

Beslut

efter kvalitetsgranskning av arbetet med skolor
med långvarigt låga kunskapsresultat vid
Sofielundsskolan i Malmö 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. Sofielundsskolan i Malmö kommun ingår i denna granskning.

Skolinspektionen har genomfört intervjuer med lärare, rektor och biträdande rektorer, utbildningschef, grundskoledirektör samt representanter för grundskolenämnden. Intervjuerna genomfördes av Ana-Maria Koci Spång och Therese Jakobson den 24 och den 27 november 2020.

Fakta om verksamheten:

Sofielundsskolan är en kommunal skolenhet belägen i Malmö kommun. Skolan har cirka 600 elever i förskoleklass och årskurserna 1 till 9 och leds av en rektor. Andelen elever som har uppnått A-E i alla ämnen i årskurs 9 har varierat mellan 26 procent och 51 procent under perioden 2010-2019. Malmö kommun har angett att Sofielundsskolan under samma period har haft fem olika rektorer.

Beslut:

Bedömningar och utvecklingsområden

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

Utifrån framtagna kvalitetskriterier har Skolinspektionens utredning inte visat annat än att verksamheten inom det granskade området fungerar väl.

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.

Utifrån framtagna kvalitetskriterier har Skolinspektionens utredning inte visat annat än att verksamheten inom det granskade området fungerar väl.

Skolinspektionen bedömer att rektorn **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 fortsätta att aktivt verka för det finns ett gemensamt förhållningssätt bland den pedagogiska personalen som präglas av höga förväntningar på eleverna.**

Detta utvecklingsområde kommer inte att följas upp. Skolinspektionen förutsätter att rektorn och huvudmannen 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 stor utsträckning har ett långsiktigt arbete med att skapa kontinuitet i skolans ledning, i syfte att bryta skolans låga kunskapsresultat.

Skolinspektionens motivering till bedömningen är att huvudmannen erbjuder rektorn ett brett och ändamålsenligt centralt stöd genom att på olika sätt säkerställa att stödet motsvarar rektorns behov av stöd. Huvudmannen har genomtänkta strategier för sina stödfunktioner och verkar aktivt för att rektorn ska nyttja det stöd som finns. Huvudmannen har också över tid satt in insatser som grundar sig i analyser och som syftar till att höja kunskapsresultaten och utveckla verksamheten på skolan.

Huvudmannen har över tid erbjudit rektorn ett brett centralt stöd som är anpassat utifrån rektorns behov

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen erbjuder rektorn ett brett centralt stöd och aktivt verkar för att stödet ska motsvara rektorns behov. Av granskningen framgår att huvudmannen tillhandahåller centrala funktioner som kan stötta rektorn i en variation av frågor, exempelvis gällande ekonomi, personalfrågor, juridik, pedagogik, systematiskt kvalitetsarbete och skolutveckling. Huvudmannen har också en stor myndighetsavdelning som avlastar rektorn så att hen inte behöver ägna lika mycket tid åt att hantera exempelvis klagomål och tillsynsärenden. I intervjuer med rektorn och representanter för huvudmannen framhålls att det är ett stort stöd att det centralt hos huvudmannen finns en utvecklingsavdelning och att det på skolan finns en stor ledningsgrupp med tre biträdande rektorer och en administrativ chef på heltid. Rektorn själv säger att hen upplever att förutsättningarna för att fokusera på det pedagogiska ledarskapet är goda. Stöd ges till rektorn både utifrån att rektorn förmedlar önskemål, men också utifrån att huvudmannen uppmärksammar behov.

Av granskningen framgår vidare att huvudmannen genom kontinuerlig dialog med rektorn tar reda på att det stöd som ges är ändamålsenligt, och dialogen ska också vara grunden för de insatser som görs. Fyra gånger per år träffar rektorn utbildningschefen för kvalitetsdialoger och underlag för dessa dialoger är bland annat skolans resultat och uppföljningar av skolans arbete. Utifrån vad som framkommer i dialogerna kan huvudmannen rikta specifikt stöd till skolan. Exempelvis framkom det i dialogerna att arbetet med *läsa-skriva-räkna – garanti för tidiga stödinsatser* behövde utvecklas på Sofielundsskolan och huvudmannen kunde då ge rektorn stöd utifrån det. Utbildningschefen har ett stort ansvar för att rektorn ges det stöd hen behöver och berättar att hen även har tvärfunktionella möten med personalavdelningen, myndighetsavdelningen och utvecklingsavdelningen för att säkerställa att stödet är ändamålsenligt. Genom dessa möten får utbildningschefen också olika perspektiv kopplat till skolan och det ger hen en uppfattning om hur det går på skolan.

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

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen har genomfört insatser som bidrar till att skapa förutsättningar för rektorn att bryta skolans långvarigt låga kunskapsresultat och att insatserna, även i de fall de är generella, grundar sig i en analys av skolans behov. Inför granskningen har huvudmannen redovisat de tre viktigaste insatserna som huvudmannen tagit initiativ till för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på Sofielundsskolan. En insats är *handledning för lärande* under åren 2012-2015, som under dessa år var en insats särskilt riktad mot Sofielundsskolan och syftade till att ge stöd till att utveckla skolans arbete med bland annat studiehandledning på elevernas modersmål. Grundskoleförvaltningens *arbete för minskad skolsegregation och ökad likvärdighet* redovisas också som en viktig insats. Den tredje insatsen är *Varje elevs bästa skola* som avser ett utvecklat och förbättrat styrsystem som skapar en tydligare riktning för skolan och innebär ett fokuserat och systematiskt arbete för ökad likvärdighet, på alla nivåer i organisationen.

I intervjuer med rektorn och huvudmannens representanter beskrivs att även andra mer generella insatser, så som införandet av administrativa chefer, gett goda effekter och mött Sofielundsskolans specifika behov. Införandet av administrativa chefer syftade till att underlätta för rektorerna att vara pedagogiska ledare. Huvudmannen såg ett behov av att rektorerna ska hinna vara ute i verksamheten och få kunskap om den undervisning som bedrivs och kunna ge feedback till lärarna. Lärare framhåller i intervju att en positiv utveckling för skolan just har varit att rektorn nu har tid att kunna fördjupa sig i de problem som lärarna beskriver och lyssna på både lärare och elever. Huvudmannen satte även in kapacitetsstödjare som bl.a. genomför besök på skolan och ska stödja skolan i att göra rätt saker och hitta djupet i sin analys. Utöver de statsbidragsfinansierade förstelärartjänsterna har huvudmannen även tilldelat skolan ytterligare ett antal tjänster i form av förstelärare

och förste fritidspedagog. Som ett sätt att möta rekryteringssvårigheterna och säkra kompetensen, där behovet av behöriga och kompetenta lärare är som störst, har förvaltningsledningen fattat beslut om särskilda lönesatsningar som omfattar Sofielundsskolan och skolor med motsvarande förutsättningar.

Grundskoledirektören lyfter i intervju med Skolinspektionen att de i kommunen konsekvent har arbetat med att stärka skollärans förmåga och att huvudmannen exempelvis utifrån behov stärkt upp med fler skolledare på kommunens skolor. Med hjälp av utbildning har huvudmannen även rustat rektorerna med teoretisk kunskap och verktyg för att arbeta med skolutveckling på ett nytt sätt. Rektorn framhåller i intervju att det numera är en betoning på att analysera skolans resultat och utgå från dessa när man bestämmer om insatser. Exempelvis har införandet av en administrativ chef på heltid på skolan varit en insats som verkligen gett rektorn en avlastning och möjlighet att fokusera på det pedagogiska ledarskapet.

Skolinspektionen har inte identifierat något utvecklingsområde inom bedömningsområdet.

Huvudmannens och rektorns samsyn kring 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 2020 och kring insatsernas effekter över tid. I bedömningen ingår om huvudmannen och rektorn ger en samstämmig bild av relevanta förklaringar som grundar sig i 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 rektorn och huvudmannen ger samstämmiga förklaringar till de låga kunskapsresultaten och att förklaringarna även relateras till det egna arbetet. Vidare finns en samsyn kring viktiga kvalitetsbe-

grepp som knyter an till elevernas kunskapsresultat, och både rektorn och huvudmannen har god kännedom om genomförda insatser och effekterna av dessa samt vad som bidragit till att önskade effekter uteblev.

