Vår Fru AB
john.mossop@katolska.se

2020-12-15

Dnr 2020:2189

Beslut

efter kvalitetsgranskning av arbetet med skolor med långvarigt låga kunskapsresultat vid Katolska skolan av Notre Dame, med Vår Fru AB som huvudman

Inledning

Skolinspektionen har med stöd i 26 kap. 19-20 § skollagen (2010:800) genomfört en kvalitetsgranskning av kvaliteten i arbetet med 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 har genomförts hos 18 huvudmän och i 28 skolor. I urvalet ingår såväl enskilda som kommunala huvudmän. Katolska skolan av Notre Dame, belägen i Göteborgs kommun, med Vår Fru AB som huvudman, ingår i denna granskning.

Skolinspektionen har genomfört intervjuer med tre lärare, rektor samt två biträdande rektorer samt intervjuer med representanter ur styrelsen. Intervjuerna genomfördes av Johanna Chung och Elina Ekberg den 13-15 oktober 2020. Inför intervjuerna har Skolinspektionen genomfört dokumentationsstudier för perioden 2010-2019.

Fakta om verksamhet:

Katolska skolan av Notre Dame är en fristående skolenhet belägen i Göteborgs kommun, med Vår Fru AB som huvudman. Skolan har 342 elever i årskurs F-9 och leds av en rektor. Andelen elever som uppnått A-E i alla ämnen har varierat mellan 38,6 procent och 67,7 procent under perioden 2010-2019. Vår Fru AB har angett att Katolska skolan av Notre Dame under samma period har haft två olika rektorer. Vår Fru AB tog över huvudmannaskapet för Katolska skolan under 2020. Tidigare huvudman var stiftelsen Katolska skolan av Notre Dame. Styrelsen för Vår Fru AB har följt med från stiftelsen. Rektor för Katolska skolan är också VD och ägare av Vår Fru AB och är utsedd till huvudmannens skolchef.

Beslut:

Bedömningar och utvecklingsområden

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

- Huvudmannen behöver fortsätta att stötta rektorn och skolledningen i deras arbete, för att stärka förutsättningarna för ett långsiktigt arbete med att höja måluppfyllelsen.

Detta utvecklingsområde kommer inte följas upp. Skolinspektionen förutsätter att huvudmannen fortsätter utvecklingsarbetet.

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

- Huvudmannen behöver hålla i det påbörjade arbetet med att skapa en god gemensam förståelse för skolans utvecklingsbehov så att det leder till långsiktig förbättring.

Detta utvecklingsområde kommer inte följas upp. Skolinspektionen förutsätter att huvudmannen fortsätter utvecklingsarbetet.

Skolinspektionen bedömer att rektorn **i liten utsträckning** 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 initiera ett samtal i personalgruppen om vad höga förväntningar innebär och hur det kan ta sig uttryck i praktiken, och även på andra sätt verka för att det råder höga förväntningar på eleverna i hela personalgruppen.
- Rektorn behöver mer aktivt arbeta för att den pedagogiska personalen ska se sin egen betydelse för elevernas kunskapsresultat, exempelvis genom att låta dem analysera sin undervisning och i högre utsträckning involvera dem i det systematiska kvalitetsarbetet.

De här två utvecklingsområdena kommer Skolinspektionen att följa upp. Huvudmannen ska senast den 2021-09-06 redovisa till Skolinspektionen vilka förbättringsåtgärder som vidtagits och vilka resultat de fått. Som stöd för redovisningen bör bifogad mall (bilaga 2) användas.

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

Det går också att sända redogörelsen 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 andamålsenliga 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 flera delar 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 idag erbjuder rektorn stöd och genomför insatser så att rektorn har möjlighet att verka som pedagogisk ledare över skolan. Huvudmannen har under de senaste åren arbetat med att stärka organisationsstrukturer, vilket också innefattar dialog och stöd till rektorn. Huvudmannen har också under de senaste åren genomfört insatser som möjliggör för rektorn att leda skolan mot högre måluppfyllelse, bland annat genom att utöka skolledningen, och styrelsens kompetens samt stärka det systematiska kvalitetsarbetet. Granskningen visar däremot att stöd och insatser framförallt varit ändamålsenliga och långsiktiga under de senaste tre åren.

