



2016-04-01

Resursfördelningsmodell grundskola utifrån upprättad barnkonsekvensanalys

INLEDNING

Kommunfullmäktige antog 2014 en ”Handlingsplan för att stärka barnets rättigheter i Simrishamn kommun 2015-2018”. Denna plan innebär bl.a. att barnkonsekvensanalyser skall upprättas i viktiga beslut som rör barn. En barnkonsekvensanalys är en metod att bedöma barnets bästa i en specifik åtgärd eller frågeställning.

Syftet med att besluta om resursfördelning är att

- lyckas med att fördela resurser till de skolor och elever som behöver dem mest,
- att göra utbildningen likvärdig,
- att få fler elever som når grundskolans mål,
- att få ökad kontroll över resurserna och därigenom uppnå ett mer ändamålsenligt system.

Det övergripande syftet är att stärka barnets rättigheter i kommunen och gynna barns uppväxt och utveckling på lång och kort sikt.

KARTLÄGGNING

Kunskap, information och forskning behöver inhämtas gällande aktuell lagstiftning och artiklar i barnkonventionen samt om resursfördelning. Vidare behövs information inhämtas om elevers och skolledningens åsikter.

Aktuell lagstiftning och artiklar i barnkonventionen

Enligt 1:9 skollagen (2010:800) ska utbildningen i den svenska skolan vara likvärdig. Enligt grundskolans läroplaner framgår det att likvärdigheten inte innebär lika resurser till alla. Resurser som tilldelas skolan ska enligt 2:8a skollagen vara anpassade till elevers olika förutsättningar och behov.

Enligt 1:4 skollagen ska utbildningen tas hänsyn till barns och elevers olika behov. En strävan är att uppväga skillnader i barnens och elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen.

Enligt 1:10 skollagen ska barnets bästa vara utgångspunkt för alla beslut och åtgärder som rör barn. Barnets åsikter ska tillmätas betydelse i förhållande till barnets ålder och mognad.

Enligt 10:37-39 skollagen ska hemkommunen för en elev vid en fristående skola lämna bidrag för eleven till den enskilda huvudmannen. Bidragen ska bestå av ett grundbelopp och i vissa

fall ett tilläggsbelopp. Bidragen ska bestämmas efter samma grunder som hemkommunen tillämpar vid fördelning av resurser till den egna grundskolan.

Enligt barnkonventionens grundprinciper har

- enligt artikel 2 alla barn samma rättigheter och inget barn får diskrimineras.
- enligt artikel 3 ska barnets bästa komma i främsta rummet.
- enligt artikel 6 har barnet rätt till liv, överlevnad och utveckling.
- enligt artikel 12 har barnet rätt att uttrycka sin åsikt. Vuxna ska lyssna, beakta och återkoppla till barnet.

Enligt artikel 28 har barnet rätt till utbildning och med lika möjligheter. Enligt artikel 29 skall barnets utbildning bl.a. syfta till att utveckla barnets fulla möjligheter i fråga om personlighet, anlag samt fysisk och psykisk förmåga.

Kunskap och forskning

”Likvärdighet betyder inte likformighet eller att alla elever ska få lika mycket resurser. Likvärdighet upprätthålls av mål i skollag och läroplaner, betygskriterier, bestämmelser om minsta garanterad undervisningstid, ämnen, lärarbehörighet, särskilt stöd, överklagande samt tillsyn och kvalitetsgranskning. Likvärdighet innebär här att de fastställda målen kan nås på olika sätt beroende på lokala behov och förutsättningar. Kvaliteten i verksamheten ska dock ha lika hög nivå oavsett var i landet verksamheten bedrivs”. (1)

Det är viktigt att påtala att det inte finns någon motsättning mellan likvärdighet och goda resultat i skolan. Snarare visar internationella jämförelser att skolsystem med högre grad av likvärdighet presterar bättre än andra skolsystem. (2)

Enligt Skolverket är det inte möjligt att genom forskning identifiera det för alla kommuner effektivaste resursfördelningssystemet. Det optimala sättet att fördela resurser på, med avseende på likvärdighet och studieresultat, formas därför av kommunen själv. (3) För att få en framgångsrik resursfördelningsmodell, krävs enligt Skolverket aktiva och medvetna kommuner, både i fråga om fördelningen av resurser, i uppföljningen av hur resurserna används och vilken effekt de får för likvärdigheten. (Enligt Skolverket finns i Sverige ett tämligen svåröverskådligt skolsystem i fråga om resursfördelning. Det är svårt för kommunerna att redovisa jämförbara uppgifter om dels resurstilldelningen till skolorna, dels om resursanvändningen inom skolorna, sid 49.)

Skolverket konstaterar utifrån resultat från tidigare forskning, att ekonomiska resurser har betydelse för elevernas resultat. Särskilt betydelsefulla är resurserna för yngre elever och för elever med mindre gynnsam socioekonomisk familjebakgrund. (4) Det är dock **hur** resurserna används som avgör om resurser kan omsättas till likvärdighet och kvalitet i undervisningen.

Sammantaget ger dock inte forskningen på området entydiga svar på sambandet mellan resurser och resultat. Enligt Skolverkets rapporter är det självklart att skolsystemet behöver ekonomiska och personella resurser och det finns studier av svenska förhållanden som pekar på positiva effekter av resurser. (5) Däremot är det omdiskuterat hur stor betydelse



ekonomiska resurser har för elevers studieresultat. Effekten på elevernas resultat beror i hög grad på **hur** resurserna används och **vad** som händer i klassrummet. (6)

I en behovsanpassad resursfördelning är det angeläget att kunna identifiera resurser och behov för att ha möjlighet att påvisa resursers effekt på studieresultaten. Frånvaron av medvetna utvärderingar av hur resurserna inverkar på resultaten minskar förutsättningarna för kommunerna att fördela resurserna så att de behovsanpassas. (7)

Barn- och utbildningsförvaltningen bör därför ha en systematisk uppföljning av hur resurser fördelas inom skolan men också analysera hur fördelningen påverkar verksamheterna och elevernas tillgång till en likvärdig utbildning. Förvaltningens systematiska kvalitetsarbete kan skapa förutsättningar för en effektiv resursfördelning som kontinuerligt anpassas till de behov som finns på skolorna och hos eleverna. Både huvudmannen, rektorer och lärare behöver kopplas in. Huvudmannen har det yttersta ansvaret, men rektorerna och lärarna har också ett tydligt ansvar för sin skolas utveckling. (7)

Elevernas åsikter

Elever från gymnasiet Nova Academy, berättade 160316 i samtal kring resursfördelning med utredaren och Pia Nyman Persson, skolkurator, bl.a. följande.

Rättvisa för dem betyder likvärdighet. Oavsett förutsättningar skall alla elever få möjlighet att nå lika långt. Skolpengen får därför inte helt vara en fast summa. Elevens förutsättningar hemifrån får inte vara en orsak till att eleven inte klarar av skolan, utan skolan måste se till att dessa elever får möjlighet att få stöd. Det är viktigt att synliggöra de osynliga orättvisorna.

Det är viktigt att eleverna får kunskap om vilka möjligheter som finns för dem att få stöd. Eleverna ska inte behöva vara beroende av att skolan ser deras behov. Stödet måste vara mer lättillgängligt, så att eleven inte upplever det som ett misslyckande utan en given möjlighet som alla ska känna till. Eleverna måste känna att de inte har ett sämre värde om man önskar mer stöd och det skall inte vara jobbigt eller kännas fel att be om hjälp. Det är därför viktigt att lärarna informerar alla elever så att de kan ta egna initiativ. De tror att eleverna också blir mer motiverade om de själva tar initiativet. Det är också viktigt att det finns ett öppet klimat när det gäller att tala med kuratorn.

De tycker det är svårt att sätta en prislapp på en elev, men det är givet att alla elever måste få det stöd de behöver. De tycker inte om resursskolor, eftersom detta kan vara ett sätt att skjuta ifrån sig ”problemet”. De tycker det är viktigt att alla får stöd inom skolan.

De upplever inte att skolorna i Simrishamn är segregerade. De tror att det kan vara svårare att se alla elever på en stor skola, som t.ex. Korsavadskolan, om man jämför med Nils Holgerssonskolan. De tror dock inte att studieresultaten ser olika ut eller att föräldrarna skulle ha det olika ekonomiskt ställt på de olika skolorna, utan detta är nog jämnt fördelat.

De tror på att det är viktigt att hitta eleverna som behöver mer stöd, när de är yngre och inte ha överseende med dem, för att sedan behöva ge dem mycket stöd när de blir äldre. De tror på tidiga insatser och att det skall finnas mer närvaro av vuxna tidigt bland elever som kan vara

förebilder för dem. Dessa förebilder behöver inte vara lärare. Det kan vara andra vuxna eller fler kuratorer.

Vad gäller resursfördelningen, tror de att varje elev behöver en grundsumma, men tycker sedan att det skall finnas ett stort spelutrymme att kunna begära extra pengar för elevers olika behov. De tror på att det skall finnas permanenta stödteam, som arbetar speciellt med lärarna. Det är lärarnas ansvar att ge eleverna utbildning. De tycker det är viktigt att inte eleverna skall behöva anpassa sig till skolan och lärarna, utan att de är lärarna och skolan som skall anpassa sig till eleverna. De anser därför att det skall finnas pengar att söka för att utveckla olika inläringssystem så att lärarna kan nå alla elever i klassrummet. På det sättet behöver de inte ge eleverna särskilt stöd så att eleverna behöver flyttas ut från klassrummet. Det är därför viktigt att lärarna behärskar olika pedagogiska verktyg för att kunna variera sin undervisning. Det behövs ett mer öppet sinne till olika sätt att lära ut för att kunna se alla elever och ha förmåga att se dem från olika synvinklar.

Skolledningens åsikter

Skolledningen har framhållit olika faktorer att ta hänsyn till vid fastställande av kriterier för resursmodellen enligt följande.

Några skolor har tidigare fått ”byskoletillägg” som utgått extra, eftersom mindre skolor med färre elever har större kostnader per elev än skolor med fler elever. Detta tillägg är viktigt för att få de ekonomiska resurserna att räcka till. Några skolor har mindre undervisningsgrupper för elever med behov av extra stöd. Dessa grupper behöver extra resurser för att kunna drivas. Förberedelseklasserna och nyanländas behov kan också behöva särskilda resurser, eftersom antalet nyanlända ökat väsentligt. Det är viktigt att beakta att administrationen som det innebär att söka tilläggsbelopp kommer att öka.

ANALYS kring viktiga frågeställningar

1. Hur stor är kommunens totala fördelning till grundskolan?

Enligt Skolverket har glesbygdskommuner högre kostnader. Under åren 2009-2011 kunde skillnaden vara 52 000 kr per elev och år. Den genomsnittliga kostnaden var mellan 69 000 kr och 121 000 kr per elev och år. Genomsnittet var 87 000 kr per elev och år. I Simrishamn kommun kostade 2015 en elev i genomsnitt ca 90 000 kr.

2. Vilka kriterier skall användas vid den behovsanpassade resurstilldelningen?

Resurserna kan t.ex. styras

- så att elevernas behov tillgodoses tidigt i deras skolgång.
- till skolor och elever med mindre gynnsamma förutsättningar, dvs efter studieresultat.
- efter elevens och/eller föräldrarnas utländska bakgrund.
- efter bostadssegregation genom uppgifter över skillnader i föräldrarnas utbildningsnivå. Enligt Skolverket visar tidigare studier att föräldrarnas utbildningsnivå har ett mycket starkt samband med elevers måluppfyllelse = skolsegregation.
- efter individriktade åtgärder (såsom åtgärdsprogram för en elev).



- genom stöd till verksamhet med ett litet antal elever med särskilda behov.
- efter kvalitativa baserade bedömningar, t.ex. genom att en dialog förs med rektorerna och eleverna om skolornas behov.

Enligt SKL är det motiverat att ha en *socioekonomisk resursfördelning* om det finns påtagliga resultatskillnader mellan skolorna och om det kan antas bero på att eleverna har olika socioekonomiska bakgrund på de olika skolorna. (8) Då behöver kommunen fördela resurserna mellan skolorna med hänsyn till dessa skillnader.

Enligt barn- och utbildningsförvaltningens betygsstatistik från år 2015 för årskurs 6 föreligger dock inga påtagliga *resultatskillnader* som motiverar en socioekonomisk resursfördelning. (9) Det föreligger inte heller påtagliga skillnader avseende föräldrarnas utbildningsnivå eller ekonomiska förutsättningar.

Det är möjligt att rikta resurser till *individriktade åtgärder* och då kräva åtgärdsprogram vid ansökan. Åtgärdsprogram ska även enligt skollagen upprättas om det befaras att eleven inte når utbildningens mål och särskilda anpassningar inte har varit tillräckliga. Resurser för dessa elever, skulle med fördel kunna avsättas, eftersom det genom åtgärdsprogrammen finns förutsättningar att utvärdera dessa resurser. Om de kommunala skolorna ansökte om dessa resurser på samma grunder som de fristående skolorna, skulle likvärdigheten säkerställas. Resurserna skulle kunna benämnas som kommunalt tilläggsbelopp respektive tilläggsbelopp. (Skollagen använder enbart begreppet tilläggsbelopp gällande de fristående skolorna).

Det är dock viktigt att betona att både kommunala och fristående skolor har en skyldighet att ge stöd åt barn och elever i behov av särskilt stöd inom ramen för grundbeloppet. Målet med ett grundbelopp är också att det skall finnas en frihet för den enskilda verksamheten att utifrån lokala behov och omständigheter göra sina egna prioriteringar hur stora resurser man vill avsätta för ett visst ändamål. När skolorna begär extra resurser för elever i behov av särskilt stöd skall detta röra sig om stödåtgärder som är av extra ordinärt slag, som innebär att mer betydande resurser måste avsättas för en enskild elevs räkning. Det kan vara fråga om lokaler, hjälpmedel, särskilda läromedel eller assistens eller/och avse elever med stora inlärningssvårigheter som beror på språkliga eller sociala faktorer.

Ytterligare resurser riktade till *elever med omfattande behov av extraordinära stödåtgärder*, skulle kunna fördelas, om skolan kan visa att grundbeloppet och tilläggsbeloppet inte är tillräckligt för att ge eleven sin rätt till stöd. Denna möjlighet bör användas restriktivt, eftersom detta behov i första hand ska täckas av grundbeloppet samt tilläggsbeloppet.

Simrishamn kommun har sedan tidigare regler för beviljande av modersmålsundervisning, se <http://www.simrishamn.se/sv/barn-utbildning/Information/modersmalsundervisning/>. Denna kostnad är anslagsfinansierad och utgår likvärdigt till de fristående skolorna och till kommunens skolor.

Nyanlända elever med behov av särskilt stöd kan sökas efter samma villkor som elever med svenskt medborgarskap. Ytterligare resurser bör dock kunna sökas, om skolan kan visa att det

fasta grundbeloppet per elev inte är tillräckligt för att kunna tillgodose de nyanlända elevernas rättigheter. Exempel för detta kan vara kostnader för särskilda förberedelseklasser och extra lärartjänster.

Skolledningens åsikter bör användas som kunskap att fördela resurserna på bästa sätt. Om skolor kan visa att grundbeloppet inte räcker för att täcka kostnaderna, bör de få ersättning för dessa. Om någon kommunal skola får extra resurser ska dock de fristående skolorna kompenseras.

Elevernas förslag, att det skall finnas möjlighet att söka resurser för att utveckla pedagogiska metoder för att kunna nå fler elever i klassrummet, stämmer väl överens med skollagens intention. Enligt 3:5a skollagen ska, om det framkommer att en elev inte kommer att nå de kunskapskrav som minst ska uppnås, den eleven skyndsamt ges stöd i form av extra anpassningar inom ramen för den ordinarie undervisningen. Att prioritera tidiga insatser för dessa elever, kan förebygga att andra åtgärder inte blir nödvändiga. Enligt forskning, se ovan, är det hur resurserna används som avgör om resurser kan omsättas till likvärdighet och kvalitet i undervisningen. Eftersom kompetensutveckling ingår i grundbeloppet, ska skolorna utveckla pedagogiska metoder inom sin budgetram. Däremot skulle barn- och utbildningsförvaltningen kunna se över möjligheten att ansöka om resurser till detta ändamål, för att skapa mer incitament för skolorna att utveckla pedagogiska metoder.

Elevernas åsikt att eleverna ska få information om sina rättigheter att få stöd, ligger helt i linje med skollagen och barnkonventionen. Barnrättsutredningen från 2016 lyfter särskilt fram betydelsen av att barn och ungdomar får information om sina rättigheter.

3. Hur stor del av resurserna till grundskolan skall fördelas utifrån skolornas behov?

Enligt Skolverkets studier varierar andelen mellan 0 till 20 % av grundskolebudgeten. Enligt barn- och utbildningsförvaltningens beräkningar från tidigare resultat, bör 8-11 % av grundskolans resurser fördelas utifrån elever med extra behov.

