

Beslut

efter kvalitetsgranskning av arbetet med skolor
med långvarigt låga kunskapsresultat vid
Viskaforsskolan i Borås 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 har genomförts hos 18 huvudmän och i 28 skolor. I urvalet ingår såväl enskilda som kommunala huvudmän. Viskaforsskolan i Borås kommun ingår i denna granskning.

Skolinspektionen har genomfört intervjuer med lärare och rektor, verksamhetschef, chef för kvalitet och utveckling på grundskoleförvaltningen, förvaltningschef samt med nämndens ordförande, förste vice ordförande och andre vice ordförande. Intervjuerna genomfördes av Ana- Maria Koci Spång och Anna Möller den 3 och den 4 november 2020.

Fakta om verksamheten

Viskaforsskolan är en kommunal skolenhet belägen i Borås kommun. Skolan har cirka 214 elever i årskurserna 7-9 och leds av en rektor. Andelen elever i årskurs 9 som uppnått A-E i alla ämnen har varierat mellan 52,2 procent och 82,4 procent under perioden 2010-2019. Borås kommun har angett att Viskaforsskolan under samma period har haft fem olika rektorer.

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 verka för att huvudmannens stöd utgår från rektorns behov och ger rektorn goda förutsättningar att leda och organisera verksamheten på skolan.

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

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

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 säkerställa att det även fortsättningsvis finns goda förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat.

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

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 huvudmannen har en struktur för att dels ge rektorn stöd, dels undersöka rektors behov av stöd. Huvudmannen har även under perioden har genomfört insatser för att förbättra resultaten på Viskaforsskolan.

Granskningen visar emellertid att Viskaforsskolan under perioden har haft hög omsättning på rektorer och att huvudmannens centrala stöd inte i alla delar gett önskad effekt. Huvudmannen har inte under perioden i tillräcklig utsträckning undersökt att stödet som ges till rektorn är ändamålsenligt, och att stödet bidrar till att rektorn kan leda den pedagogiska verksamheten på ett sätt som leder till höjda kunskapsresultat och skapar en kontinuitet i skolans ledning.

Huvudmannen har erbjudit rektorn ett centralt stöd men stödet har varierat över tid

Skolinspektionen bedömer att det centrala stöd som huvudmannen erbjuder rektorn har utvecklats under de senaste åren och att huvudmannen nu systematiskt undersöker rektorns behov av stöd genom kontinuerliga dialoger. I granskningen framkommer att det inom grundskoleförvaltningen finns funktioner för stöd kring exempelvis systematiskt kvalitetsarbete, klagomålshantering, specialpedagogiska insatser och juridiska frågor. Stöd finns även för frågor som rör ekonomi, IT, personal och kommunikation. Vidare berättar verksamhetschefen, som är rektorns närmaste chef, att hen använder sig av en mall med frågor i sina avstämningar med rektorer där det framkommer vilka behov rektorn har utifrån flera perspektiv. Huvudmannen har även kopplat en utvecklare till varje geografiskt verksamhetsområde som kan ge rektorerna stöd.

Huvudmannen ordnar även gemensamma kompetensutvecklingsinsatser för rektorer varje termin som bland annat behandlar värdegrund och trygghet, närvaro, elever som behöver utmanas och analys av organisationen.

Av granskningen framgår samtidigt att sett över tid har stödet till rektorn varit bristfälligt på så vis att det inte medfört önskade effekter i form av kontinuitet i skolans ledning och högre kunskapsresultat. Under den granskade perioden har huvudmannens centrala organisation förändrats från en stadsdelsorganisation till en förvaltningsorganisation. I intervjuer med huvudmannens representanter uppges att centrala funktioner tidigare var svaga och att stödet nu är mer likvärdigt och kraftfullt när det finns centraliserat. Representanter för nämnden berättar också att många rektorer bakåt i tiden upplevde sig ensamma och att de fick ett svagt stöd, men att stödet numera ges mer kontinuerligt genom att rektorerna träffar förvaltningspersonal varje månad.

I granskningen framkommer även att Viskaforsskolan under perioden har haft en hög rektorsomsättning, och såväl de intervjuade lärarna som representanter för huvudmannen uppger att tidigare rektors ledarskap, fokus på kunskapsuppdraget och utvecklingsarbete varit bristfälligt. Det ges samtidigt inga exempel på hur huvudmannen har gått tillväga för att stärka rektorernas kompetens eller vilket stöd huvudmannen har erbjudit rektorerna i de fallen. Av samma intervjuer framgår också att omsättningen av ledande funktioner på skolan har bidragit till att utvecklingsarbeten som har påbörjats inte följts upp och avslutats innan nya utvecklingsinsatser satts in, samt att fokus inte legat på kunskapsuppdraget och höga förväntningar på eleverna.

Huvudmannen har genomfört insatser för att skapa förutsättningar för rektorn att leda och organisera den pedagogiska verksamheten på skolan

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen under perioden har genomfört insatser för att stärka stödet till rektorn. Inför granskningen har huvudmannen redovisat de viktigaste insatserna som huvudmannen tagit initiativ till för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på Viskaforsskolan. En insats avser en organisationsförändring då skolenheten delades upp i två, en för förskoleklass och årskurserna 1-6 samt en för årskurserna 7-9. I samband med förändringen rekryterades erfaren rektor till Viskaforsskolan åk 7-9 med specialpedagogutbildning i botten och mångårigt arbete med elevhälsa. De andra insatserna är att huvudmannen har avsatt flera förstelärartjänster och under åren 2016 och 2017 tilldelades Viskaforsskolan en halvtidstjänst av centralt anställd utvecklingspedagog (skicklig lärare) för att arbeta främst med undervisningen i matematik. Huvudmannen har även gjort en tilldelning av extra ekonomiska resurser till skolan.¹

¹ Extra ekonomiska resurser definieras som resurser som ges utöver de som ingår i huvudmannens resursfördelningsmodell.

Flertalet av dessa insatser genomfördes efter Skolinspektionens beslut efter den tillsyn som genomfördes på skolan år 2016 (dnr 43-2016:4682). Skolinspektionen riktade i detta beslut allvarlig kritik förenat med vite då de brister som uppmärksammades varit omfattande, att bristerna förelegat under en längre tid och att flera av bristerna var sådana att de fått, eller riskerade att få, påtagliga konsekvenser för eleverna vid skolan. I intervjuer med lärare på skolan samt representanter för huvudmannen i den aktuella granskningen framhålls att det arbete som genomfördes i kommunen med anledning av Skolinspektionens tillsynsbeslut medförde flera av de ovan nämnda insatserna som bidragit till att situationen på skolan avsevärt förbättrats sedan år 2016. Framförallt framhålls tillsättningen av en rektor med specialpedagogisk kompetens, att skolan tilldelats extra resurser i form av flera förstelärare och tillgången till en utvecklingstjänst inom ämnet matematik som insatser som varit avgörande för den positiva utveckling på flera områden, som skolan befinner sig i vid tidpunkten för granskningen. Som exempel på den positiva utvecklingen berättar lärarna att elevernas resultat ökat, att utvecklingsarbetet som bedrivits i bland annat utvecklingsgrupper har gett goda resultat och att det finns en tydlig ledning och arbetsro både hos personal och elever på skolan.

Förvaltningschefen berättar att sedan hen tillträdde får rektorerna också utvärdera huvudmannens stöd regelbundet och huvudmannen fångar upp detta i sin utvecklingsplan. Även eventuella avvikelser i rektorernas arbete följs sedan en tid upp av huvudmannen i syfte att hålla jämn och hög kvalitet.

Identifierat utvecklingsområde

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

- **Huvudmannen behöver fortsätta verka för att huvudmannens stöd utgår från rektorns behov och ger rektorn goda förutsättningar att leda och organisera verksamheten på skolan**

Att huvudmannen erbjuder ett brett och ändamålsenligt stöd är av stor betydelse för att rektor ska ges möjlighet att fokusera på det pedagogiska ledarskapet och att utveckla verksamheten. Av granskningen framgår att det centrala stöd som huvudmannen erbjuder rektorn har utvecklats de senaste åren och huvudmannen nu har tillvägagångssätt för att systematiskt undersöka rektorns behov av stöd. Det framgår samtidigt att det har funnits en hög omsättning av rektorer på Viskaforsskolan 7-9 under den granskade perioden och att omsättningen av ledande funktioner på skolan anses ha bidragit till en bristande kontinuitet i skolans utvecklingsarbete. Mot bakgrund av detta behöver huvudmannen även fortsatt verka för att huvudmannen ger stöd som utgår från rektorns behov och ger rektorn goda förutsättningar för att leda och organisera verksamheten på skolan. Detta så att huvudmannen kan försäkra sig om att det stöd som ges till rektorn bidrar till att stärka kontinuiteten och stabiliteten i skolans ledning och möjliggör ett långsiktigt och uthålligt utvecklingsarbete.

I sammanhanget vill Skolinspektionen även framhålla vikten av att skapa hållbara strukturer för såväl kvalitets- som utvecklingsarbetet, som kan bidra till en långsiktighet i arbetet och minska risken för att det blir personberoende.

Detta utvecklingsområde kommer inte att 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 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 stor utsträckning har en samsyn kring relevanta förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten, och kring insatserns effekter över tid.

Skolinspektionens motivering till bedömningen är att det i organisationen finns en i stora delar samstämmig bild av vad som bidragit till de långvarigt låga kunskapsresultaten på Viskaforsskolan, och att förklaringarna till det främst relateras till det egna arbetet och skolans organisation och strukturer, snarare än elevunderlaget. Av granskningen framgår samtidigt att det över tid till viss del har saknats en gemensam bild av vilka insatser som genomförts på skolan och framförallt en analys av insatsernas effekter på lång sikt.

I organisationen finns en samsyn kring relevanta förklaringar till skolans låga kunskapsresultat under perioden

Skolinspektionen bedömer att det finns en samsyn i organisationen kring att kunskapsresultaten på Viskaforsskolan varit för låga under perioden, samt kring vad som ligger bakom och vad som behöver utvecklas för att höja resultaten. I samtliga

intervjuer ges förklaringar till skolans låga kunskapsresultat som relateras till tidigare svagheter i det egna arbetet. Den förklaring som främst framhålls är brister i att skapa en kontinuitet i skolans ledning och att förmågan och fokus hos tidigare skolledningarna inte varit att höja skolans resultat och skolans utvecklingsarbete.

Granskningen visar även att flera rektorsbyten, och till viss del brister i huvudmannens tidigare organisation, har bidragit till att under perioden skapa en otydlighet och kortsiktighet kring vilka mål och mått på kvalitet som är viktiga att prioritera och sträva mot. I intervju med lärare beskrivs exempelvis att varje ny rektor har sina mål och visioner och att det varit svårt att få en röd tråd och kontinuitet i det systematiska kvalitetsarbetet och utvecklingsarbetet på skolan, vilket bidragit till att kunskapsresultaten förblivit låga. I intervjuerna framhålls att de dock nu både på skolnivå och på huvudmannanivå kommit långt i det systematiska kvalitetsarbetet och att de har ett gemensamt och nära arbete med täta uppföljningar och utvecklade analyser av skolans resultat och behov.

Huvudmannen och rektorn har en gemensam förståelse för viktiga kvalitetsbegrepp och vilka prioriteringar som behövs för att höja kunskapsresultaten

Skolinspektionen bedömer att det finns en gemensam förståelse inom organisationen för viktiga kvalitetsbegrepp som knyter an till elevernas kunskapsresultat och vad som är viktigt att stäva efter och utveckla för att höja kvaliteten och kunskapsresultaten på Viskaforsskolan. Av intervjuer med huvudmannens representanter och inskickad dokumentation framgår att huvudmannen under perioden har haft som övergripande mål att skolans resultat ska förbättras. Rektorn och huvudmannens representanter ger också en samstämmig bild av vilka mått som används för att följa upp det övergripande målet, så som meritvärde och andel behöriga till gymnasiet. Rektorn, förvaltningen och nämnden visar även en gemensam förståelse och strävan efter att samtliga elever ska nå så långt som möjligt i sin kunskapsutveckling. Exempelvis framhålls i samtliga intervjuer vikten av att skolan utvecklat elevhälsans arbete kring stöd, strävan efter högre lärarbehörighet samt en strukturerad och systematisk uppföljning och analys av skolans arbete och resultat som viktiga förutsättningar för att uppnå detta. Även vikten av att arbeta med elevernas motivation genom bland annat elevcoachande samtal och med höga förväntningar på eleverna, samt att det finns en stabil och kompetent ledning beskrivs som avgörande faktorer för att skolans resultat har höjts.

Granskningen visar även att det pågår ett aktivt arbete för att stärka den gemensamma förståelsen för skolans behov i alla led i organisationen, och att det arbetet sker genom tydligare dialog och struktur i arbetet. Representanter för huvudmannen beskriver att arbetet med att utveckla stöd inom det systematiska kvalitetsarbetet, både på skolnivå som huvudmannanivå, varit en god väg för att skapa en gemensam syn på viktiga kvalitetsbegrepp så som hög måluppfyllelse, aktivt lärarstöd, kunskapsfokus och höga förväntningar. Verksamhetschefen har också kontinuerliga dialoger med fokus på skolans arbete och resultat med rektorer, i vilka verksamhetschefen även utmanar rektorerna till att arbeta för att nå högre resultat än den prognos som rektorn sätter. Samtidigt framhåller förvaltningschefen även

att hen inte vill att skolorna ska arbeta med kvalitetskriterier och mål som är satta av huvudmannen. Skolornas analysarbete ska inte heller styras uppifrån utan skolorna ska själva vara bemyndigade i hur deras analys ska se ut. Förvaltningschefens uppfattning är att när rektorerna har fått bestämma själva har de även lättare att stå för resultaten.

Inom organisationen finns en gemensam bild av vilka insatser som genomförts
Skolinspektionen bedömer att det inom organisationen finns en god kännedom om vilka centrala insatser som har genomförts på skolan. I intervjuerna med framförallt lärare på skolan och huvudmannens representanter ges en samstämmig bild av de insatser som genomförts i syfte att höja kunskapsresultaten på skolan, både vad gäller de insatser som huvudmannen tagit initiativ till och de insatser som genomförts på skolenivå. Både lärare och representanter för förvaltningen ger exempel på att det går att se effekt av vissa insatser. Exempelvis framhålls effekter av rekryteringen av fler förstelärare, satsningen på en utvecklingslärare inom ämnet matematik, en elevhälsa med samtliga kompetenser som arbetar strukturerat för att säkerställa elevernas stödbehov. Även organisationsförändringen på skolan kring utvecklingsarbetet, dubbelbemanning i klassrummen och en kompetent rektor med fokus på kunskapsuppdraget och höga förväntningar på eleverna, framhålls som insatser som de kan se medfört höjda kunskapsresultat.

Av granskningen har samtidigt framkommit att skolan från och med läsåret 2020/2021 fått en ny rektor och att det kan bli aktuellt att minska antalet förstelärartjänster på skolan. I intervju beskriver förvaltningschefen att det är viktigt att riktade insatser grundar sig i identifierade behov och att skolan ska kunna anpassa sin verksamhet utifrån ändrade omständigheter och nya behov som uppstår. Hen framhåller samtidigt att förvaltningen ska stötta rektorn i arbetet utifrån vad rektor i sin analys ser att det finns för behov av stöd.

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 det på skolan nu finns ett uttalat arbete för att det ska råda höga förväntningar på eleverna. Vid tidpunkten för granskningen finns också en tydlig organisation och rollfördelning för skolans utvecklingsarbete och skolans nya rektor förmedlar vikten av att utvecklingsarbetet följs upp och att arbetet ska fokuseras på utveckling av undervisningen.

Rektorn verkar för att det på skolan råder goda gemensamma förhållningssätt som präglas av höga förväntningar

Skolinspektionen bedömer att det finns en samsyn mellan rektor och lärare om vikten av att skolans arbete kännetecknas av höga förväntningar på eleverna. Lärarna beskriver att detta i praktiken omsätts genom exempelvis coachande samtal med mentorselever då de tar reda på elevernas mål, och att de genom enkäter undersöker hur eleverna uppfattar lärarnas förväntningar på dem. Lärarna berättar vidare att de i ämneslagen pratar om hur man bäst når olika resultat, att man har auskulterat och har haft ämnesövergripande projekt. De arbetar även mycket med formativ bedömning och har diskussioner om elevernas fortsatta utveckling. I samtliga intervjuer framhålls även att de nu arbetar aktivt kring att stärka elevernas motivation och vilja att sträva efter högre målpuppfyllelse än godkända betyg. Rektorn som är ny på skolan förmedlar att hans bild är att lärarna har höga förväntningar och att det inte finns någon "lägsta nivå" i lärarnas undervisning.

Samtidigt visar granskningen att skolan över tid inte har haft ett arbete som genomsyrats av höga förväntningar på eleverna. Det framkommer i intervjuer med rektor och lärare att tidigare skolledningar hade fokus på att eleverna skulle klara sig och att man var nöjd om eleverna nådde betyget E. Det saknades fokus på inläring och kunskapsuppdraget och alla rektorer hade inte heller samma fokus på att utveckla undervisningen. Istället riktades insatser kring ordning samt hög vuxennärvaro, snarare än att utveckla lärarnas undervisning och arbetssätt.

Rektorn verkar för att det bland den pedagogiska personalen finns ett tydligt gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat, vilket tidigare försvårats av en hög rektorsomsättning

Skolinspektionen bedömer att rektorn har tagit vid arbetet med att upprätthålla de förutsättningar som skolans tidigare rektor tagit fram för att personalen gemensamt ska arbeta för att utveckla undervisningen. Granskningen visar att det nu finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning i utvecklingsarbetet och av intervjuer med både lärare och rektor framgår att skolan har ett tydligt fokus på att analysera skolans resultat och att söka förklaringar till resultaten i det egna arbetet.

Lärarna framhåller arbetet i skolutvecklingsgruppen, i vilken skolans fyra förstelärare ingår tillsammans med rektorn, samt att personalen har delats in i två spår för att arbeta närmare eleverna, som en organisationsförändring som bidragit till att skapa en gemensam förståelse för vad skolan behöver prioritera och utveckla för att nå högre måluppfyllelse. Lärarna uppger att de får stöd från rektor i att skapa tid för att genomföra analyser och diskutera hur undervisningen kan utvecklas.

Samtidigt framkommer att skolan under lång tid hade en hög rektorsomsättning och att det funnits en variation i det pedagogiska ledarskapet under perioden, vilket även återspeglats i vilken utsträckning lärarna gavs möjlighet till samarbete och medverkan i att analysera resultat samt delta i skolans utvecklingsarbete.

Identifierat utvecklingsområde

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

- **Rektorn behöver säkerställa att det även fortsättningsvis finns goda 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 för 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. Detta är en central utgångspunkt för att kunna utveckla skolans arbete. Av granskningen framgår att rektorn verkar för att det ska finnas förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande, men att den höga rektorsomsättningen och en variation i det pedagogiska ledarskapet på skolan har medfört att dessa förutsättningar har varierat över tid. Skolinspektionen vill därför framhålla vikten av att rektor även fortsättningsvis verkar för att det finns goda förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande, så att det arbete som nu pågår för att gemensamt utveckla undervisningen i syfte att nå högre måluppfyllelse på skolan kan fortsätta.

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

På Skolinspektionens vägnar

X Karin Lindqvist

Beslutsfattare

Signerat av: Karin Lindqvist

X Ana-Maria Koci Spång

Föredragande

Signerat av: Ana-Maria Koci Spång

I handläggningen av ärendet har även utredarna Anna Möller och Tilda Lindell 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

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: