Uppsala kommun

Utbildningsförvaltningen

Handläggare:
Katarina Håkansson

Datum:
2025-03-27

Diarienummer:
UBN-2025-01105

Strategi för höjda kunskapsresultat och ökad likvärdighet 2025–2030

1. Strategi för långsiktiga vägval

Strategin ska tydliggöra långsiktiga vägval på tre till fem års sikt för att nå målet: Höjda kunskapsresultat och ökad likvärdighet. Att arbeta för en ökad likvärdighet innebär att arbeta för ett mindre segregerat samhälle där alla individer ges möjligheter att utvecklas och lyckas.

Strategin ska innehålla handlingar, angreppsätt och prioriteringar som vetenskap och beprövad erfarenhet lyfter fram som betydelsefulla för framgång.

Strategin anger den långsiktiga riktningen för huvudmannens utvecklingsarbete för höjda kunskapsresultat och ökad likvärdighet. Den ska vara vägledande och styrande vid val av utvecklingsinsatser både för nämnd, förvaltningsledning och respektive skolformsledning. Dessa är strategins främsta målgrupper.

Innehållet är också ett sätt att synliggöra strategierna för utveckling av Uppsalas förskolor och skolor för andra intressenter inom Uppsala kommun och för externa intressenter.

1.1. Årlig uppdatering

De mer kortsiktiga insatserna och aktiviteterna som framkommer ur kvalitetsarbetet tas upp i de årliga verksamhetsplanerna för nämnden och skolformerna. Det är också dessa verksamhetsplaner som är grunden för de uppföljningar som görs i det systematiska kvalitetsarbetet.

Strategin ses över varje år för att säkerställa att den är relevant i förhållande till de resultat och analyser som framkommit i kvalitetsarbetet. Det ska också stämmas av att den är uppdaterad i förhållande till aktuell forskning och aktuell lagstiftning.

1.2. Ökad likvärdighet och höjda kunskapsresultat

Enligt skollagen ska utbildningen göra att barn och elever inhämtar och utvecklar kunskaper och värden. Barn och elever ska få stöd och stimulans så att de utvecklar sig så långt som möjligt. Utbildningen ska uppväga skillnader i barnens och

elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen. Utbildningen ska vara likvärdig inom varje skolform och inom fritidshemmet oavsett var i landet den anordnas. Kommuner ska fördela resurser till utbildning inom skolväsendet efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov.

Det räcker inte att enbart fokusera på hur betygsresultaten utvecklas i stort. Det behövs också en systematik för att uppmärksamma skillnader och mönster. Först då kan insatser riktas till de förskolor/skolor eller barn-/elevgrupper som har störst utmaningar.

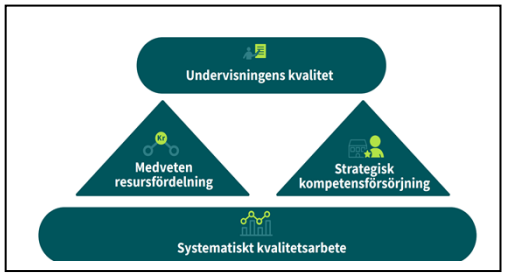
Genom att ta fram en strategi för de två perspektiven; höjda kunskapsresultat och ökad likvärdighet, tydliggörs ett dubbelt ansvar för:

- undervisningens kvalitet generellt, så att alla barn och elever kan nå så långt som möjligt
- kompensatoriska insatser, så att alla barn och elever kan lyckas oavsett livsvillkor.

1.3. Fyra huvudområden

Strategin baseras på fyra huvudområden:

- Systematiskt kvalitetsarbete
- Medveten resursfördelning
- Strategisk kompetensförsörjning
- Undervisningens kvalitet



Dessa fyra huvudområden och underrubrikerna är valda för att det finns vetenskaplig grund för att de påverkar kunskapsresultaten och likvärdigheten.

Bilden ovan åskådliggör hur områdena förhåller sig till varandra. Det systematiska kvalitetsarbetet skapar grund för att kontinuerligt förbättra verksamheten i förskolor och skolor. Medveten resursfördelning och strategisk kompetensförsörjning är verktyg för att, utifrån det som framkommit i kvalitetsarbetet, stärka förskolors och skolors förutsättningar. För att åstadkomma höjda kunskapsresultat och ökad likvärdighet är det avgörande att dessa tre områden inriktas tydligt på undervisningens kvalitet och vad som händer i mötet mellan barn/elev och förskola/skola.

Underlaget är främst hämtat ur följande underlag:

- Utredningen SOU 2020:28 En mer likvärdig skola – minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning
- Skolverkets framtagna framgångsfaktorer inom ramen för Nationellt kvalitetssystem.

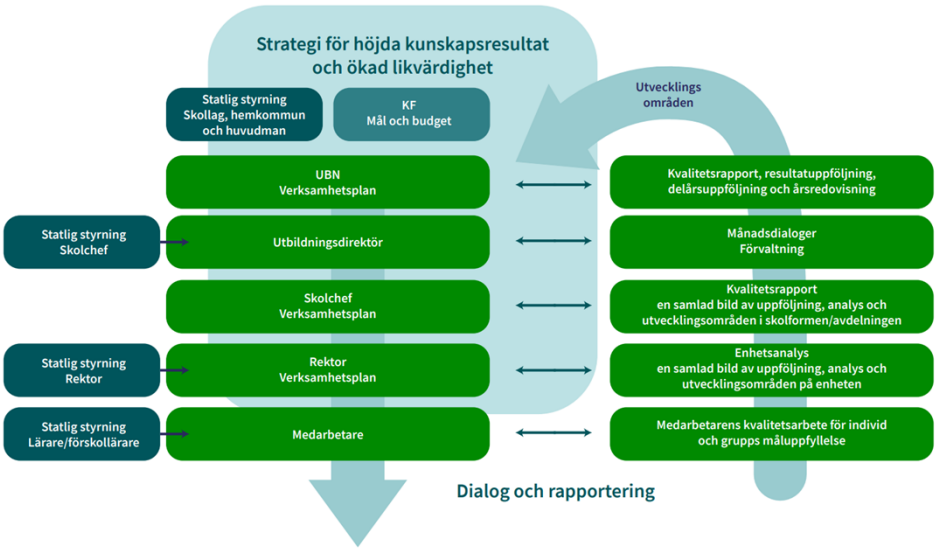
Båda dessa underlag bygger i sig på genomgångar av aktuell forskning och beprövad erfarenhet. I viss utsträckning redovisas nedan också relevanta forskningsreferenser.

2. Systematiskt kvalitetsarbete

Ett systematiskt och långsiktigt arbete för höjda kunskapsresultat och likvärdighet måste bygga på en tydlig struktur för styrning och ledning, på en god kunskap om verksamhetens förutsättningar, processer och resultat[1] samt på en kultur med höga förväntningar och tillit till professionen.

2.1 Tydlig roll- och ansvarsfördelning

Styrning och ledning behöver ha en tydlig struktur som är väl känd i hela organisationen. Alla nivåer i strukturen måste veta vilka förväntningar det finns på dem och hur beslut fattas.[2] Bilden nedan visar hur styrkedjan i utbildningsförvaltningen hänger samman.



Utgångspunkten i den vänstra delen av bilden är det uppdrag som ges från staten i skollag och läroplaner samt från kommunen i Mål och budget. Därefter synliggörs i verksamhetsplaner vilka utvecklingsinsatser som ska prioriteras på olika nivåer.

I den högra delen av bilden framgår att uppföljning och analys ska synliggöras i enhetsanalyser och kvalitetsrapporter. Det ger en samlad analys för hela verksamheten som visar vilka utvecklingsområden som behöver prioriteras i nästa års verksamhetsplaner. Valet av insatser ska grundas i den långsiktiga strategin för höjda kunskapsresultat och ökad likvärdighet.

Denna struktur kombineras med återkommande dialoger för att skapa delaktighet, samsyn och förståelse.

