

Beslut

efter kvalitetsgranskning av arbetet med skolor
med långvarigt låga kunskapsresultat vid vid
Maserskolan i Borlänge kommun

Inledning

Skolinspektionen har med stöd i 26 kap. 19 och 20 §§ skollagen (2010:800) genomfört en kvalitetsgranskning av arbetet huvudmäns och rektors arbete i skolor med långvarigt låga kunskapsresultat. Syftet är att granska kvaliteten i huvudmännens och rektorernas långsiktiga arbete för att öka kunskapsresultaten på grundskolor med långvarigt låga kunskapsresultat.

De övergripande frågeställningarna är:

1. I vilken utsträckning har huvudmannen under perioden haft ett långsiktigt och pågående arbete för att skapa kontinuitet och stabilitet i skolans ledning i syfte att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten?
2. I vilken utsträckning har huvudmannen och rektorn en samsyn kring vad som förklarar de långvarigt låga kunskapsresultaten och kring insatsers effekter över tid?
3. I vilken utsträckning har rektorn haft ett långsiktigt och pågående arbete för att det på skolan råder höga förväntningar och ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling i syfte att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten?

Bedömningen görs i förhållande till de kvalitetskriterier Skolinspektionen satt upp i granskningen inom det granskade området. Författningsstöd för granskningen finns i bilaga 1.

Granskningen genomförs hos 18 huvudmän och i 28 skolor. I urvalet ingår såväl enskilda som kommunala huvudmän. Maserskolan i Borlänge kommun ingår i denna granskning.

Skolinspektionen har genomfört intervjuer med lärare, rektor och biträdande rektor på Maserskolan samt intervjuer med skolchef, sektorchefen för Bildningssektorn och ordförande för Barn- och utbildningsnämnden. Intervjuerna genomfördes av Tilda Lindell och Kristina Dhenstrand den 29-30 september och den 8 oktober 2020. Inför intervjuerna har Skolinspektionen genomfört dokumentationsstudier för perioden 2010-2019.

Fakta om verksamheten:

Maserskolan är en kommunal skolenhet belägen i Borlänge kommun. Skolan har 360 elever i årskurs 7-9 höstterminen 2020 och leds av en rektor och en biträdande rektor. Andelen elever som uppnått A-E i alla ämnen har varierat mellan 50 och 68 procent under perioden 2010 – 2019. Borlänge kommun har redovisat att Maserskolan under samma period har haft en rektor, och att en ny rektor tillträtt från och med höstterminen 2020.

Beslut:

Bedömningar och utvecklingsområden

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen i **liten utsträckning** har ett långsiktigt arbete med att skapa kontinuitet i skolans ledning, i syfte att bryta skolans låga kunskapsresultat.

- Huvudmannen behöver aktivt verka för att rektorn erbjuds ett stöd som är ändamålsenligt

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen och rektorn i **liten utsträckning** har en samsyn kring relevanta förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten, och kring insatsers effekter över tid.

- Huvudmannen och rektorn behöver i sin analys av de långvarigt låga kunskapsresultaten söka förklaringar som kan relateras till kvaliteten i det egna arbetet

Skolinspektionen bedömer att rektorn i **flera delar** har ett långsiktigt arbete för att det på skolan ska råda höga förväntningar och ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling, i syfte att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten

- Rektorn behöver skapa förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat

Uppföljning

Huvudmannen ska senast den 2021-09-21 redovisa till Skolinspektionen vilka förbättringsåtgärder som vidtagits utifrån de identifierade utvecklingsområdena och resultat av dessa åtgärder. Observera att huvudmannen endast ska redovisa åtgärder för de utvecklingsområdena som kommer att följas upp. Som stöd för redovisningen bör bifogad mall ([bilaga 2](#)) användas.

Redogörelsen skickas via e-post, till kvalitetsgranskningarsthlm@skolinspektionen.se Ange Skolinspektionens diarienummer för granskningen (dnr 2020:2189) på de handlingar som skickas in.

Redogörelsen kan också skickas per post till Skolinspektionen, Box 230 69, 104 35 STOCKHOLM.

Skolinspektionens bedömningar

Huvudmannens arbete för att skapa kontinuitet i skolans ledning

I följande del behandlas huvudmannens arbete under perioden 2010 till 2020 för att skapa stabilitet och kontinuitet i skolans ledning i syfte att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten. I bedömningen ingår om huvudmannen har erbjudit rektorn ett brett centralt stöd i en variation av frågor som motsvarar rektorns behov av stöttning. I bedömningen ingår också om huvudmannen har genomfört väsentliga och ändamålsenliga insatser som grundar sig i skolans behov och som bidrar till att rektorn kan leda den pedagogiska verksamheten på ett sätt som kan höja kunskapsresultaten.

Sammanfattningsvis bedömer Skolinspektionen att huvudmannen i liten utsträckning har ett långsiktigt arbete med att skapa kontinuitet i skolans ledning, i syfte att bryta skolans låga kunskapsresultat.

Skolinspektionens motivering till bedömningen är att huvudmannen har erbjudit rektorn ett begränsat centralt stöd och inte tillräckligt aktivt verkar för att rektorn ska nyttja det stöd som finns att tillgå. Av granskningen framgår också att en del av det stöd som erbjuds rektorn har inrättats sedan något år tillbaka och inte funnits över tid och att det finns områden där stödet fortfarande behöver stärkas. Utöver detta har huvudmannen under de senaste tio åren inte riktat några specifika insatser till Maserskolan för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten.

Huvudmannen har erbjudit rektorn ett begränsat centralt stöd

Skolinspektionen bedömer att det centrala stöd som huvudmannen erbjuder rektorn är begränsat och har varit så över tid. I granskningen framkommer att inom Bildningssektorns organisation, som grundskoleverksamheten tillhör, finns funktioner för stöd kring exempelvis systematiskt kvalitetsarbete, klagomålshantering, specialpedagogiskt stöd och juridiska frågor. Stöd i frågor som rör ekonomi, IT, HR och kommunikation finns att få från kommungemensamma funktioner som inte tillhör Bildningssektorn och som sektorns chef inte styr över. I Skolinspektionens intervjuer framkommer också att det finns behov av att utveckla stödet som en del av de kommungemensamma stödfunktionerna ger, och att huvudmannens stöd har haft utvecklingsbehov över tid. Till exempel beskriver en representant för huvudmannen att organisationen för styrning och ledning på huvudmannanivå var mycket underutvecklad för fyra år sedan. Det centrala stöd som kan erbjudas till rektorn har successivt utvecklats sedan dess. Till exempel har stödet kring HR utökats till Bildningssektorn de tre senaste åren, det finns en ny säkerhetsavdelning i kommunen och sedan ett år tillbaka anordnas återkommande kvalitetssamtal för skolledningen som leds av en kvalitetsutvecklare inom Bildningssektorn. Däremot

framkommer att det centrala stödet gällande ekonomi fortfarande inte fungerar tillfredsställande och att processerna för stöd kring ekonomi kommer att ses över. Av granskningen framgår vidare att huvudmannen i begränsad utsträckning verkar för att rektor ska använda det stöd som finns att tillgå. I Skolinspektionens intervju med rektor och biträdande rektor beskrivs att kvalitetssamtalen är det stöd som erbjuds aktivt, men när det gäller andra frågor får skolledningen efterfråga stöd från huvudmannen. Det framkommer också att det inte upplevs vara tydligt vilket stöd som finns tillgängligt centralt hos huvudmannen, och att skolledningen ser ett behov av mer administrativt stöd. Att stöd kan ges om rektorn ber om hjälp bekräftas av rektorns närmaste chef, som berättar att hen i så fall kan rikta de resurser som finns eller föreslå vilken stödfunktion som ska kontaktas. I samma intervju framkommer också att hen tror att rektorn tycker att det stöd som ges kring exempelvis systematiskt kvalitetsarbete fungerar, medan stödet i andra frågor har fungerat bitvis eller behöver utvecklas.

Huvudmannen har inte genomfört några riktade insatser eller tilldelat skolan några ytterligare ekonomiska resurser

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen under det senaste decenniet inte har genomfört några riktade insatser för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på Maserskolan. Huvudmannen har inte heller tilldelat skolan några extra ekonomiska resurser under denna tid utöver de som fördelas via huvudmannens resursfördelningsmodell. Inför granskningen har huvudmannen redovisat tre insatser, vilka huvudmannen bedömer är de viktigaste insatserna som har vidtagits för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på Maserskolan. De insatser som redovisats är att huvudmannen riktat vissa statsbidrag, att huvudmannen har ett samarbete med en högskola för att öka antalet behöriga lärare och att huvudmannen fördelar resurser med hjälp av en resursfördelningsmodell. Det framgår samtidigt av inkommen dokumentation att de redovisade insatserna är generella och inte specifikt riktade till Maserskolan. I Skolinspektionens intervjuer med företrädare för huvudmannen ges några olika förklaringar till avsaknaden av riktade insatser och extra ekonomiska resurser till Maserskolan. Det framkommer till exempel att ekonomiska resurser som riktas till skolan genom resursfördelningsmodellen betraktas som en riktad insats av vissa företrädare, även om huvudmannen i insänd dokumentation uppgett att det inte är en specifik insats för Maserskolan. Ytterligare en förklaring som ges är att resultaten inte har analyserats tillräckligt på huvudmannanivå för att mer riktade insatser ska kunna göras. Det framkommer också i intervjuerna att huvudmannen över tid har haft ett bristande systematiskt kvalitetsarbete. Till exempel anger en företrädare att huvudmannen inte hade något centralt kvalitetsarbete alls tills för något år sedan, och alla skolor har haft sitt eget kvalitetsarbete som sett mycket olika ut.

Identifierat utvecklingsområde

I syfte att ytterligare höja verksamhetens kvalitet inom området bedömer Skolinspektionen att:

- **Huvudmannen behöver aktivt verka för att rektorn erbjuds ett stöd som är ändamålsenligt**

Ett brett och ändamålsenligt stöd från huvudmannen är viktigt för att rektorn ska kunna fokusera på att leda det pedagogiska arbetet. Av granskningen framgår att det centrala stöd som erbjuds till rektorn har utvecklats de senaste åren. Till exempel har stödet kring HR utökats till Bildningssektorn och sedan ett år tillbaka anordnas återkommande kvalitetssamtal för skolledningen som leds av en kvalitetsutvecklare. Samtidigt framkommer att det finns stödfunktioner som inte fungerar tillfredsställande och att huvudmannen i begränsad utsträckning verkar aktivt för att tillhandahålla stöd till rektorn. Exempel på detta är att rektorn vid behov får efterfråga stöd från huvudmannen och att det inte upplevs vara tydligt vilket stöd som huvudmannen kan erbjuda. För att se till att det stöd som erbjuds möter rektorns faktiska behov av stöd kan huvudmannen som ett första steg undersöka vilka stödbehov som finns.

Huvudmannens och rektorns samsyn kring relevanta förklaringar till skolans låga kunskapsresultat och effekter av genomförda insatser

I följande del behandlas huvudmannens och rektorns samsyn kring relevanta förklaringar till de låga kunskapsresultaten under perioden 2010 till 2019 och kring insatsernas effekter över tid. Relevanta förklaringar avser faktorer som skolan kan påverka, såsom bland annat det egna utvecklingsarbetet och hur undervisningen möter elevernas behov. I bedömningen ingår också om huvudmannen och rektorn har en gemensam förståelse för viktiga kvalitetsbegrepp som knyter an till elevernas kunskapsresultat. Vidare bedöms om huvudmannen och rektorn har en gemensam god kännedom om de insatser som har genomförts över tid. I detta ingår hur effekter av tidigare insatser används som underlag för planering av framtida utvecklingsåtgärder.

Sammanfattningsvis bedömer Skolinspektionen att huvudmannen och rektorn i liten utsträckning har en samsyn kring relevanta förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten, och kring insatserns effekter över tid.

Skolinspektionens motivering till bedömningen är att de förklaringar som ges till de långvarigt låga kunskapsresultaten i huvudsak handlar om faktorer som den enskilda skolan svårt kan påverka, såsom elevernas bakgrund och det omgivande samhället. Vidare finns det en viss samsyn mellan rektor och huvudman om vad

som är viktiga kvalitetsbegrepp för skolan, men det saknas en tydlig utvärdering av ifall de insatser som huvudmannen har genomfört har haft någon påverkan på skolans måluppfyllelse.

Huvudmannen och rektorn ger liknande förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten, men förklaringarna handlar framför allt om förhållanden som den enskilda skolan inte kan påverka

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen och rektorn har en viss samsyn kring vilka förklaringar som finns till de långvarigt låga kunskapsresultaten. Förklaringarna handlar däremot i huvudsak om faktorer som den enskilda skolan svårigen kan påverka, och i lägre utsträckning om vilken betydelse skolans arbete och undervisningens kvalitet har för resultaten. Av granskningen framgår att de vanligast förekommande förklaringarna till att skolan har haft låga kunskapsresultat under lång tid är att skolan har en hög andel nyanlända elever, samt att skolan är belägen i ett socioekonomiskt svagt område och har fler sådana områden i sitt upptagningsområde. Detta är förklaringar som ges i nästintill samtliga av Skolinspektionens intervjuer, där det också framkommer att frågan om upptagningsområdets struktur har varit aktuell under lång tid utan att ha hanterats av huvudmannen. Samtidigt framgår av granskningen att det systematiska kvalitetsarbetet och analyser av kunskapsresultat är och har varit ett utvecklingsområde för huvudmannen under de senaste fyra åren. Till exempel berättar en av skolcheferna, som är rektorns närmaste chef, att det för några år sedan saknades gemensamma strukturer för att sammanställa resultat och det fanns inte heller så stor vana av att analysera resultat. När sådana strukturer nu finns kan huvudmannen ställa högre krav på kvalitetsarbetet, och nu försöker skolcheferna prioritera att tiden de har tillsammans med rektorerna används för att diskutera kunskapsresultaten, det kollegiala lärandet och hur respektive rektor använder sitt pedagogiska ledarskap. Även i intervjun med rektor och biträdande rektor framkommer att det finns och har funnits svårigheter att göra analyser av måluppfyllelsen på skolan. Ett exempel som ges på en aktuell svårighet är att det på skolan saknas metoder för att analysera resultat och utvärdera undervisningen, och analyserna har istället utgått från det som skolledningen och lärarna vet kring eleverna.

Det finns en viss samsyn mellan rektor och huvudman om vad som är viktiga kvalitetsbegrepp för skolan

Skolinspektionen bedömer att det finns en viss samsyn mellan rektor och huvudman om vad som är viktiga kvalitetsbegrepp för skolan, men att den samsyn som finns i huvudsak avser målsättningen kring skolans måluppfyllelse. Av granskningen framgår att Maserskolan har en målsättning gällande kunskapsresultaten som innebär att 100 procent av skolans elever ska nå kunskapskraven för betyget E. En liknande målsättning, att måluppfyllelsen ska vara 100 procent i alla ämnen, lyfts också fram av skolcheferna och uppges vara ett tydligt kommunicerat mål. För att skapa samsyn om vad som är viktiga kvalitetsbegrepp för skolan beskriver en av skolcheferna att hen tillsammans med rektorerna diskuterar vad kvalitet och

måluppfyllelse betyder, och som tidigare beskrivits försöker skolcheferna nu prioritera att tiden tillsammans med rektorerna används för att diskutera kunskapsresultaten. I intervjun med rektor och biträdande rektor framkommer också att det från huvudmannens sida har saknats såväl ett tydligt fokus på kunskapsresultat som en tydlig riktning om vad som är viktiga kvalitetsaspekter för skolan. De beskriver samtidigt att de nu upplever att det finns en positiv utmaning kring sådana frågor från skolchefen.

Huvudman och rektor har en gemensam bild av att få riktade insatser genomförts över tid och att effekterna av genomförda insatser inte har utvärderats

Skolinspektionen bedömer att huvudman och rektor delar bilden av vilka insatser som Maserskolan har tagit del av, men att de insatser som redovisats är generella och att effekterna av dem inte har analyserats. Som tidigare beskrivits har huvudmannen redovisat tre insatser som huvudmannen bedömer är de viktigaste insatserna som har vidtagits för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på Maserskolan. Insatserna är däremot inte specifikt riktade till Maserskolan utan omfattar flera av huvudmannens skolor. En av insatserna är att ekonomiska resurser fördelas till skolan med hjälp av en resursfördelningsmodell, och denna insats nämns också i intervjun med rektor och biträdande rektor som den insats som huvudmannen genomfört för att höja måluppfyllelsen på skolan. Samtidigt framkommer i granskningen att det inte finns en tydlig bild av om de insatser som huvudmannen har genomfört har haft någon effekt på skolans måluppfyllelse. Till exempel uppger en av skolcheferna att Maserskolans resultat ligger över förväntat resultat enligt Salsa men från huvudmannens sida vet de inte vad det beror på. Även i rektorsintervjun lyfts att det är svårt att säga vilka effekter som huvudmannens insats i form av resursfördelning har haft på skolans måluppfyllelse.

Identifierat utvecklingsområde

I syfte att ytterligare höja verksamhetens kvalitet inom området bedömer Skolinspektionen att:

- **Huvudmannen och rektorn behöver i sin analys av de långvarigt låga kunskapsresultaten söka förklaringar som kan relateras till kvaliteten i det egna arbetet.**

En förutsättning för ett långsiktigt och hållbart utvecklingsarbete är att förklaringar till de låga kunskapsresultaten också söks i faktorer som kan påverkas. Det innebär att förklaringar relateras till skolans förutsättningar och det egna arbetet och inte enbart till elevernas bakgrund eller det omgivande samhället. Av granskningen framgår att de förklaringar som ges till de långvarigt låga kunskapsresultaten på Maserskolan i huvudsak handlar om faktorer som den enskilda skolan svårt kan påverka. Att i högre utsträckning inkludera skolans arbete i analysen, exempelvis hur den egna undervisningen möter elevernas behov, skulle kunna ge rektor och

huvudman ett mer utvecklat underlag för att fatta beslut om konkreta utvecklingsinsatser som motsvarar skolans behov och ger möjlighet att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten.

Rektorns arbete för att åstadkomma höga förväntningar och ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling

I följande del behandlas i vilken utsträckning rektorn under perioden 2010 till 2020 aktivt har verkat för att det på skolan ska råda höga förväntningar på elevers kunskapsutveckling, och att det finns ett tydligt gemensamt ansvarstagande för det. I bedömningen ingår om rektorn kontinuerligt har arbetat för att det ska finnas gemensamma goda förhållningssätt bland personalen som präglas av höga förväntningar på elevers kunskapsutveckling. Höga förväntningar innebär att personalen ser det som möjligt att förbättra skolans resultat och att de i sitt arbete utgår ifrån att alla elever har möjlighet att utvecklas så långt som möjligt. I bedömningen ingår också om rektorn löpande har arbetat för att utveckla ett tydligt individuellt såväl som gemensamt ansvarstagande för att höja elevernas kunskapsresultat. Detta innebär att personalen ser sin egen betydelse för att elever ska få goda förutsättningar för att utvecklas så långt som möjligt.

Sammanfattningsvis bedömer Skolinspektionen att rektorn i flera delar har ett långsiktigt arbete för att det på skolan ska råda höga förväntningar och ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling, i syfte att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten.

Skolinspektionens motivering till bedömningen är att rektorn under lång tid har haft ett pågående arbete för att det hos skolans personal ska råda höga förväntningar på eleverna. Däremot framgår av granskningen att tillämpningen av den modell som skolan arbetar efter, och som höga förväntningar är en del av, har varierat över tid, och att visst utvecklingsarbete på skolan har varit personbundet. Även arbetet med att utvärdera undervisningen har varit personbundet vilket har påverkat kvaliteten i de analyser som har gjorts.

Rektorn har verkat för att det på skolan ska finnas ett förhållningssätt som präglas av höga förväntningar på eleverna, men arbetet har varierat över tid

Skolinspektionen bedömer att det har funnits ett arbete under lång tid för att skapa ett förhållningssätt som inkluderar höga förväntningar på alla elever och som delas av all personal. Sedan 2008 har skolan arbetat utifrån en egen modell, Maser-

modellen, som alla lärare ska följa och som inkluderar struktur, trivsel och goda relationer som viktiga aspekter för att skapa förutsättningar för lärande. Skolans rektor sedan nitton år var med och tog fram modellen och rektorn har, enligt de intervjuade lärarna, varit engagerad i att arbetet med modellen ska vara levande. Till exempel har det förekommit att tillämpningen av modellen har följts upp genom lektionsbesök. I inkommen dokumentation lyfts modellen också fram som en del i arbetet kring vilka förväntningar som ska råda och hur förväntningarna ska förmedlas till eleverna. I skolans verksamhetsrapport från läsåret 2017/2018 beskrivs till exempel att höga förväntningar är en del av Masermodellen och skolans elevsyn. Samtidigt framkommer i intervjuerna att det framförallt har varit skolans biträdande rektorer som haft i uppdrag att upprätthålla arbetet med modellen, och när de har slutat har tillämpningen av modellen varierat. I lärarintervjun uppges att skolan har haft samma styrkor och utmaningar varje år på grund av personalomsättning och att det finns lärare som inte följer modellen.

I granskningen ges också ett antal exempel på hur höga förväntningar förmedlas till eleverna. Ett exempel som ges är att aulasamlingar anordnas fyra gånger per år och målet är att alla elever ska uppmärksammas och få diplom någon gång under sina tre år på skolan. Ytterligare exempel som ges är att förväntningar lyfts i olika möten, till exempel i klasskonferenser, i samtal mellan lärare och i samtal med vårdnadshavare. Lärarna beskriver att ett perspektiv i de samtalen är ett specialpedagogiskt perspektiv där de försöker rikta fokus mot elevernas styrkor och vad de redan kan. De arbetar också för att föra in specialpedagogiska insatser i undervisningen och strävar efter att inkludera elever, istället för att ge dem stöd utanför klassrummet eller i en annan grupp. Att eleverna på så sätt kan vara kvar i klassen uppges vara ett sätt som lärarna kan visa att de har höga förväntningar och att eleverna kan klara ordinarie undervisning.

Det har saknats en tydlig utvecklingsorganisation och ett fokus på analyser av skolans målluppfyllelse

Skolinspektionen bedömer att rektorn inte tillräckligt aktivt har verkat för att skapa förutsättningar för ett tydligt gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat hos den pedagogiska personalen. Till exempel har det saknats en tydlig organisation och rollfördelning för skolans utvecklingsarbete, och styrningen av uppföljning och utvärdering av undervisningen har inte varit tillräcklig. Av granskningen framgår att ett område som prioriteras i skolans utvecklingsarbete är alla lärares arbete med tillgängliga lärmiljöer och extra anpassningar. Det finns däremot ingen färdig plan för detta arbete från skollädaingen, berättar lärarna, utan det är ett pågående och flexibelt arbete som utgår från verksamhetens behov. I samma intervju framkommer att skolans utvecklingsarbete har varit otydligt under en längre tid och att det är först nu som rollfördelningen i skolans utvecklingsarbete blir mer strukturerad. I intervjun med rektor och biträdande rektor framkommer också att det behövs ett arbete för att hitta strukturer och förutsättningar för att driva utveckling, men att en tydlig utvecklingsorganisation efterfrågas från lärarna. En av slutsatserna i skolans verksamhetsrapport från läsåret 2017/2018 är

också att visst utvecklingsarbete har varit personbundet, och att detta behöver ses över så att organisationen är tydlig och stabil oavsett person. Insatser som redan gjorts för att skapa strukturer och förutsättningar är att skolan har investerat i specialpedagogisk kompetensutveckling och sett över förstelärarnas uppdrag, berättar rektorn och biträdande rektorn i intervju.

Av granskningen framgår vidare att det finns sammanhang då rektorn diskuterar elevernas kunskapsresultat med lärarna. Ett exempel på sådana sammanhang är klasskonferenserna som sker några gånger per år. I juni har skolan också utvärderingsdagar då lärarna brukar analysera resultaten såväl arbetslagsvis som ämneslagsvis utifrån frågor som rektorn har förberett. Frågorna kan handla om förklaringar till resultaten och om jämförelser av resultat mellan olika klasser och ämnen samt skillnader i resultat mellan flickor och pojkar. I rektorsintervjun framkommer däremot att det har funnits ett stort fokus på värdegrundsarbete och relationsskapande arbete på skolan, men inte samma fokus på analyser kring måluppfyllelse. Till exempel beskrivs att ämneslagen bakåt i tiden fick ett stort eget ansvar för utvärderingen av undervisningen, och att det samtidigt har saknats en tillräcklig styrning av uppföljning och utvärdering. Ett resultat av detta är att de utvärderingar av undervisningen som har gjorts har varierat i kvalitet och arbetet har även varit personberoende. Som tidigare beskrivits ser rektor och biträdande rektor också att skolan saknar metoder för att analysera resultat och utvärdera undervisningen, och därmed finns det svårigheter att förändra undervisningen. För att möta denna svårighet har skolan ett mål som handlar om att hitta andra utvärderingsmetoder.

Identifierat utvecklingsområde

I syfte att ytterligare höja verksamhetens kvalitet inom området bedömer Skolinspektionen att:

- **Rektorn behöver skapa förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat**

Att det råder ett gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och utveckling innebär att samtliga i personalen tar ett såväl individuellt som gemensamt ansvar elevernas kunskapsutveckling. För att möjliggöra sådant ansvarstagande behöver rektor verka för att personalen ser sin egen betydelse för elevernas förutsättningar att utvecklas så långt som möjligt, och att det är möjligt att förbättra skolans resultat. Av granskningen framgår däremot att det över tid inte har funnits en tillräcklig styrning av uppföljning och utvärdering av undervisningen, och att det har saknats en tydlig organisation och rollfördelning för skolans utvecklingsarbete. Genom att leda ett arbete där förklaringar till kunskapsresultaten söks i skolans eget arbete, till exempel i undervisningens genomförande, kan rektorn synliggöra vad skolan kan påverka för att ge eleverna bättre förutsättningar att utvecklas så långt det är

möjligt. En mer utvecklad analys av vilka förhållanden inom skolan som har betydelse för kunskapsresultaten kan också underlätta att fokusera skolans utvecklingsarbete på hur undervisningen kan utvecklas för att bättre möta elevernas behov. Genom att också synliggöra hur skolans utvecklingsarbete ska bedrivas, vilken rollfördelning som finns och varför kan rektorn också skapa ytterligare förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande.

På Skolinspektionens vägnar

2020-12-22

2020-12-22

X Karin Lindqvist**X Tilda Lindell**

Beslutsfattare

Signerat av: Karin Lindqvist

Föredragande

Signerat av: Tilda Lindell

I handläggningen av ärendet har även utredarna Stefanie Luthman och Kristina Dhenstrand deltagit.

Mer information om kvalitetsgranskningen finns på Skolinspektionens hemsida:
<https://www.skolinspektionen.se/sv/Tillsyn--granskning/Kvalitetsgranskning/Skolinspektionen-granskar-kvaliteten/skolor-med-langvarigt-laga-kunskapsresultat2/>

Bilaga 1: Författningsstöd

Skollagen (2010:800)

1 kap. 4 §

Utbildningen inom skolväsendet syftar till att barn och elever ska inhämta och utveckla kunskaper och värden. Den ska främja alla barns och elevers utveckling och lärande samt en livslång lust att lära. Utbildningen ska också förmedla och förankra respekt för de mänskliga rättigheterna och de grundläggande demokratiska värderingar som det svenska samhället vilar på.

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 barnens och elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen.

Utbildningen syftar också till att i samarbete med hemmen främja barns och elevers allsidiga personliga utveckling till aktiva, kreativa, kompetenta och ansvarsökande individer och medborgare.

1 kap. 9 §

Utbildningen inom skolväsendet ska vara likvärdig inom varje skolform och inom fritidshemmet oavsett var i landet den anordnas.

2 kap. 8 §

Huvudmannen ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i denna lag, föreskrifter som har meddelats med stöd av lagen och de bestämmelser för utbildningen som kan finnas i andra författningar.

2 kap. 8 a §

Huvudmannen ska utse en skolchef som ska biträda huvudmannen med att tillse att de föreskrifter som gäller för utbildningen följs i huvudmannens verksamhet inom skolväsendet. Huvudmannen kan utse en skolchef för hela verksamheten eller flera skolchefer för delar av verksamheten.

2 kap. 8 b §

Kommuner ska fördela resurser till utbildning inom skolväsendet efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov.

2 kap. 10 §

Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov. Rektorn fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag eller andra författningar.

Rektorn får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid förskole- eller skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor som avses i första stycket, om inte annat anges.

2 kap. 34 §

Huvudmannen ska se till att personalen vid förskole- och skolenheterna ges möjligheter till kompetensutveckling.

Huvudmannen ska se till att förskollärare, lärare och annan personal vid förskole- och skolenheterna har nödvändiga insikter i de föreskrifter som gäller för skolväsendet.

3 kap. 2 §

Alla barn och elever i samtliga skolformer och i fritidshemmet ska ges den ledning och stimulans som de behöver i sitt lärande och sin personliga utveckling för att de utifrån sina egna förutsättningar ska kunna utvecklas så långt som möjligt enligt utbildningens mål. Elever som till följd av en funktionsnedsättning har svårt att uppfylla de olika kunskapskrav eller kravnivåer som finns ska ges stöd som syftar till att så långt som möjligt motverka funktionsnedsättningens konsekvenser. Elever som lätt når de kunskapskrav som minst ska uppnås eller de kravnivåer som gäller ska ges ledning och stimulans för att kunna nå längre i sin kunskapsutveckling.

4 kap. 3 §

Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

4 kap. 4 §

Sådan planering, uppföljning och utveckling som anges i 3 § ska genomföras även på förskole- och skolenhetsnivå.

Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av lärare, förskollärare, övrig personal och elever. Barn i förskolan, deras vårdnadshavare och elevernas vårdnadshavare ska ges möjlighet att delta i arbetet.

Rektorn ansvarar för att kvalitetsarbete vid enheten genomförs enligt första och andra styckena.

4 kap. 5 §

Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska vara att de mål som finns för utbildningen i denna lag och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls.

Förordningen (SKOLFS 2010:37) om läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet, bilaga

1 Skolans värdegrund och uppdrag

En likvärdig utbildning

Undervisningen ska anpassas till varje elevs förutsättningar och behov. Den ska främja elevernas fortsatta lärande och kunskapsutveckling med utgångspunkt i elevernas bakgrund, tidigare erfarenheter, språk och kunskaper.

Skollagen föreskriver att utbildningen inom varje skolform och inom fritidshemmet ska vara likvärdig, oavsett var i landet den anordnas. Normerna för likvärdigheten anges genom de nationella målen. En likvärdig utbildning innebär inte att undervisningen ska utformas på samma sätt överallt eller att skolans resurser ska fördelas lika. Hänsyn ska tas till elevernas olika förutsättningar och behov. Det finns också olika sätten att nå målen. Skolan har ett särskilt ansvar för de elever som av olika anledningar har svårigheter att nå målen för utbildningen. Därför kan undervisningen aldrig utformas lika för alla.

Skolan ska aktivt och medvetet främja elevernas lika rättigheter och möjligheter, oberoende av könstillhörighet. Skolan har också ett ansvar för att motverka könsmonster som begränsar elevernas lärande, val och utveckling. Hur skolan organiserar utbildningen, hur eleverna blir bemötta samt vilka krav och förväntningar som ställs på dem, bidrar till att forma deras uppfattningar om vad som är kvinnligt och manligt. Skolan ska därför organisera utbildningen så att eleverna möts och arbetar tillsammans, samt prövar och utvecklar sin förmåga och sina intressen, med samma möjligheter och på lika villkor oberoende av könstillhörighet.

God miljö för utveckling och lärande

Eleven ska i skolan möta respekt för sin person och sitt arbete. Skolan ska sträva efter att vara en levande social gemenskap som ger trygghet och vilja och lust att lära. Skolan verkar i sin omgivning med många kunskapskällor. Strävan ska vara att

skapa de bästa samlade betingelserna för elevernas bildning, tänkande och kunskapsutveckling. Personlig trygghet och självkänsla grundläggs i hemmet, men även skolan har en viktig roll. Varje elev har rätt att i skolan få utvecklas, känna växandets glädje och få erfara den tillfredsställelse som det ger att göra framsteg och övervinna svårigheter.

2 Övergripande mål och riktlinjer

2.2. Kunskaper

Riktlinjer

Alla som arbetar i skolan ska

- samverka för att göra skolan till en god miljö för utveckling och lärande.

Läraren ska

- stärka elevernas vilja att lära och elevens tillit till den egna förmågan,
- stimulera, handleda och ge extra anpassningar till eller särskilt stöd till elever som har svårigheter,
- samverka med andra lärare i arbetet för att nå utbildningsmålen, och
- organisera och genomföra arbetet så att eleven
- utvecklas efter sina förutsättningar och samtidigt stimuleras att använda och utveckla hela sin förmåga,
- upplever att kunskap är meningsfull och att den egna kunskapsutvecklingen går framåt,
- successivt får fler och större självständiga uppgifter och ett ökat eget ansvar.

2.3 Elevernas ansvar och inflytande

Mål

Skolans mål är att varje elev

- genom egen ansträngning och delaktighet, utifrån sina egna förutsättningar, tar ansvar för sitt lärande och för att bidra till en god arbetsmiljö.

Riktlinjer

Alla som arbetar i skolan ska

- främja elevernas förmåga och vilja till ansvar och inflytande över den sociala, kulturella och fysiska arbetsmiljön.

Läraren ska

- utgå från att alla eleverna kan och vill ta ett personligt ansvar för sin inläring och för sitt arbete i skolan.

2.8 Rektorns ansvar

Rektorn har ansvaret för skolans resultat och har, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att

- undervisningen och elevhälsans verksamhet utformas så att eleverna får den ledning och stimulans, de extra anpassningar eller det särskilda stöd samt den hjälp de behöver,
- resursfördelningen och stödåtgärderna anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör,
- personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter och kontinuerligt ges möjligheter att dela med sig av sin kunskap och lära av varandra för att utveckla utbildningen.

Skolverkets allmänna råd (SKOLFS 2012:98) med kommentarer, systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet

S. 33 och 34

Dialog om utvecklingsbehov

För att huvudmannen ska kunna analysera resultaten och måluppfyllelsen på en övergripande nivå krävs återkommande dialog med förskolecheferna och rektorerna. En bra dialog innebär att vara beredd att värdera, ompröva och förändra verksamheten.

Huvudmannen behöver känna till på vilket sätt enheternas förutsättningar påverkar resultaten och vilka åtgärder som krävs för att de nationella målen ska vara möjliga att uppfylla. Om förskolecheferna och rektorerna dessutom förankrar huvudmannens bedömningar och beslut ökar personalens förståelse för bakomliggande orsaker.

Identifiera utvecklingsområden och besluta om utvecklingsinsatser

Det är angeläget att huvudmannen identifierar utvecklingsområden och beslutar vilka utvecklingsinsatser som ska prioriteras. En sammanställning av analys, bedömning och beslut i en årlig nulägesbedömning kan ligga till grund för den kommande planeringen av uppdrag, resurser och ansvar.

Det är viktigt att det finns en balans mellan å ena sidan huvudmannens ansvar för att ta ett övergripande beslut om inriktningen på utvecklingsarbetet och å andra sidan de identifierade behoven av utvecklingsinsatser på den enskilda enheten. Om huvudmannen i för stor utsträckning beslutar på vilket sätt enheten ska genomföra utvecklingsinsatserna är risken stor att rektorer och förskolechefer bara blir förvaltare och inte motorer i utvecklingsarbetet.

Bilaga 2: Mall för huvudmannens redovisning

Utvecklingsområde X: <Här klipps utvecklingsområdet in i sin helhet>
Redovisa vilka åtgärder som genomförts:
Beskriv hur verksamhetens kvalitet utvecklats avseende utvecklingsområdet:
Beskriv de effekter som eventuellt förväntas på längre sikt:
Beskriv eventuella ytterligare åtgärder som planeras: