på så många förskolor så det blir ändå bekräftelse att vi är på rätt väg. För man blir lätt hemmablind. Man tänker, är det bra eller hur är det?

För vissa små huvudmän kan den kommunala tillsynen vara det enda tillfället där den egna utbildningen jämförs med andra. Dock visar en granskning som Skolinspektionen har gjort att två av tre kommuner behöver utveckla arbetet med hur de granskar förskolornas arbete utifrån läroplanens mål och uppdrag.⁸⁰ I våra enkätsvar beskriver ett antal huvudmän att de är kritiska till kvaliteten i den kommunala tillsynen.

⁷⁸ Se till exempel Skolinspektionen (2017). Jämför även Skolverket, Skolinspektionen, Specialpedagogiska skolmyndigheten, Skolforskningsinstitutet (2020).

⁷⁹ Det är kommunerna som har tillsynsansvar över de enskilda förskolehuvudmännen. Den kommunala tillsynen inspekteras i sin tur av Skolinspektionen.

⁸⁰ Skolinspektionen (2016) och Skolinspektionen (2018).

Det är bara en av tio av de enskilda huvudmännen som anger Skolinspektionens tillsyn och kvalitetsgranskning som en metod för att få kunskap om kvaliteten i verksamheten, se Diagram 13. Bland de kommunala huvudmännen är det sex av tio som anger att de använder inspektionens resultat på det viset. En kommunal huvudman uppger att de använder Skolinspektionens nationella tillsyn för att spegla den egna verksamheten. Och en stor enskild förskolehuvudman berättar att tidigare kritik från Skolinspektionen kring bristande kvalitetsarbete blev startskottet för ett omfattande utvecklingsarbete på området.⁸¹ Den främsta orsaken till att så få enskilda huvudmän anger Skolinspektionen som svarsalternativ är förmodligen att förskolans verksamhet inte är föremål för Skolinspektionens tillsyn och kvalitetsgranskning. Det gör att de enskilda huvudmän för förskolan som inte också är huvudman för grundskola ej blir föremål för tillsyn av Skolinspektionen.⁸²

Huvudmän för förskolor tar i mindre utsträckning del av Skolverkets stöd

Skolverkets olika stöd ska bland annat bidra till att utveckla processen och de metoder som används i det systematiska kvalitetsarbetet. Vår undersökning visar att huvudmän för förskolor och grundskolor i stor utsträckning tar del av Skolverkets olika stöd. Samtidigt visar resultaten att förskolehuvudmän generellt tar del av Skolverkets olika material för att stötta och främja det systematiska kvalitetsarbetet i mindre utsträckning än vad huvudmän för grundskolan gör. Analyser av enkätdata utifrån huvudmannastorlek visar att användandet av de allmänna råden generellt är lägre ju mindre huvudmannen är. Ett illustrerande exempel är de allmänna råden för måluppfyllelse i förskolan där användandet stiger med cirka tio procentenheter per storleksgrupp. I gruppen små huvudmän använder sex av tio detta allmänna råd, i gruppen medelstora huvudmän är det sju av tio. I gruppen stora huvudmän är det åtta av tio som uppger att de använder de allmänna råden för måluppfyllelse i förskolan.⁸³

Att förskolan inte har individuella kunskapsmål att följa upp emot är ett tema som återkommer bland kommentarerna och i intervjuer. Det ska inte tolkas som att kunskapsmål är något som efterfrågas. Huvudmännen pekar på att både Skolverket, huvudmän och förskolor i stället måste förhålla sig till förskolans sätt att bedöma måluppfyllelse, i större utsträckning än vad som ofta är fallet idag. Så här skriver en respondent angående Skolverkets stöd:

Då förskolan saknar tydliga konkreta uppnåendemål och inte har samma dataunderlag som övriga skolformer gällande barns lärande och utveckling (tex provresultat, systematiska kartläggningar) är det många gånger en utmaning att applicera de skrivningar som finns bland annat i "Allmänna råd för systematiskt kvalitetsarbete" där den bärande idén är att kvalitet går att mäta och följa upp och där varje barns lärande och utveckling systematiskt

⁸¹ Granskningen av den enskilda huvudmannen hade skett inom ett tidigare, nu avslutat, regeringsuppdrag.

⁸² Under åren 2015–2017 hade dock Skolinspektionen ett särskilt regeringsuppdrag att granska förskolans kvalitet och måluppfyllelse ur olika aspekter. Se Skolinspektionen (2018).

⁸³ Små: 10–99 barn/elever, medelstora: 100–999, stora: 1 000 eller fler.

ska dokumenteras, följas upp och analyseras för att det ska vara möjligt att bedöma förskolans måluppfyllelse och kvalitet.

I intervjuer framkommer också att vissa av målen i förskolans läroplan upplevs som abstrakta och i behov av konkretisering. Medan en del huvudmän betraktar detta som något som ger ett adekvat professionellt utrymme önskar andra en tydligare styrning från Skolverket kring hur läroplanens mål kan tolkas och följas upp.

Begränsad tillgång till statistik och begränsat användande av statistik på förskolans område

I Diagram 14 syns att tre av tio huvudmän för förskolan använder Skolverkets statistik för att få kunskap om kvaliteten i de egna verksamheterna. Den statistik som Skolverket tillhandahåller för förskolor är barngruppsstorlekar, kostnadsstatistik samt personalstatistik.⁸⁴ Enligt intervjuer finns det risk för att den begränsade tillgången till statistik kan leda till ett för stort fokus på exempelvis barngruppsstorlek som indikator på kvalitet.

Skillnaderna är stora mellan kommunala och enskilda huvudmän för förskolor gällande i vilken utsträckning de använder Skolverkets statistik. Bland de kommunala huvudmännen är det åtta av tio som använder statistiken, bland de enskilda är det drygt två av tio. Det finns färre uppgifter tillgängliga i Skolverkets databaser för de enskilda förskolehuvudmännen än vad det gör för de kommunala. Det går inte heller att ta fram uppgifter per enskild förskolehuvudman som det är möjligt att göra för kommunala huvudmän och enskilda huvudmän för grundskolor.⁸⁵

I undersökningen har vi frågat om vilka jämförelser huvudmän gör utifrån olika underlag, till exempel statistik. Bland huvudmän för förskolan svarar drygt åtta av tio att de jämför sina resultat över tid. Fyra av tio svarar att de använder statistik och andra underlag för att jämföra sig med andra såsom övriga huvudmän, kommuner eller riket. Resultaten visar att huvudmän för grundskolan gör fler jämförelser utifrån statistik än vad huvudmän för förskolan gör. I resultaten ser vi också skillnader mellan kommunala och enskilda huvudmän vad gäller jämförelser. Medan drygt sju av tio kommunala förskolehuvudmän jämför sig med andra huvudmän eller riket uppger drygt tre av tio enskilda förskolehuvudmän samma sak.

Faktorer som påverkar kvalitetsarbetet i förskolan

Det finns många faktorer som påverkar det systematiska kvalitetsarbetet i förskolan. I det följande redogör vi för några av de förutsättningar och andra faktorer som särskilt påverkar hur huvudmän arbetar med systematiskt

⁸⁴ Det finns även sammanställningar av anmälningar till Skolinspektionen och så kallade Kommunblad där statistik om förskola, skola och vuxenutbildning sammanställs per kommun.

⁸⁵ De uppgifter som inte är sökbara finns dock hos Skolverket och kan begäras och lämnas ut om sekretessbestämmelserna tillåter.

kvalitetsarbete. Framställningen utgår från områden som har lyfts i kunskapssammanställningen, från intervjuer samt från kommentarer i enkätundersökningen.

I analysen ska sambanden mellan förskolans strukturella förutsättningar, strukturkvaliteten och de pedagogiska processerna, processkvaliteten, synliggöras. Läroplanen och de allmänna råden tydliggör att det inte är barnens kunskaper eller färdigheter som ska bedömas.⁸⁶ Det som ska följas upp och analyseras är hur förskolan har tillgodosett barnens möjligheter att utvecklas och lära. Det vill säga hur den strukturella kvaliteten och de pedagogiska processerna sammantaget har bidragit till ett ökat kunnande hos barnen som grupp.⁸⁷

Huvudmannens kapacitet påverkar det systematiska kvalitetsarbetet

Forskning visar att det hos vissa kommunala huvudmän saknas både intresse för, och kunskap om förskolans verksamhet, framför allt på den politiska nivån. Fokus är ofta på grundskolan. I kommunerna består utbildningsnämnd eller motsvarande inte sällan av fritidspolitiker. Samtidigt har alla kommuner en utbildningsförvaltning eller motsvarande även om de i mindre kommuner kan vara mycket små.⁸⁸

Riksdagen har slagit fast att det är önskvärt med en mångfald av aktörer inom förskolans område.⁸⁹ Det finns relativt lite dokumenterad kunskap om förutsättningarna för de många huvudmän som är föräldrakooperativ, personalkooperativ eller som ägs av en huvudman som endast har en förskola. I enkätundersökningen har vi bitt huvudmännen uppge vad de ser som de största utmaningarna i det systematiska kvalitetsarbetet. Ett antal mindre huvudmän, inte minst de där huvudmannen arbetar ideellt beskriver hur omsättning av styrelseledamöter och små möjligheter till jämförelser och att ”höja blicken” är utmanande. Så här säger en av huvudmännen i enkäten:

Utmaningen är att vi är en liten enhet och att vi som huvudman till stor del inte har erfarenhet av förskola. Utmaningen är också att kunna vara en liten enhet utan att behöva bli stor för att lyckas med huvudmannaupdraget.

Så här säger en annan huvudman för förskolan om huvudmannens ansvar för systematiskt kvalitetsarbete i allmänhet och Skolverkets stöd i synnerhet:

Vi är en liten förskola/föräldrakooperativ och de praktiska svårigheter den dubbla rollen som förälder och huvudman versus välutbildade pedagoger innebär tycker jag inte behandlas i era skrifter. Vi har dock pedagoger som sköter sin roll tämligen självständigt – i praktiken blir det ofta pedagogerna som undervisar oss föräldrar/huvudmän i systematiskt kvalitetsarbete.

Förutom att kommentera de villkor som föräldrakooperativ och andra små förskolor har lyfter respondenten alltså att denne inte anser att Skolverket

⁸⁶ Skolverket (2015).

⁸⁷ Jämför till exempel Skolinspektionen (2018).

⁸⁸ Skolverket (2020b).

⁸⁹ Se till exempel Prop. 2009/10:165, 2009/10 UbU21, rskr. 2009/10:370, rskr. 2009/10:371.

anpassar sina stöd tillräckligt till de mindre huvudmännens verklighet. Det är en åsikt som har varit återkommande i intervjuer och enkätsvar.

De små huvudmän som ingår i undersökningen framhäver att de visserligen kan ha begränsad kapacitet att ge stöd till rektor och personal i det systematiska kvalitetsarbetet. Å andra sidan har de, enligt intervjuer och enkätsvar, jämförelsevis lätt att ha insyn och kontroll över kvaliteten i verksamheten. Så här kommenterar en enkätrespondent frågan om uppföljning av den egna verksamheten:

Jag är ägare, huvudman, rektor och även till viss del förskollärare i verksamheten vilket ger mig full inblick och vetskap kring förskolans utveckling och innehåll.

Flera betonar att en stor fördel hos små huvudmän är att det vid sidan av den formella strukturen finns många tillfällen till kontakt mellan styrelseledamöter och barn, vårdnadshavare och personal på förskolan. De idéburna huvudmännen lyfter också att de kan få stöd av andra i förskolor som har samma inriktning såsom Waldorf eller I ur och skur.

Viktigt med ett nära ledarskap och dialog oavsett storlek på huvudmannen

Kontakten mellan huvudman och rektor och personal på förskolan påverkar det systematiska kvalitetsarbetet i hög grad.⁹⁰ Forskning har visat att relationen mellan enheterna och huvudmannen, till exempel förvaltningsledningen i en kommun, är av stor betydelse för att utbildningen ska utvecklas positivt.⁹¹ I intervjuerna har det nära ledarskapet beskrivits som viktigt. En av de stora enskilda huvudmännen som vi har träffat menar att huvudmannens höga tillgänglighet för rektorerna är avgörande för förskolans kvalitetsarbete. Därför har man sett till att varje ansvarig på huvudmannanivå inte ska ha för många rektorer under sig. De kommunala huvudmän som har ingått i undersökningen har arbetat utifrån samma princip – de har antingen en funktion med utvecklingsledare eller motsvarande på huvudmannanivå som är ansvarig för ett mindre antal förskolor, eller att en rektor för flera förskolor har flera biträdande rektorer under sig.

De små enskilda huvudmännen kan också ha goda förutsättningar för ett nära ledarskap. Hos de små förskolehuvudmän vi har intervjuat arbetar rektor själv i verksamheten och betonar att det i sig, enligt samma rektorer, ger stora möjligheter till att ha kunskap om kvaliteten och att driva det systematiska kvalitetsarbetet. Vad gäller huvudmannen, styrelsen, ser förutsättningarna i de här fallen annorlunda ut eftersom samtliga på huvudmannanivå arbetar ideellt och har mindre möjlighet att fylla den funktionen för sina rektorer.

⁹⁰ I kommentarer till de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete betonas att systematiskt kvalitetsarbete kräver en återkommande dialog mellan huvudman och rektor. Där specificeras också att en god dialog innebär att vara beredd att värdera, ompröva och förändra verksamheten.

⁹¹ Jarl, Blossing, Andersson (2017).

Andelen förskollärare påverkar hur styrande målen är i undervisningen och i det systematiska kvalitetsarbetet

Det måste finnas legitimerade förskollärare på varje förskola. Men personal med annan utbildning eller erfarenhet, såsom barnskötare, får finnas i förskolan. Andelen förskollärare påverkar dock förutsättningarna för det systematiska kvalitetsarbetet på flera sätt.⁹² Det handlar bland annat om kunskap om de nationella målen för förskolan och kompetens i att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Av de anställda i förskolan, uttryckt i heltidstjänster, hade knappt 40 procent förskollärligitation år 2019. Skillnaden vad gäller förskollärligitation är stor mellan kommunala och fristående förskolor, 43 procent är genomsnittsnivån hos de kommunala huvudmännen jämfört med 28 procent bland de enskilda.⁹³ Hos de huvudmän som har flera förskolor, såsom de kommunala är spridningen i andelen behöriga mellan förskolor ofta stor.⁹⁴

Hos en av de intervjuade huvudmännen med en behörighetsgrad som är lägre än det nationella genomsnittet beskriver rektorn att personalen känner osäkerhet och inte vet hur de rent praktiskt ska hantera läroplanens krav på systematiskt kvalitetsarbete. Här är handledning från legitimerade förskollärare och en tydlig process avgörande för att det överhuvudtaget ska ske ett systematiskt kvalitetsarbete. Annars, menar rektorn, finns stor risk för att personalen fastnar i beskrivningar av görandet och inte reflekterar över resultaten i relation till läroplanens mål.

Regleringarna tydliggör att ”alla” ska delta i det systematiska kvalitetsarbetet.⁹⁵ Vår undersökning visar att drygt åtta av tio förskolehuvudmän uppger att de har regelbundna dialoger mellan huvudmän och verksamhet. Av de som har dialoger visar resultaten att rektor alltid deltar i dialoger med huvudmannen om det systematiska kvalitetsarbetet och att både förskollärare och barnskötare ofta deltar. Åtta av tio anger att förskollärare deltar, sju av tio att barnskötare deltar. Det finns en viss skillnad i svarsmönster mellan enskilda huvudmän och kommunala huvudmän. Närmare nio av tio enskilda huvudmän uppger att förskollärare deltar och hos sju av tio deltar barnskötare. Hos kommunala huvudmän är motsvarande uppgifter knappt sju av tio förskollärare respektive knappt fem av tio barnskötare.

Skillnaden beror sannolikt delvis på att de kommunala huvudmännen ofta är större – när vi analyserar svaren utifrån huvudmannens storlek medverkar förskollärare och barnskötare i lägst grad bland stora huvudmän, oavsett huvudmannatyp. I undersökningen har vi sett att större huvudmän ofta har utvecklingsledare, biträdande rektorer och andra funktioner mellan personalen och huvudmannen på ett sätt som små huvudmän sällan har. Den högre graden av medverkan av barnskötare bland de enskilda huvudmännen kan också bero på att

⁹² Se bland annat Håkansson (2017).

⁹³ Skolverket (2020a).

⁹⁴ Se till exempel Sveriges Kommuner och Regioner (2020).

⁹⁵ 4 kap 4 § skollagen. I kommentarer till de allmänna råden utvecklas vilka personalgrupper som ska medverka under rubriken *Alla ska ta del i arbetet*. I Lpfö 18 tydliggörs också att barn och föräldrar ska vara delaktiga i utvärdering och att deras röster ska lyftas fram.

73 procent av de fristående förskolorna endast har en eller ingen legitimerad förskollärare. Motsvarande uppgift för de kommunala förskolorna är 27 procent.⁹⁶

Skolinspektionens granskningar har visat att läroplanen visserligen är känd för alla som jobbar i förskolan men att den ibland används reaktivt. Det vill säga att förskolepersonalen kopplar på mål från läroplanen först efter att de har genomfört en aktivitet.⁹⁷ Det här beskrivs i intervjuer som något som har varit och delvis fortfarande är ett problem och som rektorer och huvudmän strävar att komma bort från. Några av de huvudmän som vi har träffat har försökt att åtgärda de identifierande problemen genom att bygga in läroplansmålen i kvalitetsprocessen och att på så sätt kontinuerligt styra utbildningen på varje förskola utifrån läroplanens mål. De påtalar också att det blir svårare ju färre förskollärare som finns på förskolan. Ytterligare en aspekt som lyfts är att legitimerade förskollärare, särskilt de med nyare utbildning, har större trygghet i att använda det professionella språket och att tala om verksamheten som utbildning, omsorg och undervisning. Något som i sin tur gynnar det systematiska kvalitetsarbetet.

Förskollärare har stort ansvar för det systematiska kvalitetsarbetet

I den kunskapssammanställning som bifogas den här rapporten framkommer att det finns skillnader mellan personalkategorier i förskolan när det kommer till förståelsen för vad systematiskt kvalitetsarbete innebär. Det finns också skillnader i kunskap om hur arbetet ska genomföras.⁹⁸

Hos en huvudman fördjupar intervjuade förskollärare betydelsen av att vara flera utbildade förskollärare på samma förskola för att det systematiska kvalitetsarbetet ska vara välfungerande:

Fråga: Finns det andra förutsättningar som ni tänker spelar roll för det systematiska kvalitetsarbetet? Det behövs mycket tid avsett ändå om det ska bli bra. Att det finns kompetent personal runtomkring. Och som vill! För det är svårt att dra själv om man känner att kollegor inte har förståelse eller inte drar åt samma håll, utan säger ”du är förskollärare – det får du sköta”. Vi är ju ett arbetslag och det är jätteviktigt att vi drar lika när det kommer an på vad vi ska göra i barngruppen.

Den typen av reflektioner återkommer i kommentarerna till enkäten. Där lyfts också alltför hög personalomsättning som något som försvårar ett bra systematiskt kvalitetsarbete. Flera huvudmän påpekar att personalomsättningen delvis styrs av att utbildade förskollärare gärna arbetar tillsammans, vilket citatet ovan vittnar om. I studien har vi dock sett exempel på att större huvudmän organiserar nätverk där förskollärare från olika förskolor samverkar som metod för att förskollärarna ska få kollegialt stöd av varandra. En kommentar som har varit frekvent förekommande är att hela personalgruppen måste se värdet av det systematiska

⁹⁶ Baserat på uppgifter från oktober 2019.

⁹⁷ Skolinspektionen (2018).

⁹⁸ Läroplanen för förskolan tydliggör att arbetslaget kontinuerligt och systematiskt ska följa, dokumentera och analysera varje barns utveckling och lärande för att göra det möjligt att följa barns förändrade kunnande, samt utvärdera hur förskolan tillgodoser barnens möjligheter att utvecklas och lära i enlighet med läroplanens mål. Medan arbetslaget som kollektivt ska genomföra ovanstående specificeras förskollärarens särskilda ansvar för att så sker i ett antal punkter.

kvalitetsarbetet för att det ska kunna bedrivas på ett välfungerande sätt. Något som i sin tur påverkas både av andelen behörig personal, men också av hur kvalitetsarbetet styrs och organiseras.

Intervjuade förskollärare lyfter också det särskilda ansvar som de enligt läroplanen har för det systematiska kvalitetsarbetet. Om det bara finns en förskollärare på avdelningen finns risk för att denne får ägna mycket tid åt handledning och att det saknas en kollegial samsyn kring innebörden av att de nationella målen ska vara styrande för hela verksamhetens innehåll. Intervjuade rektorer påpekar också att förskollärare inte alltid har fått kunskap i att leda andra från förskolläraryrket. En av de intervjuade huvudmännen anser att det leder till sådana brister att de erbjuder förskollärarna ledarskapsutbildning. Både de intervjuade förskollärarna samt rektorer och huvudmän har också lyft den avsaknad av kollegialt lärande och utveckling som kan bli konsekvensen när andelen förskollärare är alltför låg.

Analysen kan främjas av analysstöd och avsatt tid

Ett annan del av det systematiska kvalitetsarbetet som påverkas av personalens utbildning är förmågan att hantera analysfasen. Den kunskapssammanställning vi har genomfört visar att det finns stora brister i analysen av förskolans måluppfyllelse och kvalitet.⁹⁹

Bland dem vi har intervjuat i den här kartläggningen är det flera som lyfter att arbetet med analysen i stället tenderar att bli ännu en beskrivning av de genomförda aktiviteterna. Det snarare än att resonera kring vad som påverkade undervisningen och dra slutsatser från det. En metod för att främja analys är att huvudmännen erbjuder ett analysverktyg eller modell för analys. Hälften av huvudmännen för förskolan svarar att de erbjuder sina förskolor en analysmodell som kan användas i det systematiska kvalitetsarbetet. Det finns skillnader i svar mellan enskilda och kommunala huvudmän, fem av tio enskilda huvudmän erbjuder stöd i form av en analysmodell jämfört med sju av tio av de kommunala förskolehuvudmännen.

I intervjuer har förskollärare men också rektorer och huvudmän reflekterat kring vikten av planeringstid för att analys ska bli av. Så här kommenterar en intervjuad förskollärare:

Fråga: Hur arbetar du med att följa upp och analysera den egna verksamheten?

Dokumenterar. Sitter ner på planeringstiden och diskuterar och analyserar. Men det är tufft att få till tid. 1,5 h per vecka för arbetslaget och 1 h för egen del. Och det faller när folk är sjuka.

Förskollärare har enligt de avtal som många huvudmän utgår ifrån mindre planeringstid än vad lärare i grundskolan har. I vår intervjuundersökning har den begränsade tid som finns tillgänglig utanför barngrupp varit en återkommande delförklaring till de svårigheter som förskolan har att realisera ett gott systematiskt kvalitetsarbete på enhetsnivå. Av de huvudmän som har

⁹⁹ Skolverket (2020b).

kommenterat vad de ser som de största utmaningarna för det systematiska kvalitetsarbetet i förskolan väljer många att lyfta tiden. Både att tid ska finnas tillgänglig, men även utmaningen med att den tid som finns ska användas på rätt sätt.

Stödfunktioner och specialistkompetens kan stärka kvalitetsarbetet i förskolan

De skolhuvudmän som kommit långt i sitt systematiska kvalitetsarbete kännetecknas bland annat av att de erbjuder centrala stödfunktioner som är till för att stödja verksamheterna, till exempel i det systematiska kvalitetsarbetet.¹⁰⁰

Hos en av de intervjuade huvudmännen lyfter styrkedjans alla nivåer de positiva konsekvenserna av att ha en lektor med uppgift att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet (och utbildningen i stort) hos kommunens förskolor. Ett liknande arbetssätt har i forskningen beskrivits som lärande gemenskaper, där förskollärare och lärare tillsammans med forskare fördjupar och utvecklar det systematiska kvalitetsarbetet. Detta genom att den egna utbildningen ställs mot generella bilder av vad som fungerar, något som forskningen kan bidra med.¹⁰¹ I våra intervjuer betonas att lektorn får arbetet att gå framåt genom att vara ett kunnigt bollplank som har kunskap om aktuell forskning på området. I det här fallet hålls kunskapen aktuell genom att lektorn delar sin arbetstid mellan universitetet och huvudmannen.

En annan intervjuad huvudman har flera anställda lektorer som används aktivt i kommunen och enligt intervjupersonen bidrar till en undersökande och kommunicerande kultur i det systematiska kvalitetsarbetet. Lektorerna är särskilt viktiga i analysfasen och kan hjälpa till med att förbättra de underlag som används i resultatdialogerna, menar den ansvariga på huvudmannanivå som vi intervjuade.

Sammanfattande diskussion

Studien visar att huvudmännen betonar betydelsen av att det finns en struktur för det systematiska kvalitetsarbetet i förskolan. En struktur som tydliggör vad som ska följas upp, hur ofta, vilka underlag uppföljningen ska baseras på, med vilka metoder och vem/vilka som är ansvariga för de olika delarna. Huvudmannen är ansvarig för att förutsättningar till exempel i form kompetens, tid och stödjande verktyg finns på plats. Enkätresultaten visar att en majoritet av förskolehuvudmännen följer upp sin verksamhet minst två gånger per år. Dock finns en liten andel enskilda huvudmän som svarar att de följer upp förskolans verksamhet mindre än en gång per år eller inte vet hur ofta verksamheten följs upp. Vi vill i sammanhanget betona betydelsen av att *samtliga* huvudmän för förskolan säkerställer att de har välfungerande strukturer och metoder för att bedriva ett gott kvalitetsarbete utifrån sina egna behov.

¹⁰⁰ Skolverket (2018).

¹⁰¹ Håkansson och Sundberg (2016).

För att få kunskap om kvaliteten i sina verksamheter är dokumentation av det pedagogiska arbetet den vanligaste metoden. Det finns flera studier som lyfter svårigheter med pedagogisk dokumentation i förskolan.¹⁰² I vår intervjustudie ser vi exempel på att rektorer strävar efter att hitta sätt som verksamhetens målpåfyllelse kan bedömas på utan att personalen känner ångslan för att bedöma barnen. En återkommande synpunkt från intervjuade huvudmän och rektorer har varit att förskolan inte gynnas av att införlivas i ett system som utgår från grundskolans behov. Vår undersökning bekräftar visserligen att förskolorna upplever vissa svårigheter i att dokumentera barns lärande i förhållande till läroplanens mål samt reflektera över och analysera resultatet. Men vi ser samtidigt att många huvudmän för förskolan bedriver ett aktivt arbete för att bättre kunna följa upp och utveckla förskolornas verksamhet i riktning mot de nationella målen.

Kartläggningen visar vidare att huvudmän för förskolan använder de olika underlagen för att följa upp verksamheten gentemot de nationella målen i mindre utsträckning än vad grundskolehuvudmännen gör. Mellan enskilda och kommunala huvudmän finns också skillnader i vilken utsträckning olika underlag används. Det stöd som Skolverket erbjuder används i mindre utsträckning av förskolehuvudmän än av grundskolehuvudmän och mer av kommunala än av enskilda huvudmän. Det kan bland annat bero på att huvudmännen upplever att Skolverkets stöd inte alltid är tillräckligt anpassade till förskolans villkor och styrdokument och att stöden inte alltid har ett tilltal som får mindre huvudmän, i synnerhet enskilda, att känna sig adresserade.

Man kan fråga sig om det är ett problem att förskolehuvudmän använder Skolverkets stöd i mindre utsträckning än vad grundskolehuvudmän gör. Det behöver det inte vara om det systematiska kvalitetsarbetet fungerar bra. Som vi har redogjort för finns emellertid särskilda utmaningar för kvalitetsarbetet i förskolan. Det handlar bland annat om bristande kunskap i hela styrkedjan om förskolans uppdrag och att det upplevs som svårt att bedöma målpåfyllelse i förskolan.¹⁰³

Vi kan också konstatera att de representanter från små huvudmän som har blivit intervjuade enligt vår bedömning har en stor kunskap om sin förskolas kvalitet utifrån hur barn och vårdnadshavare upplever den. Dock har de en mer begränsad kunskap om den verksamhet de är ansvariga för möter kraven i de nationella styrdokumenterna. De förefaller också ha bristande kunskap om den struktur och innehåll som det systematiska kvalitetsarbetet har vid den förskola de är huvudman för. Vår uppfattning är att en stor del av det reella ansvaret har funnits hos rektor medan huvudmannen verkar ha en reaktiv snarare än en drivande roll i det systematiska kvalitetsarbetet. Enligt de intervjuade huvudmännen har det systematiska kvalitetsarbetet ändå hittills fungerat bra. De inser dock att det är

¹⁰² Skolverket (2020b).

¹⁰³ Se till exempel Skolverket (2020b).

riskfyllt att en så stor del av kunskapen om verksamheten och hur den kopplar till de nationella styrdokumenterna finns samlade hos en individ, rektorn.

I det här sammanfattande och fördjupande kapitlet lyfter vi också faktorer på systemnivå som påverkar det systematiska kvalitetsarbetet i förskolan. Det handlar bland annat om att i genomsnitt är knappt 40 procent av de anställda i förskolan utbildade förskollärare. Det gör att osäkerheten i vissa förskolor är stor kring hur kvalitetsarbetet ska bedrivas. Tendensen att beskriva ett görande snarare än att analysera hur undervisningen påverkar barnens lärande förstärks, liksom risken för att läroplanens krav kopplas på i efterhand. Vi menar att den jämförelsevisa låga andelen utbildade förskollärare i kombination med den begränsade planeringstiden kan innebära att det nära ledarskapet både från huvudman och rektor blir än viktigare för att huvudmannen ska kunna säkerställa att de egna förskolorna arbetar utifrån och utvecklas mot de nationella målen.

7. Slutsatser och rekommendationer

Huvudmännen följer regelbundet upp sina verksamheter

Enligt bestämmelserna ska skolhuvudmän, förskole- och skolenheter systematiskt och kontinuerligt följa upp verksamheten i förhållande till de nationella målen.¹⁰⁴ Skolverkets nationella kartläggning visar att huvudmännen uppger att de följer upp sin verksamhet gentemot de nationella målen åtminstone en gång per år, majoriteten minst två gånger per år. För att följa upp sin verksamhet är det vanligt att huvudmannen har regelbundna dialoger om systematiskt kvalitetsarbete med verksamheten och att huvudmannen samlar in olika typer av skriftlig dokumentation.

Informell uppföljning kan få både positiva och negativa konsekvenser

Analysen visar på genomgående skillnader mellan olika typer av huvudmän; kommunala och enskilda, små och stora. Små huvudmän följer upp sin verksamhet mer sällan än vad större huvudmän gör. Samtidigt ser vi att informell uppföljning är betydelsefull för små huvudmän, det vill säga att huvudmannen är nära verksamheten och på så sätt kan få kontinuerlig kunskap om måluppfyllelsen. En del små huvudmän menar att de har bättre kunskap om verksamhetens kvalitet än vad större huvudmän har. Det är inget vi har kunnat belägga i vår undersökning. Däremot kan vi visa att den informella uppföljningen är ett viktigt komplement till de mer formaliserade uppföljningar som stora huvudmän i större utsträckning använder.

Parallellt finns risker med att små huvudmän i alltför stor utsträckning förlitar sig på informell uppföljning som inte dokumenteras. Av de huvudmän som varken samlar in skriftlig information eller följer upp sin verksamhet via digitala system, är störst andel små huvudmän. Våra intervjuer och enkätens öppna svar visar också att kunskapen om kvaliteten, liksom struktur och genomförande av det systematiska kvalitetsarbetet, ibland är koncentrerad hos rektorn. Om inte rektor eller styrelse har ett fungerande system för dokumentation kan det leda till att viktig kunskap går förlorad om rektor slutar. Bristande dokumentation kan också allmänt försvåra möjlighet till insyn i verksamheten liksom komplicera för den kommunala tillsynen och för Skolinspektionens granskning i de fall det är aktuellt.

¹⁰⁴ Formellt definieras både huvudmän för förskola och grundskola som skolhuvudmän. När vi redogör för svaren från huvudmän för förskolan respektive huvudmän för grundskolan syftar vi på den skolform som huvudmännens enkätsvar gäller för.

Stora huvudmän gör mer sällan besök i verksamheterna

I stället för att ha dagliga och informella kontakter med verksamheten, kan större huvudmän följa upp genom att ha regelbundna dialoger och göra verksamhetsbesök. Nästan alla huvudmän i vår kartläggning har regelbundna dialoger om kvalitetsarbetet med rektor. Det är också vanligt att lärare, förskollärare och barnskötare deltar i regelbundna dialoger i det systematiska kvalitetsarbetet.

Dock är det ungefär fyra av tio av de större huvudmännen som inte gör regelbundna besök i verksamheten som en del i uppföljningen. Kartläggningen visar också att stora huvudmän mer sällan ser till att lärare och förskollärare deltar i dialogerna. Det skulle kunna betyda att huvudmannen har andra sätt att ta in personalens perspektiv på verksamheten. Likväl finns en risk att huvudmannen går miste om dessa yrkesgruppers infallsvinklar.

Statistik behöver kompletteras med kvalitativa mått

De flesta huvudmän för grundskolan använder både statistik från Skolverket, egen verksamhetsstatistik och andra underlag för att följa upp och bedöma kvaliteten i sina verksamheter.¹⁰⁵ Förutom statistik över kostnader och personal handlar det till stor del om kvantitativa kunskapsmått i form av betyg och resultat på nationella prov.

Skolverkets allmänna råd tydliggör att det inte bara är vilken data som samlas in utan också vilka som deltar i processen som har betydelse för hur det systematiska kvalitetsarbetet fungerar. I sammanhanget kan vi konstatera att personal från elevhälsan deltar i regelbundna dialoger hos knappt sju av tio grundskolehuvudmän. Även om förbättringsutrymme finns ger det en signal om att skolhuvudmännen strävar efter att få in fler aspekter än kunskapsresultat i det systematiska kvalitetsarbetet. Kartläggningen visar vidare att statistik ofta kompletteras med mer kvalitativa underlag såsom enkäter till personal och vårdnadshavare, kollegiala observationer eller självvärderingar. Nio av tio grundskolehuvudmän uppger också att de använder elevenkäter som underlag. De olika kvalitativa underlagen kan ge huvudmännen möjlighet att följa upp mer svårfångade uppgifter om till exempel elevers mående eller hur skilda typer av extra anpassningar och särskilt stöd fungerar i olika kontexter. Samtidigt visar kartläggningen att det finns huvudmän som använder kvalitativa underlag i mindre omfattning. Dessa huvudmän bör därför utveckla sitt systematiska kvalitetsarbete så att det bättre fångar den bredd av målsättningar som skolväsendet styrs av.

Under år 2020 besvarade skolmyndigheterna ett gemensamt regeringsuppdrag om att lämna förslag på delmål och indikatorer för uppföljning och analys av skolhuvudmannens verksamhet och resultat. Delmålen och indikatorerna ska utgöra ett underlag för en dialog mellan stat och huvudmän. I dessa dialoger kan

¹⁰⁵ Sedan 2020 finns begränsningar i vilken statistik som får publiceras, därför har vi ställt frågor om hur statistiken användes under 2019.

den nationella nivån verka för att de delar av de nationella målsättningarna som inte enkelt låter sig mätas och jämföras, uppmärksammas och konkretiseras. På sikt kan det bidra till att huvudmännen får tillgång till fler sätt att följa upp de mer kvalitativa delarna av sina verksamheter.¹⁰⁶

Analysarbetet är fortsatt utmanande för många huvudmän

Det systematiska kvalitetsarbetet är cykliskt och består av flera samspelande komponenter där analysen är central för att utbildningen ska utvecklas mot målen. Om uppgifter samlas in, verksamheter beskrivs och rapporteras uppåt i styrkedjan utan en analys av vad uppgifterna egentligen säger finns risk för att det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå uppfattas som en pålaga som i första hand angår rektor och huvudman. Vi vet också, både utifrån vår kartläggning och från forskning, att analysarbetet ofta upplevs som komplicerat på alla nivåer i styrkedjan.

Många jämför resultat över tid men bara hälften jämför sig med andra

Jämförelse är en konkret metod för att kunna värdera den egna verksamheten och därmed påbörja ett analysarbete. Jämförelser med andra huvudmän, kommuner eller riket underlättar arbetet med att få perspektiv på den egna verksamhetens kvalitet. Undersökningen visar att de flesta huvudmän för både grundskolor och förskolor jämför sina resultat över tid. Däremot är det bara sex av tio grundskolehuvudmän och fyra av tio förskolehuvudmän som jämför sig med andra. Vi ser också att en av tio förskolehuvudmän inte gör några jämförelser alls utifrån insamlade underlag.

Gemensamma verktyg och stöd från huvudmannen underlättar analysarbetet

Vår undersökning visar att gemensamma verktyg och olika typer av stöd från huvudmannen i hur verksamheterna ska analyseras ofta är en förutsättning för att enheterna ska gå från rena beskrivningar av aktiviteter till reflektion och analys. Ungefär två tredjedelar av de kommunala och en tredjedel av de enskilda skolhuvudmännen erbjuder en analysmodell som kan användas i det systematiska kvalitetsarbetet. Ju större huvudmannen är desto vanligare är det att tillhandahålla olika typer av analysstöd.

De huvudmän som beskriver sitt analysarbete i positiva ordalag har hittat arbetssätt som involverar hela styrkedjan. Det kan vara en utmaning för stora huvudmän som behöver säkerställa en samsyn och kommunikation på alla nivåer. Små huvudmän kan ha lättare att finna tillfällen för dialog och analys i det dagliga arbetet och har generellt sett kortare beslutsvägar. Å andra sidan har vi sett

¹⁰⁶ Skolverket, Skolinspektionen, Specialpedagogiska skolmyndigheten, Skolforskningsinstitutet (2020).

exempel på att små huvudmän, inte minst de ideellt arbetande, kan ha begränsad kunskap om styrdokumentens krav vilket gör det svårare att ta fram relevanta underlag att analysera liksom att veta ur vilka perspektiv underlagen bör analyseras. Forskning visar att begränsad kunskap om nationella mål också är en risk bland kommunala nämndledamöter.¹⁰⁷ Om huvudmännen vare sig dokumenterar uppföljningen eller analyserar underlag lämnas rektor och personal med ett ansvar som huvudmannen inte helt kan delegera.

Huvudmännen ser stort utvecklingsbehov inom analys, både hos sig själva och sina enheter

Kartläggningen visar att närmare hälften av huvudmännen bedömer att deras enheter har utvecklingsbehov när det kommer till analys av resultat och av genomförda aktiviteter. En nästan lika stor andel bedömer att de som huvudmän har utvecklingsbehov inom samma områden. Här bedömer huvudmän för grundskolan både sina enheters och sina egna utvecklingsbehov kopplat till analys som högre jämfört med huvudmän för förskolan. Vi ser också att stora huvudmän bedömer sina egna och sina enheters utvecklingsbehov som betydligt större än vad små huvudmän gör. Det kan bero på att de mindre huvudmännen har bättre förutsättningar för analys eftersom de ofta har direkt kunskap om sin verksamhet och vad som påverkar den. Men resultatet kan också bero på att de stora huvudmännen, som enligt våra resultat följer upp oftare och med fler metoder, också har en högre analyskapacitet. Något som i sin tur kan innebära att dessa huvudmän lättare inser vidden av sina utmaningar och därför skattar utvecklingsbehovet inom analys hos sig själva och sina enheter som högre.

En förutsättning för att analys ska kunna ske är att resurser avsätts, en annan är tillgång på kompetens. Om resurserna inte är tillräckliga eller inte används på rätt sätt har vi sett att analysarbetet prioriteras bort eller blir av bristande kvalitet. Vi har också sett exempel på att huvudmän och/eller verksamheter hoppar över analysfasen och går direkt från uppföljning till genomförandefas, något som riskerar att leda till en bristande förståelse av verksamhetens utvecklingsområden, och att fel åtgärder sätts in.

Systematiskt kvalitetsarbete i förskolan har särskilda utmaningar

Kartläggningen visar på systematiska skillnader i svar mellan huvudmän för förskola och huvudmän för grundskola. Det visar sig till exempel i att huvudmän för förskola följer upp sina verksamheter mer sällan och med färre metoder än vad grundskolehuvudmän gör. Det är också mindre vanligt att förskolehuvudmän använder Skolverkets statistik för att få kunskap om kvalitet jämfört med huvudmän för grundskolan. Det beror sannolikt på att den statistik som finns om

¹⁰⁷ Skolverket (2020b).

förskolan dels är mer begränsad, dels att de enskilda huvudmännen för förskolan inte via Skolverkets webbplats kan söka fram den statistik som samlas in.

Den begränsade tillgången till statistik kan vara en nackdel för förskolehuvudmän eftersom de inte på ett enkelt sätt kan jämföra sina resultat ur olika perspektiv och på så sätt få underlag för analys. Att det finns färre kvantitativa mått kan samtidigt bidra till att man i förskolan styrs mot att utveckla andra metoder såsom kollegiala observationer för att fånga vad som är kvalitet i utbildningen och hur den ska kunna dokumenteras, jämföras och analyseras.

Kartläggningen visar att de flesta huvudmän i förskola, men även i grundskola, använder vårdnadshavarenkäter i sin uppföljning. Utöver att regleringarna tydliggör att vårdnadshavare ska ges möjlighet att delta i arbetet är det i grunden positivt att de tillfrågas. Vårdnadshavarna möter dock en begränsad del av utbildningen i förskolan och kan inte heller förväntas ha kunskap om bredden av nationella målsättningar. Om huvudmannen inte tar fram ytterligare underlag för att bedöma kvalitet kan de få mått som finns tillgängliga i förskolan, såsom statistik över barngruppsstorlekar eller vårdnadshavarenkäter, få större betydelse än vad som är rimligt.

Andelen legitimerad personal i förskolan är låg i jämförelse med grundskolan. Vår undersökning visar att utbildade förskollärare har en viktig roll att spela i det systematiska kvalitetsarbetet, både i att själva driva kvalitetsarbetet och i att handleda kollegor som inte har tillräckliga kunskaper i att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Låg andel förskollärare riskerar därmed att påverka förutsättningarna för att bedriva ett välfungerande systematiskt kvalitetsarbete i förskolan.

Skolverkets stöd används av många

Skolverket ska stödja huvudmännen i deras arbete med att utveckla sina verksamheter för ökad måluppfyllelse. Ett sätt att göra det på är att stödja huvudmännen i deras systematiska kvalitetsarbete vilket Skolverket gör genom att utfärda allmänna råd och publicera stöd av olika slag.

De flesta tycker att Skolverkets stöd fyller deras behov...

En stor majoritet av huvudmännen har använt flera eller något av Skolverkets stöd i det systematiska kvalitetsarbetet. Mest använt är de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete. De huvudmän som har använt de olika stöden anser generellt att de fyller deras behov, även om det finns de som anser att stöden är otillräckliga eller har fel inriktning. Det framkommer också att det finns förväntningar på de allmänna råden om till exempel konkretionsgrad som inte motsvarar den funktion som allmänna råd har. Kartläggningen visar därutöver att skolhuvudmännen är positivt inställda till den bredd av material och information som finns tillgänglig via Skolverkets webbplats.

Skolverkets senaste mer omfattande satsning på stöd till kvalitetsarbete, *Kvalitetsverkstaden*, lanserades 2018 och har hittills utnyttjats av nio procent av grundskolehuvudmännen och tre procent av förskolehuvudmännen. En förklaring till att deltagandet inte är högre kan vara att delarna har lanserats successivt, att plattformen har haft tekniska problem samt att pandemin kan ha lett till att huvudmän har valt att skjuta på utvecklingssatsningar. Samtidigt vet vi inte hur många huvudmän som har behov av *Kvalitetsverkstaden* och det finns inte heller någon målsättning kring antal användare. Av de som har använt *Kvalitetsverkstaden* är dock en majoritet nöjda och uppger att processtödet fyller deras behov.

...men förbättringsutrymme finns

Även om en majoritet anser att Skolverkets stöd fyller deras behov visar kartläggningen på förbättringsområden i både innehåll och hur Skolverket arbetar med att stöden ska nå ut. Bland annat saknar vissa huvudmän material kring hur de ska ge stöd till de barn i förskolan som har behov av det och de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete anses vara i behov av en översyn. Sedan de allmänna råden sågs över senast, 2015, har kunskapsläget kring systematiskt kvalitetsarbete stärkts. Andra exempel på förändringar som har påverkat det systematiska kvalitetsarbetet är att krav på skolchef har införts och att förskolan har fått en reviderad läroplan där ansvaret för systematiskt kvalitetsarbete nu skrivs fram tydligare.

Skolverkets stöd når små huvudmän i mindre utsträckning

Skolverkets strategi för skolutveckling anger att Skolverkets insatser ska anpassas till målgruppernas olika förutsättningar och behov samt möjliggöra för alla huvudmän att delta.¹⁰⁸ Av uppföljningen framkommer att huvudmän, såväl små enskilda som små kommunala, kritiserar Skolverket för att i alltför stor utsträckning utgå från normen om en relativt stor kommunal grundskolehuvudman i sina material. Detta trots att den vanligaste huvudmannatypen är en liten, enskild huvudman för en förskola. Vi har inte utvärderat varje enskilt stöd och kan därför inte belägga om kritiken är helt underbyggd. Men vi kan konstatera att ett genomgående resultat i den här nationella kartläggningen är att de små huvudmännen använder Skolverkets olika stöd i mindre utsträckning än större huvudmän. Det skulle inte vara ett problem om den här gruppen hade kommit särskilt långt i utvecklingen av sitt systematiska kvalitetsarbete. Kartläggningen visar dock snarare indikationer på att små huvudmän har ännu fler utmaningar i sitt systematiska kvalitetsarbete än vad större huvudmän har. Vår bedömning är att den påtagligt lägre graden av användande snarare är ett uttryck för att Skolverkets stöd upplevs som mer relevanta av de huvudmän som har en större administrativ kapacitet. Det kan bero på att det saknas stöd som både är anpassade till och tydligt riktade mot mindre enskilda huvudmän, inte minst föräldrakooperativ. Skolverket bör därför göra mer

¹⁰⁸ Skolverket (2017).

för att anpassa stöden till olika målgruppers förutsättningar såsom strategin för skolutveckling anger.

Skolverkets pågående arbete med stöd till huvudmän

Under tiden som kartläggningen pågått har Skolverket fortsatt att utveckla myndighetens stöd för systematiskt kvalitetsarbete. För närvarande pågår ett arbete med att öka tillgängligheten till den del av *Kvalitetsverkstaden* som handlar om analys samt att komplettera denna del. Arbetet pågår också med att erbjuda stöd för att hantera de specifika utmaningar som huvudmän för olika skolformer möter. Näst på tur står förskolan, något som är välbehövligt utifrån de resultat som den här kartläggningen pekar på. *Kvalitetsverkstadens* nuvarande funktioner vidareutvecklas också. Syftet är att öka processtödet tillgänglighet och göra ytterligare förbättringar av användarvänligheten.

En revidering av de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete finns med i verksamhetsplaneringen för 2022. Utifrån vad den här kartläggningen har visat är det en prioritering från Skolverkets sida som kommer att vara till nytta för många skolhuvudmän.

Vidare pågår ett arbete med att utveckla ett självskattningsverktyg som kommer att ersätta *BRUK*. Självskattningsverktyget kommer att kunna användas för skattningar i relation till läroplanernas innehåll, så väl som mot andra underlag. Det kommer också att kopplas samman med *Kvalitetsverkstaden*. Att ett nytt självskattningsverktyg utvecklas är positivt eftersom vår studie tydligt visar att det finns behov av ett uppdaterat självvärderingsverktyg, inte minst inom förskolan.

Skolverkets fortsatta arbete med stöd till huvudmän

Alla huvudmän ska kunna få stöd av Skolverket för att utveckla sitt systematiska kvalitetsarbete. De huvudmän som har mindre möjlighet att bygga upp en egen stödkapacitet har rimligtvis ett större behov av stöd från nationell nivå.

Kartläggningen har visat att mindre huvudmän ofta är mer personberoende och kan ha svårt att bygga upp och upprätthålla kompetens på huvudmannanivå. Ju mindre en huvudman är desto mindre är sannolikt också möjligheterna för huvudmannen att kunna stötta sina förskolor och grundskolor i att följa upp, analysera och utveckla verksamheterna i enlighet med lagens krav.

Det finns ett värde i att stöd är generella och kan användas av alla. Den här kartläggningen visar dock att Skolverkets stöd konsekvent används i lägre grad av mindre och enskilda huvudmän. Därför bör Skolverket göra en analys av hur det samlade stödet bättre kan utformas så att det upplevs som mer användbart av målgrupper med skild mottagarkapacitet och administrativ kapacitet samt med olika behov. Till exempel finns det lite i Skolverkets material som adresserar de huvudmän som består av ideellt arbetande vårdnadshavare. Skolverket kan också i högre grad paketera och kommunicera stöden på ett sätt som gör att olika typer av huvudmän känner sig tilltalade. Därutöver kan Skolverket överväga om

myndigheten ytterligare behöver tydliggöra vad de olika stöden har för syfte, hur de kompletterar varandra och vem/vilka som är tänkt målgrupp.

Utifrån resultaten i rapporten ger vi följande rekommendationer:

- Att enligt plan revidera de allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete så att de bättre överensstämmer med rådande regelverk och kunskapsläge. Den senaste revideringen gjordes 2015.
- Se över befintliga stödmaterial, utbildningar och nätverk som syftar till att främja systematiskt kvalitetsarbete så att de bättre möter små huvudmäns behov.
- Inventera om Skolverket sammantaget erbjuder stöd som svarar mot förskolehuvudmännens behov i det systematiska kvalitetsarbetet.
- Fortsätta det arbete som har inletts genom *Kvalitetsverkstaden* med att stödja analysfasen i huvudmännens systematiska kvalitetsarbete.
- Se över möjligheten att tillgängliggöra statistik om enskilda huvudmän för förskolor på Skolverkets webbplats.

Referenser

- Friskolornas riksförbund. (2019). *Fakta om friskolor*.
- Håkansson, J. (2017). *Systematiskt kvalitetsarbete i förskola, skola och fritidshem*.
- Håkansson och Sundberg (2016). *Utmärkt skolutveckling. Forskning om skolförbättring och måluppfyllelse*.
- Jarl, Blossing, Andersson (2017). *Att organisera för skolframgång. Strategier för en likvärdig skola*.
- Lager, K. (2010) *Att organisera för kvalitet. En studie om kvalitetsarbete i kommunen och förskolan*.
- Läroplan för förskolan, Lpfö18 (SKOLFS 2018:50).
- Prop. 2009/10:165, 2009/10 UbU21, rskr. 2009/10:370, rskr. 2009/10:371.
- Skollagen (2010:800).
- Skolinspektionen (2012). *Rektors ledarskap. Med ansvar för den pedagogiska verksamheten*. Rapport 2012:1.
- Skolinspektionen (2013). *Skolans kvalitetsarbete ger möjlighet till förändring. Skolinspektionens erfarenheter och resultat från tillsyn och kvalitetsgranskning 2012*.
- Skolinspektionen (2015). *Huvudmannens styrning av grundskolan*. Rapport 2015:01.
- Skolinspektionen (2016). *Kommunernas tillsyn av fristående förskolor*
- Skolinspektionen (2017). *Huvudmannens styrning och ledning av förskolans kvalitet*.
- Skolinspektionen (2018). *Förskolans kvalitet och måluppfyllelse – slutrapport*.
- Skolinspektionen (2020). *Årsrapport 2019*.
- Skolverket (2015). *Systematiskt kvalitetsarbete - för skolväsendet*. Skolverkets allmänna råd med kommentarer.
- Skolverket (2017). *Skolverkets strategi för nationell skolutveckling – Så gör vi skillnad*.
- Skolverket (2018). *Kartläggning av huvudmäns arbete med att utveckla den lokala styrningen av skolan*.
- Skolverket (2019a). *Nationellt bedömningsstöd i taluppfattning*.
- Skolverket (2019b). *Nationellt bedömningsstöd i läs- och skrivutveckling*.

Skolverket (2019c). *Hitta matematiken. Nationellt kartläggningsmaterial i matematiskt tänkande i förskoleklass.*

Skolverket (2019d) *Hitta språket. Nationellt kartläggningsmaterial i språklig medvetenhet i förskoleklass.*

Skolverket (2019e). *Utvärdering av Samverkan för bästa skola. Delrapport – nulägesanalysfasen.*

Skolverket (2020a). *Barn och personal i förskola 2019.*

Skolverket (2020b). *Kunskapssammanställning om huvudmannens arbete med systematiskt kvalitetsarbete.*

Skolverket, Skolinspektionen, Specialpedagogiska skolmyndigheten, Skolforskningsinstitutet (2020). *Redovisning av uppdrag till skolmyndigheterna om kvalitet och likvärdighet.*

SOU 2016:9. *Plats för nyanlända i fler skolor.*

Sveriges Kommuner och Regioner (2020). *Öppna jämförelser förskola 2020.*

Webbplatser:

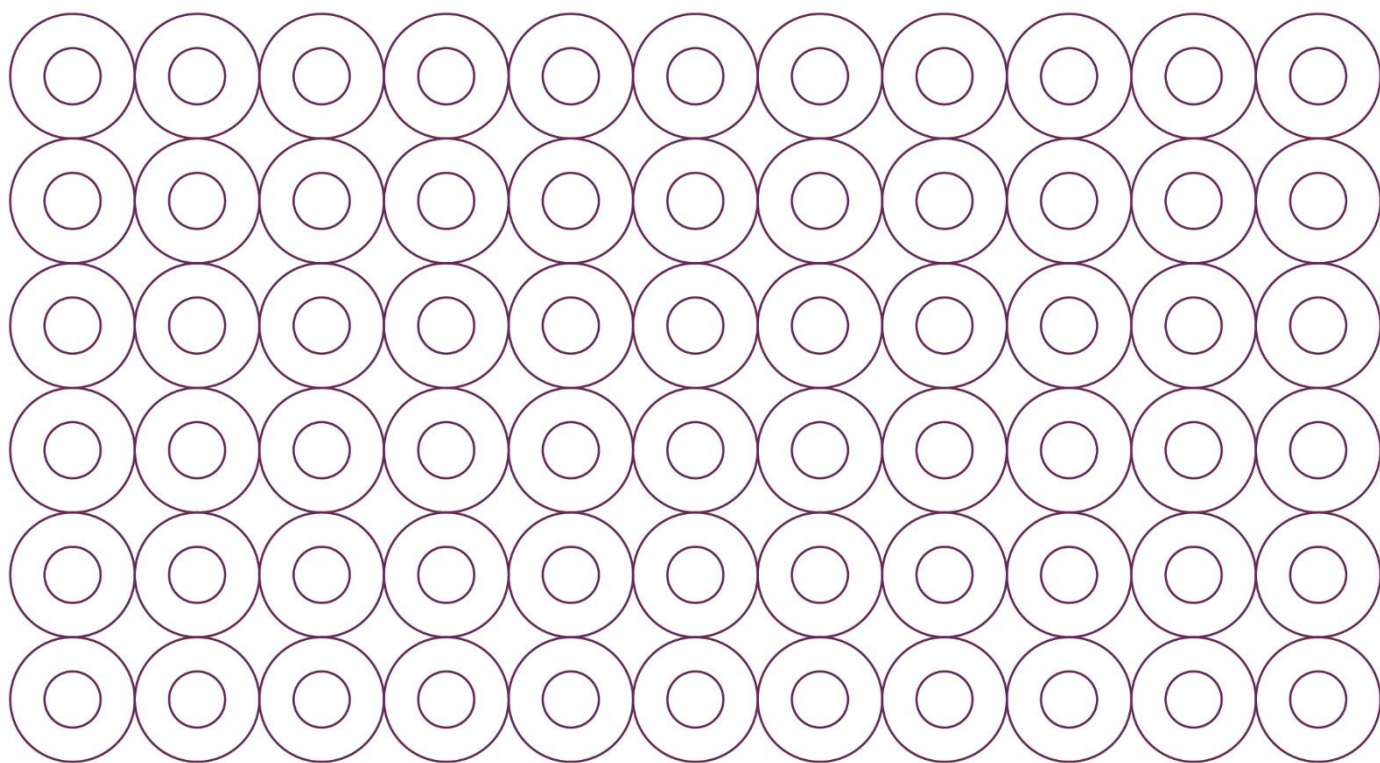
Idéburna skolors riksförbund, ideburenskola.se

Skolverket.se SALSA

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/statistik/salsa-statistisk-modell>. Hämtad 2021-01-15.

Skolverket.se *Systematiskt kvalitetsarbete – så fungerar det.*

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/systematiskt-kvalitetsarbete/systematiskt-kvalitetsarbete-i-skola-och-forskola>. Hämtad 2021-04-21.



Skolverket

www.skolverket.se