

# Beslut

---

efter kvalitetsgranskning av arbetet med skolor  
med långvarigt låga kunskapsresultat vid Sylte-  
skolan 7-9 i Trollhättans kommun

## Inledning

---

Skolinspektionen har med stöd i 26 kap. 19 och 20 §§ skollagen (2010:800) genomfört en kvalitetsgranskning av 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 har genomförts hos 18 huvudmän och i 28 skolor. I urvalet ingår såväl enskilda som kommunala huvudmän. Sylteskolan 7-9 i Trollhättans kommun ingår i denna granskning.

Skolinspektionen har genomfört intervjuer med lärare, med skolans tidigare rektor som numera är skolledare med ansvar för vissa uppdrag och skolans nuvarande rektor som tillträdde i augusti 2020. Intervjuer har också genomförts med den verksamhetschef som från och med hösten 2020 är rektorns närmaste chef, med förvaltningschefen för Utbildningsförvaltningen och representanter för Utbildningsnämnden. Intervjuerna genomfördes av Tilda Lindell och Kristina Dhenstrand den 14 och 21 oktober 2020. Inför intervjuerna har Skolinspektionen genomfört dokumentationsstudier för perioden 2010-2019.

### Fakta om verksamheten:

Sylteskolan 7-9 är en kommunal skolenhet belägen i Trollhättans kommun. Skolan har 263 elever i årskurserna sju till nio och leds av en rektor. Andelen elever som har uppnått A-E i alla ämnen i årskurs 9 har varierat mellan 33 och 68 procent un-

der perioden 2010-2019. Trollhättans kommun har angett att Sylteskolan 7-9 under perioden har haft samma rektor och att en ny rektor tillträtt höstterminen 2020. Skolans tidigare rektor har från och med höstterminen 2020 en ny roll på skolan som skolledare med ansvar för vissa uppdrag.

## 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 fortsättningsvis säkerställa att de insatser som huvudmannen riktar till skolan är ändamålsenliga utifrån skolans behov

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.
- Huvudmannen behöver fortsättningsvis försäkra sig om att rektor och huvudman har en gemensam tolkning av vad som är viktiga kvalitetsbegrepp för skolan

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 fortsatt skapa förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat

### Uppföljning

Huvudmannen ska senast den **29 november 2021** 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](mailto: 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 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 det finns ett brett centralt stöd som kan stötta rektorn i en variation av frågor. Huvudmannen har också vidtagit vissa åtgärder för att skapa förutsättningar för rektorn att organisera och leda den pedagogiska verksamheten på skolan. Merparten av de insatser som huvudmannen har redovisat är dock generella på så sätt att de riktas till fler skolor eller avser huvudmannens arbete i stort, och det är inte tydligt hur de generella insatserna möter de behov som finns på Sylteskolan 7-9 för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten.

*Huvudmannen har centrala funktioner som kan stötta rektorn i en variation av frågor*

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen erbjuder rektorn ett brett centralt stöd som kan stötta rektorn i en variation av frågor. Av granskningen framgår att varje rektor har en ekonom och en HR-specialist kopplad till sig som kan ge stöd i frågor som rör ekonomi och HR. Inom utbildningsförvaltningen finns också en skolljurist som kan ge stöd i juridiska frågor samt en kvalitets- och utvecklingsavdelning som kan ge stöd i frågor som rör kvalitet och kommunikation. I Skolinspektionens intervjuer framkommer att det finns två verksamhetschefer för grundskolan. I rollen som verksamhetschef ingår att vara ett stöd i verksamhetsnära frågor och att följa skolornas arbete. Verksamhetscheferna träffar rektorerna varje vecka i en ledningsgrupp för rektorerna och detta är ett stöd som har funnits över tid. Samtidigt berättar skolans tidigare rektor att hen över tid har saknat en förståelse för skolans utmaningar från huvudmannens sida.

*Huvudmannen har genomfört insatser men flera av insatserna är generella och utgår inte tydligt från den utvalda skolans behov*

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen har genomfört vissa insatser för att skapa förutsättningar för rektorn att organisera och leda den pedagogiska verksamheten på skolan. Merparten av de insatser som huvudmannen lyfter fram riktar sig dock inte specifikt till Sylteskolan 7-9, utan omfattar fler av huvudmannens skolor och huvudmannens arbete i stort. Inför granskningen har huvudmannen redovisat de tre viktigaste insatserna som huvudmannen tagit initiativ till för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på Sylteskolan 7-9. Dessa insatser är ett stärkt kvalitetsarbete, en stärkt styrkedja och en resursfördelning som utgår från skolors behov och förutsättningar. Under perioden 2016-2018 ingick Sylteskolan 7-9 i Skolverkets satsning *Samverkan för bästa skola*, och flera av de insatser som nämns i redovisningen anges vara ett resultat av detta samarbete.

Den första insatsen som beskrivs är att kvalitetsarbetet har stärkts så att utvecklingsarbetet har inriktats tydligare mot att stärka kvaliteten i undervisningen utifrån skolans behov. Utifrån detta har Sylteskolan 7-9 fått ta del av exempelvis kompetensutvecklingsinsatser inom formativ undervisning, studiehandledning och ledarskap i klassrummet. Den andra insatsen som huvudmannen redovisat är att styrkedjan har stärkts. I detta arbete har alla förvaltningens chefer har utbildats i att leda via ett distribuerat ledarskap, och en gemensam helhetsidé har tagits fram som grund för hela förvaltningens arbete. Av redovisningen framgår däremot inte hur insatsen är specifikt riktad till Sylteskolan 7-9, och i intervjun med representanter för förvaltningen ges inte heller något förtydligande exempel på vad den stärkta styrkedjan har gjort för skillnad just för Sylteskolan 7-9.

Den tredje insatsen som redovisas är att resursfördelning sker utifrån skolors behov och förutsättningar. Detta avser såväl den ekonomiska resursfördelningen och fördelning av statsbidrag som personalpolitiska insatser, till exempel fördelning av karriärtjänster, löneöversyner och hur marknadsföringsinsatser riktas. I redovisningen beskrivs vidare vilka ekonomiska resurser som tilldelats Sylteskolan 7-9 i såväl statsbidrag som elevpeng. Det ges däremot inget exempel på någon personalpolitisk insats som riktats till Sylteskolan 7-9, men i intervjun med skolans tidigare rektor framkommer ett exempel på en insats som syftat till att uppmuntra lärare inom kommunen att söka sig till skolan. Insatsen uppges dock inte ha gett det resultat som eftersträvades.

### Identifierat utvecklingsområde

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

- Huvudmannen behöver fortsättningsvis säkerställa att de insatser som huvudmannen riktar till skolan är ändamålsenliga utifrån skolans behov

Ändamålsenliga insatser genom resurstilldelning eller andra satsningar är av stor vikt för att skapa förutsättningar för rektorn att leda och organisera den pedagogiska verksamheten på skolan. I granskningen har huvudmannen ombetts att redovisa de tre viktigaste insatserna som huvudmannen tagit initiativ till för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på den utvalda skolan. Merparten av de insatser som huvudmannen lyfter fram riktar sig dock inte specifikt till Sylteskolan 7-9, utan omfattar fler av huvudmannens skolor och huvudmannens arbete i stort. Genom att utgå från en analys av vilka utvecklingsbehov som skolan har för att kunna nå en högre måluppfyllelse och vilka insatser som skulle kunna möta dessa behov kan huvudmannen se till att de insatser som huvudmannen riktar till skolan möter de identifierade behoven. Detta arbete kan också inkludera att huvudmannen ser över vilket stöd som ges till rektorn och att det motsvarar det behov av stöd som rektorn har. Det stärkta systematiska kvalitetsarbete som huvudmannen har beskrivit kan med fördel vara ett sätt för huvudmannen att ta del av en analys där skolans utvecklingsbehov synliggörs.

### **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, och att delvis olika förklaringar lyfts fram av rektor respektive huvudman. Vidare finns det inte en tydlig samsyn mellan rektor

och huvudman om vad som är viktiga kvalitetsbegrepp för skolan. Den gemensamma kännedomen om vilka insatser som skolan har arbetat med för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten är också begränsad.

*Huvudmannen och rektorn ger få konkreta förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten*

Skolinspektionen bedömer att det inte finns en tydlig samsyn mellan rektor och huvudman om relevanta förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten på skolan. Detta eftersom det i intervjuerna på huvudmannanivå respektive skolnivå ges olika förklaringar till vad som ligger bakom de långvarigt låga resultaten, och de förklaringar som ges till stor del handlar om förhållanden som den enskilda skolan svårt kan påverka. I flera av de intervjuer som Skolinspektionen har genomfört lyfts förklaringar som handlar om socioekonomiska faktorer, till exempel att skolan över tid har tagit emot många nyanlända elever, att andelen elever med utländsk bakgrund har ökat på skolan och att skolan ligger i ett socioekonomiskt svagt område. Skolans tidigare rektor uppger också att det är vanligt med anpassad studiegång och detta är en förklaring till att eleverna inte har betyg i alla ämnen, och att skolan har haft en läraromsättning som påverkat visst utvecklingsarbete på skolan. I intervjun med representanter för förvaltningen lyfts också socioekonomiska faktorer fram inledningsvis, men en annan förklaring som ges är analysen av resultaten på skolnivå till viss del har fokuserat på aspekter som ekonomi och resurser och i lägre utsträckning på undervisningens kvalitet. Vidare framkommer i intervjun att förvaltningens representanter inte har bilden av att skolans resultat har varit så låga under de senaste åren, utan att resultatutvecklingen är positiv med anledning av de insatser som har gjorts. I det pedagogiska bokslutet för Sylteskolan 7-9 från år 2019 beskrivs emellertid skolans måluppfyllelse som låg både gällande meritvärde, andelen elever med betyg i alla ämnen och andelen elever som är behöriga till gymnasiet.

*Det saknas en tydlig samsyn om viktiga kvalitetsbegrepp mellan rektor och huvudman*

Skolinspektionen bedömer att samsynen mellan huvudmannen och rektorn om vad som är viktiga kvalitetsbegrepp för Sylteskolan 7-9 är begränsad. Detta eftersom den dialog som har funnits om vad som är viktigt för skolan att fokusera på inte har resulterat i en samsyn om detta, och huvudmannen och rektorn delvis ger olika beskrivningar av vilka mål som är viktiga för skolan att sträva mot. Av granskningen framgår att det har funnits en dialog mellan den tidigare verksamhetschefen och rektorn, men dialogen har inte fullt ut resulterat i en gemensam syn på vad som är viktigt för skolan att fokusera på. Den tidigare rektorn beskriver att det framförallt var under arbetet inom ramen för Samverkan för bästa skola som rektorn och huvudmannen delade samma mål, nulägesanalys och plan, och att det var genom detta arbete som huvudmannen förmedlade en riktning för skolan. Samtidigt ges inget konkret exempel på vad denna riktning innebar eller vad huvudmannen ville

se från skolans sida. I granskningen har det inte heller framkommit att det har förmedlats någon specifik förväntansbild om vad som är viktiga kvalitetsaspekter för skolan att fokusera på till skolans nuvarande rektor.

Vidare har det i granskningen inte framkommit att det finns några mål för Sylteskolan 7-9 som är särskilt prioriterade från huvudmannens sida. Till exempel uppger representanter för förvaltningen att måluppfyllelsen ska öka oavsett vad skolan har för resultat och att de följer att resultaten förbättras. Exempel på resultatmått som följs upp avseende årskurs 9 är andelen elever med betyg A-E, genomsnittligt meritvärde och andelen elever som är behöriga till gymnasiet. Detta enligt utbildningsförvaltningens årshjul för statistik. De målsättningar som Sylteskolan 7-9 har haft över tid har, enligt skolans tidigare rektor, varit att det genomsnittliga meritvärdet och andelen elever som blir behöriga till gymnasiet ska öka, men att eleverna ska nå betyg i alla ämnen har inte varit prioriterat på samma sätt.

*Den gemensamma kännedomen om vilka insatser som vidtagits för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten är begränsad*

Skolinspektionen bedömer att huvudmannens och rektorns gemensamma kännedom om insatser som har vidtagits för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten är begränsad. Som tidigare beskrivits har huvudmannen redovisat tre insatser som bedöms vara de viktigaste insatserna som huvudmannen tagit initiativ till för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på skolan. En av insatserna, ett stärkt kvalitetsarbete, har enligt redovisningen till exempel inneburit att fokus i utvecklingsarbetet tydligare riktats mot att stärka kvaliteten i undervisningen utifrån skolans behov. För Sylteskolan 7-9 ska detta exempelvis ha inneburit kompetensutvecklingsinsatser inom formativ undervisning, studiehandledning och ledarskap i klassrummet. Det stärkta kvalitetsarbetet ska också ha inneburit att stödstrukturerna för kvalitetsarbetet har utvecklats och att skolutvecklingen tydligare ska utgå från skolforskning och analys av resultat. Samtidigt framgår av granskningen att det finns utvecklingsområden som Sylteskolan 7-9 har arbetat med under lång tid. Till exempel uppger skolans tidigare rektor att ledarskap i klassrummet är något som skolan har arbetat med sedan år 2010 och detta är också synligt i flera av skolans kvalitetsredovisningar och pedagogiska bokslut. En möjlig förklaring till att samma utvecklingsområden har funnits med under lång tid kan vara att skolorna tidigare inte analyserade sina resultat och granskade undervisningen på samma sätt som de gör nu, och idag skulle det inte vara möjligt att fortsätta med samma åtgärder år efter år utan utvärdering. Detta uppger representanter för förvaltningen. Av granskningen framgår också att skolans nuvarande rektor har kunnat ta del av skolans resultat och kvalitetsarbete, och att arbetet med några av de utvecklingsområden som skolan har haft under lång tid kommer att fortsätta. Den nuvarande rektorn beskriver samtidigt att arbetet med vissa utvecklingsområden har förändrats för att kunna nå mer effekt.

### 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 faktorer som exempelvis skolans organisation och det egna arbetet och inte enbart till elevernas bakgrund eller det omgivande samhället. Av granskningen framgår att flera av de förklaringar som ges till de långvarigt låga kunskapsresultaten på Sylteskolan 7-9 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.

- **Huvudmannen behöver fortsättningsvis försäkra sig om att rektor och huvudman har en gemensam tolkning av vad som är viktiga kvalitetsbegrepp för skolan**

Att ha samsyn om vilka målsättningar som skolan ska sträva mot är centralt för att rektor och huvudman ska veta vad som ska uppnås och följas upp i skolans utvecklingsarbete. Av granskningen framgår däremot att det inte fullt ut finns en tydlig samsyn mellan rektor och huvudman om vad som är viktiga kvalitetsbegrepp när det gäller elevernas kunskapsresultat och utvecklingen vid Sylteskolan 7-9. En kontinuerlig dialog om detta, till exempel vad som avses med ökad måluppfyllelse, kan bidra till en samsyn mellan rektor och huvudman om vilka målsättningar som skolan ska sträva mot och när de kan anses vara uppnådda.

### **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 rektor 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 det under perioden har funnits ett arbete för att skapa ett förhållningssätt som inkluderar höga förväntningar på alla elever. Det finns också ett pågående arbete som kan stärka förutsättningarna för ett gemensamt ansvarstagande för skolans resultat och kvalitet. Däremot visar granskningen att arbetet med att utveckla undervisningen utifrån en analys av skolans kunskapsresultat och vad som påverkar dem kan utvecklas.

*Rektorn har under perioden verkat för att det på skolan ska råda gemensamma förhållningssätt som präglas av höga förväntningar*

Skolinspektionen bedömer att det har funnits ett arbete för att skapa ett förhållningssätt som inkluderar höga förväntningar på alla elever och som delas av all personal på skolan. Av skolans kvalitetsredovisningar och pedagogiska bokslut framgår att förhållningssätt och ledarskap har varit återkommande områden i skolans utvecklingsarbete över tid. I intervju berättar skolans tidigare rektor också att hen har ställt krav på att lärarna ska arbeta med sitt förhållningssätt och ha höga förväntningar på eleverna. De intervjuade lärarna beskriver också att skollädaingen har varit tydlig med att lärarna ska ha höga förväntningar på eleverna, och att detta kan uttryckas i till exempel utvecklingssamtal och motiverande samtal som lärarna har med eleverna.

*Det har funnits forum för att diskutera elevernas kunskapsresultat, men arbetet med att utveckla undervisningen utifrån en analys av resultaten kan utvecklas*

Skolinspektionen bedömer att skolans tidigare rektor inte i tillräcklig utsträckning har arbetat för att utveckla ett tydligt gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat. Samtidigt framgår att det finns ett pågående arbete som kan stärka förutsättningarna för ett sådant ansvarstagande. Av granskningen framgår att det finns tillfällen då lärarna kan diskutera elevernas kunskapsresultat. Till exempel beskriver de intervjuade lärarna att skolans tidigare rektor har varit noga

med att analyser av kunskapsresultaten ska göras vid två tillfällen under ett läsår. Vid dessa tillfällen har rektorn ställt frågor som handlat om jämförelser av resultat mellan pojkar och flickor samt resultatskillnader mellan olika klasser och ämnen och förklaringarna till dessa. Lärarna tillägger samtidigt att arbetet med analysera resultaten och utveckla undervisningen utifrån vad analysen visar borde utvecklas, och att det skulle behövas tydligare styrning för att det arbetet ska ske. Av intervjun med skolans nuvarande rektor framgår att framöver kommer resultaten att följas upp så att rektorn kan ställa följdfrågor om undervisningens betydelse för att påverka resultaten. Det finns också planer på att anpassa innehållet på skolans konferenstider.

Av granskningen framgår vidare att det på skolan har definierats en driftorganisation och en utvecklingsorganisation, där utvecklingsorganisationen består av förstelärarna som tillsammans med rektorn bildar skolans utvecklingsgrupp. De intervjuade lärarna beskriver att förstelärarnas roll är att arbeta övergripande med alla lärare på skolan, och att indelningen i drift- respektive utvecklingsorganisation bidrar till att göra förstelärarnas arbete mer synligt. Av samma intervju framgår att det finns områden som har varit en del av skolans utvecklingsarbete under ett antal år, som ledarskap i klassrummet, formativt förhållningssätt och språkutvecklande arbetssätt. Utvecklingsområdena ska ha utvärderats av både personal och elever varje år, och såväl lärarna som den nuvarande rektorn lyfter att arbetet kring ledarskap i klassrummet är något som lärarna på skolan tycker har varit framgångsrikt. Samtidigt har förstelärare på skolan lyft att det är viktigt att följa upp effekterna av det arbete som görs på skolan, och att detta är något som behöver utvecklas.

### Identifierat utvecklingsområde

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

- **Rektorn behöver fortsatt 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 rektorn 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 att arbetet med att utveckla undervisningen utifrån en analys av kunskapsresultaten och vad som kan förklara dem kan utvecklas. Genom att leda ett arbete där förklaringar till kunskapsresultaten söks i skolans eget arbete, till exempel i undervisningens genomförande, kan rektorn synliggöra

och fokusera arbetet kring vad skolan kan påverka för att ge eleverna bättre förutsättningar att utvecklas så långt det är möjligt.

På Skolinspektionens vägnar

2021-01-29

2021-01-29

X Karin Lindqvist

X Tilda Lindell

Beslutsfattare

Signerat av: Karin Lindqvist

Föredragande

Signerat av: Tilda Lindell

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

Mer information om kvalitetsgranskningen finns på Skolinspektionens hemsida:  
<https://www.skolinspektionen.se/aktuellt/pagaende-inspektioner/skolor-med-langvarigt-laga-kunskapsresultat/>

## 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

---

|                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Utvecklingsområde X:</b> <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:                       |