4. Hur ska vi tillämpa kommunens bestämmelser om tilläggsbelopp till fristående skolor?

Bidraget skall bestå av ett grundbelopp och i vissa fall ett tilläggsbelopp (10:37 och 10:39 Skollagen). Det skall bestämmas efter samma grunder som hemkommunen tillämpar vid fördelning av resurser till den egna grundskolan. Tilläggsbeloppet ska lämnas för elever som har ett omfattande behov av särskilt stöd eller för elever som ska erbjuds modersmålsundervisning. Utgångspunkten är den s.k. likabehandlingsprincipen. (10:38 skollagen).

Merparten, dvs 83 % av de kommuner som besvarat SKL:s enkät anger att de fristående skolorna måste ansöka hos kommunen för att få ut ett tilläggsbelopp till en elev som har omfattande behov av särskilt stöd (198 kommuner). I de flesta fall gäller kravet på ansökan även för de kommunala skolorna och de totala resurser som ska fördelas är gemensamma för alla huvudmän.

Ett fast grundbelopp samt samma förutsättningar för kommunens grundskolor och friskolorna att söka olika tilläggsresurser, skulle ge stor möjlighet att garantera likvärdighet mellan samtliga skolor.

5. Hur ska vi följa upp vad ersättningen leder till?

Kommunen har ansvar för att fördela resurserna till samtliga skolor men har också som skolhuvudman ansvar för att följa upp hur de kommunala skolorna har använt resurserna och hur de inverkar på skolornas resultat.

Rektor beslutar om sin skolenhet eller skolans inre organisation och vilka insatser som görs där. Men kommunen, i egenskap av huvudman för de kommunala skolorna, har det yttersta ansvaret för att eleverna får det stöd som de behöver. Det är samtidigt skolornas förmåga att använda tilldelade medel som avgör resultatet om resurserna används ändamålsenligt och att elevernas resultat blir bättre.

Även om de fristående skolorna inte är skyldiga att delta i kommunens uppföljning, kan insynsrätten utvecklas.

Om uppföljningen utformas på ett relevant sätt och bidrar till skolornas systematiska kvalitetsarbete, skulle det vara möjligt att utveckla samverkan och dialog med både de kommunala och de fristående skolorna. Då skulle uppföljningen kunna användas inte främst som en kontroll utan som ett stöd till skolornas utveckling. ”Ett väl fungerande systematiskt kvalitetsarbete på skolnivå har karaktären av en självvärdering där den enskilda skolan analyserar sin förmåga att möta elevernas behov och kommer fram till hur skolan behöver utvecklas för att vidmakthålla eller öka måluppfyllelsen.” (8)

Hur tilläggsersättningen har använts eller kommer att användas kan även belysas genom att skolorna berättar antingen skriftligen eller muntligen vid möte med förvaltningen eller på nämndsmöte. Frågor kan behöva besvaras enligt följande.(9)

- Vilka olika behov av stöd och stimulans har eleverna på skolan utifrån sina särskilda behov.
- Vilka effekter bör uppnås på kort och lång sikt?
- Vilka insatser behöver målgrupperna?
- Vilka insatser behöver göras för att höja skolans förmåga att i sin tur kunna göra de nödvändiga insatserna för målgrupperna?
- Vilka resurser behövs för att kunna göra planerade insatser direkt för målgrupperna eller indirekt genom att förstärka skolan?
- Vad kostar dess insatser på årsbasis?
- Vilka av önskvärda insatser ska prioriteras inom givna ekonomiska ramar?
- Hur ska insatsernas effekter följas upp på kort och på lång sikt?

6. Hur ska vi följa upp vår modells träffsäkerhet?

Uppföljningen av de olika skolornas resultat ger kommunen en fingervisning om resurserna fördelas efter hur behoven varierar. Det är dock viktigt att veta att det är svårt att hitta ett optimalt sätt att fördela resurser. Kommunen skall dock givetvis ändra sin modell om det underlag som finns, tydligt visar att modellen inte är tillräckligt träffsäker eller har andra brister.

7. Hur ska vi informera om vår resursfördelningsmodell?

För att ge förutsättningar till en fungerande resursfördelningsmodell är det av vikt att skapa förståelse, acceptans och legitimitet för modellen. Det är därför viktigt att informera både nämnd och skollledning om syftet med modellen och hur den tagits fram samt gemensamt komma överens om hur uppföljningen skall genomföras. Det är också viktigt att beskriva både styrkor och begränsningar med modellen.

Eleverna har lyft fram betydelsen av att eleverna får information om sina rättigheter att få stöd. Skolleningen bör ta ansvar för att barn och elever på respektive skola får kännedom om sina rättigheter att få sina behov tillgodosedda för att kunna nå utbildningens mål.

BEDÖMNING OCH FÖRSLAG

Eftersom kommunens grundskolor inte är segregerade, skulle ett grundbelopp med ett fast belopp per elev som kompletteras med tilläggsresurser, efter ansökan av skolorna, uppnå mest likvärdig resursfördelning mellan skolorna. Om de fristående skolorna också ersätts på samma sätt, skulle likvärdigheten även mot de fristående skolorna vara säkerställd.

Grundbeloppet för 2016 har fastställts enligt följande.

- Åk 1-3; 58 857 kr/elev
- Åk 4-6; 66 764 kr/elev
- Åk 7-9; 77 261 kr/elev

(Belopp per elev är enligt budget 2016. Ny beräkning kommer att göras under april månad.)

Barn- och utbildningsförvaltningen föreslår barn- och utbildningsnämnden besluta enligt följande.

- Barn- och utbildningsnämndens resurser för grundskolan ska fördelas genom ett grundbelopp med ett fast belopp per elev, samt genom att tilläggsresurser kan utgå efter ansökan från de fristående skolorna och kommunens skolor.



- Tilläggsresurser om totalt 10 % av grundskolans totala resurser (12 160 tkr) för år 2016 beräknas, efter godkännande, kunna utgå till fristående och kommunens skolor enligt följande.
 - Tilläggsbelopp utges till fristående skolor för enskild elev med behov av särskilt stöd.
 - Kommunalt tilläggsbelopp utges till kommunens skolor för enskild elev med behov av särskilt stöd.
 - Särskilt tillägg utges till kommunens skolor och till de fristående skolorna för elever med omfattande behov av extraordinära stödåtgärder.
 - Tilläggsbelopp utges för elever med behov av modersmålsundervisning till kommunala och fristående skolor.
 - Särskilt tillägg utges för merkostnader för nyanlända elever.
- Barn- och utbildningsförvaltningen får i uppdrag att se över möjligheten att ansöka om resurser till utvecklande av pedagogiska metoder för att kunna anpassa ordinarie utbildning efter elevers behov.
- Uppföljning av resursfördelningen samt resursfördelningsmodellen ska årligen redovisas till barn- och utbildningsnämnden.
- Barn- och utbildningsförvaltningen får i uppdrag att utveckla insynsrätten för kommunen i de fristående skolorna.
- Skolledningen uppmanas ge information varje läsår till samtliga elever om deras rättigheter till stöd för att uppnå utbildningens mål.

Ewa Kristensson
Barn- och utbildningschef

Marie Lundin
Administrativ chef

Barn- och utbildningsförvaltningen



REFERENSER

1. Skollagen proposition 2009/10:165 sid 229
2. OECD (2012), Education Today 2013, The OECD Perspective, s 100-112. Se även Skolverkets (2013) Skolverkets lägesbedömning 2013, s 8.
3. Skolverkets rapport 391, 2013; Kommunernas resursfördelning till grundskolor
4. Skolverket (2009); Resursfördelning utifrån förutsättningar och behov? s 86
5. IFAU (2007); Hur mycket påverkas studieresultat av resurser? IFAU (2012); Långsiktiga effekter av mindre klasser, Skolverket (2009); Vad påverkar resultaten i svensk grundskola? Kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer, s 160-200.
6. Hattie; Synligt lärande sid 211 ff
7. Skolverkets rapport 391, 2013; Kommunernas resursfördelning till grundskolor sid 50.
8. Skolverket (2011), Kommunalt huvudmannaskap i praktiken visar kommunens tolkning av sitt huvudmannauppslag, och i samspelet mellan förvaltning nämnd och kommunledning spelar en roll för kvaliteten i bl.a. kommunens resursfördelning
9. SKLs skrift Socioekonomisk resursfördelning till skolor, så kan kommunen göra, 2014, sid 9.
10. Betygsstatistik årskurs 6; barn- och utbildningsförvaltningens statistik i extens, 2016.
11. SKLs skrift Socioekonomisk resursfördelning till skolor, så kan kommunen göra, 2014, sid 36.
12. SKLs skrift Socioekonomisk resursfördelning till skolor så kan kommunen göra, 2014, sid 38