Huvudmannen erbjuder idag rektorn ett ändamålsenligt stöd som präglas av dialog kring rektors behov

Granskningen visar att huvudmannen idag ger ett behovsanpassat stöd till rektorn som bidrar till att en långsiktig styrning av den pedagogiska verksamheten på skolan kan upprätthållas. Katolska skolan av Notre Dame styrs av en styrelse. Styrelsen har ingen central administration mellan sig själv och rektor, som också är huvudmannens skolchef. Det framkommer i utredningen att personerna i styrelsen har olika kompetenser och bistår utifrån sakområde rektorn i olika frågor. Det rör exempelvis ekonomi, juridik, pedagogisk kompetens och HR. Vidare framgår av intervjuer och dokumentation att styrelsen och rektorn under de senaste tre åren har fått till en tät dialog som utgår ifrån rektorns behov för att leda verksamheten mot gemensamma mål. Det framgår också att rektorn erbjuds möjligheter att delta i rektorsnätverk för kollegialt utbyte med andra rektorer.

Granskningen visar samtidigt att de ovan nämnda strukturerna för huvudmannens stöd till rektorn har stärkts och utvecklats under den senaste halvan av den utredda perioden. Exempelvis framgår av intervjuer och insänd dokumentation att styrelsens sammansättning och kompetens omstrukturerades 2016. Vidare framkommer vid intervjuerna att dialogen mellan styrelsen och rektorn bakåt i tiden inte varit lika god och fokuserad på rektorns behov som den är idag. Från intervju-

erna framgår exempelvis att huvudmannen tidigare inte har efterfrågat behovsanalyser eller kartläggningar av skolans nuläge och utvecklingsbehov. Denna bild ges också i den dokumentation som Skolinspektionen tagit del av i granskningen. Exempelvis saknas dokumentation över tid som visar på en analys av skolans utvecklingsbehov.

Av Skolinspektionens tidigare granskningar av skolan framgår också att det innan 2018 har saknats organisationsstrukturer och systematiskt kvalitetsarbete, vilket bekräftas i intervjuerna i denna granskning. Skolinspektionen vill poängtera vikten av att skapa långsiktighet i det utvecklingsarbete som huvudmannen nu inlett och även fortsättningsvis se till att erbjuda rektorn ett brett och ändamålsenligt stöd, så att rektorn får goda möjligheter att verka som pedagogisk ledare över verksamheten.

Huvudmannen har de senaste åren genomfört insatser som ger rektor förutsättningar att verka som pedagogisk ledare över skolan
Granskningen visar att huvudmannen under framförallt de tre senaste åren har genomfört insatser som möjliggör för rektorn att leda och organisera skolans verksamhet på ett sätt som syftar till att de låga kunskapsresultaten kan brytas. Huvudmannen nämner i insänd dokumentation att de tre viktigaste insatserna för skolan under perioden varit: omorganisation och utökning av skolans ledning, framtagande av en vision för skolans förbättring och utveckling, och utveckling av skolans systematiska kvalitetsarbete.

Vidare framgår att huvudmannen riktar alla tillgängliga medel till skolan. Styrelsen beskriver i intervju att de strävar efter att ha en organisation som präglas av hög pedagogisk kompetens och att de därför satsat resurser på att bibehålla personalstyrkan på skolan, trots sämre ekonomi. Utredningen visar också att rektorn, förutom resurser för att utöka skolledningen, även har beviljats resurser för att ta hjälp att visualisera resultat över tid.

Samtidigt blir det tydligt att huvudmannen inte har genomfört insatser som har motsvarat skolans behov över hela den utredda perioden. Vid intervjuer framkommer att insatser över tid har varit mer sporadiska och huvudmannen har saknat nödvändig information för att få en god förståelse för de låga kunskapsresultaten och vilket utvecklingsbehov som funnits på skolan. Det framgår av utredningen, både genom intervjuer och av dokumentation, att förbättringsarbetet tog fart efter Skolinspektionens tillsyn 2018.

Identifierat utvecklingsområde

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

- Huvudmannen behöver fortsätta att stötta rektorn och skolledningen i deras arbete, för att stärka förutsättningarna för ett långsiktigt arbete med att höja måluppfyllelsen.

Väsentliga och ändamålsenliga åtgärder och ett centralt stöd är viktigt för att rektorn ska kunna leda och organisera verksamheten på skolan på ett bra sätt. Styrelsen för Vår Fru AB har under de senaste åren tagit flera initiativ för att stärka ledningsstrukturerna i organisationen, bland annat genom att stärka det systematiska

kvalitetsarbetet. Det är viktigt att huvudmannen håller i detta arbete så att det blir långsiktigt. I detta ingår att även i fortsättningen se till att stötta rektorn genom att tydligt följa upp rektorns behov av stöd. Det ingår också att fortsätta utvecklingen av skolans systematiska kvalitetsarbete för att kunna grunda beslut om insatser på en analys av skolans behov.

Detta utvecklingsområde kommer inte följas upp. Skolinspektionen förutsätter att huvudmannen fortsätter utvecklingsarbetet.

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

I följande del behandlas huvudmannen och rektorns samsyn kring 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 flera delar har en samsyn kring relevanta förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten, och kring insatsers effekter över tid.

Skolinspektionens motivering till bedömningen är att huvudmannen och rektorn idag har en samsyn kring relevanta förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten, men att det inte funnits under hela perioden. En förklaring som anges är att är att skolan inte lyckats förändra sitt arbetssätt att passa en förändrad elevgrupp. Huvudmannen och rektorn har idag också en gemensam syn på viktiga kvalitetsbegrepp och vilken inriktning skolans arbete ska ha för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten. Exempelvis gällande gemensam vision och dialoger mellan rektor och huvudman. Denna samsyn har främst vuxit fram under de senaste tre åren.

Huvudmannen och rektorn har idag en samsyn kring vad som förklarar de långvarigt låga kunskapsresultaten, men över tid har huvudmannen saknat en tydlig bild av skolans nuläge och utvecklingsbehov

Skolinspektionens granskning visar att huvudmannen och rektorn idag har en samsyn över relevanta förklaringar till att kunskapsresultaten varit låga över tid. Av intervjuer med styrelsen och rektorn framgår att förklaringar till de låga kunskapsresultaten idag relateras till det egna arbetet. Exempelvis framhåller rektorn och styrelsen att skolan inte förmått att ändra sina arbetssätt och sin undervisning för att möta en förändrad elevgrupp.

Vidare framgår att förklaringarna till skolans resultat diskuteras vid regelbundna dialoger mellan huvudmannen och rektorn. Av såväl dokumentation som intervjuer

framgår också att dialogerna mellan huvudmannen och rektorn utgår ifrån ett gemensamt empiriskt underlag kring skolans resultat och utvecklingsbehov. Såväl huvudmannen som rektorn genomför analyser av elevernas kunskapsresultat och har genom detta identifierat att undervisningens kvalitet behöver stärkas och att satsningar behövs på vissa ämnen och områden, exempelvis matematik och svenska, men också att det finns ett generellt behov av ett större fokus på undervisningens kvalitet på skolan.

Samtidigt visar granskningen att huvudmannen och rektorns samsyn har skapats under framförallt de senaste tre åren. Sett över hela perioden har en dialog med fokus på skolans nuläge och utvecklingsbehov inte varit lika tydlig. Exempelvis framkommer i intervjuer att styrelsen tidigare fick se skolans resultat från innevarande år en gång om året och att bilden av att skolan över tid haft så låga resultat inte varit helt tydlig för styrelsen.

Vad som också blivit tydligt genom intervjuerna är att lärarnas förklaringar till de låga kunskapsresultaten skiljer sig åt från rektorns och huvudmannens på så sätt att lärarna enbart nämner elevernas bakgrund som orsaker. Detta vittnar om att lärarna inte i tillräckligt stor utsträckning ingått i diskussioner om vad som påverkar elevernas kunskapsresultat. Skolinspektionen vill framhålla vikten av att skolans personal inkluderas och görs delaktig i analysen av elevernas kunskapsresultat, skolans nuläge och utvecklingsbehov.

Huvudmannen och rektorn har idag en gemensam förståelse för viktiga kvalitetsbegrepp, men det har saknats över tid
Granskningen visar att huvudmannen och rektorn under de senaste åren har skapat en samsyn kring vad som är viktigt att uppnå för att höja kunskapsresultaten på skolan. Vid intervjuerna berättar såväl rektorn som styrelsen att huvudmannen 2017 tog fram en vision som anger inriktningen för skolans arbete tre år framåt. Av den framkommer att skolan ska höja resultaten genom att fokusera på sex områden. Exempel på ett sådant område är rätt utbildning och ämneskompetens hos personalen, ett annat handlar om elevernas resultat, trygghet och skolans klimat. Uppföljning av arbetet sker i månadsvisa dialoger mellan styrelsen och rektorn, och genom dokumentation i form av månadsrapporter.

Däremot framkommer att huvudmannen och rektorn över tid har saknat en tydlig målbild och gemensam förståelse för viktiga kvalitetsbegrepp. Av intervjuer framgår att arbetet med visionen startade 2017 och att tidigare arbete inte präglades av en tydlighet i vad som behövde göras för att öka skolans resultat. Exempelvis saknas dokumentation av systematiskt kvalitetsarbete bakåt i tiden, och det görs tydligt under intervjuerna att styrelsen tidigare saknat struktur och tydlighet i inriktningen på arbetet för förbättrad måluppfyllelse. Bland annat berättar representanter från styrelsen att det tidigare fanns ett årshjul för det systematiska kvalitetsarbetet som inte efterföljdes i praktiken, och att det tidigare saknades en tydlig målbild för skolans utveckling.

Huvudmannen och rektorn har idag en gemensam uppfattning om vilka insatser som har genomförts de senaste åren och vad de resulterat i, men det har inte alltid varit så

Granskningen visar att huvudmannen och rektorn idag har en gemensam bild av de insatser som har genomförts under de senaste åren, och av insatsernas effekter. Detta framgår bland annat i intervjuer där såväl styrelsen som rektorn berättar om hur omorganisationen av styrelsen, utökningen av skolledningen, införandet av en tydlig målbild och ett förtydligat systematiskt kvalitetsarbete har lett till en bättre förståelse för skolans behov av utveckling. Huvudmannen följer upp och utvärderar insatserna tillsammans med rektorn i ovan nämnda dialoger och dokumentation.

Däremot har det i granskningen blivit tydligt att den gemensamma bilden har saknats över tid. Vid intervjuerna förtydligas att insatser bakåt i tiden varit sporadiska. Detta berättar bland annat styrelsen i intervjuer. Det har också saknats dokumentation och utvärdering av insatserna. Det framgår vidare från intervjuerna att tidigare rektorer har genomfört insatser på skolan men att styrelsen inte varit involverad eller haft kännedom om dem. Det har också saknats en tydlig målbild och information om skolans resultat och behov, som nämnts ovan. Skolinspektionen ser vikten av att se till att det arbete som sker idag kring insatser och utvärdering av dess effekter blir uthålligt och kan fortsätta även om nyckelpersoner i organisationen byts ut.

Identifierat utvecklingsområde

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

- Huvudmannen behöver hålla i det påbörjade arbetet med att skapa en god gemensam förståelse för skolans utvecklingsbehov så att det leder till långsiktig förbättring.

Att ha en god helhetsbild över vad som behöver utvecklas på skolan är viktigt för att bedöma vilka insatser som behövs för att öka elevernas förutsättningar att nå goda studieresultat. En god dialog med rektorn, en tydlig målbild och ett välfungerande systematiskt kvalitetsarbete som inkluderar en utvecklad analys och förståelse för vad som påverkar elevernas kunskapsresultat är nycklar i detta arbete. Huvudmannen för Katolska skolan av Notre Dame har tillsammans med rektorn de senaste tre åren gjort utvecklingsinsatser som bidragit till att skapa en gemensam förståelse för skolans behov. I detta arbete är det av vikt att också skolans personal inkluderas i arbetet med att identifiera skolans utvecklingsbehov.

Skolinspektionen vill framhålla vikten av att ett sådant arbete fortgår och att systematiken är så god att den kan överföras till nya personer, om nyckelfunktioner i organisationen byts ut. Skolinspektionen vill också poängtera väsentligheten i att huvudmannen även fortsattvis genomför väl avvägda insatser som utgår ifrån skolans behov, och sedan utvärderar deras effekter för skolans resultat. Detta för att inte styrelsen återigen ska bli omedveten om den utveckling som sker och behöver ske på skolan för ökade kunskapsresultat.

Detta utvecklingsområde kommer inte följas upp. Skolinspektionen förutsätter att huvudmannen fortsätter utvecklingsarbetet.

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 elever, och att det finns ett tydligt gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling. I bedömningen ingår om rektorn kontinuerligt har arbetat för att det finns gemensamma goda förhållningssätt bland personalen som präglas av höga förväntningar på elever. 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 liten utsträckning 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 inte har involverat personalen i tillräcklig utsträckning i skolans kvalitets- och utvecklingsarbete. Det framgår exempelvis att lärare inte fått möjligheten att fördjupa diskussioner om skolans resultat. Granskningen visar också att rektorn inte fullt ut aktivt verkat för att det på skolan ska råda höga förväntningar på alla elever. Exempelvis har rektorn och personalen inte diskuterat vad höga förväntningar på eleverna innebär.

Rektorn verkar inte och har inte fullt ut verkat för att det på skolan ska råda goda gemensamma förhållningssätt som präglas av höga förväntningar
Granskningen visar att rektorn inte fullt verkar eller har verkat för att det i hela personalgruppen ska råda goda gemensamma förhållningssätt som präglas av höga förväntningar på alla elever. I Skolinspektionens intervjuer framkommer att skolans personal inte deltar i samtal om vad det innebär att ha höga förväntningar på eleverna. Rektorn berättar exempelvis i intervju att de haft mycket annat de behövt fokusera utvecklingsarbetet på och att de inte hunnit med detta. Rektorn säger också i intervju att det inte alltid råder höga förväntningar på eleverna i hela personalgruppen. Av dokumentationen som Skolinspektionen tagit del av framgår att det även hos rektorn kan finnas en syn på eleverna som inte präglas av höga förväntningar på eleverna. Även personalens resonemang om vad de låga resultaten beror på ger intrycket att förväntningarna på eleverna inte alltid är höga.

Vidare framgår från Skolinspektionens tidigare tillsyn och granskning att arbetet på skolan inte fullt ut präglas av höga förväntningar på eleverna. Bland annat konstaterade Skolinspektionen i tillsynsbeslut 2018 att alla lärare inte stärker elevernas vilja att lära och deras tillit till den egna förmågan. Sammantaget tyder detta på att

det på skolan finns en medvetenhet om att det bör råda höga förväntningar på eleverna, men att detta i praktiken inte alltid finns i hela personalgruppen.

Däremot framgår av granskningen att rektorn har regelbundna avstämningar med personalen. Rektorn har också genomfört förändringar för att förbättra möjligheterna för lärares samverkan och samarbete, bland annat genom omorganisation av ämnesgrupper och arbetslag. Personalen uppger också i intervju att de anser att hela personalgruppen har höga förväntningar på eleverna och att det är tydligt att det ska vara så från rektors sida. Skolinspektionens menar att detta inte realiseras i praktiken bland hela personalgruppen.

Rektorn verkar inte och har inte fullt ut verkat för att det bland den pedagogiska personalen finns ett gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat
Granskningen visar att rektorn inte fullt ut verkar eller verkat för att hela den pedagogiska personalen är delaktig i skolans förbättringsarbete. Lärarna görs i liten utsträckning delaktiga i att undersöka skolans resultat, och har inte på ett tydligt sätt involverats i utvärderingen av skolans behov av utveckling. Bland annat berättar lärare under intervju att de inte anser att de är med och diskuterar skolans resultat på ett fördjupat sätt. Personalen säger också att de saknar långsiktighet i de utvecklingssatsningar som genomförs på skolan och att de inte har förståelse för varför den tidigare lässatsningen har avslutats.

Vidare har granskningen visat att lärarnas huvudförklaring till de långvarigt låga resultaten är elevernas bakgrund och beteende, som exempelvis att de inte följer regler eller att de stör lektionerna. Personalen och rektorns uppfattning om vad de långa resultaten beror på skiljer sig åt. Som nämnt ovan, vittnar detta om att lärarna inte i tillräckligt stor utsträckning har deltagit i att undersöka vilka förklaringar det finns till skolans resultat. I detta ingår också att personalen har inte har fått tillräckligt stor möjlighet att diskutera hur det egna arbetet påverkar elevernas kunskapsresultat.

Det har samtidigt framkommit från granskningen att rektorn är medveten om att personalen behöver involveras i större utsträckning. Rektorn ser också att skolan behöver ha ett större fokus på att utveckla undervisningen. Initiativ har tagits av rektorn i denna riktning. Exempelvis har ett utvecklingsarbete som benämns *Gemensam undervisning* initierats under nuvarande termin. I detta involveras lärare i ett arbete med att utveckla undervisningen, bland annat genom att läsa gemensam litteratur och auskultera hos varandra. Skolinspektionen menar att dessa insatser kan leda till att förbättra det gemensamma ansvarstagandet framöver men menar att rektorn behöver göra mer för att regelbundet involvera skolans personal skolans förbättringsarbete.

Identifierat utvecklingsområde

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

- Rektorn behöver initiera ett samtal i personalgruppen om vad höga förväntningar innebär och hur det kan ta sig uttryck i praktiken, och även på andra sätt verka för att det råder höga förväntningar på eleverna i hela personalgruppen.

- Rektorn behöver mer aktivt arbeta för att den pedagogiska personalen ska se sin egen betydelse för elevernas kunskapsresultat, exempelvis genom att låta dem analysera sin undervisning och i högre utsträckning involvera dem i det systematiska kvalitetsarbetet.

Att det råder ett gemensamt ansvar för skolans resultat och utveckling innebär att samtliga i personalen både tar ett individuellt såväl som gemensamt ansvar för att höja elevernas kunskapsresultat. I det arbetet ingår att den pedagogiska personalen ser sin egen betydelse för att eleverna samlat ska få goda förutsättningar för att utvecklas så lång som möjligt och att ansvaret för kunskapsresultaten inte förläggs till elevernas bakgrund, kön, beteende eller det omliggande samhället. I detta arbete ingår också att personalen ser det som möjligt att förbättra skolans resultat och att de i sitt arbete utgår ifrån höga förväntningar på alla elever.

Det är rektorns ansvar att se till att det finns ett aktivt arbete för att det på skolan råder höga förväntningar på eleverna. I detta ingår att alla i personalen har god förståelse för vad det innebär att ha höga förväntningar och hur det kan ta sig uttryck i praktiken. Det är också rektorns ansvar att verka för ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling. För detta krävs att lärarna i större utsträckning deltar i skolans systematiska kvalitetsarbete. Av intervjuer och dokumentation framgår att rektorn idag inte i tillräcklig utsträckning arbetar aktivt med att inkludera personalen i detta.

Skolinspektionen ser positivt på det långsiktiga utvecklingsarbetet med fokus på undervisningens kvalitet, som nyligen startats på skolan. Personalen är dock inte i tillräcklig utsträckning delaktiga i skolans utvecklingsarbete. Det blir också tydligt i intervju med personalen att de inte är vana att undersöka förklaringar till skolans resultat, utifrån egna processer och arbetssätt. Personalen har heller inte involverats i att utvärdera skolans utvecklingsbehov. Rektorn behöver därför i större utsträckning involvera personalen i skolans kvalitets- och utvecklingsarbete. I det ingår att undersöka elevernas kunskapsresultat på såväl individ-, -grupp, och skolnivå.

Detta utvecklingsområde kommer Skolinspektionen att följa upp. Huvudmannen ska redovisa åtgärder och resultatet av åtgärderna senaste 2021-09-06. Använd bifogad uppföljningsmall som ni hittar i bilaga 2.

På Skolinspektionens vägnar

X Karin Lindqvist

Beslutsfattare
Signerat av: Karin Lindqvist

X Johanna Chung

Föredragande
Signerat av: Johanna Chung

I handläggningen av ärendet har även utredare Elina Ekberg och projektledare Stefanie Luthman 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 ansvarskännande 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.

Förordning (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 sätta 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 könsmönster 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 inlärning 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 med kommentarer, systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet

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: Rektorn behöver initiera ett samtal i personalgruppen om vad höga förväntningar innebär och hur det kan ta sig uttryck i praktiken, och även på andra sätt verka för att det råder höga förväntningar på eleverna i hela personalgruppen.
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:
Utvecklingsområde: Rektorn behöver mer aktivt arbeta för att den pedagogiska personalen ska se sin egen betydelse för elevernas kunskapsresultat, exempelvis genom att låta dem analysera sin undervisning och i högre utsträckning involvera dem i det systematiska kvalitetsarbetet.
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: