

## Redovisning av uppdrag till skolmyndigheterna om kvalitet och likvärdighet

U2020/00734/S

### Innehållsförteckning

1	Bakgrund .....	2
	Uppdraget.....	2
	Upplägg för regeringsredovisningen .....	2
	Utgångspunkter och avgränsningar.....	2
2	Nationella målsättningar, delmål och indikatorer.....	6
	Inledning .....	6
	Förslag på nationella målsättningar, delmål och indikatorer .....	10
3	Framgångsfaktorer .....	18
	Inledning .....	18
	Sammanställning av framgångsfaktorer.....	19
	Analys av framgångsfaktorer.....	30
4	Innehåll i dialog .....	38
	Inledning .....	38
	Analys av den dialog som skolmyndigheterna genomför i dag.....	38
	Förslag på vad som ska tas upp i en framtida statlig dialog med huvudmännen.....	40
	Koppling mellan dialog och tillsyn i en framtida statlig dialog med huvudmännen.....	41
5	Synpunkter från externa organisationer.....	44
	Sammanställning av synpunkter från de externa organisationerna och redogörelse för hur skolmyndigheterna har hanterat synpunkterna.....	44
	Reservation från Specialpedagogiska skolmyndigheten.....	48
	Bilaga 1: Teknisk beskrivning av indikatorer.....	51
	Bilaga 2: Referenslista till analysen av framgångsfaktorer .....	78
	Bilaga 3: Beskrivning av den dialog som Skolverket respektive Specialpedagogiska skolmyndigheten genomför i dag.....	83
	Bilaga 4: Redovisning av de skriftliga synpunkter som har kommit in från de externa organisationerna.....	86

# 1 Bakgrund

## Uppdraget

Skolforskningsinstitutet, Skolinspektionen, Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten har fått i uppdrag av regeringen<sup>1</sup> att utreda och lämna förslag på delmål och indikatorer för uppföljning och analys av skolhuvudmännens verksamhet och resultaten av denna verksamhet. Enligt uppdraget ska skolmyndigheterna även analysera och sammanställa avgörande framgångsfaktorer för effektiv skolutveckling samt lämna förslag på vad som ska tas upp i en framtida dialog mellan stat och huvudmän. Framgångsfaktorerna liksom de nationella målsättningarna, delmålen och indikatorerna ska ligga till grund för dialogen. Skolmyndigheterna ska dessutom utreda och lämna förslag på om det bör finnas en koppling mellan dialog och tillsyn.

## Upplägg för regeringsredovisningen

I bakgrunden (avsnitt 1) beskrivs uppdraget samt de utgångspunkter som skolmyndigheterna har haft och de avgränsningar som har gjorts. De olika delarna – nationella målsättningar, delmål och indikatorer, framgångsfaktorer samt innehåll i dialog – beskrivs i avsnitt 2, 3 och 4. I avsnitt 5 finns en sammanställning av synpunkter från de externa organisationer som skolmyndigheterna har haft kontakt med och en redogörelse för hur skolmyndigheterna har hanterat synpunkterna. Till regeringsredovisningen hör fyra bilagor: en teknisk beskrivning av indikatorer, en referenslista till analysen av framgångsfaktorerna, en beskrivning av den dialog som Skolverket respektive Specialpedagogiska skolmyndigheten genomför i dag samt en redovisning av de skriftliga synpunkter som har kommit in från de externa organisationerna.

## Utgångspunkter och avgränsningar

### **En utvecklingsinriktad dialog med utgångspunkt i nationella målsättningar, delmål, indikatorer och framgångsfaktorer**

I denna regeringsredovisning lämnar skolmyndigheterna förslag på nationella målsättningar, delmål, indikatorer och framgångsfaktorer. Dessa är tänkta att utgöra underlag för en framtida dialog mellan stat och huvudmän. Den dialog som vi föreslår är utvecklingsinriktad och syftar till att förbättra förskolans och skolans resultat samt leda till ökad likvärdighet och förbättrad kvalitet. Dialogen avser alltså inte att vara kontrollerande eller bedömande gentemot huvudmännen. De nationella målsättningarna, delmålen, indikatorerna och framgångsfaktorerna är även tänkta att kunna användas i huvudmännens, förskolornas och skolornas

---

<sup>1</sup> Uppdrag till skolmyndigheterna om kvalitet och likvärdighet. U2020/00734/S.

kvalitetsarbete, och avser att bidra till att stärka kvaliteten i verksamheten genom att fokusera på viktiga aspekter.

Av regeringsuppdraget till skolmyndigheterna framgår två huvudsakliga användningsområden för delmålen, indikatorerna och framgångsfaktorerna: nationell uppföljning samt dialog mellan stat och huvudmän. Dessa användningsområden ställer delvis olika krav på underlag. Här har skolmyndigheterna därför valt att prioritera ett av användningsområdena – dialogen – som primär utgångspunkt för arbetet. Det utesluter dock inte att förslagen även kan bidra till den nationella uppföljningen.

### **Nationella målsättningar föreslås för alla skolformer och fritidshemmet**

Regeringen beslutade den 30 augusti 2018 om nationella målsättningar för höjda kunskapsresultat, förbättrad kvalitet i undervisningen och en ökad likvärdighet inom det svenska skolväsendet.<sup>2</sup> De målsättningar som rör kunskapsresultat presenterades för skolformerna förskoleklass, grundskola och gymnasieskola. Målsättningarna bygger på Skolkommissionens förslag.<sup>3</sup>

Regeringsuppdraget till skolmyndigheterna gäller samtliga skolformer inom skolväsendet och fritidshemmet. I uppdraget anges det inte uttryckligen att nationella målsättningar ska tas fram för övriga skolformer och fritidshemmet. För att få en sammanhållen struktur har skolmyndigheterna dock bedömt detta som nödvändigt. De målsättningar som föreslås tar sin utgångspunkt i de syftesskrivningar som finns för respektive skolform och fritidshemmet i skollagen (2010:800).

De nationella målsättningarna utgår från nationella mål i skollagen och i andra författningar, men enligt vår tolkning av regeringens intentioner så varken ersätter de eller minskar betydelsen av de bredare krav, mål och riktlinjer som finns i styrdokumentet. Syftet med målsättningarna och deras juridiska status kan därmed förefalla oklart och det är därför viktigt att regeringen klargör syftet och statusen, se vidare diskussion i avsnittet *Nationella målsättningar*.

### **För redan beslutade nationella målsättningar föreslås alternativa formuleringar**

De redan beslutade nationella målsättningarna är avsedda för förskoleklassen, grundskolan och gymnasieskolan, och är sannolikt inte tänkta att användas för övriga skolformer inom skolväsendet och för fritidshemmet. Av detta skäl har det varit svårt att formulera delmål och indikatorer som blir relevanta för hela skolväsendet utifrån befintliga målsättningar. Skolmyndigheterna har också gjort bedömningen att målsättningarna inte är helt konsekventa i sin utformning. Som exempel kan nämnas att karaktären på målsättningen för gymnasieskolan skiljer sig

---

<sup>2</sup> Nationella målsättningar för ett sammanhållet skolsystem. U2018/03428/S.

<sup>3</sup> Samling för skolan – Nationella målsättningar och utvecklingsområden för kunskap och likvärdighet. SOU 2016:38.

från dem för förskoleklassen och grundskolan. Mot denna bakgrund föreslår vi alternativa formuleringar till de nationella målsättningar som regeringen har beslutat om. Bakgrunden till förändringarna beskrivs i avsnittet *Överväganden för de nationella målsättningar som föreslås*.

### **Delmålen och indikatorerna bör utgöra underlag för dialog**

Som tidigare nämnts har skolmyndigheterna haft som utgångspunkt att delmålen och indikatorerna, tillsammans med framgångsfaktorerna, framför allt bör utgöra underlag för en framtida dialog mellan stat och huvudmän. Vi baserar vår utgångspunkt på att dialogen förväntas vara ett centralt verktyg för att både identifiera behov av och initiera skolutveckling, och därigenom bidra till förbättrade resultat i förskola och skola. Mot denna bakgrund har valet av delmål och indikatorer främst styrts av vad som bedömts möjligt och viktigt att följa på lokal nivå. Dialogen mellan staten och huvudmännen är tänkt att öka den gemensamma kunskapen om och förståelsen för vilka behov av utveckling som finns, på både lokal och nationell nivå.

### **Antalet delmål och indikatorer bör vara begränsat och alla indikatorer behöver inte kunna följas på både nationell och lokal nivå**

De nationella målsättningarna, delmålen och indikatorerna bör fungera långsiktigt och ha en viss stabilitet över tid. Därför har skolmyndigheterna strävat efter att ange ett begränsat antal delmål och indikatorer. Det handlar således om ett urval i förhållande till förskolans och skolans samlade åtagande.

Enligt regeringsuppdraget ska delmålen formuleras så att de är uppföljningsbara på nationell och lokal nivå. I arbetet har skolmyndigheterna utgått från det. Vi har dock lämnat förslag på några delmål som bara kan följas på lokal nivå. Detta avsteg har vi gjort för att dessa delmål är så pass centrala att de inte går att bortse från.

När det gäller indikatorerna finns det flera som inte går att följa upp på både nationell och lokal nivå, eller endast med olika datakällor på respektive nivå. Ett alternativ skulle kunna vara att samtliga indikatorer utgår från den officiella statistiken. I det här sammanhanget anser skolmyndigheterna dock att den officiella statistiken är för begränsad.

### **Delmålen bör inte vara kvantifierade**

Skolmyndigheterna har lämnat förslag på delmål som anger en riktning, men inte är kvantifierade. Det innebär att delmålen inte innehåller siffror eller kvantitativa begrepp som ”25 procent” eller ”halvera”. Anledningen till detta är att delmålen ska vara hållbara över tid och relevanta för alla huvudmän.

### **Framgångsfaktorerna bör vara framåtsyftande och uttryckas med en rimlig detaljnivå**

De framgångsfaktorer som skolmyndigheterna föreslår är framåtsyftande och anger vad huvudmän, rektorer samt lärare, förskollärare och annan personal bör

göra för att förbättra verksamheten. Framgångsfaktorerna ska användas i den framtida dialogen mellan stat och huvudmän. I förslagen har vi försökt att ha en rimlig detaljnivå på framgångsfaktorerna, så att de svarar mot att vara såväl konkreta och praktisknära som tillräckligt övergripande för att enkelt kunna användas av huvudmän för att utveckla verksamheten. Föreslagna framgångsfaktorer vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

### **Skolmyndigheternas förslag om dialog mellan stat och huvudmän handlar om innehållet i dialogerna, inte om hur de ska genomföras**

Av regeringsuppdraget framgår att skolmyndigheterna ska lämna förslag på vad som ska tas upp i en framtida statlig dialog med huvudmännen. Vi har avgränsat oss till att huvudsakligen göra detta, dvs. föreslå innehåll i dialogen men inte uppehålla oss så mycket vid hur dialogen ska genomföras och exakt vilken form den ska ha. Frågan om hur en framtida dialog utformas bör hanteras vidare i regeringens fortsatta beredning av skolmyndigheternas förslag och i samarbete med huvudmän och verksamhetsföreträdare. En utgångspunkt bör vara att dialogen inriktar sig på huvudmannens utmaningar och utvecklingsbehov. Den får därmed olika fokus för olika huvudmän.

### **Det finns ett antal frågor som behöver beredas vidare**

Uppdraget till skolmyndigheterna är brett och omfattande. Vi har arbetat utifrån uppdraget och tagit fram regeringsredovisningen på kort tid. Några av de externa organisationerna har pekat på problem med den korta tiden och uppdragets omfattning.

Skolmyndigheterna vill uppmärksamma regeringen på att det finns vissa frågor som behöver hanteras vidare i den fortsatta beredningen av förslagen. Skolmyndigheterna för resonemang om dessa frågor i regeringsredovisningen. Det handlar framför allt om:

- Syftet med och den juridiska statusen för de nationella målsättningarna och delmålen.
- Utformningen och genomförandet av den framtida dialogen mellan stat och huvudmän, bland annat om den ska vara obligatorisk för huvudmännen samt hur ett stöd efter dialogen kan eller bör utformas.

## 2 Nationella målsättningar, delmål och indikatorer

### Inledning

Enligt regeringsuppdraget ska skolmyndigheterna med utgångspunkt i de beslutade nationella målsättningarna och Skolkommissionens betänkande *Samling för skolan*<sup>4</sup> lämna förslag på delmål och indikatorer för samtliga skolformer inom skolväsendet och för fritidshemmet. Skolmyndigheterna har tagit ställning för att delmålen och indikatorerna framför allt bör utgöra underlag för en framtida dialog mellan stat och huvudmän.

### Nationella målsättningar

Som tidigare nämnts har skolmyndigheterna utöver delmål och indikatorer även tagit fram nationella målsättningar för de skolformer som inte har beslutade målsättningar och för fritidshemmet. Vad gäller de redan beslutade målsättningarna har vi föreslagit alternativa formuleringar.

De föreslagna nationella målsättningarna utgår från nationella mål i skollagen och i andra författningar. De är formulerade som förbättringsmål som syftar till att de nationella målen uppfylls. Skolmyndigheterna vill betona att målsättningarna inte är tänkta att ersätta styrdokumentet eller minska betydelsen av deras bredare krav, mål och riktlinjer. Det finns inte heller någon avsikt från skolmyndigheterna att genom våra förslag förändra nuvarande ansvarsförhållande mellan stat och huvudmän. Som det ser ut i dag anger staten målen och ramarna för utbildningen samt ansvarar för nationell likvärdighet och elevernas rättssäkerhet. Huvudmännen har i nuvarande styrsystem det fulla ansvaret för förskolans och skolans drift och verksamhet. Det är huvudmännen som bestämmer hur målen ska nås, hur verksamheten ska organiseras och vilka resurser som ska satsas.

Enligt skolmyndigheterna är det, som angavs ovan, viktigt att regeringen klargör syftet med och den juridiska statusen för de nationella målsättningarna i den fortsatta beredningen. För att dialogen mellan stat och huvudmän ska bli fruktsam är den underliggande frågan, vars svar enligt vår bedömning behöver vara tydligt för alla aktörer i systemet, om de nationella målsättningarna har någon juridisk eller annan särställning gentemot övriga mål i styrdokumentet. Om de har det behöver det vara tydligt på vilket sätt. Om de inte har det inställer sig frågan varför de finns. Oklarheten kring de nationella målsättningarnas syfte och juridiska status har även lyfts fram av några av de externa organisationerna.

De nationella målsättningarna handlar om ett urval av det som finns i styrdokumentet. Ett exempel på det kan ses inom förskolans område. Enligt förskolans läroplan ska barn exempelvis få utveckla språkliga förmågor, men även

---

<sup>4</sup> Samling för skolan – Nationella målsättningar och utvecklingsområden för kunskap och likvärdighet. SOU 2016:38.

förmågor i bland annat matematik och naturvetenskap. I den nationella målsättning som skolmyndigheterna föreslår betonar vi dock främst barns språkutveckling. Det innebär att målsättningen kan tolkas som att en viss del i läroplanen står över de andra. I en tillsyn är det dock hela läroplanen som omfattas.

Ett alternativ till nationella målsättningar kan, enligt skolmyndigheternas uppfattning, vara att koppla delmål och indikatorer direkt till syftesskrivningarna i skollagen. Därigenom skulle vi komma ifrån den gränsdragningsproblematik som beskrivs ovan vad gäller de nationella målsättningarna och de nationella målen i styrdokumentet. Vi skulle också få betoningen på befintliga styrdokument. Skolmyndigheterna har svårt att se syftet med de nationella målsättningarna och hur de skulle kunna passa in i styrsystemet. Synpunkter av detta slag har även framkommit från några av de externa organisationerna. Även om nationella målsättningar inte finns kvarstår dock den problematik som lyfts ovan. Delmålen och indikatorerna skulle fortfarande spegla endast ett urval av styrdokumentet och förskolans och skolans samlade åtagande. Därmed skulle problemet med en dubbelhet i det system som ska styra förskolan och skolan kvarstå. Skolmyndigheterna vill betona att det är viktigt att systemet är genomtänkt och bygger på gedigen utredning. Därför behövs fortsatt beredning av vilka konsekvenser såväl nationella målsättningar som delmål och indikatorer får för styrning och tillsyn. Samtidigt som det finns problem med att delmålen och indikatorerna utgör ett urval kan de inte ta upp allt. Den framtida dialogen, som delmålen och indikatorerna är tänkta att utgöra stöd för, kan dock omfatta mer än det som lyfts fram i dessa.

#### *Överväganden för de nationella målsättningar som föreslås*

De nationella målsättningar som skolmyndigheterna föreslår för kvalitet i undervisningen och ökad likvärdighet är i sak likalydande som de av regeringen beslutade. Vi har gjort några förändringar för att renodla och förtydliga målsättningarna samt för att anpassa dem till att alla skolformer och fritidshemmet innefattas.

De nationella målsättningarna för respektive skolform och fritidshemmet tar sin utgångspunkt i de syftesskrivningar som finns i skollagen, men de upprepar inte hela syftesskrivningen. Regeringens beslutade målsättningar för förskoleklass, grundskola och gymnasieskola grupperades under rubriken ”höjda kunskapsresultat”. I skolmyndigheternas förslag har rubriken ”förbättrade resultat” använts för att omfatta alla skolformer, även förskolan, samt fritidshemmet. Detta innebär höjda kunskapsresultat i skolan, men också förbättrade resultat i vidare mening. Skollagens syftesskrivningar har i de föreslagna nationella målsättningarna anpassats till att de anges under rubriken förbättrade resultat, vilket gör att vissa avgränsningar har gjorts.

De målsättningar som skolmyndigheterna föreslår för förskoleklassen och grundskolan är dock bredare än de som regeringen tidigare beslutat. Regeringens beslutade målsättningar grundar sig på Skolkommisionens förslag som hade en

stark betoning på kunskapsresultat. Skolmyndigheternas bedömning är att det behövs ett bredare anslag för att få förbättrade resultat. Därför har vi lagt till en inledande mening i målsättningen för förskoleklassen så att inte bara läsinlärning och läsförståelse utan också förskoleklassens bredare uppdrag om utveckling och lärande betonas. Även i målsättningen för grundskolan har en inledande mening lagts till. Utöver att ange kunskapsgrund och kunskapsresultat finns också skolans ansvar för att eleverna ska ges möjlighet att inhämta och utveckla värden med. Kunskaper och värden är nära sammankopplade och båda dessa delar har stor betydelse för att bidra till förbättrade resultat.

Regeringens beslutade målsättning för gymnasieskolan skiljer sig delvis åt från målsättningarna för förskoleklassen och grundskolan. Här har skolmyndigheterna gjort bedömningen att det finns en viss inkonsekvens, att det är svårt att härröra hela den beslutade målsättningen till rubriken förbättrade resultat och att vissa delar av den beslutade målsättningen inte svarar mot en målformulering. Därför föreslås relativt omfattande omformuleringar av den nationella målsättningen för gymnasieskolan. Som exempel har meningen ”Utbudet av utbildningar ska även tillgodose arbetslivets kompetensbehov”, som fanns i den beslutade målsättningen, strukits. Denna strykning beror inte på att skolmyndigheterna tycker att matchning av utbildningar och kompetensbehov är oviktigt, utan på att det är svårt att härröra formuleringen till förbättrade resultat inom utbildningen.

En viktig princip för skolmyndigheternas förslag är att alla obligatoriska skolformer bör ha likalydande nationella målsättningar utifrån att den obligatoriska skolan ska vara en skola för alla. Vår bedömning är att begreppen ”låg- och högpresterande elever”, som fanns med i regeringens beslutade målsättning för grundskolan, inte fungerar så väl i grundsärskolan varför vi har ersatt detta med ”alla elever”.

För alla skolformer och fritidshemmet anger skolmyndigheternas förslag till nationella målsättningar att alla elever, oavsett kön, bakgrund och andra förutsättningar, ska inkluderas. Här har vi vidgat formuleringen jämfört med regeringens beslutade målsättningar, i vilka enbart kön angavs. Det har gjorts för att betona att förskolan och skolan ska vara likvärdig för alla barn och elever.

I den föreslagna nationella målsättningen för förskolan lyfts språkutveckling och för förskoleklassen läsinlärning och läsförståelse. Läsning fanns med även i regeringens beslutade målsättning för förskoleklassen. Skolmyndigheterna har valt att behålla detta utifrån att läsutveckling har en särställning bland annat i och med att de enda kunskapskrav som finns för årskurs 1 gäller läsförståelse.

### **Delmål**

De nationella målsättningarna innefattar olika delmål. Som tidigare nämnts anger delmålen en riktning, men de är inte kvantifierade. Delmålen avspeglar inte en hel målsättning.

## Indikatorer

Indikatorerna i sin tur avspeglar varken en hel målsättning eller ett helt delmål. Syftet med indikatorerna är att ge vägledning om hur huvudmannens måluppfyllelse ser ut och utvecklas över tid. Som vi har nämnt tidigare kan vissa indikatorer följas upp på både nationell och lokal nivå, medan andra enbart kan följas upp på en av nivåerna.

Såväl de nationella som de lokala indikatorerna är framför allt tänkta att bygga på befintliga underlag. Det kan antingen vara tillgänglig statistik på nationell nivå eller underlag som finns att tillgå hos huvudmännen. Skolmyndigheterna har utgått från att det underlag som behövs för uppföljning av de lokala indikatorerna redan har sammanställts av huvudmännen. Därmed bör det inte skapas ett omfattande merarbete på lokal nivå för att samla in det underlag som behövs. Det är inte vår avsikt att ytterligare belasta lärare, förskollärare, rektorer och huvudmän. Vårt uppdrag har i stället varit att föreslå ett hanterbart system som inte innebär en ökad uppgiftslämnarbörda för den lokala nivån.

Samtidigt som strävan har varit att konstruera indikatorer som i första hand bygger på befintliga underlag är skolmyndigheterna medvetna om att den data som finns att tillgå ibland har brister. Det kan exempelvis vara svårt att använda resultat på nationella prov som indikator, eftersom proven inte har som syfte att mäta kunskapsutveckling över tid och därmed kan variera i svårighetsgrad samt att det finns variationer i bedömningen av proven inom och mellan skolor och huvudmän. Skolmyndigheterna anser dock att värdet av att så långt som möjligt utgå från befintliga underlag överväger eventuella svagheter i indikatorerna.

De indikatorer som skolmyndigheterna föreslår är inte begränsade till att bara handla om det enkelt mätbara. En sådan begränsning skulle ge ett alltför snävt underlag för en utvecklingsinriktad dialog. Exempel på indikatorer som inte är enkelt mätbara är de som handlar om barns/elevs och lärares/förskollärares upplevelse eller uppfattning om bland annat trygghet, studiero, ledning, stimulans, stöd och särskilt stöd. Källorna bakom dessa kan vara Skolinspektionens skolenkät eller Skolverkets Attityder till skolan, men även lokala undersökningar. Här är det viktigt att vara medveten om att det som fångas är subjektiva uppfattningar och att uppgiftslämnarna inte alltid har all information och därmed möjlighet att värdera alla perspektiv. I de här fallen, men också för indikatorer som är lättare att mäta, blir indikatorerna riktigt meningsfulla först när de sätts in i ett sammanhang, vilket vi tänker oss att de gör i den framtida dialogen mellan stat och huvudmän där de kvaliteter som uttrycks i framgångsfaktorerna också behandlas.

Vårdnadshavares uppfattning om ledning, stimulans, stöd och särskilt stöd följs i indikatorerna för skolformerna grundskola och specialskola. Skolmyndigheterna har diskuterat att även följa vårdnadshavares uppfattning för övriga skolformer och fritidshemmet, men avstått från detta med hänvisning till uppgiftslämnarbördan och till att de professionella har ett ansvar för verksamheten, vilket inte vårdnadshavare har. Här gör vi dock olika bedömningar. Specialpedagogiska skolmyndigheten anser att indikatorer som ur vårdnadshavares

perspektiv belyser hur samverkan mellan förskola eller skola och vårdnadshavare fungerar i frågor som rör ledning, stimulans, stöd och särskilt stöd är viktiga för elevernas måluppfyllelse generellt, och särskilt för barn och elever i behov av särskilt stöd samt barn och elever med funktionsnedsättning. Specialpedagogiska skolmyndigheten anser därför att indikatorer om vårdnadshavares uppfattning bör finnas i alla skolformer där de flesta barn eller elever är under 18 år. Specialpedagogiska skolmyndigheten har dock inte fått gehör för sin uppfattning och reserverar sig därför. Skolmyndigheterna vill samtidigt understryka att vi samfällt anser att samverkan mellan förskola eller skola och vårdnadshavare är mycket betydelsefull i alla skolformer och i fritidshemmet. Vikten av ett gott samarbete med vårdnadshavare är därför tydligt framskrivet i framgångsfaktorerna. Där betonas samverkan och goda relationer med vårdnadshavare samt att de görs delaktiga och ses som en tillgång.

Sedan den 1 september 2020 publicerar Skolverket enbart statistik på riksnivå. Denna förändring är genomförd som en konsekvens av att statistikmyndigheten SCB har ändrat sin sekretesspolicy som innebär att uppgifter om enskilda huvudmän och fristående skolor omfattas av sekretess. Frågan om statistiksekretessens omfattning har även prövats av Kammarrätten, vars dom har vunnit laga kraft. Statistiken redovisas således inte längre på huvudmän- och skolnivå som den har gjort tidigare, varken för offentliga eller enskilda huvudmän. Skolverket fick den 17 juni 2020 i uppdrag av regeringen<sup>5</sup> att bland annat ge förslag på författningsändringar för att lösa den uppkomna situationen så att allmänhetens tillgång till information säkerställs och att skolhuvudmän och offentliga aktörer även fortsättningsvis har möjlighet att få tillgång till nödvändig information för sina verksamheter. Detta uppdrag redovisades den 4 september 2020. Utan författningsändringar kommer inte indikatorerna att kunna bygga på den officiella statistiken annat än på riksnivå.

Under våren och hösten 2020 reviderar även Skolinspektionen sin skolenkät.

## Förslag på nationella målsättningar, delmål och indikatorer

I detta avsnitt lämnar skolmyndigheterna förslag på nationella målsättningar, delmål och indikatorer för områdena kvalitet i undervisningen, ökad likvärdighet samt förbättrade resultat för skolformerna förskola, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, specialskola, sameskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola, kommunal vuxenutbildning och för fritidshemmet. Indikatorerna beskrivs utförligare i en teknisk beskrivning, se bilaga 1. Där framgår bland annat om de kan följas på nationell eller lokal nivå.

---

<sup>5</sup> Uppdrag om Statens skolverks och Statens skolinspektions möjligheter att få tillgång till nödvändig information för sina verksamheter. U2020/03833/GV.

## **Kvalitet i undervisningen**

### *Regeringens beslutade nationella målsättning*

Förutsättningarna för undervisningens kvalitet ska förbättras då undervisning är skolans kärnuppgift och avgörande för elevernas lärande.

### *Skolmyndigheternas förslag till omformulerad nationell målsättning*

Förutsättningarna för undervisningens kvalitet ska förbättras.

### *Förslag till delmål och indikatorer*

1. Undervisningen i skolväsendet ska i högre utsträckning bedrivas av behöriga lärare och förskollärare.
  - a. Andelen lärare och förskollärare med legitimation och behörighet för den undervisning de bedriver.
  - b. Antalet lärare och förskollärare med legitimation och behörighet att undervisa som speciallärare i förhållande till elevantalet.
2. Lärares och förskollärares förutsättningar att utveckla undervisningen ska förbättras.
  - a. Lärares och förskollärares tid för kompetensutveckling.
  - b. Lärares och förskollärares tid att planera och följa upp undervisningen.
  - c. Antalet förstelärare och forskarutbildade lärare och förskollärare i förhållande till antalet lärare och förskollärare.
  - d. Antalet specialpedagoger i förhållande till antalet lärare och förskollärare.
  - e. Andelen rektorer som har fullföljt rektorsprogrammet.
  - f. Antalet rektorsbyten under den senaste treårsperioden.
3. Barn och elever ska i högre utsträckning kunna ta till sig av undervisningen.
  - a. Barns och elevers upplevelse av trygghet.
  - b. Barns och elevers upplevelse av studiero.
  - c. Barns och elevers frånvaro.

## **Ökad likvärdighet**

### *Regeringens beslutade nationella målsättning*

Likvärdigheten i skolan ska förbättras. Skillnader mellan skolor ska minska.

### *Skolmyndigheternas förslag till omformulerad nationell målsättning*

Likvärdigheten inom skolväsendet ska förbättras. Skillnader i förutsättningar, resultat och kvalitet mellan och inom förskolor och skolor ska minska.

### *Förslag till delmål och indikatorer*

1. Betydelsen av elevers socioekonomiska bakgrund och andra förutsättningar för deras kunskapsresultat ska minska.
  - a. Andelen elever som uppnår kravnivån på samtliga delprov i de nationella proven i årskurs 3 eller 4 i svenska eller svenska som andraspråk och i matematik, utifrån olika bakgrundsfaktorer.
  - b. Andelen elever som efter årskurs 9 eller 10 är behöriga till ett nationellt program i gymnasieskolan, utifrån olika bakgrundsfaktorer.

- c. Andelen elever som uppnår gymnasieexamen inom tre respektive fyra år, utifrån olika bakgrundsfaktorer.
  - d. Andelen elever som slutför sin kurs på grundläggande nivå, på gymnasial nivå respektive i svenska för invandrare inom kommunal vuxenutbildning, utifrån olika bakgrundsfaktorer.
  - e. Andelen av huvudmannens förskolor och skolor där en kartläggning av den fysiska tillgängligheten har genomförts.
2. Personella och ekonomiska resurser ska i högre utsträckning fördelas utifrån barnens och elevernas förutsättningar och behov på respektive förskola och skola.
- a. Andelen lärare och förskollärare med legitimation och behörighet för den undervisning de bedriver i förhållande till barnens och elevernas förutsättningar och behov inom och mellan huvudmannens förskole- och skolenheter.
  - b. En tillgänglig elevhälsa.
  - c. Huvudmannens och rektorns resursfördelning i förhållande till barnens och elevernas förutsättningar och behov.

## **Förbättrade resultat**

### *Förskola*

#### *Skolmyndigheternas förslag till nationell målsättning*

Undervisningen i förskolan ska stimulera och utmana alla barn, oavsett kön, bakgrund och andra förutsättningar, i deras utveckling och lärande. Barnen ska i högre utsträckning stimuleras i sin språkutveckling.

#### *Förslag till delmål och indikatorer*

1. Barnen ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande.
  - a. Antalet barn per barngrupp.
  - b. Antalet barn per förskollärare.
  - c. Antalet barn per personal.
  - d. Barns och förskollärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån barnets behov.
  - e. Barns och förskollärares uppfattning om stöd och särskilt stöd utifrån barnets behov.
2. Fler barn ska få en god grund för sin språkutveckling och förmåga att kommunicera.
  - a. Förskollärares bedömning av hur verksamheten ger barnen möjlighet att utveckla sitt språk och sin förmåga att kommunicera.

### *Förskoleklass*

#### *Regeringens beslutade nationella målsättning*

Alla elever, oavsett kön, i förskoleklassen ska ges god förberedelse för grundskolan när det gäller läsinlärning och läsförståelse.

*Skolmyndigheternas förslag till omformulerad nationell målsättning*

Undervisningen i förskoleklassen ska stimulera och utmana alla elever, oavsett kön, bakgrund och andra förutsättningar, i deras utveckling och lärande. Eleverna ska i högre utsträckning ges en god förberedelse för fortsatt utbildning när det gäller läsinläring och läsförståelse.

*Förslag till delmål och indikatorer*

1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande.
  - a. Elevers och lärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov.
  - b. Elevers och lärares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov.
  - c. Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram.
2. Fler elever ska få en god grund för sin läsinläring och läsförståelse.
  - a. Lärares bedömning av elevernas möjlighet att utveckla sin läsinläring och läsförståelse.

**Grundskola**

*Regeringens beslutade nationella målsättning*

Fler elever ska få en god kunskapsgrund under de första skolåren. Kunskapsresultaten ska förbättras i alla elevgrupper, såväl låg- som högpresterande, oavsett kön, och i alla årskurser.

*Skolmyndigheternas förslag till omformulerad nationell målsättning*

Grundskolan ska ge alla elever, oavsett kön, bakgrund och andra förutsättningar, en utbildning som ger dem möjlighet att inhämta och utveckla kunskaper och värden. Elevernas kunskapsgrund ska stärkas under de första skolåren och kunskapsresultaten ska förbättras för alla elever i alla årskurser.

*Förslag till delmål och indikatorer*

1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande.
  - a. Elevers och lärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov.
  - b. Elevers och lärares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov.
  - c. Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram.
2. Fler elever ska nå kunskapskraven.
  - a. Andelen elever som uppnår kravnivån på samtliga delprov i de nationella proven i årskurs 3 i svenska eller svenska som andraspråk och i matematik.
  - b. Andelen elever som har lägst betyget E i samtliga ämnen i årskurs 6.
  - c. Andelen elever som efter årskurs 9 är behöriga till ett nationellt program i gymnasieskolan.

## **Grundsärskola**

### *Skolmyndigheternas förslag till nationell målsättning*

Grundsärskolan ska ge alla elever, oavsett kön, bakgrund och andra förutsättningar, en utbildning som ger dem möjlighet att inhämta och utveckla kunskaper och värden. Elevernas kunskapsgrund ska stärkas under de första skolåren och kunskapsresultaten ska förbättras för alla elever i alla årskurser.

### *Förslag till delmål och indikatorer*

1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande.
  - a. Elevers, lärares och vårdnadshavares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov.
  - b. Elevers, lärares och vårdnadshavares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov.
  - c. Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram.
2. Fler elever ska nå kunskapskraven.
  - a. Lärares bedömning av uppnådda kunskapskrav i årskurs 3, 6 och 9.

## **Specialskola**

### *Skolmyndigheternas förslag till nationell målsättning*

Specialskolan ska ge alla elever, oavsett kön, bakgrund och andra förutsättningar, en utbildning som ger dem möjlighet att inhämta och utveckla kunskaper och värden. Elevernas kunskapsgrund ska stärkas under de första skolåren och kunskapsresultaten ska förbättras för alla elever i alla årskurser.

### *Förslag till delmål och indikatorer*

1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande.
  - a. Andelen personal med hög kompetens i svenskt teckenspråk (regionskolor och Åsbackaskolan).
  - b. Elevers, lärares och vårdnadshavares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov.
  - c. Elevers, lärares och vårdnadshavares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov.
  - d. Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram.
2. Fler elever ska nå kunskapskraven.
  - a. Andelen elever som uppnår kravnivån på samtliga delprov i de nationella proven i årskurs 4 i svenska eller svenska som andraspråk och i matematik.
  - b. Andelen elever som har lägst betyget E i samtliga ämnen i årskurs 7.
  - c. Andelen elever som efter årskurs 10 är behöriga till ett nationellt program i gymnasieskolan.

## **Sameskola**

### *Skolmyndigheternas förslag till nationell målsättning*

Sameskolan ska ge alla elever, oavsett kön, bakgrund och andra förutsättningar, en utbildning som ger dem möjlighet att inhämta och utveckla kunskaper och värden. Elevernas kunskapsgrund ska stärkas under de första skolåren och kunskapsresultaten ska förbättras för alla elever i alla årskurser.

### *Förslag till delmål och indikatorer*

1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande.
  - a. Elevers och lärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov.
  - b. Elevers och lärares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov.
  - c. Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram.
2. Fler elever ska nå kunskapskraven.
  - a. Andelen elever som uppnår kravnivån på samtliga delprov i de nationella proven i årskurs 3 i svenska eller svenska som andraspråk och i matematik.
  - b. Andelen elever som har lägst betyget E i samtliga ämnen i årskurs 6.

## **Fritidshem**

### *Skolmyndigheternas förslag till nationell målsättning*

Undervisningen i fritidshemmet ska i högre utsträckning stimulera och utmana alla elever, oavsett kön, bakgrund och andra förutsättningar, i deras utveckling och lärande. Eleverna ska erbjudas en meningsfull fritid och rekreation.

### *Förslag till delmål och indikatorer*

1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande.
  - a. Antalet elever per avdelning.
  - b. Antalet elever per behörig lärare i fritidshemmet.
  - c. Antalet elever per personal.
  - d. Elevers och lärares uppfattning om fritidshemmets aktiviteter för att stimulera och stödja elevernas utveckling och lärande.
2. Fler elever ska få en meningsfull fritid och rekreation i fritidshemmet.
  - a. Elevers och lärares uppfattning om fritidshemmets aktiviteter för att ge en meningsfull fritid och rekreation.

## **Gymnasieskola**

### *Regeringens beslutade nationella målsättning*

Gymnasieskolan ska erbjuda utbildning som motsvarar ungdomarnas intressen och behov samt stödja och stimulera dem så att fler elever, oavsett kön, får förutsättningar att fullgöra studierna. Utbudet av utbildningar ska även tillgodose

arbetslivets kompetensbehov. Gymnasieskolan ska därmed ge en god grund för yrkesarbete eller fortsatt utbildning.

#### *Skolmyndigheternas förslag till omformulerad nationell målsättning*

Gymnasieskolan ska ge alla elever, oavsett kön, bakgrund och andra förutsättningar, en utbildning som utvecklar deras förmåga att tillägna sig, fördjupa och tillämpa kunskaper. Elevernas möjlighet att få en god grund för yrkesverksamhet, fortsatta studier och ett aktivt deltagande i samhällslivet ska förbättras.

#### *Förslag till delmål och indikatorer*

1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande.
  - a. Elevers och lärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov.
  - b. Elevers och lärares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov.
2. Fler elever ska fullfölja gymnasieskolan.
  - a. Andelen elever som uppnår gymnasieexamen inom tre respektive fyra år.
  - b. Andelen elever som börjar på ett introduktionsprogram och går över till ett nationellt program och fullföljer det nationella programmet.
3. Fler elever ska vara etablerade på arbetsmarknaden eller studera efter gymnasieskolan.
  - a. Andelen elever som tre år efter avslutad utbildning på yrkesprogram eller högskoleförberedande program har etablerad ställning på arbetsmarknaden, är högskolestuderande respektive deltar i andra studier.
  - b. Andelen elever som tre år efter avslutad utbildning på yrkesintroduktion har etablerad ställning på arbetsmarknaden respektive deltar i studier.

#### **Gymnasiesärskola**

#### *Skolmyndigheternas förslag till nationell målsättning*

Gymnasiesärskolan ska ge alla elever, oavsett kön, bakgrund och andra förutsättningar, en utbildning som utvecklar deras förmåga att tillägna sig, fördjupa och tillämpa kunskaper. Elevernas möjlighet att få en god grund för yrkesverksamhet, fortsatta studier och ett aktivt deltagande i samhällslivet ska förbättras.

#### *Förslag till delmål och indikatorer*

1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande.
  - a. Elevers och lärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov.
  - b. Elevers och lärares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov.

2. Fler elever ska fullfölja gymnasiesärskolan.
  - a. Andelen elever på nationella program i gymnasiesärskolan som fullföljer inom fyra år.
3. Fler elever ska vara sysselsatta i arbete eller delta i utbildning, praktik eller daglig verksamhet efter gymnasiesärskolan.
  - a. Andelen elever som tre år efter avslutad utbildning har etablerad ställning på arbetsmarknaden, deltar i studier, deltar i praktik respektive deltar i daglig verksamhet.

### **Kommunal vuxenutbildning**

#### *Skolmyndigheternas förslag till nationell målsättning*

Den kommunala vuxenutbildningen ska ge alla elever, oavsett kön, bakgrund och andra förutsättningar, en utbildning som utvecklar deras kunskaper och kompetens. Elevernas möjlighet att stärka sin ställning i arbets- och samhällslivet samt få en god grund för fortsatt utbildning ska förbättras.

#### *Förslag till delmål och indikatorer*

1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande.
  - a. Elevers och lärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov.
  - b. Elevers och lärares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar utifrån elevens behov.
2. Fler elever ska fullfölja sin utbildning.
  - a. Andelen elever som slutför sin kurs på grundläggande nivå, på gymnasial nivå respektive i svenska för invandrare.
  - b. Andelen av de elever som studerar på gymnasial nivå som uppnår gymnasieexamen eller får gymnasiesärskolebevis.
3. Fler elever ska vara etablerade på arbetsmarknaden eller studera efter den kommunala vuxenutbildningen.
  - a. Andelen elever som ett år efter avslutade studier har en etablerad ställning på arbetsmarknaden, är högskolestuderande, deltar i andra studier, deltar i praktik respektive deltar i daglig verksamhet.

### 3 Framgångsfaktorer

#### Inledning

Regeringsuppdraget anger att skolmyndigheterna ska analysera vilka faktorer och förutsättningar som skolmyndigheterna bedömer är avgörande för att uppnå hög kvalitet och likvärdighet i skolväsendet och som bedöms vara centrala för en effektiv skolutveckling. Skolmyndigheterna ska sammanställa faktorerna. De faktorer och förutsättningar som skolmyndigheterna enas om ska vara konkreta, praktisknära och enkelt kunna användas av huvudmän för att utveckla verksamheten. Den statliga nivån omfattas således inte av framgångsfaktorerna. Vi vill dock framhålla att den statliga nivån förmåga till effektiv, konsekvent och stabil styrning av och stöd till skolsystemet påverkar hur huvudmännen lyckas med sitt uppdrag, liksom de förutsättningar som huvudmännen ges för exempelvis sin kompetensförsörjning. Skolmyndigheternas analys och sammanställning ska, enligt uppdraget, bygga på bästa tillgängliga kunskap om effektiv skolutveckling.

Utgångspunkten för framgångsfaktorerna är, enligt regeringsuppdraget, att stärka skolans vetenskapliga bas och forskningsanknytning, vilket även framhölls av Skolkommissionen. En annan utgångspunkt, som lyftes fram av Skolkommissionen, är de mål, krav och riktlinjer som finns i skolväsendets styrdokument. Som skolmyndigheterna har nämnt tidigare anser vi att framgångsfaktorerna, tillsammans med de nationella målsättningarna, delmålen och indikatorerna, utgör viktiga underlag i en framtida dialog mellan stat och huvudmän. Framgångsfaktorerna ska ses som stöd för det lokala skolutvecklingsarbetet och inte som krav på huvudmännen och verksamheterna. De är inte heller författningsreglerade och tillsyn sker således inte utifrån framgångsfaktorerna.

I följande sammanställning anger skolmyndigheterna tio avgörande framgångsfaktorer, baserade på forskning och beprövad erfarenhet. För varje framgångsfaktor beskrivs viktiga processer på huvudmannanivå, rektorsnivå och undervisningsnivå utifrån uppdraget att göra framgångsfaktorerna konkreta, praktisknära och användbara. Inom respektive nivå finns flera yrkeskategorier som kan omfattas av arbetet. Det kan på huvudmannanivå exempelvis vara skolchef, ekonom, controller, utvecklingsledare, nämnd eller styrelse. På rektorsnivå kan det utöver rektorn exempelvis vara biträdande rektor, arbetslagsledare eller ämneslagsledare. På undervisningsnivå kan det utöver lärare och förskollärare exempelvis vara elevhälsopersonal, studie- och yrkesvägledare, annan pedagogisk personal, lärarassistenter eller barnskötare.

Framgångsfaktorerna gäller samtliga skolformer och fritidshemmet. Den ordning som framgångsfaktorerna presenteras i utgör ingen rangordning. Eftersom framgångsrik skolutveckling kräver helhetssyn har framgångsfaktorerna ett delvis överlappande innehåll och samspelar med varandra.

## Sammanställning av framgångsfaktorer

1. Tydliggöra roll- och ansvarsfördelning samt skapa samsyn kring uppdrag och mål
2. Skapa ett förtroendefullt klimat mellan och på alla nivåer inom organisationen
3. Verka för ett välfungerande systematiskt kvalitetsarbete som omfattar samtliga verksamheter
4. Verka för ett skolutvecklingsarbete som fokuserar på undervisningens kvalitet
5. Skapa en organisation och kultur som främjar kompetensbyggande, kunskap och lärande
6. Arbeta med ett tydligt ledarskap på alla nivåer
7. Arbeta systematiskt och långsiktigt med att säkra kompetensförsörjningen
8. Verka för att alla barns och elevers behov av ledning, stimulans och stöd fångas upp tidigt och tillgodoses
9. Verka för ett systematiskt och uthålligt hälsofrämjande och förebyggande arbete som omfattar hela verksamheten
10. Genomföra en kompensatorisk resursfördelning och andra kompensatoriska insatser för att uppväga skillnader mellan och inom verksamheter i syfte att främja likvärdighet

## 1. Tydliggöra roll- och ansvarsfördelning samt skapa samsyn kring uppdrag och mål

Inom huvudmannens organisation bedrivs ett arbete för att upprätta tydliga roller, en tydlig ansvarsfördelning och väl fungerande kommunikation och återkoppling genom hela styrkedjan. Varje nivå i organisationen tar ansvar inom det mandat den har och bidrar till helheten. Det skapas en gemensam förståelse inom huvudmannens organisation och på alla nivåer för vad som är viktigt för organisationens uppdrag. Denna förståelse grundas i nationella mål, krav och riktlinjer samt utgår från vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Arbetet med att utveckla verksamheten kännetecknas av långsiktiga processer med prioriterade mål för att skapa hållbarhet och långsiktighet i arbetet.

Huvudmannanivå	Rektorsnivå	Undervisningsnivå
<ul style="list-style-type: none"><li>• Huvudmannen arbetar med att tydliggöra och förankra roller, ansvar, krav och mandat inom hela sin organisation. Detta innefattar att det finns arenor för återkommande dialog mellan ansvarsnivåerna.</li><li>• Huvudmannen verkar för att nationella mål, krav och riktlinjer är förankrade på alla nivåer och inom alla delar av organisationen samt sätter upp prioriterade mål för arbetet med att utveckla verksamheten.</li><li>• Huvudmannen skapar i dialog med rektorerna en samsyn och förståelse i hela organisationen för målen för verksamheten och verksamhetens uppdrag, liksom för system, strukturer och arbetssätt för det systematiska kvalitetsarbetet.</li><li>• Huvudmannen försäkrar sig om att det finns ett samförstånd om viktiga utbildningsfrågor inom och mellan de olika nivåerna och rollerna genom hela styrkedjan. Dessutom arbetar huvudmannen uthålligt med att skapa en gemensam förståelse i hela organisationen för gjorda prioriteringar och beslutade åtgärder.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rektorn arbetar med att tydliggöra och förankra roller, ansvar, krav och mandat i den egna verksamheten.</li><li>• Rektorn försäkrar sig om att det finns en tydlig struktur där medarbetare med särskilda ansvarsområden har tydliga uppdrag, mandat och utrymme att utföra uppdraget.</li><li>• Rektorn verkar för att såväl nationella mål, krav och riktlinjer som prioriterade mål kommuniceras bland all personal. Kommunikationen syftar till förankring, delaktighet och möjlighet till ansvarstagande.</li><li>• Rektorn skapar i dialog med personalen samsyn och förståelse kring uppdraget, de gemensamt uppsatta målen samt gjorda prioriteringar och beslutade åtgärder.</li><li>• Rektorn verkar för att system, strukturer och arbetssätt för det systematiska kvalitetsarbetet är förankrade inom verksamheten genom nära dialog med personalen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lärare och förskollärare deltar aktivt i dialoger som gäller prioriteringar och åtgärder utifrån nationella mål, krav och riktlinjer samt prioriterade mål.</li><li>• Medarbetare med särskilda ansvarsområden och uppdrag tar ansvar inom ramen för det mandat som getts för att utveckla undervisningen och verksamheten.</li></ul>

## 2. Skapa ett förtroendefullt klimat mellan och på alla nivåer inom organisationen

Det skapas ett förtroendefullt klimat genom hela styrkedjan och på alla nivåer i organisationen. På alla nivåer arbetar man för att skapa delaktighet och förtroende. Ett gott samarbete eftersträvas mellan olika nivåer och roller inom organisationen samt med vårdnadshavare och andra relevanta aktörer utanför organisationen. Styrningen och ledningen av verksamheten har en tydlig struktur, utgår från tydliga ramar och bedrivs med fokus på uppsatta mål. Den lämnar också utrymme för professionerna att avgöra hur målen bäst nås.

Huvudmannanivå	Rektornivå	Undervisningsnivå
<ul style="list-style-type: none"><li>Huvudmannen arbetar för att skapa förutsättningar för delaktighet och ägarskap på alla nivåer inom organisationen.</li><li>Huvudmannen verkar för en styrning och ledning som har en tydlig struktur, utgår från tydliga ramar och bedrivs med fokus på uppsatta mål. Samtidigt lämnar huvudmannen utrymme för professionerna att avgöra hur målen bäst nås utifrån de lokala förutsättningarna.</li><li>Huvudmannen visar förtroende för och har höga förväntningar på att rektorerna kan leda och utveckla sina förskolor och skolor väl samt att lärarna och förskollärarna, tillsammans med övrig personal, kan genomföra och utveckla undervisningen och andra delar av verksamheten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rektorn arbetar för att skapa förutsättningar för delaktighet och ägarskap i hela verksamheten.</li><li>Rektorns styrning och ledning har en tydlig struktur, utgår från tydliga ramar och bedrivs med fokus på uppsatta mål. Samtidigt lämnar rektorn utrymme för lärarna, förskollärarna och övriga professioner att avgöra hur målen bäst nås och hur undervisningen bäst bedrivs.</li><li>Rektorn visar förtroende för och har höga förväntningar på att lärarna och förskollärarna, tillsammans med övrig personal, kan genomföra och utveckla undervisningen och andra delar av verksamheten.</li><li>Rektorn arbetar för goda relationer med vårdnadshavare och med andra relevanta aktörer utanför organisationen.</li><li>Rektorn skapar förutsättningar för att ta in barns och elevers perspektiv i planering av verksamheten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Personalen bidrar till att skapa förtroende i verksamheten och har en medvetenhet om vikten av delaktighet och ägarskap i arbetet.</li><li>Lärare och förskollärare skapar en tillitsfull lärmiljö som uppmuntrar barn och elever att vilja utvecklas och lära sig.</li><li>Lärare och förskollärare bemöter alla barn och elever med höga förväntningar och tilltro till deras förmåga.</li><li>Lärare och förskollärare arbetar medvetet för att ge alla barn och elever reella möjligheter till delaktighet i och inflytande över undervisningen.</li><li>Personalen arbetar aktivt för goda relationer med vårdnadshavare.</li><li>Lärare och förskollärare arbetar för att barn- och elevperspektiven blir tydliga i planering, genomförande och uppföljning av undervisningen.</li></ul>

### 3. Verka för ett välfungerande systematiskt kvalitetsarbete som omfattar samtliga verksamheter

Det bedrivs ett systematiskt och kontinuerligt arbete med att planera, utveckla, följa upp och analysera utbildningen och undervisningen på alla nivåer och i alla verksamheter. Detta ständigt pågående cykliska arbete sker med regelbundna avstämningar och återkommande faser och vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Det finns strukturer och system för det systematiska kvalitetsarbetet som gör att arbetet kan bedrivas uthålligt med fokus på en långsiktig utveckling.

Huvudmannanivå	Rektorsnivå	Undervisningsnivå
<ul style="list-style-type: none"><li>Huvudmannen bygger upp stabila strukturer och system för att kunna bedriva ett systematiskt och kontinuerligt utvecklingsarbete på alla nivåer och i alla verksamheter.</li><li>Huvudmannen utgår i sin styrning och ledning av verksamheten från en analys av och kännedom om verksamhetens resultat, styrkor och utvecklingsområden samt från vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.</li><li>Huvudmannen genomför en bred resultatuppföljning, kopplat till undervisningens kvalitet, likvärdighet och resultat. Uppföljningen omfattar såväl kvalitativa som kvantitativa mått för samtliga skolformer och verksamheter. Huvudmannen skaffar sig genom uppföljningen god kännedom om hur resultaten ser ut på verksamhetsövergripande nivå samt om skillnader mellan verksamheterna och mellan olika barn- och elevgrupper.</li><li>Huvudmannen verkar för att det finns strukturer och förutsättningar som gör att det systematiska kvalitetsarbetet vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.</li><li>Huvudmannen genomför en utvecklad och dokumenterad analys av insamlade verksamhetsresultat och tar stöd i vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet i arbetet med att söka förklaringar till utfallet.</li><li>Huvudmannen beslutar i dialog med rektorerna om åtgärder och fördelar resurser utifrån behov och förutsättningar som framkommit av uppföljning och orsaksanalys.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rektorn bygger upp stabila strukturer och system för att kunna bedriva ett systematiskt och kontinuerligt utvecklingsarbete inom verksamheten.</li><li>Rektorn bedriver ett planerings- och uppföljningsarbete som är brett och som omfattar både utbildningens och undervisningens genomförande, kvalitet och de förutsättningar som getts personalen. Planeringen och uppföljningen utgår från genomförd analys samt från vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Genom uppföljningen har rektorn god kännedom om variationer inom verksamheten och mellan olika barn- eller elevgrupper.</li><li>Rektorn verkar för att det finns strukturer och förutsättningar som gör att det systematiska kvalitetsarbetet i den egna verksamheten vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.</li><li>Rektorn genomför en utvecklad och dokumenterad analys av insamlade verksamhetsresultat och tar stöd i vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet i arbetet med att söka förklaringar till utfallet. Rektorn letar efter samband mellan utfallsmått och hur utbildningen och undervisningen genomförs och de förutsättningar som lärarna får från rektorn.</li><li>Rektorn vidtar, med utgångspunkt i analysen och i dialog med lärare, förskollärare och övrig personal, åtgärder som syftar till att utveckla undervisningens kvalitet, öka likvärdigheten och förbättra resultaten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lärare och förskollärare deltar aktivt i det systematiska kvalitetsarbetet och använder den kunskap om utvecklingsbehov som framkommit av uppföljning och analys för en systematisk och kontinuerlig utveckling av undervisningen.</li><li>Lärare och förskollärare tar stöd i vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet i arbetet med att utveckla undervisningen.</li><li>Lärare och förskollärare följer kontinuerligt upp och dokumenterar barns och elevers utveckling och lärande i relevanta delar för att kunna anpassa undervisningen så att den ger barn och elever kontinuitet och progression i lärandet.</li></ul>

#### 4. Verka för ett skolutvecklingsarbete som fokuserar på undervisningens kvalitet

Skolutvecklingsarbetet utgår från och styrs mot det som bidrar till att utveckla kvaliteten i undervisningen för alla barn och elever. Arbetet bedrivs långsiktigt, med en tydlig struktur samt med stöd i vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Det skapas en förståelse och samsyn, på alla nivåer i organisationen, för innebörden av kvalitet i undervisningen och för att skolväsendets samlade uppdrag om kunskaper och värden ska ses som en helhet och rikta sig till alla barn och elever.

Huvudmannanivå	Rektorsnivå	Undervisningsnivå
<ul style="list-style-type: none"><li>Huvudmannen arbetar för att utvecklingsinsatser, grundade i uppföljning och analys och med stöd i vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet, genomförs utifrån vad som bäst kan bidra till ökad kvalitet i undervisningen och till att stärka förutsättningarna för alla barns och elevers utveckling och lärande.</li><li>Huvudmannen ser till att det ges utrymme i organisationen för undervisningsutveckling.</li><li>Huvudmannen verkar för att det inom organisationen förs en diskussion om innebörden av kvalitet i undervisningen.</li><li>Huvudmannen ser till att det finns kunskap på alla nivåer om innebörden av och innehållet i skolväsendets samlade uppdrag. Huvudmannen skapar förutsättningar för att detta samlade uppdrag ska vara utgångspunkt för all undervisning och i utbildningen, omfatta alla skolformer och verksamheter samt alla barn och elever.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rektorn ser till att lärare, förskollärare och annan pedagogisk personal planerar och genomför undervisningen utifrån läroplanerna, kurs- och ämnesplanerna samt med stöd i vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.</li><li>Rektorn verkar genom sitt pedagogiska ledarskap och genom gemensamma utvecklingsinsatser, för att tillsammans med lärare och förskollärare utveckla kvaliteten i undervisningen för alla barn och elever.</li><li>Rektorn ser till att det ges utrymme i verksamheten för undervisningsutveckling.</li><li>Rektorn diskuterar tillsammans med lärare, förskollärare och annan pedagogisk personal innebörden av kvalitet i undervisningen.</li><li>Rektorn ser till att det finns kunskap i verksamheten om innebörden av och innehållet i skolväsendets samlade uppdrag.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lärare och förskollärare arbetar strukturerat och långsiktigt med att utveckla undervisningen med fokus på ökad kvalitet. I detta ingår att undervisningen kontinuerligt följs upp, analyseras och formas utifrån barns och elevers lärande och upplevelser i lärmiljön och genom ett vetenskapligt förhållningssätt samt med stöd i vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.</li><li>Lärare och förskollärare planerar och genomför undervisningen med utgångspunkt i skolväsendets samlade uppdrag och utifrån läroplanerna, kurs- och ämnesplanerna.</li><li>Lärare och förskollärare deltar aktivt i att skapa en förståelse och samsyn för innebörden av kvalitet i undervisningen.</li></ul>

## 5. Skapa en organisation och kultur som främjar kompetensbyggande, kunskap och lärande

Det skapas inom organisationen en kultur där diskussion och reflektion prioriteras genom organisatoriska förutsättningar, stöttande klimat och samverkan. Inom organisationen tas professionalitet tillvara och utvecklas och det skapas meningsfulla sammanhang för organisationens medarbetare där kvalitetsfyllt erfarenhetsutbyte kan äga rum.

Huvudmannanivå	Rektorsnivå	Undervisningsnivå
<ul style="list-style-type: none"><li>Huvudmannen skapar en kultur som främjar samarbete på respektive nivå där kollegial samverkan används för att utveckla verksamheten och undervisningens kvalitet.</li><li>Huvudmannen möjliggör ett lärande och en professionsutveckling på alla nivåer. Arbetet sker i nära dialog med rektorerna samt vid behov i samverkan med andra aktörer, såsom lärosäten, branschföreträdare och myndigheter.</li><li>Huvudmannen skapar förutsättningar för rektorernas professionsutveckling där fokus är på det pedagogiska ledarskapet. Huvudmannen initierar och uppmuntrar olika typer av erfarenhetsutbyten mellan rektorer inom huvudmannens organisation, med rektorer för verksamheter med annan huvudman samt med andra aktörer, såsom lärosäten, branschföreträdare och myndigheter.</li><li>Huvudmannen arbetar för att forskarutbildade lärares och förskollärares kompetens tas tillvara för att utveckla undervisningen och verksamheten.</li><li>Huvudmannen skapar strukturer och förutsättningar för att det utvecklas ett vetenskapligt förhållningssätt inom verksamheterna, för att erfarenheter ska kunna utvecklas till beprövad erfarenhet samt för att relevanta forskningsresultat ska kunna användas i arbetet med att utveckla undervisningen och verksamheten. Det ges även möjligheter till deltagande i, och samverkan med, forskningsmiljöer. Dessutom säkerställer huvudmannen att det finns tillgång till lärresurser, såsom läromedel och digitala verktyg.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rektorn leder verksamheten och skapar en kultur som främjar samarbete där kollegial samverkan används för att utveckla verksamheten och undervisningens kvalitet. Kunskapsutbyte mellan enskilda lärare, arbetslag och ämnesgrupper stimuleras.</li><li>Rektorn möjliggör att professionell utveckling och kompetensbyggande sker genom samverkan med andra aktörer, såsom lärosäten, branschföreträdare och myndigheter.</li><li>Rektorn ger lärare och förskollärare regelbundet och återkommande stöd i det pedagogiska arbetet.</li><li>Rektorn gör analyser av verksamhetens utvecklingsbehov kopplat till personalens kompetens.</li><li>Rektorn skapar förutsättningar för att forskarutbildade lärares och förskollärares kompetens tas tillvara för att utveckla undervisningen och verksamheten.</li><li>Rektorn skapar strukturer och förutsättningar för att det utvecklas ett vetenskapligt förhållningssätt inom verksamheterna, för att erfarenheter ska kunna utvecklas till beprövad erfarenhet samt för att relevanta forskningsresultat ska kunna användas i arbetet med att utveckla undervisningen och verksamheten. Det ges även möjligheter till deltagande i, och samverkan med, forskningsmiljöer. Dessutom säkerställer rektorn att det finns tillgång till lärresurser, såsom läromedel och digitala verktyg.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Personalen bidrar till en kultur som främjar samarbete inom verksamheten och där kollegial samverkan används för att utveckla verksamheten och undervisningens kvalitet.</li><li>Lärare och förskollärare leder, deltar och bidrar aktivt i det kollegiala arbetet med att utveckla undervisningen. Det innebär en strukturerad samverkan i undervisningsrelaterade frågor samt delande av kunskaper och erfarenheter.</li><li>Personalen tar initiativ till och deltar i gemensamma professionsutvecklande insatser.</li><li>Forskarutbildade lärares och förskollärares kompetens tas tillvara i det gemensamma arbetet med att utveckla undervisningen och verksamheten.</li><li>Personalen bidrar till att det utvecklas ett vetenskapligt förhållningssätt inom verksamheten, till att erfarenheter utvecklas till beprövad erfarenhet samt till att relevanta forskningsresultat används för att utveckla undervisningen och verksamheten. Detta innefattar även val av metoder och arbetssätt liksom av lärresurser, såsom läromedel och digitala verktyg.</li></ul>

## 6. Arbeta med ett tydligt ledarskap på alla nivåer

Verksamheten har en ändamålsenlig organisation och det bedrivs ett tydligt ledarskap på alla nivåer utifrån tydliga ramar och mandat. Det ges stöd och förutsättningar för att prioritera det pedagogiska ledarskapet och detta fokuserar på det som stärker barns och elevers utveckling och lärande.

Huvudmannanivå	Rektorsnivå	Undervisningsnivå
<ul style="list-style-type: none"><li>• Huvudmannen verkar för en tydlig styrning och ledning för att se till att utbildningen genomförs utifrån nationella mål, krav och riktlinjer.</li><li>• Huvudmannen skapar de nödvändiga funktioner som behövs för att ge stöd, säkra vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet, ta hand om klagomål och främja likvärdig lärarrekrytering.</li><li>• Huvudmannen skapar möjlighet till utvecklingsarbete, med utgångspunkt i styrdokument, vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet samt kunskap om verksamheternas förutsättningar, så att barns och elevers utveckling och lärande stärks.</li><li>• Huvudmannen ser till att rektorerna ges mandat, utrymme och förutsättningar att leda och samordna det pedagogiska arbetet inom verksamheterna.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rektorn bygger en inre organisation med en stabil ledningsstruktur.</li><li>• Rektorn utformar en tydlig styrning och ledning i den inre organisationen för att se till att utbildningen genomförs utifrån nationella mål, krav och riktlinjer.</li><li>• Rektorn leder utvecklingsarbete, med utgångspunkt i styrdokument, vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet, så att barns och elevers utveckling och lärande stärks.</li><li>• Rektorn är närvarande och delaktig i den egna verksamhetens vardag och skaffar sig kunskap om den undervisning som bedrivs och om barns och elevers utveckling och lärande.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lärare och förskollärare arbetar med att vara tydliga ledare för barns och elevers lärande.</li><li>• Lärare och förskollärare gör det tydligt för barn och elever vad som är målet för undervisningen och syftet med olika arbetsmoment.</li><li>• Lärare och förskollärare utformar undervisningens innehåll och arbetssätt så att alla barn och elever stimuleras och utmanas oavsett hur långt de har kommit i sin utveckling och sitt lärande.</li></ul>

## 7. Arbeta systematiskt och långsiktigt med att säkra kompetensförsörjningen

Det genomförs strategiska och långsiktiga insatser för att säkra kompetensförsörjningen av rektorer, undervisande personal och andra nödvändiga kompetenser. Detta innefattar kartläggning, uppföljning och analys av kompetensförsörjningen, möjligheter till behörighetsgivande utbildning och fortbildning samt insatser och åtgärder för att behålla personal.

Huvudmannanivå	Rektornivå	Undervisningsnivå
<ul style="list-style-type: none"><li>Huvudmannen leder ett systematiskt och långsiktigt arbete för att undervisningen ska bedrivas av lärare och förskollärare med legitimation och behörighet samt att det finns personal med nödvändig kompetens för all verksamhet i organisationen. Arbetet sker i nära dialog med rektorerna samt vid behov i samverkan med andra aktörer, såsom lärosäten, branschföreträdare och myndigheter.</li><li>Huvudmannen inventerar behovet av legitimerade och behöriga lärare och förskollärare samt av andra kompetenser inom samtliga verksamheter och över tid. Dessutom utarbetar huvudmannen en långsiktig kompetensförsörjningsstrategi.</li><li>Huvudmannen bedriver och stödjer rektorerna i ett aktivt och uthålligt arbete för att attrahera, rekrytera och behålla legitimerade och behöriga lärare och förskollärare samt personal med annan kompetens.</li><li>Huvudmannen arbetar aktivt med att attrahera, rekrytera, introducera och behålla rektorer.</li><li>Huvudmannen ger centralt stöd till rektorerna och arbetar aktivt för att möjliggöra att befintlig personal, inklusive rektorerna, deltar i kompetensutveckling och behörighetsgivande utbildning och fortbildning.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rektorn kartlägger och följer upp behörighet och kompetensutvecklingsbehov i den egna verksamheten.</li><li>Rektorn bedriver ett aktivt och uthålligt arbete för att attrahera, rekrytera och behålla legitimerade och behöriga lärare och förskollärare samt personal med annan kompetens.</li><li>Rektorn erbjuder och uppmuntrar deltagande i kompetensutveckling och behörighetsgivande utbildning och fortbildning, utifrån en långsiktig analys och planering.</li><li>Rektorn fördelar personalresurserna effektivt och ändamålsenligt. Detta inkluderar att se över organisation och arbetssätt.</li><li>Rektorn ser till att obehöriga lärare och förskollärare får en planerad och noga övervägd introduktion och ett kontinuerligt stöd.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lärare, förskollärare och annan personal tar ansvar för den egna kompetensutvecklingen genom att identifiera behovet av och delta i kompetensutveckling och behörighetsgivande utbildning och fortbildning.</li><li>Lärare och förskollärare bidrar i arbetet med att introducera och stötta framför allt nya lärare och förskollärare.</li></ul>

## 8. Verka för att alla barns och elevers behov av ledning, stimulans och stöd fångas upp tidigt och tillgodoses

Det skapas strukturer och rutiner samt tillses att det finns kunskap och kompetens för att ge alla barn och elever den ledning, stimulans och det stöd de behöver samt för att tidigt upptäcka barn och elever i behov av extra anpassningar och särskilt stöd. Det tillförs tillräckliga resurser för detta arbete och det sker en återkommande uppföljning, analys, planering och utveckling av arbetet med stöd i vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

Huvudmannanivå	Rektorsnivå	Undervisningsnivå
<ul style="list-style-type: none"><li>Huvudmannen skapar strukturer och förutsättningar samt stödjer rektorernas ledning av arbetet med att ge alla barn och elever ledning, stimulans och stöd för att nå så långt som möjligt i sin utveckling.</li><li>Huvudmannen ser till att det skapas förutsättningar för en god och tillgänglig fysisk lärmiljö.</li><li>Huvudmannen arbetar i dialog med rektorerna för att det skapas kända och väl fungerande rutiner för att kartlägga barns och elevers behov i sitt lärande, eller av extra anpassningar och särskilt stöd, liksom för att utvärdera och utveckla arbetet med att möta dessa behov.</li><li>Huvudmannen ser till att det skapas kända och väl fungerande rutiner för överföring av information om pågående anpassningar och stödinsatser mellan skolor, skolformer och stadier.</li><li>Huvudmannen skapar förutsättningar för kompetensutveckling av lärare och förskollärare kring att upptäcka barn och elever i behov av extra anpassningar och särskilt stöd och för att kunna ge detta. Huvudmannen möjliggör också samarbete med andra aktörer inom och utanför förskolan och skolan.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rektorn skapar strukturer och förutsättningar samt leder arbetet med att ge alla barn och elever ledning, stimulans och stöd för att nå så långt som möjligt i sin utveckling.</li><li>Rektorn organiserar verksamheten så att den utgår från barns och elevers förutsättningar, behov och perspektiv. I detta ingår att alla barn och elever ska få möta en tillgänglig pedagogisk, social och fysisk lärmiljö utifrån deras behov.</li><li>Rektorn ser till att det skapas kända och väl fungerande rutiner för arbetet med att kartlägga barns och elevers behov i sitt lärande samt för arbetet med extra anpassningar och särskilt stöd.</li><li>Rektorn skapar tillsammans med personalen ett strukturerat och transparent arbete med tidiga insatser för barn och elever i behov av extra anpassningar och särskilt stöd.</li><li>Rektorn ser till att det finns förankrade rutiner och former för att information om pågående anpassningar och stödinsatser överförs mellan skolor, skolformer och stadier.</li><li>Rektorn ser till att utvärdering av stödinsatser riktade till barn och elever sker regelbundet med tydligt fokus på effekten av arbetet för barnens och elevernas utveckling och lärande. Barn, elever och vårdnadshavare görs delaktiga i utvärderingen och den är också vägledande för det fortsatta stödarbetet.</li><li>Rektorn ser till att lärare och förskollärare har tillräcklig kunskap och kompetens för att fånga upp barn och elever i behov av extra anpassningar och särskilt stöd och för att kunna ge detta. Rektorn möjliggör också samarbete med andra aktörer.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lärare och förskollärare utgår i planering av undervisningen från barns och elevers förutsättningar, perspektiv och behov, bland annat av att möta en tillgänglig pedagogisk, social och fysisk lärmiljö.</li><li>Lärare kartlägger och synliggör var eleven befinner sig i sin utveckling och sitt lärande, anpassar undervisning och bedömningsformer efter det och är uppmärksam på om eleven kan vara i behov av extra anpassningar och särskilt stöd.</li><li>Förskollärare ger alla barn ledning, stimulans och stöd utformat utifrån barnets egna behov och förutsättningar och ger mer stöd till barn som behöver det.</li><li>Personalen deltar i arbetet med att utveckla rutiner och arbetssätt för att fånga upp stödbehov och erbjuda stöd samt arbetar i enlighet med dessa.</li><li>Lärare och förskollärare samverkar med andra personalgrupper och kompetenser. Personalen ser till att barn, elever och vårdnadshavare görs delaktiga i kartläggning och uppföljning av stödbehov.</li><li>Lärare och förskollärare tar ansvar för att anpassningar av undervisning och bedömning görs så att eleverna kan känna tillhörighet med sin klass och grupp.</li></ul>

## 9. Verka för ett systematiskt och uthålligt hälsofrämjande och förebyggande arbete som omfattar hela verksamheten

Inom organisationen arbetar man främjande och förebyggande med en positiv skolmiljö, vilket innefattar elevernas motivation, delaktighet och trygghet. Det finns en förståelse för hur lärande och hälsa påverkar varandra. Det förebyggande och hälsofrämjande arbetet ses som hela skolans gemensamma uppdrag och tar stöd i vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

Huvudmannanivå	Rektornivå	Undervisningsnivå
<ul style="list-style-type: none"><li>Huvudmannen skapar strukturer för att kunna bedriva ett främjande och förebyggande elevhälsoarbete. Huvudmannen organiserar elevhälsan så att det finns förutsättningar för kontinuerligt samarbete mellan den samlade elevhälsan, rektorn och lärare.</li><li>Huvudmannen ser till att det finns förutsättningar för en tillgänglig elevhälsa för eleverna och för en god samverkan med vårdnadshavare.</li><li>Huvudmannen stödjer rektorerna genom resurser och prioriteringar i att skapa goda förutsättningar för att bedriva en undervisning som präglas av trygghet och studiero, och en skolmiljö fri från kränkningar och diskriminering, samt för ett främjande och förebyggande arbete som involverar skolans samlade elevhälsa.</li><li>Huvudmannen ser till att arbetet utgår från de mänskliga rättigheterna där mångfald är en tillgång.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rektorn skapar förutsättningar för och leder ett hälsofrämjande och förebyggande arbete, vilket innefattar att skapa strukturer för och tillgång till elevhälsans olika kompetenser.</li><li>Rektorn prioriterar det främjande och förebyggande arbetet med en positiv skolmiljö fri från kränkningar och diskriminering där all personals, alla barns och elevers engagemang, motivation och känsla av tillhörighet är centralt.</li><li>Rektorn verkar för att lärare ges goda förutsättningar att bedriva en undervisning som präglas av trygghet och studiero. Rektorn diskuterar tillsammans med personalen innebörden av trygghet respektive av studiero.</li><li>Rektorn verkar för att elevhälsoupdraget organiseras utifrån en skolgemensam kultur där ett hälsofrämjande arbete genomsyrar all verksamhet på skolan.</li><li>Rektorn formar och främjar en kultur i verksamheten som inspirerar och stimulerar personal, barn och elever till delaktighet i utvecklingsarbetet.</li><li>Rektorn skapar förutsättningar för en god samverkan med vårdnadshavare.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lärare och förskollärare skapar ett tryggt, inkluderande och tillitsfullt undervisningsklimat, fritt från kränkningar och diskriminering, som ger studiero och grundar sig i rättvisa, intresse och omtänksamhet.</li><li>Lärare och förskollärare arbetar medvetet för att ge alla barn och elever reella möjligheter till delaktighet i och inflytande över undervisningen. I detta kan ingå att regelbundet och på olika sätt utvärdera undervisningen tillsammans med barn och elever.</li><li>Lärare och förskollärare ser till att undervisningens innehåll och arbetssätt möter alla barns och elevers förutsättningar och behov samt stärker deras självförtroende och motivation.</li><li>Lärare och personal inom elevhälsan samverkar i det förebyggande och hälsofrämjande arbetet. Vårdnadshavare görs delaktiga och ses som en tillgång i arbetet.</li></ul>

## 10. Genomföra en kompensatorisk resursfördelning och andra kompensatoriska insatser för att uppväga skillnader mellan och inom verksamheter i syfte att främja likvärdighet

Resurser fördelas på ett medvetet sätt med utgångspunkt i en resultatuppföljning och orsaksanalys. Det sker en uppföljning av vilka effekter denna fördelning får med avseende på att barns och elevers behov tillgodoses. Det riktas särskilda kompensatoriska insatser till förskolor och skolor i områden med socioekonomiska utmaningar och till elever med olika utmaningar för sitt lärande, såsom elever med funktionsnedsättning. Det kontinuerliga arbetet med att säkra kvaliteten i all utbildning och undervisning fungerar kompensatoriskt.

Huvudmannanivå	Rektornivå	Undervisningsnivå
<ul style="list-style-type: none"><li>Huvudmannen ser till att arbetet med och beslut om resurstilldelning utgår från att skillnader i barns och elevers olika förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen ska kompenseras. Det kompensatoriska inslaget i resurstilldelningen behöver vara så pass omfattande att det kan få påtaglig effekt på barns och elevers utveckling och lärande.</li><li>Huvudmannen försäkrar sig löpande och systematiskt och i dialog med rektorerna om att tilldelade kompensatoriska resurser bidrar till att uppväga skillnader i förutsättningar. Detta sker genom en kontinuerlig uppföljning och utvärdering av om de avsatta resurserna används på ett sätt som främjar barns och elevers utveckling och lärande.</li><li>Huvudmannen ser till att kompensatoriska insatser till verksamheterna utgår från en analys av barns och elevers faktiska och förväntade behov.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rektorn fattar beslut om kompensatorisk resursfördelning och kompensatoriska insatser inom verksamheten och utgår från de underlag och den analys som tagits fram om barns och elevers faktiska och förväntade behov. Resursfördelning och insatser sker i dialog med lärare och förskollärare.</li><li>Rektorn försäkrar sig löpande och systematiskt, i dialog med personalen, om att den kompensatoriska resursfördelning som genomförs i syfte att uppväga skillnader i barns och elevers behov och förutsättningar bidrar till mer likvärdiga förutsättningar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lärare och förskollärare samarbetar i planering och genomförande av undervisningen för att tidigt upptäcka och aktivt arbeta för att kompensera för skillnader så att barn och elever får likvärdiga möjligheter till utveckling och lärande.</li><li>Lärare och förskollärare utvärderar löpande de kompensatoriska insatserna och justerar arbetet utifrån resultat.</li><li>Lärare och förskollärare verkar för att alla barn och elever bemöts med tilltro och höga förväntningar, oavsett bakgrund och förutsättningar.</li></ul>

## Analys av framgångsfaktorer

I detta avsnitt motiverar skolmyndigheterna den bedömning vi har gjort av vilka framgångsfaktorer som är mest avgörande för att uppnå hög kvalitet och likvärdighet i skolväsendet enligt forskning och beprövad erfarenhet. För var och en av de föreslagna faktorerna ges en kortfattad redogörelse för och referenser till varför denna är central. En fullständig referenslista till analysen av framgångsfaktorerna finns i bilaga 2.

### **Tydliggöra roll- och ansvarsfördelning samt skapa samsyn om uppdrag och mål**

Tydliga roller, en tydlig ansvarsfördelning och ett tydligt mandat inom huvudmannens organisation är centralt för ett framgångsrikt skolutvecklingsarbete, likaså en väl fungerande kommunikation och återkoppling genom hela styrkedjan.<sup>6</sup> I framgångsrika organisationer tar varje nivå och funktion ansvar inom det mandat man har, samverkar och bidrar till helheten.

I roll- och ansvarsfördelningen bidrar det till utvecklingen om det, utöver rektorns ansvar som pedagogisk ledare, finns en tydlig struktur av medarbetare med särskilda ansvarsområden.<sup>7</sup> Det kan även handla om olika utvecklings- eller stödfunktioner. För att sådana funktioner ska bidra till att utbildningen utvecklas krävs att de har ett tydligt uppdrag och att de har mandat och utrymme att utföra uppdraget.<sup>8</sup>

En samsyn om organisationens uppdrag, mål och utmaningar har betydelse för elevers måluppfyllelse.<sup>9</sup> Det behöver lokalt föras en dialog och arbetas för att nationella mål, krav och riktlinjer ska vara förankrade inom samtliga verksamheter och att det därigenom, och utifrån dessa, finns en gemensam målbild för inriktningen på arbetet.<sup>10</sup>

Effektiv skolutveckling bör kännetecknas av systematiska långsiktiga processer med prioriterade mål, vilket skapar hållbarhet i arbetet.<sup>11</sup> En förutsättning för att målen ska uppnås är att medarbetare på alla nivåer känner delaktighet och ägarskap kring målen. Här är uthållighet i arbetet och skapandet av en gemensam förståelse för gjorda prioriteringar och beslutade åtgärder viktiga delar.

Förståelse från huvudmannen för förutsättningar och kunskap i de lokala verksamheterna är avgörande för att förändringsinitiativ som kommer från

---

<sup>6</sup> Jarl, Blossing & Andersson (2017), Skolinspektionen (2019b), (2014a) och (2015b), Skolverket (2018c).

<sup>7</sup> Skolinspektionen (2019b).

<sup>8</sup> Darling-Hammond & Lieberman (red.) (2012), Jarl, Blossing & Andersson (2017).

<sup>9</sup> Högstadius (2014).

<sup>10</sup> Skolverket (2018c), SOU 2018:38.

<sup>11</sup> Bryk et al (2018), Bringselius (red.) (2018), Jarl, Blossing & Andersson (2017), Hargreaves & Connor (2019), Håkansson & Sundberg (2016).

huvudmannanivån ska realiseras i de lokala verksamheterna och leda till en förändrad praktik.<sup>12</sup>

### **Skapa ett förtroendefullt klimat mellan och på alla nivåer inom organisationen**

Ett förtroendefullt klimat genom hela styrkedjan är en viktig förutsättning för att kunna utveckla förskolan och skolan. Det innebär att det finns ett samarbete mellan huvudman, skolchef, rektor, lärare, förskollärare och annan personal.<sup>13</sup> Genom att ge professionerna utrymme att utveckla verksamheten, samt att genomföra och utveckla undervisningen, skapas förutsättningar för flexibilitet och samarbete genom hela styrkedjan.<sup>14</sup>

Det är viktigt att verka för gränsöverskridande samarbeten för att möta barns och elevers behov samt att skapa möjlighet till verksamhetsutveckling i mötet mellan barn, elever, vårdnadshavare och medarbetare.<sup>15</sup> Det är även viktigt att lärarna har höga förväntningar på eleverna, eftersom förväntningarna påverkar elevernas motivation och lust att lära.<sup>16</sup>

### **Verka för ett välfungerande systematiskt kvalitetsarbete som omfattar samtliga verksamheter**

Att utbildningen och undervisningen, på alla nivåer, systematiskt och kontinuerligt planeras, utvecklas, följs upp och analyseras är en grundläggande förutsättning för att nå de nationella målen och höja kvaliteten i utbildning och undervisning. Arbetet behöver även omfatta alla skolformer och verksamheter inom huvudmannens organisation.<sup>17</sup> Det ständigt pågående cykliska arbetet, med regelbundna avstämningar och återkommande faser, är avgörande för förskolans, skolans och vuxenutbildningens utveckling.<sup>18</sup>

Det slutgiltiga målet med det systematiska kvalitetsarbetet är att öka måluppfyllelsen och förbättra kvaliteten i utbildningen och likvärdigheten för alla barn och elever. För att göra det behöver man arbeta med att kontinuerligt utvärdera och förändra arbetssätt för att förbättra verksamheten.<sup>19</sup> Val av insatser, såsom olika metoder och arbetssätt, för att utveckla utbildningen bör vara medvetna och väl underbyggda.<sup>20</sup> Detta innebär att ett framgångsrikt systematiskt kvalitetsarbete förutsätter att man använder sig av kunskaper från vetenskapliga

---

<sup>12</sup> Fullan (2016), Åsen (2013) i SOU 2013:30.

<sup>13</sup> Nihlfors & Johansson (2013).

<sup>14</sup> SKL (2019).

<sup>15</sup> Nihlfors & Johansson (2013).

<sup>16</sup> Skolinspektionen (2018e) och (2015a).

<sup>17</sup> Skolinspektionen (2019c), (2018b) och (2017a).

<sup>18</sup> Håkansson (2017), Skolinspektionen (2020b), Ärlestig (2014).

<sup>19</sup> Bryk et.al. (2018).

<sup>20</sup> Skolverket (2012a).

studier och från de professionellas erfarenheter, dvs. att arbetet vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.<sup>21</sup>

En aspekt som visat sig i rapporter från skolmyndigheterna är att analysdelen i det systematiska kvalitetsarbetet är avgörande för att dels bedöma kvaliteten på verksamheten i förhållande till de nationella målen, dels identifiera faktorer som förklarar eller påverkar måluppfyllelsen och som kan vara utgångspunkt för utvecklingsarbetet.<sup>22</sup> Här är det viktigt att resurser till verksamheten fördelas utifrån de behov och förutsättningar som har framkommit i uppföljning och orsaksanalys.<sup>23</sup>

### **Verka för ett skolutvecklingsarbete som fokuserar på undervisningens kvalitet**

Allt arbete med skolutveckling handlar ytterst om att alla barn och elever ska få goda möjligheter till utveckling och lärande i en miljö som ger trygghet samt vilja och lust att lära. Arbetet måste därför utgå från och styras mot det som bidrar till att öka kvaliteten i undervisningen för alla barn och elever. Att utveckla undervisningen och skapa förutsättningar för barns och elevers lärande är centralt för såväl lärares och rektorers som huvudmäns arbete<sup>24</sup> samt för att utveckla både kvalitet och likvärdighet i skolväsendet.<sup>25</sup> En systematisk utveckling av undervisning och arbetssätt behöver vara i fokus i utvecklingsarbetet för att förskolan och skolan ska lyckas med sitt uppdrag.<sup>26</sup>

Lärares planering, genomförande och uppföljning av undervisningen i relation till barnens och elevernas lärande är avgörande för undervisningens kvalitet och för att utveckla denna. Undervisningen behöver formas utifrån en systematisk och kontinuerlig analys av hur lärande möjliggörs och genom att finna det som utgör möjligheter och svårigheter. Utifrån detta kan man hitta vägar att utveckla undervisningen.<sup>27</sup> Lärare och förskollärare behöver, med sitt professionella omdöme och sina erfarenheter, värdera den kunskap som relevant forskning och beprövad erfarenhet bidrar med. Med detta som utgångspunkt kan de utveckla undervisningen.<sup>28</sup> Ledningsnivån behöver i sin tur skapa strukturer i organisationen som möjliggör detta.<sup>29</sup> Att skolväsendets uppdrag om kunskaper och värden ses som en helhet och riktar sig till alla barn och elever bidrar till att öka måluppfyllelsen.<sup>30</sup>

---

<sup>21</sup> Rönnström & Johansson (red.) (2018).

<sup>22</sup> Skolinspektionen (2019c), (2018b) och (2018e), Skolverket (2018a) och (2018c).

<sup>23</sup> Skolinspektionen (2018b).

<sup>24</sup> Håkansson & Sundberg (2012) och (2016), SKL (2019).

<sup>25</sup> Andersson Varga, Staf & Widigson (2016).

<sup>26</sup> Fullan (2016), Hargreaves & Fullan (2012), Timperley (2019).

<sup>27</sup> Hirsh (2017).

<sup>28</sup> Skolverket (2020).

<sup>29</sup> Ibid, Skolinspektionen (2019b).

<sup>30</sup> Skolinspektionen (2012), Skolverket (2013a).

## **Skapa en organisation och kultur som främjar kompetensbyggande, kunskap och lärande**

Det är avgörande att skolledningen skapar en kultur där diskussion och reflektion prioriteras genom organisatoriska förutsättningar, stöttande klimat och samverkan.<sup>31</sup> Att ta tillvara och utveckla professionalitet<sup>32</sup> samt att skapa meningsfulla sammanhang för organisationens medarbetare där kvalitetsfyllt erfarenhetsutbyte kan äga rum är även centralt för ett framgångsrikt skolutvecklingsarbete. Lärares och förskollärares professionella utveckling och kontinuerliga lärande är viktigt för barns och elevers utveckling.<sup>33</sup> Med en stärkt lärarprofession kan organisationen i sin tur stärkas.<sup>34</sup> Lärare och förskollärare med forskarutbildning eller med utpekade roller att driva utvecklingsfrågor kan vara viktiga aktörer för organisationens utveckling.<sup>35</sup> En kultur som främjar samarbete bidrar till att utveckla verksamheterna och undervisningens kvalitet. Denna samverkan förutsätter ett aktivt deltagande på alla nivåer.

Här inryms även kollegialt lärande, dvs. olika former av gemensamt arbete, där kollegor tillsammans strukturerat analyserar, dokumenterar och utvärderar en del av sin verksamhet, till exempel en undervisningssituation. Detta är ett viktigt inslag i både skol- och professionsutveckling och det har starkt forskningsstöd.<sup>36</sup> Barns och elevers lärande kan påverkas positivt om lärares och förskollärares professionsutveckling leder till att de tillsammans reflekterar över sin undervisning. För att få det kollegiala lärandet att bli hållbart och framgångsrikt behöver hela förskolans och skolans verksamhet granskas och förbättras.<sup>37</sup> I detta ingår även att skapa förutsättningar för att erfarenheter ska kunna utvecklas och bli beprövade samt att forskning kan användas på ett ändamålsenligt sätt.<sup>38</sup> En strukturerad samverkan med lärosäten är betydelsefull för att få in forskningen som en naturlig del i förskolornas och skolornas arbete och för att skapa en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.<sup>39</sup>

---

<sup>31</sup> Bryk (2018), Hargreaves & Fullan (2012), Jarl, Blossing & Andersson (2017), Hargreaves & O'Connor (2019), Ståhle, Waermö & Lindberg (2019), Timperley (2019).

<sup>32</sup> SOU 2018:17, Timperley (2019).

<sup>33</sup> Ibid, Darling-Hammond (1996).

<sup>34</sup> Alvehus et al (2019).

<sup>35</sup> Skolinspektionen (2019b), Skolverket (2020), SOU 2018:17.

<sup>36</sup> Blossing & Wennergren (2019), Hargreaves & Fullan (2012), Hirsh (2017), Katz & Ain Dack (2017), Langelotz (2017).

<sup>37</sup> Blossing & Wennergren (2019).

<sup>38</sup> Skolinspektionen (2019b), Skolverket (2020).

<sup>39</sup> Ibid, Håkansson & Sundberg (2016).

### **Arbeta med ett tydligt ledarskap på alla nivåer**

Ett tydligt och hållbart ledarskap i förskolan och skolan spelar en avgörande roll för systematiska och långsiktiga förbättringar med fokus på elevernas lärande.<sup>40</sup> Här ingår organisation och organisering av verksamheten och ett tydligt pedagogiskt ledarskap. Att varje nivå i systemet utövar ett tydligt ledarskap inom sina ramar och sitt mandat bidrar till stabilitet och tydlighet.

Rektorsrollen är ledande i arbetet med att öka kvaliteten i utbildning och undervisning.<sup>41</sup> Det är därför viktigt att huvudmän ger rektorerna förutsättningar att prioritera det pedagogiska ledarskapet och vara ett stöd för lärarna. Rektorns pedagogiska ledarskap innebär att rektorn leder processer, med utgångspunkt i styrdokument, vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet, som stärker barns och elevers utveckling och lärande. Rektorns kunskap om den dagliga verksamheten samt förmåga att kommunicera och förankra verksamhetens mål är här viktigt.<sup>42</sup> I detta ingår att det är en framgångsfaktor att ledarskapet utövas av fler än rektorn.<sup>43</sup> Studier av framgångsrika skolor har visat att distribuerat ledarskap, där rektorn och lärarna delar ansvaret, bidrar till kontinuitet och stabilitet och blir väsentligt för att bygga de organisatoriska förutsättningar som möjliggör ett fokus på skolans kärnverksamheter, dvs. undervisning och lärande.<sup>44</sup> Skolinspektionen har i sin tillsyn identifierat att hög rektorsomsättning kan leda till en försämrad utveckling på skolan.<sup>45</sup>

Lärares ledarskap stärker elevernas förutsättningar att nå goda resultat och kännetecknas av medvetenhet och långsiktighet i planering, organisering och genomförande av undervisningen.<sup>46</sup> Ett tydligt ledarskap i klassrummet främjar även studiero.<sup>47</sup> Elevernas utveckling och lärande kan stödjas av en strukturerad undervisning där läraren anpassar undervisningen, följer eleverna i deras kunskapsutveckling och ger återkoppling på hur varje elev bäst utvecklas. Lärare kan skapa goda förutsättningar för elevernas lärande och stimulera deras lust att lära genom att använda en variation av undervisningsmetoder, alternativa ansatser och förklaringar av innehållet liksom varierat undervisningsmaterial och utmanande uppgifter.<sup>48</sup>

---

<sup>40</sup> Höög, & Johansson (red.) (2014), Robinson et al (2008).

<sup>41</sup> Skolinspektionen (2020b).

<sup>42</sup> Riddersporre & Erlandsson (2018).

<sup>43</sup> Blossing & Wennergren (2019).

<sup>44</sup> Harris (2018), Leithwood, Harris & Hopkins (2019).

<sup>45</sup> Skolinspektionen (2019a).

<sup>46</sup> Samuelsson (2017).

<sup>47</sup> Skolinspektionen (2016b).

<sup>48</sup> Skolinspektionen (2020b).

### **Arbeta systematiskt och långsiktigt med att säkra kompetensförsörjningen**

Lärarens kompetens, förmåga och engagemang är de undervisningsrelaterade faktorer som i högst grad påverkar elevers resultat.<sup>49</sup> Att alla barn och elever möter kompetenta och behöriga lärare och förskollärare är den allra mest grundläggande förutsättningen för en likvärdig förskola och skola och en undervisning av god kvalitet.<sup>50</sup> Det är därför avgörande att kompetensförsörjningen prioriteras.

På lokal nivå behövs strategiska och långsiktiga insatser för att se till att undervisningen bedrivs av lärare och förskollärare med legitimation och behörighet samt att det finns övrig personal med nödvändig kompetens. Detta handlar om kartläggning, uppföljning och analys av kompetensförsörjningen, om möjligheterna till behörighetsgivande utbildning och fortbildning samt om insatser och åtgärder för att behålla befintlig personal, såsom en god introduktion till yrket.<sup>51</sup> Det är även viktigt att verka för hög kvalitet i undervisningen som bedrivs av obehöriga lärare och förskollärare.<sup>52</sup>

Här ingår också kompetensförsörjning inom andra nödvändiga kompetenser i skolväsendet och hur dessa ska komplettera varandra och samverka. Goda möjligheter till kompetensutveckling för professionerna är avgörande för att utveckla verksamheten och för att höja undervisningens kvalitet.

### **Verka för att alla barns och elevers behov av ledning, stimulans och stöd fångas upp tidigt och tillgodoses**

Strukturer och rutiner samt kunskap och kompetens för att ge alla barn och elever den ledning, stimulans och det stöd de behöver samt för att tidigt upptäcka barn och elever i behov av extra anpassningar och särskilt stöd är avgörande för att de ska få möjlighet att utvecklas så långt som möjligt enligt utbildningens mål.<sup>53</sup> Här är det viktigt att det finns fungerande rutiner för överföring av information mellan skolor, skolformer och stadier.<sup>54</sup> Även elever som ligger långt fram i sin kunskapsutveckling behöver ledning, stimulans och stöd för att komma vidare och utvecklas.<sup>55</sup>

Det är viktigt att läraren har ett arbetssätt där elevers behov av extra anpassningar och särskilt stöd uppmärksammas och att stödjande åtgärder sätts in så snart som möjligt. Elever som har svårigheter i sitt lärande och sin kunskapsutveckling men som får stöd tidigt riskerar i mindre grad att få problem längre fram under sin skoltid än de som inte får tidigt stöd. Ju tidigare stöd sätts in, desto bättre är det.

---

<sup>49</sup> Håkansson & Sundberg (2012).

<sup>50</sup> Hattie (2014), Håkansson & Sundberg (2012), Hirsh (2017).

<sup>51</sup> Skolinspektionen (2018e) och (2015c).

<sup>52</sup> Skolinspektionen (2017c).

<sup>53</sup> Skolverket (2014a) och (2014b).

<sup>54</sup> Skolinspektionen (2018b).

<sup>55</sup> Nottingham (2013), Skolinspektionen (2010), (2014b), (2016a) och (2018c).

Tidigt kan handla både om ålder och om att stödet sätts in direkt när ett behov upptäcks även om eleven är äldre.<sup>56</sup> Det behöver tillföras tillräckliga resurser för detta arbete och det behöver ske en återkommande uppföljning, analys, planering och utveckling av arbetet.

### **Verka för ett systematiskt och uthålligt hälsofrämjande och förebyggande arbete som omfattar hela verksamheten**

En viktig förutsättning för en framgångsrik skolgång är att eleverna trivs i skolan och är engagerade i arbetet. Skolor som systematiskt arbetar främjande och förebyggande med en tillgänglig och inkluderande lärmiljö, vilket innefattar elevernas motivation, engagemang och tillhörighet, har bättre förutsättningar för goda resultat.<sup>57</sup> Att eleverna är trygga och har studiero i skolan är en förutsättning för deras lärande och utveckling. Att ge alla barn och elever reella möjligheter till delaktighet i och inflytande över undervisningen är en viktig del i detta arbete.<sup>58</sup> Skolor som lyckas väl i arbetet med trygghet och studiero kännetecknas av att de involverar hela organisationen i arbetet, att arbetet bedrivs systematiskt och långsiktigt samt att det finns ett gemensamt ansvarstagande i hela organisationen, inte minst från rektorn och övrig skolledning.<sup>59</sup> En del i detta är att även vårdnadshavare ses som en viktig aktör.<sup>60</sup>

Det finns ett starkt dubbelriktat samband mellan studieresultat och hälsa.<sup>61</sup> Goda resultat leder till bättre hälsa samtidigt som god hälsa ger bättre förutsättningar att nå kunskapskraven. Ett framgångsrikt arbete för att stärka kvalitet och likvärdighet kräver en förståelse för hur lärande och hälsa påverkar varandra samt att det förebyggande och hälsofrämjande arbetet ses som hela skolans gemensamma uppdrag. För att vara effektivt och för att stärka förutsättningarna för elevernas utveckling och lärande bör elevhälsouppdraget organiseras utifrån en skolgemensam kultur där ett hälsofrämjande arbete, och detta sätt att tänka och utveckla skolan, genomsyrar all verksamhet.<sup>62</sup> Det handlar om hälsofrämjande skolutveckling som innebär att hälsoarbetet är en del av en långsiktig skolutvecklingsprocess som syftar till att elever ska nå målen för utbildningen och omfattar allt det arbete som innebär att eleverna får förutsättningar för detta.

---

<sup>56</sup> Myrberg (2001).

<sup>57</sup> Skolverket (2009) och (2014b).

<sup>58</sup> Skolinspektionen (2018a), Skolverket (2016).

<sup>59</sup> Skolinspektionen (2020a).

<sup>60</sup> Skolverket (2019).

<sup>61</sup> Skolverket (2018b) och (2019), Specialpedagogiska skolmyndigheten (2020).

<sup>62</sup> Skolverket (2019), Specialpedagogiska skolmyndigheten (2020).

### **Genomföra en kompensatorisk resursfördelning och andra kompensatoriska insatser för att uppväga skillnader mellan och inom verksamheter i syfte att främja likvärdighet**

Fördelningen av resurser är ett viktigt verktyg för att leva upp till skolans kompensatoriska uppdrag.<sup>63</sup> Personalen är en viktig resurs och skolor med större utmaningar har ofta svårare att rekrytera och behålla erfarna rektorer, behöriga lärare och annan personal. Det är därför viktigt att det genomförs insatser för att verka för att mer erfarna lärare och rektorer ska arbeta, och stanna kvar, i skolor med sämre socioekonomiska förutsättningar. De resurser som finns behöver styras så att barns och elevers behov tillgodoses och särskilt riktas till förskolor och skolor med mindre gynnsamma förutsättningar.<sup>64</sup> Det är viktigt att huvudmän och rektorer fördelar resurser på ett medvetet sätt och följer upp vilka effekter denna fördelning får. Resursfördelningens effekter på elevernas måluppfyllelse liksom hur rektorerna använder tilldelade resurser och hur dessa påverkar elevernas utveckling och lärande är viktiga aspekter.

En framgångsfaktor för likvärdighet är den generella pedagogiska kompetensen hos personalen.<sup>65</sup> Det krävs även särskilda kompensatoriska insatser<sup>66</sup> riktade till skolor och elever med mindre gynnsamma förutsättningar. Dessa särskilda insatser behöver utgå från en analys av barns och elevers faktiska och förväntade behov<sup>67</sup>. Det är även viktigt att i undervisningen tidigt upptäcka och aktivt arbeta för att kompensera för skillnader så att alla barn och elever får likvärdiga möjligheter till utveckling och lärande.<sup>68</sup>

---

<sup>63</sup> SOU 2020:28.

<sup>64</sup> ESO (2019), Skolinspektionen (2014), (2016c) och (2017b), SKL (2014), Skolverket (2013b).

<sup>65</sup> Vetenskapsrådet (2015).

<sup>66</sup> På huvudmannanivå avses i huvudsak materiella resurser, personresurser och ekonomiska resurser. Det finns naturligtvis även andra viktiga resursförutsättningar huvudmannen kan använda i sin styrning och i arbetet med att ge rektorer förutsättningar. Ett exempel är att fördela undervisningstid kompensatoriskt (utöver den garanterade undervisningstiden).

<sup>67</sup> Med förväntade behov avses sådana behov som är sannolika att elevgrupper har utifrån exempelvis deras socioekonomiska förutsättningar. Faktiska behov är sådana behov elever har, oberoende av deras socioekonomiska förutsättningar, till exempel att elever födda i Sverige eller elever som har högutbildade föräldrar kan ha behov av extra anpassningar eller särskilt stöd.

<sup>68</sup> ESO (2019).

## 4 Innehåll i dialog

### Inledning

Av regeringsuppdraget framgår att skolmyndigheterna ska analysera den dialog som genomförs i dag och utifrån det lämna förslag på vad som ska tas upp i en framtida statlig dialog med huvudmännen. Skolmyndigheterna ska även utreda och lämna förslag på om det bör finnas en koppling mellan dialogen med huvudmännen och tillsynen av huvudmännen och hur en sådan koppling i så fall bör se ut.

De nationella målsättningarna, delmålen, indikatorerna och framgångsfaktorerna ska användas i den framtida dialogen. Utöver det anser skolmyndigheterna att dialogen också bör byggas upp runt resultat från tidigare inspektion samt andra underlag på både nationell och lokal nivå. Däremot bör den inte omfatta pågående inspektion. Dialogen kan inte heller fokusera på allt, utan bör kunna anpassas utifrån vilka styrkor och utvecklingsområden som har identifierats hos huvudmannen med hjälp av de olika underlagen.

Den framtida dialogen ska ske mellan stat och huvudmän. Skolmyndigheterna gör bedömningen att huvudmän bör tolkas i vid mening, dvs. här omfattas huvudmän inom skolväsendet och även för särskilda utbildningsformer och annan pedagogisk verksamhet. Vem som representerar huvudmannen i dialogen kan variera. Utöver skolchef kan det också vara andra representanter för huvudmannen samt verksamhetsföreträdare.

### Analys av den dialog som skolmyndigheterna genomför i dag

Skolmyndigheterna har tolkat att begreppet dialog inte innebär myndighetsutövning mot huvudmän eller verksamheter. Därmed ingår inte inspektion i begreppet dialog. I dag genomför Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten dialog med huvudmän eller företrädare för huvudmän i flera sammanhang och med olika syften. I bilaga 3 ges en övergripande jämförelse mellan Skolverkets respektive Specialpedagogiska skolmyndighetens nuvarande dialog. Skolforskningsinstitutet genomför inte dialog med huvudmän och ingår därför inte i jämförelsen. Skolinspektionen bedriver inte heller dialog utan gör tillsyn och kvalitetsgranskning. Inom tillsynen finns dock inslag som handlar om råd och vägledning. Innan och efter inspektion tas också flera kontakter med huvudmän.

Analysen av den dialog som genomförs i dag avgränsas till att omfatta Skolverkets riktade stöd inom samverkan för bästa skola (SBS)<sup>69</sup> och uppdraget att genomföra insatser för att stärka utbildningens kvalitet för barn och elever som är nyanlända

---

<sup>69</sup> Uppdrag till Statens skolverk om samverkan för bästa skola (U2019/03786/S).

eller har annat modersmål än svenska (NYA)<sup>70</sup> samt Specialpedagogiska skolmyndighetens specialpedagogiska stöd i frågor som rör barn och elever med funktionsnedsättning. Det specialpedagogiska stödet kan bland annat ges i form av rådgivning, specialpedagogisk utredning, information och kompetensutveckling till förskolor och skolor i hela landet.

Skolverkets och Specialpedagogiska skolmyndighetens nuvarande dialog har delvis olika syften och utgångspunkter vilket påverkar innehåll och upplägg i dialogen. Urvalsförfarandena är också olika och dialogen pågår under olika lång tid.

Skolverkets urvalsförfarande sker utifrån två olika urvalsmodeller. Urvalet för SBS görs utifrån underlag från Skolinspektionen. Huvudmän med ett antal skolor som har låga kunskapsresultat eller en hög andel elever som inte fullföljer sina studier, eller förskolor som har svåra förutsättningar att uppnå läroplanens mål för verksamheten väljs ut. Inom NYA görs ett urval utifrån huvudmannens socioekonomiska faktorer, andelen barn och elever med annat modersmål än svenska samt andelen nyanlända barn och elever. Huvudmän erbjuds att delta under en treårsperiod inom både SBS och NYA.

Specialpedagogiska skolmyndighetens nuvarande dialog initieras genom huvudmännens egen framställan och förfrågan om stöd i olika specialpedagogiska frågor eller genom att Specialpedagogiska skolmyndigheten inleder kontakt med huvudmän. Den regelbundna dialogen med huvudmän bygger på en relation och kontinuitet i syfte att dela kunskap om huvudmannens utmaningar och förutsättningar, skapa förutsättningar för främjande och förebyggande arbete samt kartlägga behov av Specialpedagogiska skolmyndighetens tjänster. Specialpedagogiska skolmyndighetens lokala samverkanskontor har regelbunden kontakt med huvudmän i länet. Det finns 16 länsvisa samverkanskontor. Uppdraget för samverkanskontoren är att förstå framtida utvecklingsbehov, få en bild av externa behov av Specialpedagogiska skolmyndighetens tjänster samt skapa förutsättningar för främjande och förebyggande arbete.

Det systematiska kvalitetsarbetet är en utgångspunkt i Skolverkets riktade arbete med nulägesanalys och åtgärdsplan för att uppnå ökad likvärdighet och förbättrad måluppfyllelse. En av Specialpedagogiska skolmyndighetens uppgifter i dialogen är att genom kartläggning och analys i samverkan med huvudmannen synliggöra och stärka huvudmannens egen förmåga. Huvudmannens systematiska kvalitetsarbete är således en viktig del i den nuvarande dialogen, eftersom myndigheterna tillsammans med huvudmannen synliggör det lokala systematiska arbetet och kan komplettera huvudmannens egen kompetens inom området.

Det finns vissa utmaningar i nuvarande dialog och i en framtida dialog. Hos huvudmannen kan dialogen försvåras av att personal byts ut eller av att

---

<sup>70</sup> Uppdrag till Statens skolverk att genomföra insatser för att stärka utbildningens kvalitet för barn och elever som är nyanlända eller har annat modersmål än svenska (U2019/03787/S).

huvudmannen har tidsbrist, är ovan att föra dialog eller gör andra prioriteringar. Dialog som metod kräver att vissa förutsättningar finns, bland annat ett bra klimat och en huvudman som har förutsättningar och kompetens att skapa en gemensam förståelse för sina styrkor och utvecklingsbehov. Samtidigt kan dialog som metod bidra till att skapa ett bra klimat även om inte detta finns inledningsvis. Ytterligare en utmaning är att det kan pågå andra projekt eller insatser hos huvudmannen som sammanfaller med dialogen. Att en huvudman tackar nej till erbjudande om stöd, vilket är ovanligt, kan också ses som en utmaning, eftersom det kan finnas en risk att eleverna därmed inte får det stöd de behöver för att nå kunskapskraven.

### **Förslag på vad som ska tas upp i en framtida statlig dialog med huvudmännen**

En framtida dialog mellan stat och huvudmän är tänkt att utgå från de nationella målsättningarna, delmålen, indikatorerna och framgångsfaktorerna samt det lokala systematiska kvalitetsarbetet. Underlag för dialogen kan även utgöras av resultat från tidigare tillsyn eller kvalitetsgranskning samt huvudmannens genomförda eller pågående insatser (statsbidrag, annat statligt stöd eller andra insatser). I dialogen sker ett ömsesidigt utbyte av erfarenheter och kunskap mellan huvudmannen och den skolmyndighet som ansvarar för dialogen. Genom dialogen skapas, utifrån huvudmannens utmaningar, en gemensam förståelse för huvudmannens styrkor och utvecklingsbehov. Det finns exempel på forskning<sup>71</sup> som visar att i dialoger som syftar till att skolhuvudmän själva sätter ord på sina utmaningar och utvecklingsbehov är det första utvecklingssteget redan taget. Dialogen blir då ett stöd i sig för att synliggöra huvudmannens styrkor och utmaningar. Huvudmannens förmåga stärks vidare genom att dialogen handlar om att diskutera förändring och utveckling. Den framtida dialogen förväntas således resultera dels i att huvudmannen får underlag för fortsatt utvecklingsarbete, dels i att den statliga nivån får kunskap som kan användas för att anpassa och utveckla nya eller befintliga nationella skolutvecklingsinsatser.

### **Utformning och genomförande av dialogen**

I regeringsuppdraget har utformningen och genomförandet av den framtida dialogen inte ingått. Skolmyndigheterna anser att det är viktigt att regeringen, i den fortsatta beredningen av förslagen, överväger om dialogen ska vara obligatorisk för huvudmännen eller inte. Oavsett om dialogen är obligatorisk eller inte kan den leda till att förtroendet och tilliten mellan stat och huvudman ökar, och den bör utformas så att alla huvudmän ser och upplever ett stort mervärde av att delta. En fördel med en obligatorisk dialog är att staten pekar på vikten av att alla deltar i en utvecklingsinriktad dialog. En annan fördel är att en återkommande dialog där alla

---

<sup>71</sup> Louise Bringselius (red.). Styra och leda med tillit – Forskning och praktik. SOU 2018:38. Louise Bringselius. Uppföljning ur ett tillitsperspektiv. Rapport nr 07. 1 september 2019. Samtal om tillit i styrning – En rapportserie med bidrag till Tillitsdelegationen.

involveras kan skapa en ökad samsyn om vad som behöver förbättras och utvecklas både lokalt och nationellt. En nackdel med en obligatorisk dialog är att den kan uppfattas som dubbla system av uppföljning. Vidare innebär en obligatorisk dialog en reglering i skolväsendets författningar och kan därmed falla under statlig tillsyn.

Skolmyndigheterna har i arbetet med uppdraget utgått från att den framtida dialogen ska vara utvecklingsinriktad och ha fokus på ett gemensamt analysarbete i vilket staten kan bidra med kunskap. Analysarbetet bör resultera i att huvudmännens behov av skolutvecklingsinsatser tydliggörs och att eventuella insatser diskuteras i relation till de framgångsfaktorer för effektiv skolutveckling som skolmyndigheterna har lämnat förslag på samt de nationella målsättningarna, delmålen och indikatorerna. Dialog som metod kräver

- *lyhördhet* (att fråga, lyssna och ta till sig information om verksamhetens resultat, behov och förutsättningar)
- *respekt* (att sträva efter ömsesidig förståelse och visa respekt för kompetens och olika roller)
- *öppenhet* (att ha högt i tak, synliggöra huvudmännens förmåga och inte komma med färdiga lösningar)
- *tydlighet* (att framhålla nationella styrdokument, prioriteringar och ansvarsfördelning)
- *drivkraft* (att driva på så att arbetet kommer vidare)
- *möjliggörande* (att genom dialogen stärka förmågan till egen utveckling).

Den framtida dialogen bör ske kontinuerligt och det kommer att krävas en samordning mellan den statliga dialogen och andra statliga aktiviteter eller insatser, till exempel tillsyn. Hur ofta och i vilken omfattning en framtida dialog ska ske är beroende av dels de resurser den skolmyndighet som ska genomföra dialogen har, dels hur omfattande dialogen (analysarbetet) ska vara, till exempel utifrån huvudmännens behov eller storlek. Frågan om hur den framtida dialogen förhåller sig till nuvarande dialog som Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten genomför har inte ingått i uppdraget och därför inte utretts av skolmyndigheterna.

### Koppling mellan dialog och tillsyn i en framtida statlig dialog med huvudmännen

I regeringsuppdraget ingår att utreda och lämna förslag på om det bör finnas en koppling mellan dialogen med huvudmännen och tillsynen av huvudmännen och hur en sådan koppling i så fall bör se ut.

En viktig utgångspunkt för skolmyndigheterna är att den framtida dialogen handlar om skolutveckling i syfte att förbättra förskolans och skolans resultat. Dialogen avser således inte statliga bedömningar av verksamheter och huvudmän samt myndighetsutövning. I dialogen bör det därför inte fattas några beslut som kan uppfattas som krav på huvudmännen. Då finns det en risk att huvudmännen kan uppfatta att dialogen kolliderar med tillsyn eller blir oklar. Vidare bör den framtida dialogen inte omfatta operativa stödinsatser. När eventuella erbjudanden av statligt

stöd ska ges efter dialogen bör mottagandet av stödet vara frivilligt. Dialogen riskerar annars att bidra till otydlighet såväl utifrån rådande ansvarsfördelning mellan staten och huvudmännen som utifrån en granskande myndighets perspektiv. Frågan om hur ett stöd efter dialogen kan eller bör se ut behöver beredas vidare av regeringen. I det sammanhanget bör erfarenheter från samverkan för bästa skola och uppdraget att genomföra insatser för att stärka utbildningens kvalitet för barn och elever som är nyanlända eller har annat modersmål än svenska beaktas.

Skolmyndigheterna föreslår att tillsyn bör genomföras oberoende av den framtida dialogen. Det behöver dock finnas en samordning och ett erfarenhetsutbyte mellan de myndigheter som genomför tillsyn respektive dialog. Tidigare tillsynsbeslut bör också kunna utgöra ett kunskapsunderlag i dialogen. Tillsynsbesluten kan vara ett av flera underlag i dialogen om hur huvudmännen långsiktigt kan upprätthålla arbetet för att leva upp till skollagens krav.

Skolinspektionens tillsyn genomförs i dag utifrån identifierade behov bland skolor och huvudmän. Det innebär att ett urval av skolor och huvudmän årligen väljs ut utifrån att det finns indikationer på att verksamheterna inte lever upp till skolförfattningarnas krav. Skolor och huvudmän väljs efter riskprinciper. Att en skola har låga kunskapsresultat, låga resultat i Skolinspektionens skolenkät samt att det finns signaler om allvarliga problem kring trygghet och studiero är exempel på sådana riskprinciper. Skolinspektionen besöker alltså inte alla skolor som tidigare utan fokuserar i tillsynen på skolor med allvarliga problem. I praktiken är det cirka 5–10 procent av alla skolor och huvudmän som omfattas av Skolinspektionens mer omfattande tillsyn per år (regelbunden och riktad tillsyn). I normalfallet avslutas tillsynen efter tre till sex månader eftersom de allra flesta huvudmän följer Skolinspektionens beslut. Det är inte lämpligt att en skolmyndighet genomför föreslagen dialog med ovan nämnda huvudmän samtidigt som det pågår tillsyn. I tillsynen behöver det nämligen framgå om huvudmannen självständigt har kapacitet att leva upp till skollagstiftningens krav eftersom det är huvudmannen som ansvarar för elevernas skolgång. Vidare har Regeringskansliet tillsatt en utredare<sup>72</sup> som ska se över möjligheterna att snabbare stänga skolor med allvarliga missförhållanden. Att genomföra dialog parallellt med tillsyn kan innebära det motsatta, dvs. snarare försena återkallanden av tillstånd och stängningar av skolor. Det är dessutom tveksamt om det bör tillföras ytterligare offentliga resurser för att hjälpa en verksamhet där det vid tillsyn har konstaterats många och allvarliga brister. Enskilda tillsynsärenden, som till exempel Barn- och elevombudets ärenden, bör kunna pågå samtidigt som staten för dialog med huvudmannen. Detta torde inte innebära en konflikt eftersom dialogen har en mer generell karaktär.

---

<sup>72</sup> Regeringskansliet. Utredning om ökade möjligheter för Statens skolinspektion att stänga skolor vid allvarliga missförhållanden. Bilaga. 2019-11-12.

### Allmänt om statusen för innehållet i dialogen och relationen till tillsyn

Tillsyn kan ses som en uppföljande aktivitet som staten har mot huvudmännen, precis som dialog. I och med detta behövs en samordning av dialog och tillsyn. Skolmyndigheterna bedömer att det är viktigt att noga överväga vilken juridisk status innehållet i den framtida dialogen bör ha för att skapa en klarhet för huvudmännen. Här är det främst viktigt att klargöra den juridiska eller icke-juridiska statusen för de nationella målsättningarna, se även avsnittet *Nationella målsättningar*.

Det är de nationella styrdokumenterna som ska styra huvudmän och verksamheter. I tillsynen kommer huvudmännen att granskas utifrån skollagen och andra författningar, inte utifrån de utvalda kriterier som utgör underlag för den framtida dialogen, dvs. de nationella målsättningarna, delmålen, indikatorerna och framgångsfaktorerna. De nationella målsättningarna utgår från de nationella styrdokumenterna men grundar sig på ett urval av det som står i styrdokumenterna. Allt som ingår i indikatorer och framgångsfaktorer är heller inte uttalat i styrdokumenterna. Här finns därför en risk för motstridiga signaler eftersom den framtida dialogen är tänkt att enbart fokusera på delar av styrdokumenterna och ibland på sådant som inte är explicit uttryckt i dem medan tillsynen utgår från helheten i styrdokumenterna men går inte utöver dem. I tillsynen skulle exempelvis en huvudman kunna få kritik för att ha begränsat sig till målsättningarna, delmålen, indikatorerna och framgångsfaktorerna i stället för att fokusera på helheten i styrdokumenterna. Mot denna bakgrund är det viktigt att innehållet i den framtida dialogen inte blir normerande.

Centralt att klargöra är att den framtida dialogen inte handlar om att staten tar ställning till huvudmäns resultat, kapacitet och kvalitet. Den skolmyndighet som ansvarar för dialogen bör således inte göra denna typ av bedömningar och fatta beslut som innehåller krav riktade till huvudmän, utan detta bör fortsatt göras inom tillsynen. Annars finns risk för otydlighet och motstridiga signaler. Staten kan i stället använda dialogen för att identifiera behov av utvecklingsstöd. Detta talar för att innehållet i den framtida dialogen bör ges en status som inte är juridiskt bindande för huvudmännen.

## 5 Synpunkter från externa organisationer

Inom ramen för uppdraget har Skolforskningsinstitutet, Skolinspektionen, Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten haft kontakt med Friskolornas riksförbund, Idéburna skolors riksförbund, Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund, Sveriges Kommuner och Regioner, Sveriges Skolledarförbund, Universitetskanslersämbetet samt universitet och högskolor via Sveriges universitets- och högskoleförbund. Skolmyndigheterna har hållit ett informationsmöte om regeringsuppdraget för organisationerna. Vi har också mottagit skriftliga synpunkter på ett utkast till förslag på nationella målsättningar, delmål, indikatorer, framgångsfaktorer och innehåll i en framtida dialog mellan stat och huvudmän. Dessutom har vi erbjudit möjligheter till samtal genom ett digitalt öppet hus där organisationerna har kunnat framföra muntliga synpunkter.

Skolmyndigheterna gjorde tidigt i arbetet bedömningen att det inom ramen för uppdraget inte fanns tid för en regelrätt remissrunda. För att ändå få inspel från ovanstående organisationer bestämde vi oss för att samla in och redovisa deras synpunkter på förslagen. Redovisade synpunkter är även tänkta att kunna utgöra ett underlag i regeringens fortsatta beredning av förslagen.

En sammanställning av de synpunkter som organisationerna lämnade skriftligt redovisas i detta avsnitt. Skolmyndigheterna redogör även för hur vi har hanterat synpunkterna. De externa organisationerna fick ta del av och lämna synpunkter på ett tidigt utkast till förslag. Vid det tillfället innehöll utkastet inte motivtexter, analys och teknisk beskrivning. Utifrån synpunkterna har skolmyndigheterna bearbetat förslagen. Vissa synpunkter har vi kunnat beakta i våra slutgiltiga förslag. När det har funnits olika uppfattningar hos organisationerna, eller skolmyndigheterna inte har delat organisationernas uppfattning, har vi i stället försökt att tydliggöra våra överväganden och motiv för de slutgiltiga förslagen. Dessa överväganden och motiv framgår av tidigare avsnitt i regeringsredovisningen.

Sammanställningen tar inte upp alla detaljer men i bilaga 4 finns en fullständig redovisning av de skriftliga synpunkter som har kommit in från organisationerna. Där redovisas synpunkterna organisation för organisation. Inlämnade texter har i princip inte redigerats utan återges i sin helhet i bilagan.

### Sammanställning av synpunkter från de externa organisationerna och redogörelse för hur skolmyndigheterna har hanterat synpunkterna

#### Övergripande

Några organisationer har lämnat synpunkter på och menat att de har saknat motivtexter, analys och teknisk beskrivning till förslagen på nationella målsättningar, delmål, indikatorer, framgångsfaktorer och innehåll i den framtida dialogen (Friskolornas riksförbund, Lärarnas Riksförbund, Sveriges Kommuner och Regioner, Sveriges universitets- och högskoleförbund). Skolmyndigheterna valde att enbart dela förslagen, inte de förklarande texterna, med de externa

organisationerna, vilket också var i enlighet med regeringsuppdraget. Vi förstår dock att det kan ha varit svårt för organisationerna att fullt ut ta ställning till förslagen utan att ha tillgång till dessa bakomliggande förklaringar.

Det finns ett antal övergripande synpunkter som ligger utanför uppdraget till skolmyndigheterna och som därmed inte har beaktats i arbetet. Dessa rör bland annat att det har varit kort om tid för arbetet med uppdraget och för organisationerna att lämna synpunkter (Friskolornas riksförbund, Sveriges Kommuner och Regioner) samt att en bredare remissrunda hade behövts (Sveriges Kommuner och Regioner). Någon betonar också att konsekvenser och kostnader för kommuner och andra huvudmän inte alls har behandlats i förslagen (Sveriges Kommuner och Regioner). Andra övergripande synpunkter som har lyfts och som ligger utanför uppdraget handlar exempelvis om vilka som bör delta i den framtida dialogen mellan stat och huvudmän och hur dialogen förhåller sig till Skolinspektionens kvalitetsgranskningar (Läraryrket), att Skolverket bör upprätta statistikinsamling för saknade områden (Lärarnas Riksförbund) samt att det krävs insatser på flera plan utöver tillägg i antalet utbildningsplatser för att öka andelen behöriga lärare och förskollärare (Universitetskanslersämbetet).

Avslutningsvis är några organisationer (Friskolornas riksförbund, Idéburna skolors riksförbund) tveksamma till systemet som sådant. Friskolornas riksförbund anser bland annat att det blir ett parallellt system i förhållande till skollagen och andra författningar samt att det saknas en röd tråd mellan de olika delarna i systemet. Här har skolmyndigheterna tydliggjort hur de nationella målsättningarna, delmålen, indikatorerna och framgångsfaktorerna hänger ihop och utgör underlag för den framtida dialogen. Idéburna skolors riksförbund är starkt kritiska till systemets innehåll och form, och avfärdar förslaget som helhet.

### **Nationella målsättningar**

Några av organisationerna (Friskolornas riksförbund, Lärarnas Riksförbund) har sett problem med de nationella målsättningarna och deras relation till de nationella målen i styrdokumentet. Här har skolmyndigheterna tydliggjort våra överväganden och motiv för varför föreslagna målsättningar ser ut som de gör. Dessutom för vi ett resonemang om det möjliga alternativet att i stället för målsättningarna koppla delmålen och indikatorerna direkt till skollagens syftesskrivningar.

Vad gäller de föreslagna nationella målsättningarnas utformning har det funnits lite olika synpunkter. Någon organisation (Läraryrket) tycker att målsättningar bör breddas för att spegla hela förskolans och skolans uppdrag medan någon (Lärarnas Riksförbund) anser att de bör vara mer avgränsade mot kunskapsresultat. Också här har skolmyndigheterna tydliggjort våra överväganden och motiv för varför föreslagna målsättningar ser ut som de gör.

### **Delmål och indikatorer**

Flera organisationer (Friskolornas riksförbund, Idéburna skolors riksförbund, Läraryrket, Lärarnas Riksförbund, Sveriges Kommuner och Regioner,

Sveriges Skolledarförbund) har haft synpunkter på specifika delmål och indikatorer samt begrepp som används i dessa. De har ställt sig frågande till omfattningen av delmålen och indikatorerna, hur utvärderingsbara vissa av dem är samt hur kvaliteten och validiteten ser ut för en del av de mått som används. Exempel på indikatorer och mått som organisationerna har sett som problematiska är nationella prov och betyg, uppfattningar om ledning, stimulans, stöd och särskilt stöd samt åtgärdsprogram. Skolmyndigheterna har dels beaktat vissa av synpunkterna och gjort ändringar i indikatorerna, dels tydliggjort våra överväganden och motiv för varför föreslagna indikatorer ser ut som de gör.

Någon organisation (Läraryrket) är av uppfattningen att det är bra att indikatorerna är inriktade på förutsättningar för hög kvalitet i undervisningen, medan någon annan (Friskolornas riksförbund) menar att betoningen bör ligga på undervisningens utförande snarare än förutsättningar och resurser. Skolmyndigheterna anser att båda dessa aspekter behövs och att det finns indikatorer som handlar om förutsättningar respektive undervisningens utförande.

Enligt någon organisation (Friskolornas riksförbund) saknades ett tydligt elev- och vårdnadshavarperspektiv. Skolmyndigheterna tycker att elevperspektivet redan var tydligt framskrivet. Vad gäller vårdnadshavare har vi ändrat formuleringarna i indikatorerna för grundskolan och specialskolan samt förstärkt vårdnadshavarperspektivet i framgångsfaktorerna. Även några andra organisationer har lyft fram sådant som de tyckt saknas, till exempel indikatorer om lokaler och kostnader (Idéburna skolors riksförbund) samt om personaltätthet i förskolan och fritidshemmet (Sveriges Kommuner och Regioner). En indikator om personaltätthet är tillagd, men vi har inte gjort några ändringar vad gäller lokaler och kostnader.

En annan synpunkt som har framkommit från några organisationer (Läraryrket, Lärarnas Riksförbund, Sveriges Kommuner och Regioner) är att de lokala indikatorer som föreslås inte bör ställa ytterligare krav på insamling för huvudmän och verksamheter utan bygga på befintliga underlag. Skolmyndigheterna delar denna uppfattning och vi har tydliggjort att det inte har varit vår avsikt att förslagen ska leda till ett merarbete på lokal nivå.

### **Framgångsfaktorer**

I framgångsfaktorerna har några organisationer pekat på att den nationella nivån saknas (Sveriges Kommuner och Regioner, Sveriges Skolledarförbund). Här har skolmyndigheterna tydliggjort att den statliga nivån inte omfattas av framgångsfaktorerna men ändå är viktig för hur huvudmännen lyckas med sitt uppdrag.

Det finns också synpunkter på hur framgångsfaktorerna samspekar med varandra. Någon organisation (Sveriges Kommuner och Regioner) anser att det är bra att framgångsfaktorerna går in i varandra medan någon annan (Friskolornas riksförbund) menar att det blir otydligt. Skolmyndigheterna har här tydliggjort våra

öväväganden och motiv för varför föreslagna framgångsfaktorer ser ut som de gör.

Av synpunkterna har även framkommit att några organisationer (Sveriges Kommuner och Regioner, Sveriges universitets- och högskoleförbund) har tyckt att samverkan med andra aktörer, bland annat lärosäten, behöver skrivas fram tydligare. Detta har skolmyndigheterna beaktat.

Dessutom har det funnits andra synpunkter på specifika delar i framgångsfaktorerna och dessa har i princip beaktats i sin helhet.

### **Dialog mellan stat och huvudmän**

När det gäller en framtida dialog mellan stat och huvudmän har några organisationer (Friskolornas riksförbund, Lärarförbundet, Sveriges Kommuner och Regioner) ställt frågor runt kopplingen mellan dialog, tillsyn och stöd. Här har skolmyndigheterna tydliggjort varför vi tänker att det inte är lämpligt att dialog pågår samtidigt som tillsyn.

## Reservation från Specialpedagogiska skolmyndigheten

Specialpedagogiska skolmyndigheten har i uppdrag att verka för att alla barn, elever och vuxenstuderande med funktionsnedsättning får tillgång till en likvärdig utbildning och annan verksamhet av god kvalitet i en trygg miljö. Myndigheten ska bidra till goda förutsättningar för barnens utveckling och lärande samt förbättrade kunskapsresultat för eleverna och de vuxenstuderande.<sup>73</sup> I samarbetet med de andra skolmyndigheterna har vi utifrån våra olika uppdrag nått samstämmighet i uppdraget att ta fram indikatorer och delmål, framgångsfaktorer samt innehåll i dialog. Utifrån det uppdrag vi har ser vi behov av att reservera oss på en punkt i regeringsredovisningen, det gäller avsaknaden av indikatorer i flera skolformer som handlar om vårdnadshavares uppfattning om hur undervisningen och stödet till barn och elever fungerar.

### Vårdnadshavares uppfattning är en framgångsfaktor

Vårdnadshavares viktiga betydelse för alla barns och elevers motivation och måluppfyllelse beläggs i forskning.<sup>74</sup> När det gäller barn och elever med funktionsnedsättning kan vårdnadshavarnas betydelse inte överskattas. De fungerar i många fall som koordinatörer av stöd och gör stora arbetsinsatser för att förmedla och förtydliga sina barns stödbehov i förskola och skola. Med rollen följer ofta att förmedla barnets och elevens egen uppfattning om vad som fungerar bra och att påtala behov av stöd som möjliggör lärande och utveckling för individen.

Vårdnadshavarnas betydelse för barn och elever med funktionsnedsättning lyfts bl.a. i Fortes kartläggning av det vetenskapliga kunskapsläget när det gäller övergången från ung till vuxen för personer med funktionsnedsättning.<sup>75</sup> Här lyfts att föräldrarnas roll som koordinator av stöd måste värdesättas och tydliggöras och att familjerna bör involveras i alla beslutssteg.

I avrapporteringen av regeringsuppdraget om kvalitet och likvärdighet omnämns vårdnadshavares viktiga roll i flera framgångsfaktorer:

**Framgångsfaktor 2:** ”Skapa ett förtroendefullt klimat mellan och på alla nivåer inom organisationen”. Här står att ett gott samarbete eftersträvas mellan olika nivåer och roller inom organisationen samt med vårdnadshavare och andra

---

<sup>73</sup> Förordning (2011:130) med instruktion för Specialpedagogiska skolmyndigheten.

<sup>74</sup> Wilder, S. Effects of parental involvement on academic achievement: a meta-analysis, educational review, Aug 2014, Vol. 66 Issue 3, p. 377–397, Gonzalex-DeHass, Alyssa R, Willems, Patricia P, Holbein, Marie F. Doan. Examining the relationship between parental involvement and student motivation, educational psychology review, June 2005, Vol. 17, issue 2, p. 99–123.

<sup>75</sup> Forte (2020). Övergången från ung till vuxen för personer med funktionsnedsättning – en kartläggning av det vetenskapliga kunskapsläget.

relevanta aktörer. I analysdelen står att det är viktigt att verka för gränsöverskridande samarbeten för att möta barns och elevers behov samt att skapa möjlighet till verksamhetsutveckling i mötet mellan barn, elever, vårdnadshavare och medarbetare.<sup>76</sup>

**Framgångsfaktor 8:** ”Verka för att alla barns och elevers behov av stöd och stimulans samt av extra anpassningar och särskilt stöd fångas upp tidigt och tillgodoses”. Här står att rektorn ser till att utvärdering av stödinsatser riktade till barn och elever sker regelbundet och att barn, elever och vårdnadshavare görs delaktiga i den utvärdering som vägleder stödarbetet. Personalen gör också barn, elever och vårdnadshavare delaktiga i kartläggning och uppföljning av stödbehov.

**Framgångsfaktor 9:** ”Verka för ett systematiskt och uthålligt hälsofrämjande och förebyggande arbete som omfattar hela verksamheten”. Här står att huvudmannen ser till att det finns förutsättningar för en tillgänglig elevhälsa för eleverna och en god samverkan med vårdnadshavare. Rektorn skapar förutsättningar för en god samverkan med vårdnadshavare och de görs delaktiga och ses som en tillgång i arbetet. I analysdelen av framgångsfaktorn står att skolor som lyckas väl i arbetet med trygghet och studiero kännetecknas av att de involverar hela organisationen i arbetet. I detta ingår även vårdnadshavare som en viktig aktör.

### **Vårdnadshavares uppfattning är en viktig indikator**

I de indikatorer som föreslås inom ramen för uppdraget ingår elevers, lärares och vårdnadshavares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov samt elevers, lärares och vårdnadshavares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov i skolformerna grundskola och specialskola, men inte i övriga skolformer.

Att vårdnadshavare uppmärksammas i framgångsfaktorer och i indikatorer för grundskola och specialskola är bra. Men Specialpedagogiska skolmyndigheten anser att det är av lika stor vikt att vårdnadshavares uppfattning om hur undervisningen fungerar för barn och elever som är omyndiga ingår i indikatorerna för övriga skolformer. Det har enligt myndighetens bedömning betydelse för den uppföljning som görs av huvudmännen på lokal nivå. Specialpedagogiska skolmyndigheten anser att vårdnadshavare, utöver barn och elever samt förskollärare och lärare, systematiskt ska tillfrågas om sin syn på ledning och stimulans utifrån barnets behov samt stöd och särskilt stöd utifrån barnets behov. Det är av största vikt för att inte gå miste om värdefull information om de upplevelser som barn och elever med funktionsnedsättning har av skolväsendet. Dessa upplevelser fångas ofta upp av vårdnadshavare i egenskap av språkrör och koordinatörer för stödinsatser som riktar sig till deras barn. Många skolhuvudmän har redan i dag enkäter där vårdnadshavare tillfrågas om sina erfarenheter av

---

<sup>76</sup> Nihlfors & Johansson (2013). Rektor – en stark länk i styrningen av skolan. Stockholm: SNS Förlag.

undervisning och stöd. En bild av vårdnadshavares erfarenheter kan också inhämtas via de utvecklingssamtal som genomförs och behöver inte innebära en väsentligt utökad uppgiftslämnarbörda på lokal nivå.

Specialpedagogiska skolmyndigheten har därför förespråkat att indikatorer avseende vårdnadshavares uppfattning om hur undervisning och stöd fungerat för barn eller elever ska införas under rubriken Förbättrade resultat i skolformerna förskola, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, specialskola, sameskola, fritidshem, gymnasieskola och gymnasiesärskola.

Att indikatorer i regeringsredovisningen föreslås för grundsärskola och specialskola, men inte för övriga skolformer är olyckligt. Kunskapskraven för grundskolan och specialskolan skiljer sig inte åt och skolmyndigheterna har i övrigt eftersträvat samstämmighet mellan olika skolformer i sitt arbete. Att indikatorer som avser vårdnadshavares erfarenheter saknas inom flera skolformer riskerar att signalera att deras synpunkter inte är viktiga. Specialpedagogiska skolmyndigheten har dock inte fått gehör för sin uppfattning och reserverar sig därför till denna del. Vi anser att värdefull och viktig kunskap som vårdnadshavare kan förmedla om hur barn och elever med funktionsnedsättning upplever skolväsendet riskerar att gå förlorad då informationen inte systematiseras i form av indikatorer inom de skolformer där flertalet barn och elever är omyndiga.

Stockholm 2020-09-11

Fredrik Malmberg  
Generaldirektör för Specialpedagogiska skolmyndigheten

## Bilaga 1: Teknisk beskrivning av indikatorer

Tabell 1. Kvalitet i undervisningen

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
1. Undervisningen i skolväsendet ska i högre utsträckning bedrivas av behöriga lärare och förskollärare	a) Andelen lärare och förskollärare med legitimation och behörighet för den undervisning de bedriver	Skolverket	Officiell statistik, Förskola, Personal, Tabell 2B	Andel (%) med förskollärlig legitimation av antal heltidstjänster som arbetar med barn	Årligen	Förskola
		Skolverket	Officiell statistik, Förskoleklass, Personal, Tabell 3	Andel (%) med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Lärare och förskollärare.	Årligen	Förskoleklass
		Skolverket	Officiell statistik, Grundskolan, Personal, Tabell 8	Andel (%) med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Lärare.	Årligen	Grundskola
		Skolverket	Officiell statistik, Grundsärskolan, Personal, Tabell 5	Andel (%) med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Lärare.	Årligen	Grundsärskola
		Skolverket	Officiell statistik, Specialskola, Personal, Tabell 5	Andel (%) med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Lärare.	Årligen	Specialskola
		Lokalt	Sammanställning av lärarnas behörighet	Andel (%) med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Lärare.	Periodiskt	Sameskola
		Skolverket	Officiell statistik, Fritidshem, Personal, Tabell 3	Andel (%) med legitimation av antal heltidstjänster. Lärare.	Årligen	Fritidshem

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
		Skolverket	Officiell statistik, Gymnasieskolan, Personal, Tabell 8A	Andel (%) med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Lärare.	Årligen	Gymnasieskola, nationella program
		Skolverket	Officiell statistik, Gymnasiesärskolan, Personal, Tabell 5	Andel (%) med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Lärare.	Årligen	Gymnasiesärskola
		Skolverket	Officiell statistik, Komvux, Personal, Tabell 6	Andel (%) med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Grundläggande nivå. Lärare.	Årligen	Komvux grundläggande nivå
		Skolverket	Officiell statistik, Komvux, Personal, Tabell 6	Andel (%) med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Gymnasial nivå. Lärare.	Årligen	Komvux gymnasial nivå
		Skolverket	Officiell statistik, Komvux sfi, Personal, Tabell 5	Andel (%) med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Lärare.	Årligen	Komvux sfi
		Skolverket	Officiell statistik, Särvux, Personal, Tabell 5	Andel (%) med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Lärare.	Årligen	Komvux särvux
	b) Antalet lärare och förskollärare med legitimation och behörighet att undervisa som speciallärare i förhållande till elevantalet	Skolverket	Officiell statistik, Förskoleklass, Personal, Tabell 3 samt Förskoleklass Elever, Tabell 2A	Antal med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Speciallärare. Delat med antal elever.	Årligen	Förskoleklass. Indikatorn är i nuläget inte funktionell eftersom antalet heltidstjänster är mycket litet.

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
		Skolverket	Officiell statistik, Grundskolan, Personal, Tabell 8 samt Grundskolan Skolor och elever, Tabell 2A	Antal med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Speciallärare. Delat med antal elever.	Årligen	Grundskola
		Skolverket	Officiell statistik, Grundsärskolan, Personal, Tabell 5 samt Grundsärskolan Skolor och elever, Tabell 2A	Antal med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Speciallärare. Delat med antal elever.	Årligen	Grundsärskola
		Skolverket	Officiell statistik, Specialskolan, Personal, Tabell 5 samt Specialskolan, Skolor och elever, Tabell 2A	Antal med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Speciallärare. Delat med antal elever.	Årligen	Specialskola
		Lokalt	Sammanställning av lärarnas behörighet samt elevantalet	Antal med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Speciallärare. Delat med antal elever.	Periodiskt	Sameskola
		Skolverket	Officiell statistik, Gymnasieskolan, Personal, Tabell 8A samt	Antal med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Speciallärare. Delat med antal elever.	Årligen	Gymnasieskola, nationella program

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
			Gymnasieskolan Skolor och elever, Tabell 4A			
		Skolverket	Officiell statistik, Gymnasiesärskolan, Personal, Tabell 5 samt Gymnasiesärskolan Skolor och elever, Tabell 2A	Antal med legitimation av antal heltidstjänster per ämne. Speciallärare. Delat med antal elever.	Årligen	Gymnasiesärskola
		Skolverket	Ej tillgänglig	Ej tillgänglig	Ej tillgänglig	Komvux. Skolverket utfärdar inte behörighet som speciallärare för komvux, eftersom bestämmelserna om särskilt stöd inte gäller i komvux.
2. Lärares och förskollärares förutsättningar att utveckla undervisningen ska förbättras	a) Lärares och förskollärares tid för kompetensutveckling	Skolverket	Attityder till skolan, lärare	Andel (%) lärare som anser att möjligheterna till kompetensutveckling är ganska/mycket bra	Vart tredje år	Grundskola, totalt och för åk 1–3, åk 4–6 respektive åk 7–9. Endast riksnivå.
		Skolverket	Attityder till skolan, lärare	Andel (%) lärare som anser att möjligheterna till kompetensutveckling är ganska/mycket bra	Vart tredje år	Gymnasieskola, totalt och per programtyp. Endast riksnivå.
		Lokalt	Undersökning bland lärare och förskollärare	Lärares och förskollärares möjligheter till kompetensutveckling	Periodiskt	Samtliga skolformer
	b) Lärares och förskollärares tid att planera och följa upp undervisningen	Skolverket	Attityder till skolan, lärare	Andel (%) lärare som känner sig stressade av arbetet p.g.a. för lite tid att planera undervisningen	Vart tredje år	Grundskola, totalt och för lärare som undervisar i åk 1–3, åk 4–6 respektive åk 7–9. Endast riksnivå.

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
		Skolverket	Attityder till skolan, lärare	Andel (%) lärare som känner sig stressade av arbetet p.g.a. för lite tid att planera undervisningen	Vart tredje år	Gymnasieskola, totalt och för lärare som undervisar på högskoleförberedande program, yrkesprogram respektive introduktionsprogram. Endast riksnivå.
		Skolinspektionen	Skolenkäten, pedagogisk personal, grundskola	Index 3. Samverkan av undervisning	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Grundskola
		Skolinspektionen	Skolenkäten, pedagogisk personal, gymnasium	Index 2. Samverkan av undervisning	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Gymnasieskola
		Lokalt	Undersökning bland lärare och förskollärare	Tid att planera och följa upp undervisningen	Periodiskt	Alla skolformer
	c) Antalet förstelärare och forskarutbildade lärare och förskollärare i förhållande till antalet lärare och förskollärare	Skolverket	Officiell statistik, Grundskolan, Personal, Tabell 5A	Antal förstelärare delat med totalt antal lärare. Heltidstjänster.	Årligen	Grundskola
Skolverket		Officiell statistik, Grundsärskolan, Personal, Tabell 4	Antal förstelärare delat med totalt antal lärare. Heltidstjänster.	Årligen	Grundsärskola	
Skolverket		Officiell statistik, Gymnasieskolan, Personal, Tabell 5A	Antal förstelärare delat med totalt antal lärare. Heltidstjänster.	Årligen	Gymnasieskola	
Skolverket		Officiell statistik, Gymnasiesärskolan, Personal, Tabell 4	Antal förstelärare delat med totalt antal lärare. Heltidstjänster.	Årligen	Gymnasiesärskola	

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
		Skolverket	Officiell statistik, Komvux Personal, Tabell 5A	Antal förstelärare delat med totalt antal lärare. Heltidstjänster.	Årligen	Komvux
		Lokalt	Sammanställning av lärarnas och förskolläraernas kompetens	Antal forskarutbildade lärare och förskollärare delat med totalt antal lärare	Periodiskt	Alla skolformer
	d) Antalet specialpedagoger i förhållande till antalet lärare och förskollärare	Skolverket	Officiell statistik, Grundskolan, Personal, Tabell 5A	Antal specialpedagoger delat med totalt antal lärare. Heltidstjänster.	Årligen	Grundskola
		Skolverket	Officiell statistik, Grundsärskolan, Personal, Tabell 4	Antal specialpedagoger delat med totalt antal lärare. Heltidstjänster.	Årligen	Grundsärskola
		Skolverket	Officiell statistik, Gymnasieskolan, Personal, Tabell 5A	Antal specialpedagoger delat med totalt antal lärare. Heltidstjänster.	Årligen	Gymnasieskola
		Skolverket	Officiell statistik, Gymnasiesärskolan, Personal, Tabell 4	Antal specialpedagoger delat med totalt antal lärare. Heltidstjänster.	Årligen	Gymnasiesärskola
		Skolverket	Officiell statistik, Komvux, Personal, Tabell 5A	Antal specialpedagoger delat med totalt antal lärare. Heltidstjänster.	Årligen	Komvux
	e) Andelen rektorer som har fullföljt rektorsprogrammet	Skolverket	Specialbearbetning av registerdata; lärarregistret och uppgifter om deltagare i rektorsprogrammet	Antal tjänstgörande rektorer som har fullföljt rektorsprogrammet delat med totalt antal tjänstgörande rektorer	Årligen	Alla skolformer

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
	f) Antalet rektorsbyten under den senaste treårsperioden	Skolverket	Specialbearbetning av registerdata; lärarregistret	Antal byten av rektor under de tre senaste läsåren. Mättdpunkt 15 oktober.	Årligen	Alla skolformer
3. Barn och elever ska i högre utsträckning kunna ta till sig av undervisningen	a) Barns och elevers upplevelse av trygghet	Skolverket	Attityder till skolan, yngre elever	Andel (%) elever som oftast/alltid känner sig trygga i skolan	Vart tredje år	Grundskola, årskurs 4–6. Endast riksnivå.
		Skolverket	Attityder till skolan, äldre elever	Andel (%) elever som oftast/alltid känner sig trygga i skolan	Vart tredje år	Grundskola, årskurs 7–9. Endast riksnivå.
		Skolverket	Attityder till skolan, äldre elever	Andel (%) elever som oftast/alltid känner sig trygga i skolan	Vart tredje år	Gymnasieskola, totalt och per programtyp. Endast riksnivå.
		Skolinspektionen	Skolenkäten, elever årskurs 5	Index 9. Trygghet	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Grundskola, mellanstadiet
		Skolinspektionen	Skolenkäten, elever årskurs 9	Index 12. Trygghet	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Grundskola, högstadiet
		Skolinspektionen	Skolenkäten, elever år 2 i gymnasiet	Index 12. Trygghet	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Gymnasieskola
		Lokalt	Undersökning bland barn och elever	Barns och elevers upplevelse av trygghet	Periodiskt	Alla skolformer
	b) Barns och elevers upplevelse av studiero	Skolverket	Attityder till skolan, yngre elever	Andel (%) elever som upplever arbetsro på de flesta/alla lektioner	Vart tredje år	Grundskola, årskurs 4–6. Endast riksnivå.
		Skolverket	Attityder till skolan, äldre elever	Andel (%) elever som upplever arbetsro på de flesta/alla lektioner	Vart tredje år	Grundskola, årskurs 7–9. Endast riksnivå.
		Skolverket	Attityder till skolan, äldre elever	Andel (%) elever som upplever arbetsro på de flesta/alla lektioner	Vart tredje år	Gymnasieskola, totalt och per programtyp. Endast riksnivå.

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
		Skolinspektionen	Skolenkäten, elever årskurs 5	Index 8. Studiero	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Grundskola, mellanstadiet
		Skolinspektionen	Skolenkäten, elever årskurs 9	Index 11. Studiero	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Grundskola, högstadiet
		Skolinspektionen	Skolenkäten, elever år 2 i gymnasiet	Index 11. Studiero	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Gymnasieskola
		Lokalt	Undersökning bland barn och elever	Barns och elevers upplevelse av studiero	Periodiskt	Alla skolformer
	c) Barns och elevers frånvaro	Lokalt	Sammanställning av uppgifter om barns och elevers frånvaro	Barns och elevers frånvaro	Periodiskt	Alla skolformer

**Tabell 2. Ökad likvärdighet**

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
1. Betydelsen av elevers socioekonomiska bakgrund och andra förutsättningar för deras kunskapsresultat ska minska	a) Andelen elever som uppnår kravnivån på samtliga delprov i de nationella proven i årskurs 3 eller 4 i svenska eller svenska som andraspråk och i matematik, utifrån olika bakgrundsfaktorer	Skolverket	Officiell statistik, Grundskolan, Nationella prov, Årskurs 3, Tabell 3: Matematik Tabell 4: Svenska Tabell 5: Svenska som andraspråk	Andel (%) som uppnått kravnivån av dem som deltagit. Uppdelat utifrån elevernas kön, föräldrarnas högsta utbildning och elevernas migrationsbakgrund.	Årligen	Grundskola
		Lokalt	Sammanställning av resultat på nationella prov i årskurs 3	Andel (%) som uppnått kravnivån av dem som deltagit. Uppdelat utifrån elevernas kön.	Årligen	Sameskola. Litet elevantal medför svårigheter att redovisa utifrån flera bakgrundsfaktorer.
		Lokalt	Sammanställning av resultat på nationella prov i årskurs 4	Andel (%) som uppnått kravnivån av dem som deltagit.	Årligen	Specialskola

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
				Uppdelat utifrån elevernas kön.		Litet relevant medför svårigheter att redovisa utifrån flera bakgrundsfaktorer.
	b) Andelen elever som efter årskurs 9 eller 10 är behöriga till ett nationellt program i gymnasieskolan, utifrån olika bakgrundsfaktorer	Skolverket	Officiell statistik, Grundskolan, Betyg årskurs 9, Tabell 1C	Andel (%) elever som är behöriga till ett yrkesprogram. Uppdelat utifrån elevernas kön, föräldrarnas högsta utbildning och elevernas migrationsbakgrund.	Årligen	Grundskola
		Skolverket	Officiell statistik, Specialskolan, Betyg, Tabell 1B	Andel (%) elever som är behöriga till ett yrkesprogram. Uppdelat utifrån elevernas kön.	Årligen	Specialskola. Litet relevant medför svårigheter att redovisa utifrån flera bakgrundsfaktorer.
	c) Andelen elever som uppnår gymnasieexamen inom tre respektive fyra år, utifrån olika bakgrundsfaktorer	Skolverket	Officiell statistik, Gymnasieskolan, Betyg och studieresultat, Tabell 3A	Andel (%) elever med gymnasieexamen inom tre år. Uppdelat utifrån elevernas kön, föräldrarnas högsta utbildning och elevernas migrationsbakgrund.	Årligen	Gymnasieskola
		Skolverket	Officiell statistik, Gymnasieskolan Betyg och studieresultat, Tabell 3B	Andel (%) elever med gymnasieexamen inom fyra år. Uppdelat utifrån elevernas kön, föräldrarnas högsta utbildning och elevernas migrationsbakgrund.	Årligen	Gymnasieskola

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
	d) Andelen elever som slutför sin kurs på grundläggande nivå, på gymnasial nivå respektive i svenska för invandrare inom kommunal vuxenutbildning, utifrån olika bakgrundsfaktorer	Skolverket	Officiell statistik, Komvux Betyg och studieresultat, Tabell 1A	Andel (%) kursdeltagare som har slutfört kursen. Uppdelat utifrån kön och elevernas migrationsbakgrund.	Årligen	Komvux grundläggande nivå respektive gymnasial nivå
		Skolverket	Officiell statistik, Komvux sfi Studieresultat, Tabell 1A	Andel (%) kursdeltagare som har slutfört kursen. Uppdelat utifrån kön.	Årligen	Komvux sfi
	e) Andelen av huvudmannens förskolor och skolor där en kartläggning av den fysiska tillgängligheten har genomförts	Lokalt	Sammanställning av fysisk tillgänglighet	Andel (%) av huvudmannens förskole- och skolenheter där en kartläggning har genomförts	Periodiskt	Alla skolformer  Kartläggning av förskole- och skolmiljöns framkomlighet och säkerhet. Som exempel kan SPSM:s värderingsverktyg för en tillgänglig utbildning användas, eller andra myndigheters stödmaterial för tillgänglighet, t.ex. Boverket, Arbetsmiljöverket och Myndigheten för delaktighet.
2. Personella och ekonomiska resurser ska i högre utsträckning fördelas utifrån barnens och elevernas förutsättningar och behov på respektive förskola och skola	a) Andelen lärare och förskollärare med legitimation och behörighet för den undervisning de bedriver i förhållande till barnens och elevernas förutsättningar och behov inom och mellan huvudmannens	Lokalt	Sammanställning av lärares och förskollärares behörighet. Sammanställning av barnens och elevernas förutsättningar och behov. Uppdelat per enhet.		Periodiskt	Alla skolformer

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
	förskole- och skolenheter					
	b) En tillgänglig elevhälsa	Skolinspektionen	Skolenkäten, pedagogisk personal grundskola	Index 19. Elevhälsa	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Grundskola
		Skolinspektionen	Skolenkäten, pedagogisk personal gymnasium	Index 19. Elevhälsa	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Gymnasieskola
		Lokalt	Sammanställning av elevhälsans tillgänglighet		Periodiskt	Alla skolformer
	c) Huvudmannens och rektorns resursfördelning i förhållande till barnens och elevernas förutsättningar och behov	Lokalt	Sammanställning av den resursfördelningsmodell som används		Periodiskt	Alla skolformer

**Tabell 3. Förskola**

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
1. Barnen ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande	a) Antalet barn per barngrupp	Skolverket	Officiell statistik, Förskola, Barn och grupper, Tabell 2A	Antal barn per barngrupp	Årligen	Kan även redovisas för antal barn per småbarnsgrupp respektive antal barn per barngrupp med barn 4–5 år
	b) Antalet barn per förskollärare	Skolverket	Officiell statistik, Förskola, Personal, Tabell 2A	Antal barn per heltidstjänst med förskollärlägitimation	Årligen	
	c) Antalet barn per personal	Skolverket	Officiell statistik, Förskola, Personal,	Antal barn per heltidstjänst	Årligen	

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
			Tabell 2A			
	d) Barns och förskollärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån barnets behov	Lokalt	Undersökning bland barnen	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån barnets behov	Periodiskt	
	d) Barns och förskollärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån barnets behov	Lokalt	Undersökning bland förskollärarna	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån barnets behov	Periodiskt	
	e) Barns och förskollärares uppfattning om stöd och särskilt stöd utifrån barnets behov	Lokalt	Undersökning bland barnen	Uppfattning om stöd och särskilt stöd utifrån barnets behov	Periodiskt	
	e) Barns och förskollärares uppfattning om stöd och särskilt stöd utifrån barnets behov	Lokalt	Undersökning bland förskollärarna	Uppfattning om stöd och särskilt stöd utifrån barnets behov	Periodiskt	
2. Fler barn ska få en god grund för sin språkutveckling och förmåga att kommunicera	a) Förskollärares bedömning av hur verksamheten ger barnen möjlighet att utveckla sitt språk och sin förmåga att kommunicera	Lokalt	Undersökning bland förskollärarna	Bedömning av hur verksamheten ger barnen möjlighet att utveckla sitt språk och sin förmåga att kommunicera	Periodiskt	

**Tabell 4. Förskoleklass**

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande	a) Elevers och lärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Lokalt	Undersökning bland eleverna	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland lärarna	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Periodiskt	
	b) Elevers och lärares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Lokalt	Undersökning bland eleverna	Uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland lärarna	Uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Periodiskt	
	c) Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram	Lokalt	Sammanställning av beslut om åtgärdsprogram och måluppfyllelse	Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram	Periodiskt	
2. Fler elever ska få en god grund för sin läsinläring och läsförståelse	a) Lärares bedömning av elevernas möjlighet att utveckla sin läsinläring och läsförståelse	Lokalt	Undersökning bland lärare	Bedömning av elevernas möjlighet att utveckla sin läsinläring och läsförståelse	Periodiskt	

**Tabell 5. Grundskola**

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning,	a) Elevers och lärares uppfattning om ledning och	Skolinspektionen	Skolenkäten, elever årskurs 5	Index 4. Utmaningar	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Mellanstadiet

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande	stimulans utifrån elevens behov	Skolinspektionen	Skolenkäten, elever årskurs 9	Index 5. Utmaningar	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Högstadiet
		Skolinspektionen	Skolenkäten, pedagogisk personal, grundskola	Index 3. Stimulans och utmaningar	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	
	b) Elevers och lärares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Skolinspektionen	Skolenkäten, elever årskurs 5	Index 3. Anpassning efter elevens behov	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Mellanstadiet
		Skolinspektionen	Skolenkäten, elever årskurs 9	Index 4. Anpassning efter elevens behov	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Högstadiet
		Skolinspektionen	Skolenkäten, pedagogisk personal, grundskola	Index 5. Anpassning efter elevens behov	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	
	c) Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram	Lokalt	Sammanställning av beslut om åtgärdsprogram samt betyg och provresultat	Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram	Årligen	
	2. Fler elever ska nå kunskapskraven	a) Andelen elever som uppnår kravnivån på samtliga delprov i de nationella proven i årskurs 3 i svenska eller svenska som andraspråk och i matematik	Skolverket	Officiell statistik, Grundskolan, Nationella prov, Tabell 7	Svenska: Andel (%) elever som uppnått kravnivån på alla delprov av de elever som deltagit i alla delprov i ämnet	Årligen
Skolverket			Officiell statistik, Grundskolan, Nationella prov, Tabell 7	Svenska som andraspråk: Andel (%) elever som uppnått kravnivån på alla delprov av de elever som deltagit i alla delprov i ämnet	Årligen	

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
		Skolverket	Officiell statistik, Grundskolan, Nationella prov, Tabell 7	Matematik: Andel (%) elever som uppnått kravnivån på alla delprov av de elever som deltagit i alla delprov i ämnet	Årligen	
	b) Andelen elever som har lägst betyget E i samtliga ämnen i årskurs 6	Skolverket	Officiell statistik, Grundskolan, Betyg årskurs 6, Tabell 1	Andel (%) elever som uppnått kunskapskraven (A–E) i alla ämnen	Årligen	
	c) Andelen elever som efter årskurs 9 är behöriga till ett nationellt program i gymnasieskolan	Skolverket	Officiell statistik, Grundskolan, Betyg årskurs 9, Tabell 1C	Andel (%) elever som är behöriga till ett yrkesprogram	Årligen	

**Tabell 6. Grundsärskola**

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande	a) Elevers, lärares och vårdnadshavares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Lokalt	Undersökning bland elever	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland lärare	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Periodiskt	
		Skolinspektionen	Skolenkäten, vårdnadshavare, grundsärskola	Index 2. Stimulans	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Endast ett fåtal skolenheter erhåller ett resultat p.g.a. få svar per skolenhet
	b) Elevers, lärares och vårdnadshavares uppfattning om stöd i form av extra	Lokalt	Undersökning bland elever	Uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Periodiskt	

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
	anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Lokalt	Undersökning bland lärare	Uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Periodiskt	
		Skolinspektionen	Skolenkäten, vårdnadshavare, grundskola	Index 3. Anpassning efter elevens behov	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	Endast ett fåtal skolenheter erhåller ett resultat p.g.a. få svar per skolenhet
	c) Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram	Lokalt	Sammanställning av beslut om åtgärdsprogram och måluppfyllelse	Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram	Periodiskt	
2. Fler elever ska nå kunskapskraven	a) Lärares bedömning av uppnådda kunskapskrav i årskurs 3, 6 och 9	Lokalt	Undersökning bland lärare för årskurs 3	Lärares bedömning av uppnådda kunskapskrav i årskurs 3	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland lärare för årskurs 6	Lärares bedömning av uppnådda kunskapskrav i årskurs 6	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland lärare för årskurs 9	Lärares bedömning av uppnådda kunskapskrav i årskurs 9	Periodiskt	

**Tabell 7. Specialskola**

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i	a) Andelen personal med hög kompetens i svenskt teckenspråk (regionskolor och Åsbackaskolan)	Lokalt	Sammanställning av personalens kompetens	Personalens språknivå i svenskt teckenspråk som andraspråk enligt Europeisk referensram för språk. Rekommenderad språknivå för pedagogisk personal	Periodiskt	Personal med svenskt teckenspråk som förstaspråk är inte medräknade här

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
sin utveckling och sitt lärande				är B2 och högre. Rekommenderad språknivå för övrig personal är A2 och högre.		
	b) Elevers, lärares och vårdnadshavares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Lokalt	Undersökning bland elever	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland lärare	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland vårdnadshavare	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Periodiskt	
	c) Elevers, lärares och vårdnadshavares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Lokalt	Undersökning bland elever	Uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland lärare	Uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland vårdnadshavare	Uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Periodiskt	
	d) Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram	Lokalt	Sammanställning av beslut om åtgärdsprogram samt betyg och provresultat	Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram	Periodiskt	
	a) Andelen elever som uppnår	Lokalt	Sammanställning av resultat från	Svenska:	Periodiskt	

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
2. Fler elever ska nå kunskapskraven	kravnivån på samtliga delprov i de nationella proven i årskurs 4 i svenska eller svenska som andraspråk och i matematik		nationella prov i årskurs 4	Andel (%) elever som uppnått kravnivån på alla delprov av de elever som deltagit i alla delprov i ämnet		
		Lokalt	Sammanställning av resultat från nationella prov i årskurs 4	Svenska som andraspråk: Andel (%) elever som uppnått kravnivån på alla delprov av de elever som deltagit i alla delprov i ämnet	Periodiskt	
		Lokalt	Sammanställning av resultat från nationella prov i årskurs 4	Matematik: Andel (%) elever som uppnått kravnivån på alla delprov av de elever som deltagit i alla delprov i ämnet	Periodiskt	
	b) Andelen elever som har lägst betyget E i samtliga ämnen i årskurs 7	Lokalt	Sammanställning av betyg i årskurs 7	Andel (%) elever som har godkända betyg i samtliga ämnen i årskurs 7	Periodiskt	
	c) Andelen elever som efter årskurs 10 är behöriga till ett nationellt program i gymnasieskolan	Skolverket	Officiell statistik, Specialskolan, Betyg, Tabell 1B	Andel (%) elever som är behöriga till ett yrkesprogram	Årligen	

**Tabell 8. Sameskola**

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning,	a) Elevers och lärares uppfattning om ledning och	Lokalt	Undersökning bland elever	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Periodiskt	

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande	stimulans utifrån elevens behov	Lokalt	Undersökning bland lärare	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Periodiskt	
	b) Elevers och lärares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Lokalt	Undersökning bland elever	Uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland lärare	Uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Periodiskt	
	c) Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram	Lokalt	Sammanställning av beslut om åtgärdsprogram samt betyg och provresultat	Elevernas måluppfyllelse relaterad till förekomsten av åtgärdsprogram	Periodiskt	
2. Fler elever ska nå kunskapskraven	a) Andelen elever som uppnår kravnivån på samtliga delprov i de nationella proven i årskurs 3 i svenska eller svenska som andraspråk och i matematik	Lokalt	Sammanställning av resultat från nationella prov i årskurs 3	Svenska: Andel (%) elever som uppnått kravnivån på alla delprov av de elever som deltagit i alla delprov i ämnet	Periodiskt	
		Lokalt	Sammanställning av resultat från nationella prov i årskurs 3	Svenska som andraspråk: Andel (%) elever som uppnått kravnivån på alla delprov av de elever som deltagit i alla delprov i ämnet	Periodiskt	
		Lokalt	Sammanställning av resultat från nationella prov i årskurs 3	Matematik: Andel (%) elever som uppnått kravnivån på alla delprov av de	Periodiskt	

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
				elever som deltagit i alla delprov i ämnet		
	b) Andelen elever som har lägst betyget E i samtliga ämnen i årskurs 6	Lokalt	Sammanställning av betyg i årskurs 6	Andel (%) elever som uppnått kunskapskraven (A–E) i alla ämnen	Periodiskt	

**Tabell 9. Fritidshem**

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande	a) Antalet elever per avdelning	Skolverket	Officiell statistik, Fritidshem, Elever och grupper, Tabell 2A	Antal elever per avdelning	Årligen	
	b) Antalet elever per behörig lärare i fritidshemmet	Skolverket	Officiell statistik, Fritidshem, Personal, Tabell 3	Antal elever per anställd lärare med legitimation	Årligen	
	c) Antalet elever per personal	Skolverket	Officiell statistik, Fritidshem, Personal, Tabell 2A	Antal elever per heltidstjänst	Årligen	
	d) Elevers och lärares uppfattning om fritidshemmets aktiviteter för att stimulera elevernas utveckling och lärande	Lokalt	Undersökning bland eleverna	Uppfattning om fritidshemmets aktiviteter för att stimulera elevernas utveckling och lärande	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland lärarna	Uppfattning om fritidshemmets aktiviteter för att stimulera elevernas utveckling och lärande	Periodiskt	

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
2. Fler elever ska få en meningsfull fritid och rekreation i fritidshemmet	a) Elevers och lärares uppfattning om fritidshemmets aktiviteter för att ge en meningsfull fritid och rekreation	Lokalt	Undersökning bland eleverna	Uppfattning om fritidshemmets aktiviteter för att ge en meningsfull fritid och rekreation	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland lärarna	Uppfattning om fritidshemmets aktiviteter för att ge en meningsfull fritid och rekreation	Periodiskt	

**Tabell 10. Gymnasieskola**

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande	a) Elevers och lärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Skolinspektionen	Skolenkäten, elever år 2 i gymnasiet	Index 5. Utmaningar	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	
		Skolinspektionen	Skolenkäten, pedagogisk personal, gymnasium	Index 3. Stimulans och utmaningar	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	
	b) Elevers och lärares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Skolinspektionen	Skolenkäten, elever år 2 i gymnasiet	Index 4. Anpassning efter elevens behov	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	
		Skolinspektionen	Skolenkäten, pedagogisk personal, gymnasium	Index 5. Anpassning efter elevens behov	Årligen men resp. skolenhet vartannat år	
2. Fler elever ska fullfölja gymnasieskolan	a) Andelen elever som uppnår gymnasieexamen inom tre respektive fyra år	Skolverket	Officiell statistik, Gymnasieskolan, Betyg och studieresultat, Tabell 3A	Andel (%) elever med gymnasieexamen inom 3 år. Gymnasieskolan totalt.	Årligen	

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
		Skolverket	Officiell statistik, Gymnasieskolan, Betyg och studieresultat, Tabell 3B	Andel (%) elever med gymnasieexamen inom 4 år. Gymnasieskolan totalt.	Årligen	
	b) Andelen elever som börjar på ett introduktionsprogram och går över till ett nationellt program och fullföljer det nationella programmet	Skolverket	Officiell statistik, Gymnasieskolan, Betyg och studieresultat, Tabell 3C	Andel (%) elever med gymnasieexamen inom 5 år. Nybörjare på introduktionsprogram.	Årligen	Kan även redovisas för gymnasieexamen inom 3 respektive 4 år
3. Fler elever ska vara etablerade på arbetsmarknaden eller studera efter gymnasieskolan	a) Andelen elever som tre år efter avslutad utbildning på yrkesprogram eller högskoleförberedande program har etablerad ställning på arbetsmarknaden, är högskolestuderande respektive deltar i andra studier	Skolverket	Statistik, Gymnasieskolan, Efter gymnasieskolan, Tabell 2A	Andel (%) elever med etablerad ställning, med högskolestudier respektive övriga studier. Per programtyp utifrån etableringsstatus 3 år efter avslutade gymnasiestudier.	Årligen	
	b) Andelen elever som tre år efter avslutad utbildning på yrkesintroduktion har etablerad ställning på arbetsmarknaden respektive deltar i studier	Skolverket	Statistik, Gymnasieskolan, Efter gymnasieskolan, Tabell 2B	Andel (%) elever med etablerad ställning, med högskolestudier respektive övriga studier. Elever som sist registrerades på yrkesintroduktion utifrån etableringsstatus 3 år efter avslutade gymnasiestudier.	Årligen	

**Tabell 11. Gymnasiesärskola**

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande	a) Elevers och lärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Lokalt	Undersökning bland elever	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland lärare	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Periodiskt	
	b) Elevers och lärares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov	Lokalt	Undersökning bland elever	Index 4 Anpassning efter elevens behov	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland lärare	Index 5 Anpassning efter elevens behov	Periodiskt	
2. Fler elever ska fullfölja gymnasiesärskolan	a) Andelen elever på nationella program i gymnasiesärskolan som fullföljer inom fyra år	Lokalt	Sammanställning av betyg	Andelen elever på nationella program i gymnasiesärskolan som fullföljer inom fyra år	Periodiskt	
3. Fler elever ska vara sysselsatta i arbete eller delta i utbildning, praktik eller daglig verksamhet efter gymnasiesärskolan	a) Andelen elever som tre år efter avslutad utbildning har etablerad ställning på arbetsmarknaden, deltar i studier, deltar i praktik respektive deltar i daglig verksamhet	Skolverket	Kommande statistik		Årligen	Statistiken är under utveckling

**Tabell 12. Kommunal vuxenutbildning**

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
1. Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning,	a) Elevers och lärares uppfattning om ledning	Lokalt	Undersökning bland eleverna	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Periodiskt	

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande	och stimulans utifrån elevens behov	Lokalt	Undersökning bland lärarna	Uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov	Periodiskt	
	b) Elevers och lärares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar utifrån elevens behov	Lokalt	Undersökning bland eleverna	Uppfattning om stöd i form av extra anpassningar utifrån elevens behov	Periodiskt	
		Lokalt	Undersökning bland lärarna	Uppfattning om stöd i form av extra anpassningar utifrån elevens behov	Periodiskt	
2. Fler elever ska fullfölja sin utbildning	a) Andelen elever som slutför sin kurs på grundläggande nivå, på gymnasial nivå respektive i svenska för invandrare	Skolverket	Officiell statistik, Komvux, Betyg och studieresultat, Tabell 1A	Andel (%) kursdeltagare som slutfört kurs. Grundläggande nivå.	Årligen	
		Skolverket	Officiell statistik, Komvux, Betyg och studieresultat, Tabell 1A	Andel (%) kursdeltagare som slutfört kurs. Gymnasial nivå.	Årligen	
		Skolverket	Officiell statistik, Komvux sfi Studieresultat, Tabell 1A	Andel (%) kursdeltagare som slutfört kurs. Sfi. Samtliga.	Årligen	
		Lokalt	Sammanställning av betyg	Andel (%) kursdeltagare som slutfört kurs. Särvtux.	Periodiskt	
	b) Andelen av de elever som studerar på gymnasial nivå som uppnår	Skolverket	Officiell statistik, Komvux, Studieresultat, Tabell 3	Andel (%) elever som fått gymnasieexamen	Årligen	

Delmål	Indikator	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Periodicitet	Kommentar
	gymnasieexamen eller får gymnasiesärskolebevis	Lokalt	Sammanställning av betyg	Andel (%) elever som fått gymnasiesärskolebevis	Periodiskt	
3. Fler elever ska vara etablerade på arbetsmarknaden eller studera efter den kommunala vuxenutbildningen	a) Andelen elever som ett år efter avslutade studier har en etablerad ställning på arbetsmarknaden, är högskolestuderande, deltar i andra studier, deltar i praktik respektive deltar i daglig verksamhet	Skolverket	Statistik, Komvux, Etableringsstatus, Tabell 2A	Andel (%) elever med etablerad ställning, med högskolestudier respektive övriga studier. Utifrån studiernas inriktning och omfattning 1 år efter avslutade studier. Gymnasial nivå.	Årligen	
		Skolverket	Statistik, Komvux, Etableringsstatus, Tabell 2A	Andel (%) elever med etablerad ställning, med högskolestudier respektive övriga studier. Utifrån studieresultat 1 år efter avslutade studier. Sfi.	Årligen	

Tabell 13. Bakgrundsfaktorer

Faktor	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Kommentar
Kön	Skolverket	Officiell statistik	Flickor/kvinnor Pojkar/män	Baseras på personnummer
	Skolverket	Attityder till skolan	Flicka/kvinna Pojke/man	Yngre elever: enkätfråga. Äldre elever: personnummer.
	Skolinspektionen	Skolenkäten	Flicka/kvinna Pojke/man	Enkätfråga. Svarsalternativet 'Annat/Vill ej ange' finns i enkäten, men det könsuppdelade resultatet redovisas för kategorierna flicka respektive pojke.

Faktor	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Kommentar
				Bland vårdnadshavare finns ingen könsuppdelning.
	Lokalt	Sammanställningar och undersökningar		
Svensk/utländsk bakgrund	Skolverket	Officiell statistik	Svensk bakgrund: Eleven är född i Sverige och minst en av föräldrarna är född i Sverige. Utländsk bakgrund: Eleven är född utomlands eller båda föräldrarna är födda utomlands.	Baseras på uppgifter i SCB:s register över totalbefolkningen (RTB)
	Skolverket	Attityder till skolan	Svensk bakgrund: Eleven är född i Sverige och minst en av föräldrarna är född i Sverige. Utländsk bakgrund: Eleven är född utomlands eller båda föräldrarna är födda utomlands.	Yngre elever: enkätfrågor. Äldre elever: personnummer och SCB:s register över totalbefolkningen.
Nyinvandrad	Skolverket	Officiell statistik	Eleven har kommit till Sverige de senaste 4 åren och har inte bott i Sverige eller gått i svensk skola tidigare.	Baseras på SCB:s register över totalbefolkningen. Endast folkbokförda elever ingår i begreppet nyinvandrad. Litet relevant medför svårigheter att redovisa utifrån denna bakgrundsfaktor.
Nyanländ	Lokalt	Sammanställningar och undersökningar		Enligt skollagens definition. Omfattar alla elever, inte bara de folkbokförda.

Faktor	Informationsägare	Källa	Närmare beskrivning	Kommentar
				Litet elevantal medför svårigheter att redovisa utifrån denna bakgrundsfaktor.
Föräldrarnas utbildning	Skolverket	Officiell statistik	Förgymnasial utbildning Gymnasial utbildning Eftergymnasial utbildning	Föräldrarnas högsta utbildning. Baseras på SCB:s utbildningsregister.
	Skolverket	Attityder till skolan	Grundskola Gymnasium Högskola	Äldre elever: Personnummer och SCB:s utbildningsregister
Funktionsnedsättning	Lokalt	Sammanställningar och undersökningar		
Ytterligare bakgrundsfaktorer som bedöms viktiga	Lokalt	Sammanställningar och undersökningar		

### Begrepp

Med *lokalt* avses att antingen huvudmannen eller skolenheten tar fram indikatorn inom det systematiska kvalitetsarbetet.

Med *periodiskt* avses att indikatorn tas fram regelbundet återkommande i enlighet med verksamhetens rutiner.

Med *sammanställning* avses att information i exempelvis administrativa system tas ut och/eller sätts ihop manuellt.

Med *undersökning* avses den informationsinhämtning som görs lokalt exempelvis via enkäter, intervjuer, samtal eller fokusgrupper.

Med *specialbearbetning* avses att Skolverket kan ta fram indikatorn utifrån befintligt datamaterial, men att statistiken inte finns publicerad.

## Bilaga 2: Referenslista till analysen av framgångsfaktorer

- Andersson Varga P., Staf, S. & Widigson, M (2016). Att höja kvalitén på undervisningen i underprivilegierade områden. Center för skolutveckling. Göteborgs stad.
- Alvehus, J., Eklund, S. & Kastberg, G. (2019). Lärarkåren och förstelärarna. Splittrad, stärkt och styrd profession. Lund: Studentlitteratur.
- Blossing, U. & Wennergren, A-C. (2019). Kollegialt lärande, resan mot framtidens skola. Lund: Studentlitteratur.
- Bringselius, L. (red.) (2018). Styra och leda med tillit Forskning och praktik. Forskningsantologi från Tillitsdelegationen. SOU 2018:38.
- Bryk, A. (et al) (2018). Att förbättra skolan för alla. Lund, Studentlitteratur.
- Darling-Hammond, L. (1996): ”The quiet revolution: Rethinking teacher development”. Educational leadership 56 (6) s. 4–10.
- Darling-Hammond, L. & Lieberman, A. (red.) (2012). Teacher education around the world. Changing policies and practices. London: Routledge.
- ESO (2019). Lika för alla? En ESO-antologi om skolans likvärdighet. ESO 2019:1.
- Fullan, M. (2008). The Six Secrets of Change. What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2016). School Development – the new meaning of Educational Change.
- Harris, A. (2018). Distribuerat ledarskap. Perspektiv, förutsättningar och möjligheter. Lund: Studentlitteratur.
- Hattie, J. (2014). Synligt lärande: En syntes av mer än 800 metaanalyser om vad som påverkar elevers skolresultat. Stockholm: Natur & Kultur.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). Professional capital: Transforming teaching in every school. New York: Teachers College Press.
- Hargreaves, A. & O’Connor, M.T. (2019). Professionell kollegialitet: om att utveckla lärares samarbete. Lund: Studentlitteratur.
- Hirsh, Å. (2017). Formativ undervisning: utveckla klassrumspraktiker med lärandet i fokus. Stockholm: Natur & Kultur.
- Håkansson, J. & Sundberg, D. (2012). Utmärkt undervisning: Framgångsfaktorer i svensk och internationell belysning. Stockholm: Natur & Kultur.
- Håkansson, J. & Sundberg, D. (2016). Utmärkt skolutveckling: Forskning om skolförbättring och målpuffyllelse. Stockholm: Natur & kultur.

- Håkansson, J. (2017). Systematiskt kvalitetsarbete i förskola, skola och fritidshem: strategier och metoder. (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Håkansson, J. & Sundberg, D. (2018) Utmärkt ledarskap i skolan: Forskning om att leda för elevers måluppfyllelse. Stockholm: Natur & kultur.
- Högstadius, P. (2014). ”Rektor och huvudmannen i samspel – samspelets betydelse för måluppfyllelsen”, i: Nihlfors, E. och Johansson, O. (red.) Skolledare i mötet mellan nationella mål och lokal policy. Malmö: Gleerups.
- Höög, J. & Johansson, O. (red.) (2014). Framgångsrika skolor – mer om struktur, kultur och ledarskap. Lund: Studentlitteratur.
- Jarl, M., Blossing, U. & Andersson, K. (2017). Att organisera för skolframgång: Strategier för en likvärdig skola. Stockholm: Natur & Kultur.
- Katz, S. & Ain Dack, L. (2017). Professionsutveckling och kollegialt lärande: framgångsstrategier och utvecklande motstånd. Stockholm: Natur & Kultur.
- Langelotz, L. (2017). Kollegialt lärande i praktiken: Kompetensutveckling eller kollektiv korrigerig? Stockholm: Natur & Kultur.
- Myrberg, M. (2001). Att förebygga och möta läs- och skrivsvårigheter: En forskningsöversikt på uppdrag av Skolverket.
- Nihlfors, E. & Johansson, O. (2013). Rektor – en stark länk i styrningen av skolan. Stockholm: SNS Förlag.
- Nilsson, G. (2018) ”Tillitsbaserad styrning låter ju bra, men fungerar det verkligen i praktiken?” i Organisation & Samhälle, ISSN 2001-9114, E-ISSN 2002-0287, nr 2.
- Nottingham, J. (2013). Utmanande undervisning i klassrummet: återkoppling, ansträngning, utmaning, reflektion, självkänsla. Stockholm: Natur & Kultur.
- Riddersporre, B. & Erlandsson, M. (2018). Pedagogiskt ledarskap i förskolan. Handbok för förskolechefer. Stockholm: Natur & Kultur.
- Robinson, V. et al (2008). “The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types”, Educational Administration Quarterly, Vol. 44 (5), s. 659f.
- Rönström, N. & Johansson, O. (red.) (2018). Att leda skolor med stöd i forskning: exempel, analyser och utmaningar. Stockholm: Natur & Kultur.
- Samuelsson, M. (2017). Lärandets ordning och reda. Ledarskap i klassrummet. Stockholm: Natur & Kultur.
- SKL (2014). Socioekonomisk resursfördelning till skolor – så kan kommunen göra.
- SKL (2019). Framgångsfaktorer för skolans utveckling. Stockholm: SKL.
- Skolinspektionen (2010). Rätten till kunskap.
- Skolinspektionen (2012). Skolornas arbete med demokrati och värdegrund.

Skolinspektionen (2014a). Från huvudmannen till klassrummet – tät styrkedja viktig för förbättrade kunskapsresultat.

Skolinspektionen (2014b). Stöd och stimulans i klassrummet.

Skolinspektionen (2014c). Kommunernas resursfördelning och arbete mot segregationens negativa effekter i skolväsendet.

Skolinspektionen (2015a). Gymnasieskolors arbete med att förebygga studieavbrott. Rapport 2015:4.

Skolinspektionen (2015b). Huvudmannens styrning av grundskolan – ett uppdrag med eleven i fokus. Kvalitetsgranskning Rapport 2015:01.

Skolinspektionen (2015c) Kompetensförsörjningen en nyckelfråga för skola och förskola.

Skolinspektionen (2016a). Tematisk analys – Utmaningar i undervisningen.

Skolinspektionen (2016b). Skolans arbete för att säkerställa studiero – det räcker inte att det är lugnt, eleverna måste lära sig något också.

Skolinspektionen (2016c). Socioekonomisk resursfördelning till förskolan.

Skolinspektionen (2017a). Huvudmannens styrning och ledning av förskolans kvalitet.

Skolinspektionen (2017b). Lärarresurser – att verka för likvärdighet i utbildningen.

Skolinspektionen (2017c). Undervisning på skolor med många obehöriga lärare.

Skolinspektionen (2018a). Att skapa förutsättningar för delaktighet i undervisningen.

Skolinspektionen (2018b). Kommuners styrning av gymnasieskolan. Ger kommunerna alla elever möjlighet att nå målen?

Skolinspektionen (2018c). Skolors arbete vid elevers övergång till årskurs 7.

Skolinspektionen (2018d). Utmanande undervisning för högpresterande elever. Kvalitetsgranskning på gymnasieskolans naturvetenskapliga program.

Skolinspektionen (2018e). Årsrapport 2017 – Strategier för kvalitet och helhet i utbildningen.

Skolinspektionen (2019a). Huvudmannens arbete för kontinuitet på skolor med många rektorsbyten.

Skolinspektionen (2019b). Vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Förutsättningar och arbetsformer i grundskolan.

Skolinspektionen (2019c). Årsrapport 2018 – skillnader i skolkvalitet och strategisk styrning.

Skolinspektionen (2020a). Skolors arbete med trygghet och studiero. En tematisk analys utifrån beslut fattade inom regelbunden kvalitetsgranskning 2018–2019.

Skolinspektionen (2020b). Årsrapport 2019. Skillnader i skolors arbetssätt och huvudmäns ansvarstagande.

Skolverket (2009). Vad påverkar resultaten i svensk grundskola? Kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer.

Skolverket (2012a). Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet, Skolverkets allmänna råd med kommentarer. Stockholm: Fritzes.

Skolverket (2012b). Högrepresterande elever, höga prestationer och undervisningen.

Skolverket (2013a). Förskolans och skolans värdegrund – förhållningssätt, verktyg och metoder. Stödmaterial.

Skolverket (2013b). Kommunernas resursfördelning till grundskolor.

Skolverket (2014a). Arbete med extra anpassningar, särskilt stöd och åtgärdsprogram. Skolverkets allmänna råd med kommentarer, Stockholm: Fritzes.

Skolverket (2014b). Elevhälsans uppdrag – främja, förebygga och stödja elevens utveckling mot målen.

Skolverket (2014c). Stödinsatser i utbildningen – om ledning och stimulans, extra anpassningar och särskilt stöd. Stödmaterial, Stockholm: Fritzes.

Skolverket (2016). Delaktighet för lärande.

Skolverket (2018a). Analyser av familjebakgrundens betydelse för skolresultaten och skillnader mellan skolor En kvantitativ studie av utvecklingen över tid i slutet av grundskolan. Rapport 467.

Skolverket (2018b). Hälsa för lärande – lärande för hälsa.

Skolverket (2018c). Redovisning av uppdrag om Samverkan för bästa skola.

Skolverket (2019). Redovisning av uppdrag om att genomföra insatser för att förbättra det förebyggande och hälsofrämjande arbetet inom elevhälsan i syfte att stödja elevernas utveckling mot utbildningens mål. Dnr 2016:1616.

Skolverket (2020). Att ställa frågor och söka svar. Samverkan för vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

SOU 2018:17. Med undervisningsskicklighet i centrum – ett ramverk för lärares och rektorers professionella utveckling. Slutbetänkande av Utredningen om en bättre skola genom mer attraktiva skolprofessioner.

SOU 2018:38. Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning i välfärdssektorn.

SOU 2020:28. En mer likvärdig skola – minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning.

Specialpedagogiska skolmyndigheten (2020). Samordning för ett hållbart elevhälsoarbete. FoU skriftserie nr 10/2020.

Ståhle, Y., Waermö, M. & Lindberg, V. (red.) (2019). Att utveckla forskningsbaserad undervisning: analyser, utmaningar och exempel. Stockholm: Natur & Kultur.

Vetenskapsrådet (2015). En likvärdig förskola för alla barn – innebörder och indikatorer. Webbplats: <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2015-10-12-en-likvardig-forskola-for-alla-barn.html>

Åsen, G. (2013) Forskningsöversikt om skolreformers genomslag I: SOU 2013:30 Det tar tid – om effekter av skolpolitiska reformer.

Ärlestig, H. (2014). ”Systematiskt kvalitetsarbete – ett gemensamt ansvar för rektor, huvudmannen och Skolinspektionen”, i: Nihlfors, E. och Johansson, O. (red.) Skolledare i mötet mellan nationella mål och lokal policy. Malmö: Gleerups.

Öhman Sandberg et.al. (2016). Karriärtjänster för lärare – möjlighet eller hinder för skolutveckling? LiU.

## Bilaga 3: Beskrivning av den dialog som Skolverket respektive Specialpedagogiska skolmyndigheten genomför i dag

I denna bilaga ges en schematisk beskrivning av den dialog som Skolverket respektive Specialpedagogiska skolmyndigheten genomför i dag.

	Skolverket (avgränsat till riktat stöd)	Specialpedagogiska skolmyndigheten
Syfte	<p>Samverkan för bästa skola (SBS): höja kunskapsresultaten i skolan samt öka måluppfyllelsen i förskolan, förskoleklassen och fritidshemmet. Insatserna syftar även till att öka likvärdigheten inom och mellan förskole- och skolenheter.</p> <p>Nyanländas lärande (NYA): stärka huvudmannens förmåga att erbjuda barn och elever som är nyanlända eller har ett annat modersmål än svenska en utbildning av hög och likvärdig kvalitet.</p>	<p>Staten har under lång tid genom specialskolor, läromedel, särskilda resurscentra och specialpedagogisk rådgivning säkerställt stöd till elever med funktionsnedsättning. Detta stöd och denna kompetens är ofta avgörande för elever med funktionsnedsättning, men bidrar också till att utveckla och förbättra lärmiljön för alla elever.</p> <p>Den nuvarande regelbundna dialogen med huvudman bygger på en relation och kontinuitet i syfte att</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- dela kunskap om huvudmannens utmaningar och förutsättningar</li><li>- skapa förutsättningar för främjande och förebyggande arbete</li><li>- fånga in behov av Specialpedagogiska skolmyndighetens tjänster.</li></ul> <p>Det här kan innebära att de identifierade behoven kopplas till begreppet likvärdig utbildning vilket avser att huvudmannen ansvarar för att sätta in rätt resurser i form av stöd där de bäst behövs. Ett proaktivt stöd kan således innebära olikheter i stödet från Specialpedagogiska skolmyndigheten eftersom det utgår från huvudmannens olika behov, förmåga och förutsättningar. Genom den regelbundna dialogen med huvudmannen får Specialpedagogiska skolmyndigheten en större förståelse för framtida utvecklingsbehov.</p>
Initiativ, urval	<p>Urvalsförfarande utifrån två olika urvalsmodeller, en för SBS och en för NYA. Urvalet för SBS görs utifrån underlag från Skolinspektionen av huvudmän med ett antal skolor som har låga kunskapsresultat eller en hög andel elever som inte fullföljer sina studier, eller förskolor som har svåra förutsättningar att uppnå läroplanens mål för verksamheten. Inom NYA görs ett urval utifrån huvudmannens socioekonomiska faktorer, andelen barn och elever med annat modersmål än svenska samt andelen nyanlända barn och elever. Huvudmän erbjuds att delta i SBS och NYA.</p>	<p>Huvudmannens egen framställan och förfrågan om stöd i olika specialpedagogiska frågor eller att Specialpedagogiska skolmyndigheten initierar kontakt med huvudmän.</p>
Vem sker dialog med?	<p>Huvudmannen (kommunal, enskild och gymnasieförbund) men även representanter för huvudmannen, exempelvis skolchef eller andra tjänstemän på förvaltning. Nuvarande dialog sker också med rektorn, lärare och andra yrkesgrupper.</p>	<p>Huvudmannen eller representanter för huvudmannen.</p>

	Skolverket (avgränsat till riktat stöd)	Specialpedagogiska skolmyndigheten
Innehåll och upplägg	Arbetsformen i riktade insatser baseras på metodiken <i>skoldialog</i> . Skoldialog är ett dialogbaserat arbets- och förhållningssätt som är tydliggörande, pådrivande, möjliggörande och utmanande samt präglas av lyhördhet, öppenhet, respekt och stöd. Skolverket gör urval, kommunicerar, fattar beslut och träffar överenskommelser med huvudmän dels om nulägesanalyser och åtgärdsplaner, dels om insatser för att hantera utvecklingsbehov som har identifierats.	Ett proaktivt arbetssätt som kännetecknas av ett erbjudande om stöd till huvudmannen utifrån genomförd kartläggning och analys av identifierade behov. Om erbjudande av stöd godtas sker en fortsatt dialog om huvudmannens utmaningar och förutsättningar. Vidare sker en överenskommelse om genomförandet av valda insatser.
Regional förankring	Processtödjare gör besök hos huvudmän. Inga regionala kontor.	Det finns 16 länsvisa samverkanskontor. Uppdraget för samverkanskontoren är att förstå framtida utvecklingsbehov, få en bild av externa behov av Specialpedagogiska skolmyndighetens tjänster samt skapa förutsättningar för främjande och förebyggande arbete.
Tidsperiod	I riktat stöd sker samverkan med huvudmän i tre år.	Samverkanskontoret har regelbunden kontakt med samtliga huvudmän i länet. Formerna för den regelbundna kontakten varierar utifrån de olika förutsättningar som finns i länet.
Verksamhetsformer	Alla skolformer förutom specialsolan och sameskolan omfattas av Skolverkets riktade stöd.	Specialpedagogiska skolmyndigheten riktar sig mot alla skolformer som har statlig insyn. Råd och stöd ges till alla skolformer i skolväsendet.
Ekonomiskt eller annat stöd	Förutom processtöd ges även ekonomiskt stöd för att genomföra insatser och hantera utvecklingsbehov som har identifierats.	Specialpedagogiska skolmyndigheten kan utifrån den samlade bilden av behoven föreslå insatser som går vidare till andra delar av Specialpedagogiska skolmyndighetens samlade specialpedagogiska stöd, till exempel rådgivning, statsbidrag, läromedel och specialpedagogiska utredningar. Det gör att stödet på ett tydligt sätt riktas mot de behov som finns i länet. Utifrån samlade länsvisa dialoger kan det framkomma ett nationellt behov av statsbidrag riktat mot specifika områden.
Omfattning	Inom Skolverkets riktade stöd (SBS och NYA) sker samverkan under våren 2020 med ungefär 150 huvudmän. Urval och avslut sker kontinuerligt, vilket innebär att siffran varierar under året.	Samtliga huvudmän i länet. Formerna för den regelbundna kontakten varierar utifrån de olika förutsättningar som finns i länet.
Hur sker uppföljning i förhållande till det uttalade syftet? Finns en sådan uppföljning?	Huvudmännen är ansvariga för att delredovisningar lämnas in enligt överenskommen frekvens. Huvudmännen slutredovisar genomförandet och upprättar en ekonomisk redovisning. Även andra typer av uppföljningar och utvärderingar genomförs på olika sätt och med olika syften. Processtödjare genomför även kontinuerlig uppföljning genom dialog, både med huvudmannen och med insatsutförare.	Uppföljningen sker enligt en uppföljningsplan i framtagen process. En modell för fördjupad effektutvärdering håller på att utarbetas.
Hur styrs arbetet (processtyrt, eller på annat sätt)?	Det riktade stödet bedrivs enligt tre separata processer som följer på varandra: Genomföra urval, Samverkan med huvudman och Genomföra erfarenhetsutbyte. Processerna är samma för både SBS och NYA, men det finns delar som skiljer sig åt i det praktiska arbetet.	Specialpedagogiska skolmyndighetens arbete utgår från ett processororienterat arbetssätt som i sin tur utgår från huvudmannens behov.

	Skolverket (avgränsat till riktat stöd)	Specialpedagogiska skolmyndigheten
Hur ser kopplingen ut till det lokala systematiska kvalitetsarbetet? Finns en sådan koppling?	Det lokala systematiska kvalitetsarbetet är utgångspunkten i arbetet med en nulägesanalys. Utifrån nulägesanalysen formuleras en åtgärdsplan där insatser, mål, ansvar, deltagare, resurser etc. preciseras.	En av Specialpedagogiska skolmyndighetens uppgifter i den nuvarande dialogen är att synliggöra och stärka huvudmannens egen förmåga. Kartläggning och analys ligger till grund för det arbetet. Dialogen blir viktig för att tillsammans med huvudmannen synliggöra det lokala systematiska arbetet. Huvudmannen ansvarar för att sätta in resurser i form av stöd där det bäst behövs. Här ska Specialpedagogiska skolmyndigheten verka som ett komplement till huvudmannens egen kompetens.
Vilken bakgrund/ utbildning/ kompetens har de personer på myndigheten som genomför dialogerna?	Processtödjarna har olika bakgrund. De flesta har pedagogisk bakgrund och har arbetat som till exempel lärare, rektor eller haft andra befattningar på förvaltning eller inom enskild verksamhet.	Majoriteten av dem som genomför dialoger med huvudmän i dag har utbildning eller fördjupad utbildning inom pedagogik samt erfarenhet från utbildningssektorn.
Hur ser en ev. koppling till lärosäten ut?	Det sker ett nära samarbete med lärosäten inom SBS i arbetet med nulägesanalysen och även i arbetet därefter. Inom både SBS och NYA utförs insatser av lärosäten.	Specialpedagogiska skolmyndigheten är på uppdrag delaktiga i utbildningsinsatser som riktar sig till lärosäten och insatserna har varierat i form och innehåll. Följeforskare från universitet har varit delaktiga i utvecklingsprojekt. Dessutom har myndigheten regelbunden samverkan med de flesta regionala utvecklingscentra (RUC).
Utmaningar i dialogen med huvudmän kopplat till uppdraget och andra aktörer	Ibland pågår granskningar eller uppföljning av inspektion samtidigt som Skolverket för dialog. Det händer också att pågående projekt hos huvudmannen krockar med arbetet. Projekten kan både vara egna och drivas av externa aktörer (även statliga myndigheter). Hos huvudmannen kan dialogen försvåras av att personal byts ut, eller av att huvudmannen har tidsbrist eller gör andra prioriteringar. Dialogen i sig kräver en hel del, till exempel ett bra klimat och en huvudman som har "mottagarkapacitet", dvs. förutsättningar och kompetens.	Specialpedagogiska skolmyndighetens mål är att vara där den bäst behövs. Myndigheten kan kartlägga och analysera behov hos en huvudman, men ett dilemma blir om huvudmannen tackar nej till det stöd som erbjuds med motiveringen att den inte har förutsättningar att ta emot stödet. I sådana fall finns en farhåga att eleverna inte får det stöd de behöver för att nå kunskapskraven och att det senare blir ett inspektionsärende av reaktiv karaktär. Här skulle samverkan kunna ske mellan skolmyndigheter och andra aktörer för att få till stånd ett mer proaktivt arbete.

## **Bilaga 4: Redovisning av de skriftliga synpunkter som har kommit in från de externa organisationerna**

I denna bilaga finns en fullständig redovisning av de skriftliga synpunkter som har kommit in från de externa organisationerna: Friskolornas riksförbund, Idéburna skolors riksförbund, Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund, Sveriges Kommuner och Regioner, Sveriges Skolledarförbund, Universitetskanslersämbetet samt universitet och högskolor via Sveriges universitets- och högskoleförbund.

### **Friskolornas riksförbund**

Förbundet har getts möjlighet att lämna synpunkter på skolmyndigheternas förslag och vill framföra följande.

Det förslag som vi fått ta del av sändes ut i början av sommaren och inför semestertider, samtidigt som Coronaviruset innebär svårigheter för genomgripande diskussioner. Därmed blir det svårare att kunna lämna välgrundade synpunkter på förslaget. Det kan ifrågasättas om det är bästa sättet att arbeta med så viktiga frågor som dessa på så kort tid. Vi är medvetna om att skolmyndigheterna ska rapportera tillbaka till regeringen redan i slutet av augusti, men beklagar att ärendet stressas fram hos både de som ska lämna synpunkter såväl som hos skolmyndigheterna.

#### **Övergripande synpunkter på behovet av ett nytt utvärderingssystem**

Det är tveksamt om det svenska skolväsendet behöver fler nationella målsättningar ”för höjda kunskapsresultat, förbättrad kvalitet i undervisningen och ökad likvärdighet” (U2018/03428/S, s 1). Vi behöver i stället lyfta fram skollag, förordningar, författningar och allmänna råd så att dokumenten kan bli mera levande och användbara verktyg för huvudmännens och skolans professioner.

Det är svårt att hitta ett vetenskapligt grundat stöd för att ytterligare övergripande nationella målsättningar kommer att leda till efterfrågad kvalitetsutveckling och likvärdighet i svensk skola. Förbundet befarar att det i stället kan leda till parallella system, där skolmyndigheterna kommer att arbeta med utvärdering genom ytterligare en nivå av styrdokument, i stället för de som redan finns.

Det föreslagna mål- och delmålssystemet riskerar att skapa förvirring och göra större skada än nytta. Vi anser att det vore bättre med en ökad tilltro till huvudmännens ansvarstagande, vilja och förmåga att med statligt stöd och i samverkan mellan skolhuvudmän fördjupa sitt kunnande om värdet av våra nuvarande nationella styrdokument för uppföljning och analys av skolans verksamhet och för systematiskt kvalitetsarbete. Skolinspektionens tidigare granskningar visar att det finns många huvudmän som klarar av lednings- och styrningsuppdraget alldeles utmärkt. Därför borde vi i högre grad fundera över hur kan vi underlätta för framgångsrika huvudmän att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Och hur kan vi hjälpa mindre framgångsrika huvudmän att ta del av dem.

Förbundet anser att det vore bättre att utgå från de välskrivna nationella mål som finns i våra styrdokument och som utvecklats under årtionden för uppföljning och analys genom indikatorer, i stället för att skapa parallella fragmentariska nationella mål och delmål. Att huvudmännen ”inte sätter sig in de centrala målen i styrdokumentet” som regeringen skriver (U2018/03428/S, s 3) motiverar

inte att man skapar nya parallella måldokument. Indikatorer ”som gör det möjligt att följa utvecklingen i förhållande till de mål, krav och riktlinjer som finns i styrdokumenterna” behöver inte ta stöd i ett nytt parallellt ”målsättningsystem” – det skapar bara förvirring och riskerar leda till att huvudmännen i än mindre utsträckning sätter sig in i de centrala målen i styrdokumenterna.

Hur ska de nationella målsättningarna, föreslagna delmål och indikatorer – om de blir verklighet – placeras i den skoljuridiska hierarkin? Blir det någon ny lagtext för godkännande i riksdagen eller hamnar de i någon eller några förordningar, föreskrifter eller allmänna råd? I beslutet från 2018 (U2018/03428/S) kallar regeringen de nya nationella målen för ”övergripande”. Innebär det att dessa ska stå över skollagen och andra gällande skolförfattningar?

Förbundet ifrågasätter därför framtagandet av nya nationella målsättningar och delmål med indikatorer. I stället borde vi utgå från dagens nationella mål och stötta huvudmännen i ett kvalitetsarbete, där befintliga mål följs upp, utvärderas och analyseras och att åtgärder vidtas för ökad måluppfyllelse. Här måste huvudmannen ha ett friutrymme att själv ta ansvar för att utgå från befintliga nationella mål, i stället för ett parallellt system med nya mål och delmål.

### **Övergripande synpunkter på helheten i utkastet**

#### **Kvalitetsmått**

Förbundet anser att det, trots förslagen i utkastet, saknas riktigt bra kvalitetsmått för att kunna utvärdera utbildningen. Vi är medvetna om svårigheterna kring detta och olika åsikter kring vad som utgör kvalitet. Ett verktyg som redan finns är dock SALSA och det är inte tydligt här hur det kan användas i utvärderingen. (Här kan också nämnas de resultat som finns på gymnasieskolan, men som inte kommer med i statistiken för att elevernas resultat är för dåliga.)

Vi saknar också en form för att mäta ”förädlingsvärdet” på elevernas resultat. Skolorna har olika utmaningar och ett mått på förädlingsvärdet skulle vara mycket bra att ha för att få en bättre jämförelse av hur skolor presterar.

#### **Kvalitet och ökad likvärdighet**

När det gäller själva utformningen av förslaget anser vi att det hade varit bättre att ha mål och delmål sammanhållet, i stället för att bryta ut just kvalitet och likvärdighet från de olika skolformerna. Det gör att det blir svårare att läsa och helhetsbilden blir sämre.

Både den nu gällande och den föreslagna nationella målsättningen rörande ökad likvärdighet är problematisk. I båda fallen anges att skillnaderna inom och mellan skolor ska minska. Men det kan också innebära att likvärdigheten är god, så länge skolorna ligger på samma låga nivå sett till resultat. Eller att likvärdigheten är god så länge elevgruppen har rätt sammansättning, även om resultaten är låga. Det kan aldrig vara meningen med målsättningen. Den står i så fall också i strid med skollagen där det i 1 kap. 4 § anges att i utbildningen ska hänsyn tas till barns och elevers olika behov. Barn och elever ska ges stöd och stimulans så att de utvecklas så långt som möjligt. En strävan ska vara att uppväga skillnader i barns och elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen.

Det innebär, enligt vår tolkning, att skolhuvudmännen har ett stort ansvar att, oavsett elevunderlag, kompensera för elevernas olika förutsättningar. En skola ska inte kunna ”skylla på” elevernas bakgrund för att resultaten inte blir bättre. Inte heller ska elever användas som ”draghjälp” för att

förbättra sina kamraters resultat. (Jmf diskussionen om så kallade ”kuddflickor”.) Likvärdighet handlar enligt vår mening inte om elevgruppens sammansättning eller bakgrund, utan om skolans förmåga att utföra kunskapsuppdraget, oavsett elevernas bakgrund. Genom den nationella målsättningens lydelse går ifrån ett kvalitets- och resultatperspektiv till förmån för ett ”allsidighetsperspektiv”, vilket vi anser undandrar skolhuvudmannens ansvar för det kompensatoriska uppdraget.

#### **Vissa delmål och indikatorer är svåra att utvärdera emot**

Det ligger i utbildningens och undervisningens natur att vissa mål och delmål är mer eller mindre utvärderingsbara. Men i uppdraget till skolmyndigheterna ingår att ta fram tydliga och utvärderingsbara mål. I utkastet varierar det dock i hög grad. Några delmål/indikatorer är skarpa och tydliga, andra är av en betydligt ”fluffigare” karaktär och det spretar därför stort bland indikatorerna. Som exempel kan nämnas följande.

Delmål: ”Eleverna ska i högre utsträckning ges den ledning, stimulans och det stöd de behöver för att kunna nå så långt som möjligt i sin utveckling och sitt lärande”

Indikator: ”Elevens och lärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov”.

En sådan indikator är svår att följa upp och utvärdera på ett objektivt sätt med stöd i forskning och beprövad erfarenhet.

Ytterligare en annan indikator ger exempel på svårigheten att utvärdera:

”Huvudmannens och rektorns resursfördelning i relation till barnens och elevernas förutsättningar och behov”.

#### **Resurser är inte detsamma som god kvalitet**

Många delmål och indikatorer är tydligt resursstyrande och därmed enkla att utvärdera, men är inte nödvändigtvis indikatorer på högre kvalitet eller ökad likvärdighet, som t.ex. ”Tid för kompetensutveckling” eller ”Antalet specialpedagoger i förhållande till elevantalet” som indikatorer.

Vi anser överlag att det finns en inriktning på förutsättningar och resurser snarare än undervisningens utförande. En sådan inriktning stöder inte ökad kvalitet och likvärdighet och har heller inte stöd i forskning. Vi tycker det är olyckligt att inte själva lärandet i högre utsträckning sätts i fokus som huvudprocess.

#### **Är delmålen för lågt ställda?**

En annan aspekt handlar om var man sätter ribban i delmålen för de olika skolformerna. I grundskolan anges att ”Fler elever ska nå kunskapskraven” och i gymnasieskolan ”Fler elever ska fullfölja gymnasieskolan”. I vilken utsträckning detta kan anses vara delmål kan man också fundera på. Vi anser att delmålen ofta är för lågt satta och också att elever med snabbare utvecklingstakt och inläring lämnas utanför. Skolor måste också kunna stimulera och låta dessa elever nå så långt det är möjligt. Vi saknar indikatorer på detta.

#### **Elev- och vårdnadshavarperspektiv**

Vi saknar också ett tydligt elev- och vårdnadshavarperspektiv, där deras synpunkter utgör viktiga indikatorer – som dock måste vara möjliga att utvärdera. Som ett exempel kan nämnas att i

AcadeMedias gymnasieskolor finns sedan många år en modell för att följa upp undervisningens kvalitet som bygger på a. elevers uppfattning (i enkätform varje termin) b. lärarnas uppfattning c. rektorernas uppfattning. Dessa tre bilder ställs sedan i relation till varandra och utgör underlag för samtal kring styrkor och förbättringsområden. Rimligen borde åtminstone elevers och vårdnadshavares uppfattning om undervisningens kvalitet finnas med som centrala indikatorer här i skolmyndigheternas förslag.

### **Synpunkter på avsnittet om ”Framgångsfaktorer”**

Förbundet ser den goda ansatsen att visa på framgångsfaktorer för utbildningen. Vi förstår dock inte riktigt hur dessa hänger ihop med de nationella målsättningarna och indikatorerna. Det saknas en tydlig röd tråd här. Det blir allt tydligare att de parallella målsättningsystem vi pekat på inledningsvis blir förvirrande och allt svårare för huvudmän, rektorer och lärare att följa. Det är olyckligt och riskerar att vara kontraproduktivt.

Ytterligare en fråga är hur dessa framgångsfaktorer valts ut? Vilket stöd finns för att välja just dessa tio? Är de belagda i forskning eller på annat sätt? Här önskas en redovisning för hur urvalet gjorts.<sup>77</sup>

Vi anser också att utformningen av avsnittet är så svårgenomtränglig, omfattande och i viss mån upprepande (vissa punkter går i varandra) att användarna riskerar att gå fel eller inte orka ta till sig punkterna. Här behöver hela avsnittet framgångsfaktorer generellt sett skalas ned och förenklas så att fokusområdena blir tydligare så att det svarar mot uppdraget ”konkreta, praktiktäna och användbara”.

En ytterligare viktig synpunkt på avsnittet är att det i grunden utgörs av rent systematiskt kvalitetsarbete. Ett tydligt exempel på det är punkt 1. Tydliggöra roll- och ansvarsfördelning samt skapa samsyn kring uppdrag och mål – något som förvirrar när det blir en egen punkt i framgångsfaktorer, när det i stället är en del i det systematiska kvalitetsarbetet. Här finns allmänna råd som inte bör bortses ifrån.

### **Synpunkter på avsnittet om dialog mellan skolmyndigheter och huvudmän**

De dialogformer som förekommit mellan skolmyndigheter och huvudmän/skolenheter under åren har haft skiftande kvalitet och resultat. Dialogernas påverkan på utbildningen har varit svår att utvärdera. Såvitt vi förstått har t.ex. Samverkan för bästa skola, med omfattande resurser till huvudmännen, i flertalet fall inte lett till ökad kvalitet eller bättre resultat. Därmed inte sagt att sådan dialog inte leder till utveckling, däremot är det viktigt att syftet och målet för dialogerna förtydligas, renodlas och helst också görs utvärderingsbara. Dialogerna bör t.ex. tydligt kopplas till nationella mål och hur huvudmännen använder dessa i sitt systematiska kvalitetsarbete. Som tidigare påpekats är vi bekymrade av de ”dubbelsystem” som nu utarbetas, men om ett sådant ska finnas, bör målsättningarna i form av mål och delmål samt indikatorerna vara föremål för dialogen.

---

<sup>77</sup> I det underlag som de externa organisationerna fick ta del av fanns bara skolmyndigheternas förslag till framgångsfaktorer, inte den analys som finns i regeringsredovisningen.

Här kan vi se att självvärdering är ett gott underlag för dialogerna. Sveriges Kommuner och Regioner har sedan lång tid arbetat med sådana självvärderingsverktyg, liksom flera av våra större fristående huvudmän, med gott resultat.

I övrigt blir det också tydligt i avsnittet svårigheterna att avgränsa tillsyn och utveckling, dvs. Skolinspektionens respektive Skolverkets uppdrag. Av avsnittet framgår att dialog bör undvikas när tillsyn pågår eftersom det annars finns risk att den myndighet som genomför dialogen och den granskande myndigheten kan komma med olika signaler och besked. Här krävs ett bättre samarbete mellan skolmyndigheterna än vad som sker i dag, i alla fall utifrån de olika tolkningar som ibland sker vid tillsyn jämfört med Skolverkets.

## **Idéburna skolors riksförbund**

Idéburna skolors riksförbund (ISR) ser frågan om skolans utveckling och förbättring som mycket angelägen men vi är starkt kritiska till förslaget såväl innehåll som form. Att införa dialoger runt ett antal indikatorer som starkt påminner om vad som redan ligger i Skolinspektionens granskningar ser vi som djupt problematiskt.

Det skulle inte bara ta ytterligare tid och resurser från den professionella verksamheten i anspråk utan också menligt påverka den. Förslaget innebär en förstärkning av NPM-styrningen, en styrningsform som ju starkt kritiserats för att inte skapa goda verksamheter.

Innebörden av förslagen är att den skoladministrativa överbyggnaden ytterligare förstärks (och behöver byggas ut) på bekostnad av kärnverksamhetens behov.

Vi vill i sammanhanget påminna om hur äldreomsorgen, som trots (eller på grund av) den här typen av kvalitetsmätningar, ju visat sig ha minst sagt stora problem med vårdens kvalitet.

I dokumentet finns 67 mätpunkter. Därtill finns det 122 så kallade framgångsfaktorer. Det är alltså inalles 189 olika parametrar, som ska värderas, diskuteras och åtgärdas.

De 67 mätpunkterna är dessutom till stor andel av arten attityd-frågor.

Vi är starkt kritiska till de föreslagna indikatorerna. Och vi är absolut motståndare till att dimensionen ”kundnöjdhet” förs in i skolans kvalitetsarbete.

Det är inte bara befängt utan också farligt. Det må fungera när det gäller försäljning av varor men riskerar att bli rakt kontraproduktivt när det gäller välfärdstjänster; det riskerar att urholka skolans samhällsuppdrag.

Vi avfärdar därför förslaget som helhet, men väljer ändå att bifoga våra synpunkter på de föreslagna delmålen och indikatorerna. Vi anser att den tankemodell som ligger bakom denna sorts förbättringssystem inte står i samklang med skolans ändamål och hur lärande och utveckling faktiskt går till.

## **Förslag på andra mätpunkter**

1. En beslutsnivå med betydelse för skola och likvärdighet men som inte alls finns med i nuvarande arbetsmaterial är de aktörer som fattar beslut om skolans resurser, dvs. utbildningsförvaltning samt skolmyndigheter.

*Vi föreslår:*

att det behövs indikatorer som fångar vad skolorna äskat i medel och stöd, och vad som getts, och indikatorer som ger signaler till de politiskt ansvariga, nationellt och lokalt, om vilka behov som finns.

I nuläget är denna process osynliggjord, och det saknas möjligheter att se statistik, nationellt och samlat för landets kommuner.

Vi föreslår därför att processerna och effekterna för att ge eller avslå resurser synliggörs. Detta arbetsmaterial syftar ju till en dialog grundad på undersökning kring skolans organisation kring kvalitet och likvärdighet.

Kommunalt och nationellt bör det lyftas fram följande:

- skolans ansökningar om stöd till elever
- avslag om stöd till elever från kommunen etc.
- bifall om stöd till elever från kommunen etc.
- skolpengens nivå
- lokalpengens nivå
- kommunens styrningskostnader (nämnd och förvaltningskostnader) som andel av kommunens sammanlagda verksamhetskostnader (skolpeng)
- om de anslagna medlen täcker skolans behov och kostnader under senaste året, kommande året.

*2. Vi föreslår*

att fler konkreta frågor ställs för att fånga kvalitet och likvärdighet, frågor kring exempelvis:

Skolhälsovård

Personalomsättning (bland lärare, skolledning, stödpersoner med flera)

Lärartäthet

Anställningstid för personal

Fortbildningsmöjligheter

Tillgång till:

gymnastiksal, lokal för rörelse, drama, utevistelse, musik

*3. Vi föreslår*

att attitydfrågorna tas bort.

**Avslutning**

I den mån mätning och dialog ska införas får ett sådant system inte medföra en centralisering och byråkratisering som tar resurser från elever och utbildning.

## Läraryörbundet

Läraryörbundet har fått möjlighet att yttra sig till skolmyndigheterna angående ett uppdrag om kvalitet och likvärdighet.

### Sammanfattning av Läraryörbundets synpunkter

Läraryörbundet är positivt till en dialog mellan stat och huvudman givet att denna dialog har ett utvecklande och stödjande innehåll. Det är glädjande att verksamhetens förutsättningar ges ordentligt utrymme. Förbundet utgår också ifrån att professionen och förbundet deltar i dialogen.

I övrigt anser Läraryörbundet att:

- dialogen ska ersätta Skolinspektionens kvalitetsgranskningar
- delmål och indikatorer behöver återspegla det nationella uppdraget bättre
- dialogen får inte kräva mer datainsamling och dokumentation från verksamheterna
- delmål och indikatorer behöver formuleras mer entydigt än i förslaget
- prov- och kunskapsresultat kan vara en indikation på att stöd behövs, men kan inte användas i en dialog om kvalitet.

### Läraryörbundets synpunkter

Nedan utvecklar Läraryörbundet sina synpunkter.

#### En stödjande och utvecklande dialog

Genom Skolinspektionen har statens styrning av skolan fått ett tydligt repressivt inslag. Det har bland annat lett till att professionen "håller ryggen fri" genom att dokumentera mer än vad som krävs, vilket stjäl tid från undervisningen. Det är därför av största vikt att denna dialog mellan stat/myndigheter och huvudmän får en stödjande och utvecklande karaktär. Förbundet utgår från att detta blir fallet och ställer sig då positiv till dialogen.

Förbundet menar också att dialogen, till skillnad mot vad skolmyndigheterna föreslagit, ska ersätta en del av Skolinspektionens granskningar. Inspektionens granskningar är ineffektiva och kanske till och med kontraproduktiva vad gäller att åstadkomma skolutveckling. Skolinspektionens kvalitetsgranskningar kan med fördel ersättas av en stödjande dialog. På så sätt blir statens styrning av skolan mer positiv, stödjande och utvecklande.

Myndigheternas dialog med skolorna måste också vara betydligt mer samstämmig än i dag.

Läraryörbundet finner det därför helt orimligt att myndigheterna inte ska kunna utöva tillsyn och ge råd samtidigt. Förbundet finner det snarare som nödvändigt att dessa insatser är samstämmiga för att myndigheterna inte ska skicka olika signaler och ge olika besked vid olika tillfällen till skolorna. När det sker i dag blir huvudmannen eller rektorn klämd mellan olika myndigheters krav och viljor och det skapar en stor osäkerhet och frustration i styrningen av verksamheten.

### **Delmål och indikatorer bör spegla hela det nationella uppdraget**

Skolkommissionen tillsattes efter att kunskapsresultaten fallit i Sverige och en del av kommissionens uppdrag gällde därför att ta fram nationella målsättningar för att förbättra dessa resultat. Skolkommissionen hade inte i uppdrag att ta fram målsättningar som skulle styra på verksamhetsnivå.

De delmål och indikatorer som skolmyndigheterna här presenterar bygger vidare på kommissionens förslag och gäller därför till stor del skolans kunskapsuppdrag. Dock ska de kunna användas på alla nivåer i skolsystemet och blir därför sannolikt styrande för verksamheterna.

Läraryrket menar att det i grunden är positivt att det tas fram enkla och lättbegripliga delmål och indikatorer för en dialog mellan stat och huvudman. Men hela skolans uppdrag behöver återspeglas bättre när delmål och indikatorer sannolikt blir styrande på verksamhetsnivå. Detta förslag behöver kompletteras med fler delmål och indikatorer utanför kunskapsuppdraget. En huvudman/skola kan behöva stöd i arbetet med jämställdhet, demokrati och alla människors lika värde, likväl som i matematik. I vuxenutbildningen kunde då ett delmål exempelvis vara av typen: "Elevers och lärares uppfattning om hur väl utbildningen förbereder eleverna på ett liv som samhällsmedborgare, genom att förmedla kunskaper som utgår från de grundläggande demokratiska värderingarna och de mänskliga rättigheterna".

Huvudmän har också inom andra områden ett vidare ansvar för verksamheten än vad som återspeglas i de föreslagna delmålen och indikatorerna. Det gäller exempelvis studie- och yrkesvägledning och elevhälsa.

### **Dialogen måste bygga på befintligt underlag**

Sammantaget föreslås många delmål och indikatorer. Läraryrket kan inte överblicka huruvida underlag till alla dessa delmål och indikatorer redan finns att tillgå utan att verksamheterna avkrävs på mer insamlingsarbete. Förbundet vill dock tydligt markera att det inte är acceptabelt att ställa sådana krav. Det dokumenteras och datainsamlas redan alltför mycket i skolan i dag. Dialogen måste bygga på information som redan finns tillgänglig.

### **Det är positivt att dialogen tar hänsyn till verksamheternas förutsättningar**

Förslagen till delmål och indikatorer innehåller, i enlighet med Skolkommissionens resonemang, förutsättningar för verksamheterna. Exempelvis tid för kompetensutveckling och andel behöriga lärare. Läraryrket ser mycket positivt på detta. Vägen till framgång för skolväsendet går genom kompetenta lärare och skolledare som har rätt förutsättningar.

Läraryrket anser också att delmål och indikatorer i fritidshemmet kunde kompletteras gällande lärares förutsättningar att nå läroplanens mål. Tillgång till lokaler och utomhusmiljöer är viktiga förutsättningar för verksamheten.

### **Professionen ska delta i dialogen**

En sannolik baksida av denna dialog är att den riskerar att öka toppstyrningen av skolan. Det minskar i så fall utrymmet för professionens uppfattningar om vad som behöver göras för att utveckla verksamheterna. Dessa uppfattningar är de som ska väga tyngst då de kommer från dem som har

utbildning, kan jobbet och känner till lokala förhållanden och förutsättningar. Därför måste företrädare för professionen delta i dialogen.

Läraryrket är ett fackligt professionsförbund, för vilket professionens förutsättningar på alla nivåer är en central fråga. Läraryrket utgår ifrån att förbundets representanter kommer att delta i dialogen. Dessa representanter ger lärarnas och skolledarnas bild av professionens förutsättningar, vilken inte alltid kommer att överensstämma med huvudmännens/arbetsgivarens bild. Därför behövs Läraryrket i dialogen.

### **Delmål och indikatorer behöver formuleras med mer entydiga begrepp**

För att det ska vara meningsfullt att tillfråga lärare och elever om delmål och indikatorer behöver dessa vara någorlunda väl definierade och svara mot ett slags allmän uppfattning. Likaså blir en dialog kring oklara begrepp meningslös. De föreslagna delmålen och indikatorerna innehåller dock många begrepp där detta inte gäller. Rektors pedagogiska ledarskap är ett sådant exempel.<sup>78</sup> Det finns många skiftande uppfattningar om vad som menas med rektors pedagogiska ledarskap. Begreppet existerar inte i skolförfattningarna och när Skolinspektionen granskade rektors pedagogiska ledarskap var myndigheten tvungen att göra en egen definition. Få torde känna till detta. Färre vet hur den lyder. Ett annat, av flera exempel, på ett otydligt begrepp i dialogen är ”ledning och stimulans utifrån elevens behov”.

Inte ens åtgärdsprogram, särskilt stöd eller extra anpassningar är särskilt väl definierade i skolförfattningarna eller i verksamheterna. Gränsen mellan särskilt stöd/åtgärdsprogram och extra anpassningar är suddig i författningar och förarbeten. Rektor A kan därför besluta om särskilt stöd i ett fall där rektor B skulle anse att det räcker med extra anpassningar. Läraryrket uppmanar skolmyndigheterna att se över de begrepp som används och öka tydligheten i delmål och indikatorer.

### **Prov- och kunskapsresultat kan inte användas i en dialog om kvalitet**

Flera delmål och indikatorer vilar på betyg eller resultat på nationella prov. Sådana resultat beror i stor utsträckning av elevens bakgrundsförhållanden samt skolans rättning och betygssättning. Resultaten har därmed en oklar koppling till verksamheternas kvalitet och kan därför inte användas i en dialog om kvalitet. Däremot anser Läraryrket att låga resultat kan fungera som indikatorer på att skolor och huvudmän behöver extra insatser.

### **Framgångsfaktorerna kan inte användas för att ställa krav**

Läraryrket ser i grunden positivt på att skolmyndigheterna sammanställt framgångsfaktorer för verksamheterna utifrån forskning. Med få undantag torde dock de allra flesta lärare och skolledare redan vilja agera i linje med de sätt som beskrivs i framgångsfaktorerna. Men tyvärr är det också få lärare och skolledare som har förutsättningar att göra det. Det är vanligen inte kunskapen som saknas – det är förutsättningarna. Därför fungerar faktorerna i en dialog om vilka förutsättningar som krävs, men de fungerar inte som krav på verksamheten.

---

<sup>78</sup> Den indikator som tidigare föreslogs om rektors pedagogiska ledarskap är borttagen i skolmyndigheternas slutgiltiga förslag.

## Lärarnas Riksförbund

Härmed lämnar Lärarnas Riksförbund synpunkter på skolmyndigheternas preliminära förslag inom uppdraget om kvalitet och likvärdighet. Först lämnas förbundets övergripande synpunkter. Därefter lämnas specifika kommentarer till förslagens olika delar. Dessa kommentarer följer arbetsmaterialets struktur kronologiskt.

### Övergripande synpunkter

Lärarnas Riksförbund anser:

- Att skolmyndigheternas förslag till omformulerade nationella målsättningar leder till oönskad dubbelreglering.  
  
De tillagda förstameningarna i flera av de nationella målsättningarna (till exempel för grundskolan: ”Grundskolan ska ge alla elever, oavsett kön, bakgrund och förutsättningar, en utbildning som ger dem möjlighet att inhämta och utveckla kunskaper och värden”) är skrivningar som redan finns i läroplanen. De behöver inte anges på nytt då det snarare kan leda till förvirring än förtydliganden. Det var heller aldrig Skolkommisionens intention. Förbundet anser därför att dessa tillägg bör strykas.
- Att skolmyndigheterna måste analysera tilltänkta indikatorers validitet. Utgångspunkten för skolmyndigheterna är att redan befintlig statistik ska användas till indikatorerna. Förbundet anser att detta i huvudsak är bra för att inte öka uppgiftslämnarbördan för skolorna.  
  
Förbundet vill dock påpeka att flera av de mått som med presenterat förslag blir aktuella kan ha låg validitet i förhållande till vad skolmyndigheterna tänker sig. Detta gäller exempelvis indikatorer om elevers uppfattning om ”ledning och stimulans” eller indikatorer om extra anpassningar och särskilt stöd som gissningsvis är tänkta att hämtas ur Skolinspektionens skolenkät. Myndigheterna måste göra en gedigen analys av de tilltänkta måttens validitet. Ytterligare kommentarer gällande detta lämnas nedan.
- Att Skolverket måste upprätta statistikinsamling för saknade områden. Trots att det finns en timplan för grundskolan och garanterad undervisningstid i gymnasieskolan är kunskapen om faktisk genomförd undervisningstid mycket låg i svenskt skolväsende, detta trots att undervisningstid är en av de viktigaste förutsättningarna för undervisningen. Lärarnas Riksförbund anser dels att skolmyndigheterna måste tillföra indikatorer om detta, dels att Skolverket måste inleda ny uppgiftsinsamling om faktisk undervisningstid. Eleverna måste minst få den undervisningstid de har rätt till.  
  
Ett annat exempel gäller vuxenutbildningen. Här saknas statistik för vuxenutbildning som drivs på entreprenad. Detta samtidigt som det finns flera tecken på att utbildning på entreprenad har mycket lägre kvalitet än utbildning i offentligt driven verksamhet. Detta måste åtgärdas.

### Lärarnas Riksförbunds synpunkter på förslagen

Här lämnas förbundets specifika kommentarer till förslagens olika delar. Kommentarererna följer arbetsmaterialets kronologiska struktur och dess underrubriker.

## 1. Nationella målsättningar, delmål och indikatorer

### Kvalitet i undervisningen

*Lärares och förskollärares tid för kompetensutveckling.*

Lärarnas Riksförbund bejakar intentionen med indikatorn, men förslaget reser flera frågor. Hur ska detta mätas? Finns verkligen befintlig statistik att utgå ifrån? Ska ny insamling inledas? Vad avses med ”tid”, faktisk tilldelad/genomförd tid per individ eller genomsnittliga nivåer i förhållande till gällande kollektivavtal?

*Lärares och förskollärares tid att planera och följa upp undervisningen.*

Lärarnas Riksförbund bejakar intentionen med indikatorn, men likt ovan reser flera frågor. Tid för planering och efterarbete är för lärare dessutom tätt förknippat med den faktiska undervisningstiden, något som det saknas kunskap om (se övergripande synpunkter). I sammanhanget måste därför också sådan insamling upprättas.

*Barns och elevers frånvaro.*

Lärarnas Riksförbund bejakar att en sådan indikator och insamling upprättas.

### Ökad likvärdighet

*Andelen lärare och förskollärare med legitimation och behörighet för den undervisning de bedriver i förhållande till barnens och elevernas förutsättningar och behov inom och mellan huvudmannens förskole- och skolenbeter.*

Lärarnas Riksförbund anser att skrivningen saknar ett övergripande nationellt perspektiv. Fördelningen av lärare och förskollärare måste också kunna analyseras och följas inom landet och mellan huvudmän.

### Förskola

*Barns och förskollärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån barnets behov.*

Lärarnas Riksförbund ställer sig frågande till hur valida och reliabla uppgifter om barns uppfattning om ledning, stimulans och stöd i förskolan ska kunna samlas in?

### Förskoleklass

Se övergripande synpunkter gällande nytt förslag till nationell målsättning.

*Elevers och lärares uppfattning om ledning och stimulans utifrån elevens behov.*

Samma kommentarer som för förskolan.

*Elevers och lärares uppfattning om stöd i form av extra anpassningar och särskilt stöd utifrån elevens behov.*

Lärarnas Riksförbund kan av arbetsmaterialet inte utläsa vilka källor som är tänkta att användas för indikatorn, men gissningsvis har skolmyndigheterna Skolinspektionens skolenkät i åtanke, närmare bestämt frågeområdena 5 och 14.

I synnerhet gällande frågeområde 14 i skolenkäten, Särskilt stöd, har förbundet synpunkter. Det gäller till exempel den första frågan, ”På den här skolan upprättas åtgärdsprogram för de elever som ska få särskilt stöd”.

Ett huvudproblem med stödverksamheten i skolan i dag är enligt Lärarnas Riksförbund att elevärenden bollas fram och tillbaka mellan lärare och elevhälsan. Det finns flera exempel på när lärare uppmärksammar att elever behöver särskilt stöd, men där elevhälsan bollar tillbaka ärendet med hänvisningen att fler extra anpassningar måste göras först. ”Extra anpassningar” har härigenom blivit en ventil för skolledningarna att slippa sätta in kostnadsdrivande särskilt stöd.

Belägg för detta finns i Skolinspektionens tillsyn, se en sammanställning i Lärarnas Riksförbunds rapport Mer resurser till utsatta skolor (2017). Hela denna problematik – elever som behöver stöd men inte får det – missas alltså i den nämnda frågan i skolenkäten i och med att frågan endast handlar om elever för vilka det redan beslutats att de ska få stöd. Detta är allvarligt. Det finns förvisso en fråga i föräldraenkäten (fråga 10.5) som handlar om alla elevers potentiella behov, men här finns stora problem med skeva bortfall, generellt lägre svarsfrekvens än i personalenkäten och inte minst en avsaknad av den professionella bedömning som lärare gör av sina elever (vårdnadshavares bedömning av stödbehov kan vara en helt annan än professionens). Denna fråga bör därför inte användas för att väga upp bristerna i personalenkäten.

Det påtalade problemet med uteblivet stöd är omfattande. I ytterligare en annan undersökning har Lärarnas Riksförbund kunnat visa att så många som 8 av 10 kommunalt anställda högstadielärare uppger att de har elever som de bedömer vara i behov av särskilt stöd men som inte får det, se rapporten Som lärare ska man trola med knäna (2017). Av dessa skäl anser förbundet att skolmyndigheterna noggrant måste utreda hur detta ska kunna hanteras i arbetet med indikatorerna.

### **Grundskola**

Se övergripande synpunkter gällande nytt förslag till nationell målsättning.

Se tidigare kommentarer gällande ledning, stimulans, extra anpassningar och särskilt stöd.

*Andelen elever med åtgärdsprogram per årskurs.*

I relief till den problematik som återgavs ovan, med förekomsten av elever som behöver stöd men inte får det, ställer sig Lärarnas Riksförbund frågande till denna indikator. Hur ska till exempel en ökning eller minskning i denna indikator tolkas? Givet de underlag som anfördes ovan skulle en ökning av andelen elever med åtgärdsprogram kunna vara en positiv utveckling, men det är sannolikt inte en tolkning som ansvariga politiker och skolhuvudmän skulle dela? Detta behöver skolmyndigheterna se över i sitt fortsatta arbete med denna indikator.<sup>79</sup>

### **Grundsärskola, specialskola, sameskola och fritidshem**

Se samtliga tidigare kommentarer.

### **Gymnasieskola**

Se övergripande synpunkter gällande nytt förslag till nationell målsättning.

Lärarnas Riksförbund avstyrker skolmyndigheternas förslag att stryka meningen ”Utbudet av utbildningar ska även tillgodose arbetslivets kompetensbehov.” En målsättning måste snarare vara att

---

<sup>79</sup> Denna indikator är omformulerad i skolmyndigheternas slutgiltiga förslag.

gymnasieskolans utbildningsutbud bättre ska överensstämma med arbetsmarknadens behov. Dagens brister beläggs tydligt i utredningen om planering och dimensionering av komvux och gymnasieskola (SOU 2020:33).

Se tidigare kommentarer gällande ledning, stimulans, extra anpassningar och särskilt stöd.

### **Gymnasiesärskola**

Se tidigare kommentarer.

### **Kommunal vuxenutbildning**

Nationell målsättning: Lägg till samma skrivning om arbetsmarknadens behov som förbundet föreslår gällande gymnasieskolan.

Se tidigare kommentarer gällande ledning, stimulans, extra anpassningar och särskilt stöd.

## **2. Framgångsfaktorer**

*Säkerställa att barns och elevers behov av stöd och stimulans fångas upp tidigt och tillgodoses.<sup>80</sup>*

I förhållande till ovan anförda problem kring arbetet med extra anpassningar och särskilt stöd anser Lärarnas Riksförbund att det saknas skrivningar i detta avsnitt. Punkterna talar om behovet av ”rutiner”, men inga rutiner kan lösa den problematik som anförts. Snarare måste problemen lösas genom organisatoriska förutsättningar, strukturer och resurser. Behov av sådant påtalas i nästkommande avsnitt, om hälsofrämjande arbete. Där sägs att huvudmannen måste skapa ”strukturer” och ”säkerställa förutsättningar” för det hälsofrämjande arbetet. Motsvarande skrivningar behövs i avsnittet om stöd och stimulans.

## **3. Innehåll i dialog**

Lärarnas Riksförbund har i nuläget inga medskick att göra i förhållande till genomförande av eventuella dialoger och deras presumtiva innehåll. Förbundet behöver dock övertygas om att sådana skulle kunna leda till väsentliga kvalitetsförbättringar i svenskt skolväsende. Nuvarande förslag övertygar inte Lärarnas Riksförbund att dialoger är den metod som kommer att stärka skolväsendet på önskat sätt.

## **Sveriges Kommuner och Regioner**

### **Övergripande reflektioner kring skolmyndigheternas uppdrag**

Det är ett viktigt uppdrag som skolmyndigheterna har fått rörande kvalitet och likvärdighet. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) anser att uppdragets olika delar är omfattande och ambitionsnivån samt den övergripande strukturen med delmål samt indikatorer är god. Många av förslagen som rör indikatorer, delmål och statlig dialog med huvudmännen innehåller utmaningar som måste beaktas i ett vidare perspektiv än vad föreliggande förslag gör. Det gäller inte minst urval och förslag på

---

<sup>80</sup> Denna framgångsfaktor är omformulerad i skolmyndigheternas slutgiltiga förslag.

indikatorer generellt, men framförallt indikatorer för lärare (kompetensutveckling m.m.), förskola, frånvaro och studieavbrott samt de indikatorer som kopplas till nationella prov.

Mot bakgrund av uppdragets komplexitet och att förslagen som tas fram ska användas i statens uppföljning av skolhuvudmännen och ligga till grund för analys av verksamheten är det viktigt att inhämta synpunkter brett. Det är därför bra att flera organisationer har bjudits in att komma med synpunkter och inspel. Men SKR anser att ett så pass viktigt uppdrag som detta, som påverkar hela skolsystemet, också måste hanteras i ett remissförfarande där fler synpunkter inhämtas från ett brett urval av kommuner och huvudmän.

För att regeringen ska få ett fullgott beslutsunderlag vill SKR också påpeka att det hade behövts mer tid för djupare analyser samt reflektioner. Tiden att inkomma med synpunkter har varit mycket knapp och har dessutom skett mitt under semesterperioden. Vi vill också lyfta att det finns delar i förslagen som skulle kunna vara kostnadsdrivande, om så är fallet förutsätts att finansieringsprincipen tillämpas och kommunerna kompenseras. I punkterna nedan sammanfattas de huvudsakliga utmaningar som förslagen innebär enligt SKR.

- De största utmaningarna som vi kan bedöma handlar om de indikatorer som föreslås. Här önskar vi se en mer övergripande diskussion och analys kring urvalet av indikatorer och vilka som i dag utgör en del av den officiella statistiken.<sup>81</sup> Det gäller exempelvis indikatorer för nationella prov, indikatorerna för förskolan samt indikatorerna kopplade till lärares och förskollärares förutsättningar för att utveckla undervisningen. Det är också viktigt att belysa om förslagen innebär en utökning av datainsamling och vad detta kan innebära för skolhuvudmännen i praktiken. Här kommer givetvis frågan om ökade kostnader för huvudmännen in. Den frågan har överhuvudtaget inte behandlats i föreliggande förslag.
- När det gäller framgångsfaktorerna delar SKR i stort bilden som ges. Det är dock viktigt att stämma av hur punkterna under respektive nivå stämmer överens med andra statliga direktiv. Den statliga styrningen måste vara enhetlig och tydlig.
- Avseende obligatoriska samråd mellan staten och huvudmän finns en del frågetecken som måste rätas ut. SKR anser att det övergripande syftet med dialogerna måste förtydligas. I förslaget anges bland annat att de stöddialoger som avses ska avvakta om tillsyn är pågående, eller till dess att de åtgärder som behövs utifrån tillsynen redan har genomförts. SKR menar att detta är feltänkt. Det verkar rimligt att tillsyn och stöd hålls isär i var sin verksamhet, men inte att de hålls isär i tiden. Tvärtom, bör tillsyn som visar på stödbehov genast kombineras med det stöd som ska erbjudas i dialogerna. När staten i sin tillsyn ser att behov av stöd finns bör staten inte vänta med att erbjuda sådant stöd. Dialogerna kan i dessa fall ge god grund för vilken form av stöd som behövs. Dialoger kan snarast vara viktigast när inspektionen har konstaterat utvecklingsbehov eller situationer som behöver åtgärdas, det är då statens stöd behövs som bäst.

---

<sup>81</sup> I det underlag som de externa organisationerna fick ta del av fanns bara skolmyndigheternas förslag till indikatorer, inte den tekniska beskrivning som finns i regeringsredovisningen.

## 1. Nationella målsättningar, delmål och indikatorer

### Allmänna reflektioner från SKR

När det gäller den del som behandlar nyckelindikatorer och delmål är tillgängligheten och transparens av data samt med vilken träffsäkerhet som data kan mäta det som man vill belysa väsentligt för uppföljningssystemets konstruktion. De utmaningar som just nu finns gällande statistiksekretess behöver tas med i utredningen och hur den frågan ska hanteras kortsiktigt men även i ett längre perspektiv. Det vore vidare eftersträvansvärt att det tydligt framgår vad som samlas in i dag, med vilken frekvens, av vem och vilka indikatorer som kräver nya uppgiftsinsamlingar. I de fall sådana källor inte finns, bör det tydliggöras för att vara en del i bedömningen av de föreslagna indikatorerna.

Vilka indikatorer som väljs ut och hur dessa utformas kommer att få en stor inverkan på huvudmännens kvalitetsarbete och styrning av verksamheten. För flera av de indikatorer som nämns finns i dag ingen generell bild om vad som är ett önskvärt läge, medan en mätning kan indikera en norm av ”ju mer desto bättre”. I sammanhanget bör det därför finnas bedömningar av vilken påverkan en viss nivå (eller en ökning) utgör på indikatorn för att därmed kunna tolka indikatorns resultat. I det här sammanhanget vill SKR också lyfta att arbetet med indikatorer inte bör innebära något större merarbete vad gäller insamling eller administration för huvudmännen och att urvalet av indikatorer verkligen mäter det som är väsentligt att mäta. Här vore det önskvärt med referenser till tidigare arbete på området så att väsentliga avvägningar som redan har gjorts, kan beaktas när indikatorerna ska slås fast. Det handlar till exempel om avvägningar för olika mått som har gjorts i samband med Skolverkets eget arbete för att hitta value-added-mått. SKR anser även att det bör finnas infrastrukturer för ett sådant insamlingsystem på nationell nivå för de indikatorer som ska jämföras nationellt, för att minimera extraarbete och för att få ett sammanhållet uppföljningssystem.

### Reflektioner kring specifika nyckeltal och delmål

Vad gäller indikatorer för nationella prov ser vi att det finns utmaningar. Det handlar bland annat om svårigheten att med nationella prov mäta kunskapsutveckling över tid då proven varierar i svårighetsgrad mellan åren. Men det handlar också om att de nationella proven endast mäter en begränsad del i ett ämne vid ett givet tillfälle. Som tidigare påpekats måste det vara tydligt vem som ska ansvara för att ta fram statistiken och hur den ska tas fram. Detta känns särskilt tydligt när det gäller de indikatorer som föreslås under punkter 2 a–f i avsnittet ”Kvalitet i undervisningen”. En extra svårighet är att det för flera av dessa inte finns vedertagna definitioner av det man föreslår mäta. När det gäller lärares tid för kompetensutveckling regleras detta i läraravtalet. Det innebär att 33 procent av lärarnas arbetstid är förtroendetid, den bestämmer man själv som lärare över och kan i sin helhet användas till kompetensutveckling. Utöver detta finns 16 dagar som till del kan användas till kompetensutveckling. Om en ändring ska till i syfte att utöka tiden för kompetensutveckling så behöver också avtalet ändras.

När det gäller indikatorer för personal inom förskolan och fritidshemmet bör även personaltätthet generellt ingå som en indikator samt att både specialpedagoger och speciallärare bör nämnas, då rollerna i verksamheterna inte alltid är tydligt åtskilda. När det gäller indikatorerna 1 a–b under ”Kvalitet i undervisningen” så anser vi att detta mått är problematiskt i de skolformer (förskola och fritidshem) som utöver lärare och förskollärare även har annan personal som medverkar i undervisningen. De som inte har legitimation och behörighet är vanligen anställda som barnskötare



huvudmän eller huvudmän med homogen elevgrupp där sådan fördelning inte fyller en tydlig funktion?

## 2. Framgångsfaktorer

Den övergripande bedömningen av de beskrivna framgångsfaktorerna är att de stämmer väl överens med det som SKR har sett, både utifrån vårt eget arbete och utifrån forskning på området. Samtidigt behöver man fundera över hur punkterna under varje nivå stämmer överens med andra statliga direktiv, då statens styrning måste vara enhetlig gentemot huvudmän och skolor. En sådan genomgång bör göras före råden slås fast och implementeras. SKR har även synpunkter på detaljer i punkterna under de olika framgångsfaktorerna som vi gärna återkommer till i fortsatt dialog. Några viktiga initiala kommentarer kan dock redan göras.

### SKR står bakom de bedömningar som görs av framgångsfaktorer och beskrivningen av dessa

De punkter som lyfts fram under de olika områdena är i stora drag de samma som SKR poängterar, i såväl PM om *Framgångsfaktorer för skolans utveckling*<sup>84</sup> som i det positionspapper som Utbildningsberedningen har antagit för den kommande mandatperiodens arbete. Liknande bedömningar har även gjorts av *Huvudmännens expertråd för skolutveckling*<sup>85</sup>. Det finns stora likheter mellan många av Expertrådets rekommendationer och de punkter som finns i skolmyndigheternas förslag.

Det är positivt hur väl beskrivningarna under de olika framgångsfaktorer samspelar och det är en fördel att vissa punkter återkommer på flera håll. Framgångsrik skolutveckling kräver en helhetssyn och de olika indelningar som görs blir i någon mån artificiella eftersom de bärande dragen återkommer. Det är inte väsentligt om man väljer att slå fast sju, åtta eller tio framgångsfaktorer utan hur dessa samspelar med varandra. En indelning kan behövas för att göra ett arbete med frågan hanterbart men många frågor återkommer inom flera områden, och det är då bra att dessa även kan stå för sig själva.

### Den nationella nivån saknas helt vilket försvårar dialogen om hur en god lokal struktur kan främjas

Samtidigt finns det några väsentliga skillnader. En sådan är frånvaron av den nationella nivån i skolmyndigheternas beskrivning av framgångsfaktorer, samtidigt som många av områdena är nära kopplade till nationella beslut och regelverk, och svårare för en enskild huvudman eller skola att påverka. Detta är mest markant när det handlar om att åstadkomma processer som ska kännetecknas av långsiktighet för att skapa hållbarhet, tydlighet i ansvarsfördelning, förtroendefullt klimat och att säkerställa ett systematiskt och långsiktigt arbete, såväl för undervisningens utveckling som för att säkra kompetensförsörjningen. I många år har den lokala nivån ständigt fått arbete med att ställa om

---

<sup>84</sup> Sveriges Kommuner och Landsting (2019), *Framgångsfaktorer för skolans utveckling*, <https://skr.se/skolakulturfrid/forskologrundochgymnasieskola/skrssatsningarutvecklaskolan/framgangsfaktorerforskolansutveckling.213.html>

<sup>85</sup> Rekommendationer och slutsatser från Huvudmännens expertråd för skolutveckling (2016), <https://skr.se/download/18.70aae65915385321fb070fe0/1459759366111/Expertr%C3%A5det%20slutsatser%20och%20rekommendationer%2020160403.pdf>

till såväl mindre som större beslut som starkt påverkar de egna möjligheterna att skapa ett långsiktigt och hållbart arbete. Det är väsentligt att denna aspekt finns med när en huvudman ska stödjas i det egna arbetet. Vad kan man som huvudman förvänta sig för förändringar? Hur ska den egna organisationen byggas upp för att kunna ta hand om de förändringar som beslutas nationellt? I dessa beslut är det helt avgörande om man ska ha en organisation som på kort varsel ska kunna ställa om för att implementera nya regler för undervisningstid, innehållsförändringar som kräver kompetensförsörjning eller organisatoriska förändringar.

I SKR:s PM om framgångsfaktorer är fokus på arbetet på skolnivå, eftersom forskningen visar hur man lokalt arbetar ger olika resultat även när de yttre förutsättningarna är de samma. Samtidigt betonas hur en huvudman – och staten – kan skapa det stöd och de strukturer som främjar det lokala arbetet. I alla sammanhang betonas vikten av ett systematiskt och långsiktigt arbete för att såväl skapa strukturer och den kultur som bäst främjar undervisningens utveckling. Viktiga poänger är att satsningar på olika nivåer behöver dra åt samma håll och att verksamheten bör präglas av kontinuitet i stället för ryckighet. Detta är dock inget som syns i skolmyndigheternas PM men som är väsentlig för huvudmannens möjligheter att skapa det som anges på många ställen i dokumentet. I en väl fungerande styrkedja samspelar alla delar med varandra, där lärare, rektorer, förvaltning och politik är den lokala styrkedjan men kopplingen mellan den lokala nivån och den nationella är central.

Samarbete, tillit och god kommunikation är tre nyckelord. De utgör grunden för att kunna stödja goda strukturer som förmår möta förväntade och oväntade förändringar på bästa sätt. Framgångsrik skolutveckling handlar inte enbart om vad man gör utan även om hur man gör det. Det handlar om att få till en ”intelligent implementering”<sup>86</sup>. Detta gäller såväl på den enskilda skolan som på kommunal och nationell nivå, och är en viktig aspekt för att möjliggöra det kontinuerliga förbättringsarbete som beskrivs även i skolmyndigheternas PM.

Förutom beslut på nationell nivå av regering, riksdag och myndigheter saknas dialog med den högre utbildningen, vilket blir anmärkningsvärt, inte minst när det handlar om att säkra kompetensförsörjning och kompetensutveckling, där organisation för detta är avgörande för det lokala arbetet. I denna PM lyfts punkter som handlar om deltagande i kompetensutveckling, och att introducera nya lärare och forskollärare, men även punkter om samverkan med lärarutbildningen och hur deltagande i forskning kan främja undervisningsutvecklingen bör vara med. På många håll anges att arbetet ska ske i enlighet med forskning och beprövad erfarenhet. För stora områden av förskolans, skolans och vuxenutbildningens arbete saknas dock relevant forskning eller formulerade beprövad erfarenhet vilket gör att arbetet med att vara delaktig i skapandet – det vetenskapliga förhållningssättet – bör tydliggöras och samverkan med relevanta aktörer skrivs fram. Särskilt gäller detta lärosäten och samverkan med andra huvudmän. Även när det gäller dimensionering, områden och former för lärarutbildning är samverkan med lärosäten avgörande för en enskild huvudmans möjligheter att säkra den egna kompetensförsörjningen och bör skrivas in under detta område. Det är områden där den enskilda huvudmannen kan agera på olika sätt för att förstärka det egna arbetet. Givet att lärosätena deltar i dialogen och bidrar i denna samverkan.

---

<sup>86</sup> Håkansson och Sundbergs begrepp, från Utmärkt skolutveckling – forskning om skolförbättring och måluppfyllelse (2016).

### **Samverkan mellan olika yrkesgrupper, mellan skolor och mellan huvudmän bör lyftas fram**

I skolmyndigheternas PM anges att olika yrkesgrupper berörs under de olika områdena. På flera håll är det önskvärt att barnskötare och annan personal synliggörs tydligare utifrån deras roll att medverka i undervisning (under ledning av lärare/förskollärare) och bidra till att främja barns/elevs lärande och utveckling.

Samverkan mellan rektorer från olika skolor och huvudmannens roll att främja sådan finns angiven. Även huvudmannens roll för lokala nätverk av lärare och andra medarbetare från olika skolor samt samverkan mellan olika huvudmän är något som SKR lyfter fram och som bör kunna lyftas in i dokumentet.

### **3. Innehåll i dialog**

Beskrivningen av syfte och metod för dialogerna måste utgå från huvudmannens behov, bedömningar och förutsättningar om de statliga myndigheternas roll ska vara att vara stödjande och huvudmannastärkande. Det är bra att vara tydlig med när avsikten är styrande (till exempel tillsyn, normgivande instruktioner etc.) respektive stödjande (som dessa dialogers syfte beskrivs som). I det senare fallet är det av största vikt att utgångspunkten är huvudmännens eget behov och att det är de som är huvudsaklig aktör i sammanhanget. Beskrivningen i dag upplevs som mer riktad till myndigheterna själva.

Skolmyndigheterna föreslår att stöddialogerna ska avvakta tills pågående tillsyn är avslutad och ev. brister åtgärdade. SKR menar att detta är feltänkt. Det verkar rimligt att tillsyn och stöd hålls isär i var sin verksamhet, men inte att de hålls isär i tiden. Tvärtom bör tillsyn som visar på stödbehov genast kombineras med det stöd som ska erbjudas i dialogerna. När staten i sin tillsyn ser att behov av stöd finns bör staten inte vänta med att erbjuda sådant stöd. Dialogerna kan i dessa fall ge god grund för vilken form av stöd som behövs. Redan tidigare har det förekommit att huvudmän har efterfrågat stödjande insatser i sitt förbättringsarbete efter att de har fått kritik av Skolinspektionen. De dialoger som föreslås kan utformas för att möta denna efterfrågan. SKR förstår dock att det kan leda till formella krockar så som myndigheternas uppdrag i dag är utformade, men menar att detta bör lösas på andra sätt än att avvakta med stödjande dialoger. Skolmyndigheterna anger i sin PM att staten inte samtidigt bör ge råd och vägledning samt utöva en omfattande tillsyn, bland annat för att myndigheterna kan riskera att komma med olika signaler och besked. Statens styrning bör vara samstämmig mellan olika myndigheter och om ev. motstridiga signaler som kan förekomma mellan olika myndigheters synliggörs är därmed något som får hanteras inom ramen för den statliga styrningen. SKR ser därför att det är viktigt att de stödjande insatser som staten kan bidra med bör komma de huvudmän till del som bäst behöver dem, utan dröjsmål. Oavsett om huvudmännen får stöd av en statlig myndighet eller på annat sätt i sitt kvalitetsarbete är det de själva som är ansvariga för verksamheten och därmed ansvariga för ev. kritik.

Det vore även önskvärt att undersöka om frågan om stöd som i dag ges via riktade statsbidrag kan ske på annat sätt, förslagsvis genom överenskommelser mellan en huvudman och den statliga myndigheten i de dialoger som föreslås. Man kan på så sätt komma förbi ett behov av att söka riktade statsbidrag och i stället koncentrera såväl statens som huvudmannens resurser på de områden som är identifierade. Det behöver också tydliggöras hur dessa dialoger kan ge myndigheter, regering och

riksdag information och en samlad bild av verksamheten, inte enbart för hur myndigheternas stöd ska utformas utan även för bedömning av läget och behov av inriktning på politik och reformer.

I förslaget anges att dialoger ska utföras utifrån myndighetens resurser. Det är en intressant avvägning om det är verksamhetens behov som ska avgöra vilka resurser som myndigheterna ska avsätta för denna form av stöd eller de resurser som regeringen ställer till förfogande. Motsvarande resonemang kan föras över huvudmännens resurser för att lämna underlag, delta i myndigheternas utvecklingsinsatser etc. där det på kan bli samma frågeställning om behov eller tillgängliga resurser som ska avgöra åtgärder. Där brukar staten mena att det är behoven som avgör, och då bör man rimligen göra samma bedömning i dessa sammanhang. Utifrån detta tycker vi att det måste förtydligas hur dialogerna ska genomföras och hur ofta, det kan inte vara så att de genomförs ibland utifrån skolmyndighetens resurser. Om skolmyndigheten inte har tillräckliga resurser hur ska då en obligatorisk dialog genomföras?

## Sveriges Skolledarförbund

Sveriges Skolledarförbund har getts möjlighet att inkomma med synpunkter på texterna. Förbundets övergripande bild är att väldigt mycket är bra. Samtidigt finns några områden där vi upplever att förändringar kan göras. I vår inlägga uppehåller vi oss vid de områdena.

### Generella synpunkter

En övergripande synpunkt är att två viktiga parter saknas helt i förslaget till analysunderlag, nämligen staten och eleverna. Båda dessa grupper har makt att påverka resultatet av verksamheten. Sveriges Skolledarförbund menar att uppföljningen behöver kompletteras med indikatorer för dessa två grupper också för att bli mer användbart och heltäckande.

Att de statliga ansvarsområdena saknas är förvånande. Den avslutande sammanställningen behöver kompletteras med ytterligare en kolumn där även statens ansvar för framgångsfaktorerna anges. Det handlar exempelvis om ansvaret att säkerställa kvalitet och attraktivitet i professionsutbildningarna, ansvaret för långsiktighet i styrning och finansiering och att övergripande reglering vilar på en vetenskaplig bas och tydligt stöder elevernas lärande.

Sveriges Skolledarförbund menar att det är minst lika viktigt att politiker på nationell nivå avstår från politiskt motiverade beslut och prioriteringar som inte tydligt går att härleda ur de framgångsfaktorer som listas i förslaget.

Sveriges Skolledarförbund ifrågasätter också att förslaget så kategoriskt utesluter eleverna från alla delmål och indikatorer. Även om texterna i första hand riktas mot verksamheterna och de professionellas ansvar borde elevernas delaktighet kunna synliggöras bättre. Den inledande framgångsfaktorn poängterar samsynen kring uppdrag och mål, något som i stor utsträckning även inkluderar eleverna. Sveriges Skolledarförbund föreslår att skolmyndigheterna överväger en indikator som handlar om elevernas inställning till värdet av utbildning. Den inställningen skulle man behöva samlas kring och jobba med på alla nivåer i systemet.

### Synpunkter på förslagen till nationella målsättningar, delmål och indikatorer

- Under rubriken Ökad likvärdighet finns ett förslag till delmål 2 Personella och ekonomiska resurser ska i ökad utsträckning fördelas utifrån barnens och elevernas förutsättningar och behov

på respektive förskola och skola. Sveriges Skolledarförbund menar att begreppen ”förutsättningar och behov” kan behöva definieras mer tydligt. Ett förslag är att tydliggöra att det är barnens och elevernas förutsättningar att nå de mål som minst ska nås (och till detta kopplade behov), som ska ligga till grund för fördelningen.

- Under rubriken Förskola finns ett förslag till delmål 2 Fler barn ska få en god grund för sin språkutveckling etc. Språk lyfts fram som mycket viktigt för skolframgång, vilket Sveriges Skolledarförbund menar är bra. Samtidigt anges språk i plural, vilket gör uppdraget bredare och kopplingen till skolframgång kanske försvagas. Sveriges Skolledarförbund föreslår att skolmyndigheterna överväger att komplettera delmålet med en skrivning om att barnen ska få en god grund för sin språkutveckling i det språk som i huvudsak används i undervisningen i den fortsatta utbildningen.
- Skolmyndigheterna nämner ofta kön som en viktig uppföljningsegenskap i förslaget. Det finns säkert fortfarande skäl till att resultaten ska kunna följas upp utifrån den kategoriseringen. Samtidigt finns det risker med uppdelningen, som t.ex. att fördomar och begränsande normer förstärks snarare än bryts. Sveriges Skolledarförbund föreslår att skolmyndigheterna, när så är möjligt, överväger att ersätta uppdelningen på kön med egenskaper som är mer påverkningbara och som starkare kopplar till elevernas individuella förutsättningar.
- Under rubriken Gymnasieskola föreslår skolmyndigheterna att den nationella målsättningen ska omformuleras och bl.a. syfta till ”en utbildning som främjar social gemenskap”. Sveriges Skolledarförbund har svårigheter att fullt ut förstå målformuleringen och hur en skolenhet specifikt förväntas arbeta för att nå målsättningen.<sup>87</sup>

#### Synpunkter på förslagen till framgångsfaktorer

- I tabellen under framgångsfaktor 6, Arbeta med tydligt ledarskap på alla nivåer, föreslår Sveriges Skolledarförbund att den sista punkten under rubriken Huvudmannanivå kompletteras med ordet mandat. Huvudmannen får därmed ansvar för att se till att rektorerna ges mandat, utrymme och förutsättningar etc.
- Under samma framgångsfaktor, fast i rektorskolumnen, är texten konstigt avhuggen under den första punkten och avslutas med ordet distribuerat. Om skolmyndigheterna avsågt var att meningen skulle fortsätta med att ange att en skolas ledningsstruktur ska präglas av ett visst sorts ledarskap menar Sveriges Skolledarförbund att texten läggs på en alltför specifik och detaljerad nivå. Det måste få finnas utrymme för en rektor att skapa den ledningsstruktur som passar verksamheten bäst utifrån de förutsättningar som är aktuella vid en viss given tidpunkt.<sup>88</sup>
- Även punkt tre under samma framgångsfaktor 6 är, enligt Sveriges Skolledarförbund, onödigt omfattande. Enligt förbundets uppfattning bör det räcka med att ange att utvecklingsarbetet ska utgå från styrdokumentet. Övriga perspektiv bör då redan vara inbegripna.

---

<sup>87</sup> Denna nationella målsättning är omformulerad i skolmyndigheternas slutgiltiga förslag.

<sup>88</sup> Denna punkt är omformulerad i skolmyndigheternas slutgiltiga förslag.

- Sista punkten under framgångsfaktor 6 är också onödigt detaljerad enligt Sveriges Skolledarförbund. Det är mindre lämpligt att specificera t.ex. fysisk närvaro då förutsättningarna, och kanske även valet av resursutnyttjande, kan variera högst avsevärt inom olika verksamhetsformer och i olika delar av landet.

En rektor har inte alltid möjligheter att själv påverka omfattningen av sitt rektorsuppdrag. Om skolmyndigheternas syfte med skrivningen är att säkerställa förutsättningar för verksamhetskvalitet genom att sätta gränser för hur många fysiskt åtskilda verksamhetsenheter och hur många medarbetare en rektor bör ha, något Sveriges Skolledarförbund skulle se fördelar med, skulle skrivningen snarare ligga under rubriken Huvudmannanivå.

## Universitetskanslersämbetet

### Bakgrund

Skolverket, Skolinspektionen, Specialpedagogiska skolmyndigheten och Skolforskningsinstitutet ska enligt ett gemensamt regeringsuppdrag utreda och lämna förslag på delmål och indikatorer för uppföljning och analys av skolhuvudmännens verksamhet och resultaten av denna verksamhet. Myndigheterna ska analysera och sammanställa avgörande framgångsfaktorer för skolutveckling samt lämna förslag på vad som ska tas upp i en framtida dialog mellan stat och huvudmän. Förslagen och sammanställningen ska utformas så att måluppfyllelse, indikatorer och framgångsfaktorer kan redovisas och analyseras med avseende på kön där det är relevant. Utgångspunkt för uppdraget är 2015 års skolkommissions (Skolkommissionen) betänkanden Samling för skolan – Nationella målsättningar och utvecklingsområden för kunskap och likvärdighet (SOU 2016:38) och Samling för skolan – Nationell strategi för kunskap och likvärdighet (SOU 2017:35). Myndigheternas förslag behöver inte begränsas av nu gällande författningar eller organisation. Uppdraget ska redovisas till regeringen senast den 28 augusti 2020.

### UKÄ:s synpunkter med hänvisning till arbetsmaterialet

UKÄ har tagit del av arbetsmaterialet med förslag på nationella målsättningar, delmål och indikatorer som sändes ut till representanterna i ett nätverk den 17 juni 2020.

Under *Kvalitet i undervisningen* och *Förslag till delmål och indikatorer* föreslås att undervisningen i skolväsendet i högre utsträckning ska bedrivas av behöriga lärare och förskollärare. UKÄ instämmer i att den förutsättningen är avgörande för likvärdig undervisning av hög kvalitet, men noterar att det kräver insatser på flera plan utöver tillägg i antalet utbildningsplatser för blivande lärare.

Under *Kommunal vuxenutbildning* och *Förslag till delmål och indikatorer* föreslås att fler elever ska vara etablerade på arbetsmarknaden eller studera efter den kommunala vuxenutbildningen. UKÄ påminner om att etablering på arbetsmarknaden måste definieras och beräknas på det sätt som SCB gör.

Under rubriken *Framgångsfaktorer* och 7. *Säkerställa ett systematiskt och långsiktigt arbete med att säkra kompetensförsörjningen*<sup>89</sup> anges i kolumnen *Undervisningsnivå* att lärare, förskollärare och annan personal tar ansvar för den egna kompetensutvecklingen och deltar i kompetensutveckling och behörighetsgivande

---

<sup>89</sup> Denna framgångsfaktor är omformulerad i skolmyndigheternas slutgiltiga förslag.

utbildning och fortbildning<sup>90</sup>. UKÄ vill framhålla att man vid utformningen av fortbildning tar hänsyn till examensmålen för lärarutbildningen. Olika former av påbyggnadsutbildningar inom högskolan utgör också en viktig förutsättning för kompetensförsörjningen i utbildningsväsendet.

I samma kolumn föreslås även att lärare och förskollärare bidrar i arbetet med att introducera och stötta framför allt nya lärare och förskollärare. Inom ramen för en nära samverkan mellan huvudmän och lärosäten i den verksamhetsförlagda delen av utbildningen (VFU) bör satsningarna på handledarutbildning för VFU-handledare fortsatt prioriteras, menar UKÄ. Samtidigt behöver alla skolor och förskolor utrymme att arbeta med introduktionen av nyexaminerade lärare och förskollärare, inte enbart skolor och förskolor där VFU-studenter utbildas.

## Universitet och högskolor via Sveriges universitets- och högskoleförbund

Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) har inbjudits av skolmyndigheterna att lämna synpunkter på förslaget Nationella målsättningar, delmål och indikatorer. SUHF uppskattar möjligheten att lämna synpunkter som ett led i myndigheternas arbete med att färdigställa förslaget inför slutredovisning till regeringen 2020-08-28.

Yttrandet har beretts av SUHF:s arbetsgrupp för lärarutbildning. Synpunkter har inhämtats från Lärarutbildningskonventet (underlag har inkommit från sex lärosäten).

I regeringsuppdraget ingår att skolmyndigheterna ska 1) föreslå nationella målsättningar, delmål och indikatorer, 2) sammanställa framgångsfaktorer för effektiv skolutveckling samt 3) föreslå innehåll i framtida statlig dialog med skolhuvudmännen.

Regeringsuppdraget anger att skolmyndigheterna ska ta utgångspunkt i av regeringen sedan tidigare beslutande nationella målsättningar och i Skolkommissionens betänkande Samling för skolan (SOU 2016:38).

SUHF är positivt till att det inrättas ett nationellt kvalitetssystem för skolväsendet. SUHF delar utgångspunkten att de nationella målsättningarna ska komplettera skolans nationella styrdokument genom att vara formulerade som förbättringsmål. Det finns emellertid vissa frågetecken kring hur uppföljningen ska gå till som skulle kunna adresseras tydligare i förslaget.

Gällande 1) *nationella målsättningar, delmål och indikatorer* har skolmyndigheterna dels föreslagit omformuleringar av vissa målsättningar jämfört med de beslutade målsättningarna, dels kompletterat med målsättningar för de skolformer för vilka sådana ursprungligen saknades. SUHF saknar en motivering till varför vissa målsättningar har omformulerats<sup>91</sup>, men delar bedömningen att nationella målsättningar bör finnas för samtliga skolformer.

I förhållande till 2) *sammanställningen av framgångsfaktorer för effektiv skolutveckling* noterar SUHF att regeringsuppdraget slår fast att sammanställningen ska baseras på en analys av forskning och beprövad erfarenhet. SUHF saknar motiveringar till de framgångsfaktorer som presenteras i förslaget. SUHF

---

<sup>90</sup> Denna punkt är omformulerad i skolmyndigheternas slutgiltiga förslag.

<sup>91</sup> I det underlag som de externa organisationerna fick ta del av fanns bara skolmyndigheternas förslag till nationella målsättningar, inte de överväganden som finns i regeringsredovisningen.

noterar den begränsade tid skolmyndigheterna har haft till sitt förfogande men finner det problematiskt att sammanställningen inte föregås av någon (explicit) analys eftersom det försvårar möjligheten att värdera framgångsfaktorerna.<sup>92</sup>

Det är vidare SUHF:s bedömning att centrala framgångsfaktorer saknas. Forskning och erfarenheter från hälso- och sjukvårdssektorn visar att den kliniska verksamheten stärks genom samverkan med lärosätena. Ett långsiktigt samarbete mellan skolhuvudmän och lärosäten inom den verksamhetsförlagda utbildningen i lärar- och förskolläraryrkesprogrammen och det kommande professionsprogrammet, genom till exempel förenade anställningar och praktiska forskning, är viktiga framgångsfaktorer som bör synliggöras i skolmyndigheternas sammanställning.

I relation till framgångsfaktor 5 (Skapa en organisation och kultur som främjar kompetensbyggande, kunskap och lärande) föreslås att huvudmän och rektorer ska skapa strukturer och förutsättningar för att "erfarenheter ska kunna utvecklas till beprövad erfarenhet och för att relevanta forskningsresultat ska kunna användas". Ytterligare en arbetsprocess som föreslås underbygga den aktuella framgångsfaktorn är att personalen i skolan "bidrar till att erfarenheter utvecklas till beprövad erfarenhet och till att relevanta forskningsresultat används för att utveckla undervisningen och verksamheten". SUHF delar uppfattningen att detta är centrala arbetsprocesser, men erfar att det behövs en mer nyanserad syn på forskningens roll. För att etablera utbildning på vetenskaplig grund, i enlighet med skollagens krav, krävs mer än att lärare "använder" forskningsresultat. Det är också centralt att lärare ges möjlighet att formulera forskningsfrågor och vara delaktiga i forsknings- och skolutvecklingsmiljöer i samverkan med lärosätena. Även lärarnas långsiktiga karriärutveckling genom deltagande i professionsprogram och genom fortsatta studier vid universitet och högskolor bidrar till en skola på vetenskaplig grund.

SUHF vill också betona vikten av samverkan mellan skolhuvudmän och lärosäten i relation till *3) innehållet i den framtida dialogen mellan staten och skolhuvudmännen*. SUHF delar skolmyndigheternas bedömning att eventuella erbjudanden om statliga stödinsatser efter dialogerna ska vara frivilliga, liksom att det är centralt att skolhuvudmännen ges förtroende och mandat att själva formulera utmaningar och utvecklingsbehov. Härvidlag fyller samverkan med lärosätena en central funktion.

Avslutningsvis vill SUHF kommentera synen på lärarrollen i förslaget. Det är positivt att lärarnas centrala roll för undervisningens kvalitet betonas, liksom att huvudmännens och rektorernas ansvar för att förbättra förutsättningarna för god kvalitet i undervisningen lyfts fram. Det finns samtidigt en risk att formuleringar av vissa arbetsprocesser i relation till framgångsfaktorerna bidrar till att trivialisera lärarrollen. Att arbeta med att vara en tydlig ledare för barns och elevers lärande, som pekas ut som en arbetsprocess i relation till framgångsfaktor 6, är till exempel grunden i lärar- och förskolläraryrkesprogrammet och frågan kan ställas varför det upprepas här.

---

<sup>92</sup> I det underlag som de externa organisationerna fick ta del av fanns bara skolmyndigheternas förslag till framgångsfaktorer, inte den analys som finns i regeringsredovisningen.