Utöver dialogerna på respektive nivå samlas områdeschefer, skolformschefer och övrig förvaltningsledning vid två tillfällen per år. Dessa tillfällen ger ett sammanhang för gemensam analys och diskussion om resultat och åtgärder för att

---

[1] Skolverket.2020. *Att ställa frågor och söka svar: vetenskapliggrund och beprövad erfarenhet.* Stockholm: Skolverket. Sid 97-102

[2] Lerwall och Scheutz (2023). *Skoljuridik och myndighetsutövning* iUSTUS sid 295-310

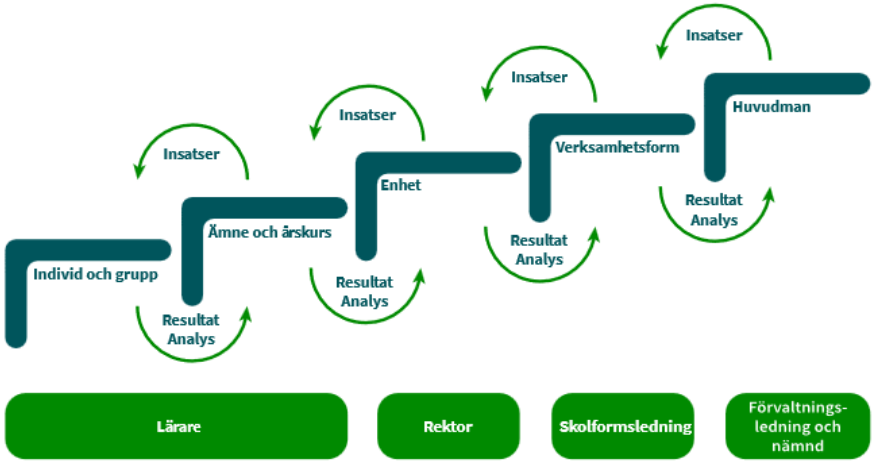
utveckla undervisningens kvalitet. Mötena ger också ett sammanhang för gemensamt lärande över skolformsgränserna.

Sammankomsten på hösten har fokus på vilka som är de prioriterade utvecklingsområdena på förvaltningsövergripande nivå inför nästa år. Sammankomsten på våren har fokus på de prioriterade insatser som finns i nämndens och skolformernas verksamhetsplaner.

2.2 Analyser ger möjlighet till prioritering och utveckling

På övergripande nivå behöver förvaltningsledning, skolformsledning och rektorer skapa goda förutsättningar att både tolka och arbeta med resultat. Varje förskola och skola behöver stöd i att arbeta med sina resultat, göra egna analyser och välja rätt utvecklingsinsatser. Det nationella kvalitetssystemet ska ligga till grund för kvalitetsarbetet på alla nivåer.

Den analys som görs på övergripande nivå ska bygga på underlagen från verksamheten för att kunna identifiera övergripande orsaker och utvecklingsbehov.



Rektors ledarskap har stor betydelse för kvaliteten i skolors arbete. De utvecklingsinsatser som genomförs ska bygga på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. De ska bidra till att öka rektorers förutsättningar att arbeta med undervisningens kvalitet i fokus.[3] Utvecklingsarbetet ska ske proaktivt och kontinuerligt under året.

2.3 Identifiera och stötta förskolor och skolor med särskilda utmaningar

Det ska finnas statistiskt underlag som synliggör mönster och skillnader inom och mellan verksamheter. Det systematiska kvalitetsarbetet med både statistiskt underlag och uppföljande dialoger, ska ge förutsättningar att identifiera förskolor

[3] SOU 2021:11. *Bättre möjligheter för elever att nå kunskapskraven- aktivt stöd och elevhälsoarbete samt stärkt utbildning för elever med intellektuell funktionsnedsättning*. Stockholm: Elanders AB. Sid 365-366

och skolor som har större utmaningar och behöver mer stöd.[4] Dessa enheter ska få stöd med en handlingsplan och riktade insatser, såsom extra kompetens eller ekonomiska resurser, se nedan.

3. Medveten resursfördelning

Nämndens modell för resursfördelning ska ge alla elever likvärdiga förutsättningar att klara sin utbildning och utmanas i sitt lärande, oavsett bakgrund, kön och funktionsnedsätting. Utbildningsförvaltningen ska hantera de ekonomiska resurserna effektivt och resurser utöver grundbeloppet ska sättas in där de gör störst skillnad. Rektorer ska få stöd i att på sin enhet omfördela resurser till de barn och elever som har störst behov.

3.1 Resursfördelningsmodell som kan bidra till att utjämna skillnader

Ekonomiska resurser ska fördelas utifrån elevernas och enheternas behov.[5] Det sker genom exempelvis strukturersättning, ersättning för tidigt och sent öppethållande i förskolan samt landsbygdsersättning och resursenhetsersättning i grundskolan.

Med grund i såväl det ekonomiska resultatet som i kvalitetsarbetet görs varje år en bedömning om det finns behov av förändringar i ersättningsmodellen.

3.2 Strategisk planering

Resurser ska användas så effektivt som möjligt och med fokus på kvalitet i undervisningen. Därför ska det finnas en strategisk planering för lokalförsörjning. Lokaler ska dimensioneras och organiseras i syfte att hålla nere kostnader som inte går till undervisning. När det är möjligt ska lokaler placeras, dimensioneras och användas på ett sätt som minskar skolsegregationen. Utbildningsförvaltningen ska kontinuerligt undersöka hur de administrativa kostnaderna kan minska.

3.3 Riktade resurser till förskolor och skolor med särskilda utmaningar

Förskolor och skolor med särskilda utmaningar ska få riktade ekonomiska resurser för att kunna genomföra handlingsplaner som stärker likvärdigheten. Förvaltningen ska även säkerställa att dessa förskolor och skolor får ta del av statsbidrag som kan ge bättre ekonomiska förutsättningar.

---

[4] Utredningen SOU 2020:28 *En mer likvärdig skola – minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning.* Nordstedts juridik sid 583

[5] Skolverket (2012). *Resursfördelning i svensk skola – Modellers påverkan på skolresultat.* Skolverkets rapport 362. Sid 18-28.

4 Strategisk kompetensförsörjning

Skolledningens kompetens är avgörande för skolans framgång.[6] Framgångsrika förskolor och skolor kännetecknas bland annat av tydlighet och kontinuitet i ledarskapet och att samarbetet mellan medarbetarna har fokus på elevernas kunskapsutveckling. För att förskollärare och lärare ska kunna fokusera på sin huvuduppgift behöver den administrativa bördan vara begränsad.

De förskolor och skolor som möter störst utmaningar behöver ha en hög andel legitimerade, behöriga och erfarna lärare.

4.1 Plan för kompetensförsörjning

Arbetet för att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla legitimerad, behörig och erfaren personal ska ske systematiskt och långsiktigt.

Arbetet med kompetensförsörjningsplanen ska ge stöd till rektorerna i deras arbete för att säkra kompetensförsörjningen. Varje år görs en uppföljning och analys av arbetsmiljön i syfte att identifiera områden som behöver utvecklas och förbättras. Ett exempel på ett sådant identifierat område är arbetet för minskad sjukfrånvaro hos medarbetare.

4.2 Ledarskap

Utbildningsförvaltningen ska bedriva ett systematiskt arbete för att ge rektorer goda förutsättningar. Rektorer ska ha chefsuppdrag som är hållbara över tid så att de kan ansvara för den professionella utvecklingen inom sin verksamhet och känner motivation att stanna kvar i sin roll. Ett led i arbetet för hållbart ledarskap är att sträva efter att ge förskolor och skolor långsiktiga planeringsförutsättningar vad gäller organisation och ekonomi.

Det ska finnas övergripande strukturer för att ge rektorer stöd i sitt pedagogiska ledarskap, i sitt arbete med enhetens kompetensförsörjning och i sin förmåga att hantera brister i undervisningen. Som ett led i detta ska sammanhang skapas för rektorernas professionella lärande.

Varje år gör utbildningsförvaltningen en fördjupad undersökning av chefernas organisatoriska förutsättningar. I samband med den identifierar förvaltningen vilka utvecklingsbehov som finns och säkerställer att rätt insatser genomförs. Nytillträdda chefer och chefer på enheter med stora utmaningar ska vid behov få riktat stöd.

4.3 Samarbete med universitet

Uppsala kommun samarbetar med Uppsala universitet för att ge medarbetare möjlighet att höja sin kompetens och för att stärka den vetenskapliga grunden i

---

[6] Håkansson och Sundberg (2018). *Utmärkt ledarskap i skolan – Forskning om att leda för elevers måluppfyllelse.* Natur och kultur sid 79-80

undervisningen. Samarbetet bidrar också till att attrahera kvalificerade medarbetare och lärarstudenter.

Utbildningsförvaltningen har tre samarbetsavtal med Uppsala universitet.

- ULF (Utbildning, Lärande, Forskning) som bland annat ger möjlighet att medverka i praktiknära forskning.
- FoSam (Forum för skolsamverkan) som till exempel ger tillgång till seminarier och forskningscirklar.
- VFU (verksamhetsförlagd utbildning för lärare) ett samarbete där partnerskolor tar emot lärarstudenter och lärare ges handledarutbildning.

Därutöver finns ytterligare samarbeten med universitetet, till exempel förskolornas samarbete med Uppsala barn- och babylab, med forskarförskolor och förskoleforskningscenter.

4.4 Riktad kompetens till förskolor och skolor med större utmaningar

Utbildningsförvaltningen ska bedriva ett aktivt arbete för att göra det attraktivt för erfarna rektorer och medarbetare att arbeta i förskolor och skolor med särskilda utmaningar.
På dessa enheter finns utvecklingslärare och förste förskollärare med särskilt likvärdighetsuppdrag.

Förstelärares uppdrag är att utveckla verksamheten, öka måluppfyllelsen och kvaliteten. Uppdraget ska vila på forskning och beprövad erfarenhet. För att uppnå önskad effekt ska karriärtjänsters uppdrag upprättas ett år i taget utifrån enhetens nuläge. Uppdragen ska vara tydliga, avgränsade och ha mätbara mål som utvärderas mot resultat.

5. Undervisningens kvalitet

Framgångsrik skolutveckling bygger på att undervisningens kvalitet är i fokus. I en verksamhet där de kompensatoriska insatserna fungerar väl har alla barn och elever likvärdiga möjligheter att utvecklas och lära, oavsett skillnader i deras förutsättningar.

Om kvalitet och likvärdighet i undervisningen ska kunna utvecklas och förbättras måste de prioriterade insatserna på huvudmannanivå vara grundade både i vetenskap och i det egna kvalitetsarbetet.

5.1 Hälsofrämjande lärmiljö

En hälsofrämjande lärmiljö kan bidra till framgångsrik skolutveckling. När alla barn, elever, lärare och andra verksamma i organisationen mår bra, kan de lära sig

och utvecklas.[7] Verksamheten ska präglas av ett förtroendefullt klimat och goda relationer. Förskolans och skolans värdegrund ska genomsyra hela utbildningen.

Frågor om trygghet, studiero och delaktighet för barn och elever ska vara en del av det systematiska kvalitetsarbetet, både på huvudmannanivå och på enhetsnivå. Medarbetarnas synpunkter ska fångas upp i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Förskolor och skolor ska få stöd i sitt hälsofrämjande och förebyggande arbetet med fokus på barns och elevers lärande. Utbildningsförvaltningen ska kontinuerligt säkerställa att alla skolor har tillgång till elevhälsans samtliga kompetenser.

Fysisk aktivitet ska främjas och utbildningsförvaltningen ska tillsammans med andra förvaltningar verka för att fler barn och elever går eller cyklar till förskola och skola.

5.2 Uppföljning av varje elevs kunskapsutveckling och tidigt stöd.

Framgångsrika skolor har höga förväntningar på sina elever. De följer upp elevernas resultat, analyserar dem systematiskt och ger stöd. Om skolan kontinuerligt följer upp varje elev kan stöd, stimulans och utmaningar ges tidigt. Vid behov görs andra förändringar i undervisningens upplägg eller organisation. Därför måste skolors arbete med kontinuerlig uppföljning av varje elevs kunskapsutveckling stärkas. Uppföljningen ska åtföljas av tidigt stöd. Barn- och elevhälsans kompetenser ska tas till vara vid utformningen av barns och elevers lärmiljö.

Övergångar, särskilt mellan skolformer, kan påverka elevers skolprestationer. Det ska finnas en systematik för att den kontinuerliga uppföljningen bibehålls också vid övergångar inom och mellan skolformer.

5.3 Fokus på språk och matematik

I utbildningsförvaltningens kvalitetsarbete har identifierats att alla skolformer behöver fokusera på att utveckla barns och elevers färdigheter i svenska språket och matematik. Det ska ske ett inkluderande och strategiskt arbete med nyanländas lärande och flerspråkiga elever i alla förskolor och skolor.

Forskning pekar på att språk- och kommunikationsförmåga är avgörande för att kunna nå höga kunskapsresultat. Detta innebär att insatser för att stödja och utveckla elevers språkutveckling, både muntligt och skriftligt, har stor potential att stärka deras kunskapsutveckling generellt.

Flera studier visar att barn som har gått i förskolan har bättre språkliga färdigheter än andra barn. Utbildningen i förskolan ger barn möjlighet att utveckla ett rikt språk och ordförråd samt en förmåga att kommunicera med andra i olika

---

[7] Specialpedagogiska skolmyndigheten. 2024.*Tvärprofessionella insatser för inkluderande utbildning. Stockholm*: Specialpedagogiska skolmyndigheten. Sid 13-15

sammanhang. Fortsatt arbete behövs för att fler barn ska delta i förskolans verksamhet.

Matematik är ett ämne där många elever inte uppnår kunskapskraven och därmed inte uppnår behörighet till fortsatta studier. Matematisk förmåga har också betydelse generellt för problemlösningsförmåga och kritiskt tänkande.

5.4 Främja barns och elevers närvaro

Det framgår både i forskning[8] och i utbildningsförvaltningens kvalitetsarbete att det finns ett tydligt samband mellan höga studieresultat och hög skolnärvaro.

Det mest grundläggande i det främjande arbetet för ökad närvaro är en undervisning med god kvalitet och att barn och elever får de anpassningar och det stöd de behöver. Hela kedjan, från det främjande till det åtgärdande arbetet, ska fungera. Signaler om oroande frånvaro ska fångas upp tidigt.

Redan i förskola finns en systematisk åtgärdskedja som beskriver aktiviteter och ansvarsfördelning. Förskolor ska följa upp barns närvaro, uppmärksamma problematisk frånvaro och sätta in åtgärder.

I grundskola ska finnas insatser och samordning för att säkerställa elevers skolplikt och rätt till utbildning. En organisation med närvarokoordinatorer ger skolor operativt stöd vid problematisk skolfrånvaro. Vid Palmbladsskolan finns tillgång till distansundervisning som särskilt stöd i de högre årskurserna.

Också i gymnasieskola ska finnas grundläggande systematik för att uppmärksamma och sätta in åtgärder vid problematisk frånvaro. Elever ska tidigt fångas upp för att förebygga avhopp från utbildningen. Det kommunala aktivitetsansvaret (KAA) utvecklas för att fånga upp och ge stöd till unga i gymnasieålder som varken arbetar eller studerar.

6. Referenser

Håkansson J. och Sundberg D. (2018). *Utmärkt ledarskap i skolan – Forskning om att leda för elevers måluppfyllelse.* Natur och kultur.

Lerwall L. och Scheutz S. (2023). *Skoljuridik och myndighetsutövning.* iUSTUS

Robinson V. (2018). *Förbättring i en förändringstrött skola- ett undersökande arbetssätt*. Studentlitteratur.

Skolverket (2012). *Resursfördelning i svensk skola – Modellers påverkan på skolresultat*. Skolverkets rapport 362. Resursfördelning

Skolverket (2020). *Att ställa frågor och söka svar: vetenskapliggrund och beprövad erfarenhet*. Stockholm: Skolverket. Att ställa frågor och söka svar

[8] SOU 2021:11. *Bättre möjligheter för elever att nå kunskapskraven- aktivt stöd och elevhälsoarbete samt stärkt utbildning för elever med intellektuell funktionsnedsättning*. Stockholm: Elanders AB. Sid 286-292

SOU (2020:28) *En mer likvärdig skola – minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning.* Nordstedts juridik. En mer likvärdig skola – minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning, SOU 2020:28

SOU (2021:11). *Bättre möjligheter för elever att nå kunskapskraven- aktivt stöd och elevhälsoarbete samt stärkt utbildning för elever med intellektuell funktionsnedsättning*. Stockholm: Elanders AB. Bättre möjligheter för elever att nå kunskapskraven – aktivt stöd- och elevhälsoarbete samt stärkt utbildning för elever med intellektuell funktionsnedsättning, SOU 2021:11

Specialpedagogiska skolmyndigheten (2024). *Tvärprofessionella insatser för inkluderande utbildning.* Stockholm: Specialpedagogiska skolmyndigheten. tvarprofessionella-insatser-for-inkluderande-utbildning.pdf

Uppsala kommun, utbildningsnämnd (2024). *Kvalitetsrapport huvudman läsåret 2023-24 Kvalitetsrapport huvudman läsåret 2023-24*