Huvudmannen och rektorn ger samstämmiga förklaringar kring skälen bakom skolans låga kunskapsresultat under perioden

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen och rektorn har en samsyn kring vad som ligger bakom skolans låga resultat och vad som behöver utvecklas för att höja resultaten. I samtliga intervjuer ges liknande förklaringar som bland annat relateras till tidigare svagheter i det egna arbetet, men även skolans homogena elevsammansättning med många elever med stora svårigheter framhålls som en utmaning. I intervjuer med skolledningen som representanter för huvudmannen beskrivs att brister i strukturen i elevhälsans arbete och i det kollegiala arbetet är faktorer som har bidragit till skolans låga kunskapsresultat. Ytterligare en förklaring som lyfts fram är de förväntningar som funnits på eleverna på skolan. Representanter för huvudmannen beskriver att skolan har tagit emot en hög andel nyanlända elever med svåra förutsättningar och huvudmannen har identifierat att det påverkat vilka förväntningar på eleverna som funnits på skolan. Skolans nuvarande rektor har tillsammans med lärarna arbetat för att det ska råda höga förväntningar och att både elever och lärare har tillit till sin förmåga och huvudmannen kan nu också sedan några år tillbaka se att resultaten har förbättrats, inte minst vad gäller gymnasiebehörighet. En annan stor utmaning har varit kompetensförsörjning och att lyckas rekrytera behöriga lärare som har kompetens och förmåga att genomföra sådant som de i sina analyser ser som viktigt att utveckla.

Av granskningen framgår vidare att varje skola i Malmö kommun genomför en egen analys av skolans resultat och denna sedan följs upp av huvudmannen genom kvalitetsrapport och åtagandeplaner. Huvudmannen har även både löpande och planerade dialoger med skolorna under året då resultaten följs upp och kan också på så sätt se vad som ligger bakom respektive skolas resultat.

Rektor och huvudman har en gemensam förståelse för viktiga kvalitetsbegrepp

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen och rektorn har samsyn om viktiga kvalitetsbegrepp som knyter an till elevernas kunskapsresultat. I samtliga intervjuer beskrivs att huvudmannen genom exempelvis kvalitetsdialoger, ledarforum och i diskussioner med rektorn verkar för att skapa en samsyn kring viktiga kvalitetsbegrepp samt förmedla vilka målsättningar som skolan ska sträva mot. Huvudmannens representanter beskriver i intervju att de exempelvis i kvalitetsdialoger, som genomförs fyra gånger per år, utgår från ett gemensamt ramverk och har fokus på en del av ramverket i taget. Vid ett tillfälle diskuteras den gemensamma riktningen som grundas i kvalitetsarbetet, där skolorna analyserat resultaten utifrån en mängd olika parametrar. De har därefter en dialog kring de åtagandeplaner och kvalitetsrapport som tas fram ur analysen, som enligt huvudmannens representanter också bidrar till att de får en samsyn. Under andra dialogtillfällen granskas bland annat hur skolan har organiserat sitt arbete, hur det kollegiala lärandet är uppbyggt, hur

man säkerställer att utvecklingen baseras på relevant data och vilken undervisning som behövs för att eleverna ska nå längre.

I intervju med skolledningen uppges att huvudmannens och skolans utgångspunkt är att alla elever ska lyckas och att skolan ska ha 100 procents måluppfyllelse. Huvudmannens representanter framhåller i intervju att de dock vill ställa rimliga krav på skolan, men att de vill att skolan ska matcha eller överträffa sin prognos och då ser huvudmannen att det finns en progression. Rektorn uppges i intervju att gymnasiebehörigheten till yrkesprogram är det viktigaste för skolans elever. Skolan ska enligt skolledningen vara en friskfaktor och göra det möjligt för eleverna att de tar sig vidare. Skolan arbetar därför med att visa eleverna att det finns olika vägar att nå sitt drömyrke, att man kan börja på yrkesprogram och sedan ta sig vidare och ändå uppnå sina mål. I intervjuerna med såväl lärare och skolledning som huvudmannens representanter framkommer att en rad olika mått används för att följa upp skolans kunskapsresultat, bland annat resultat på nationella prov och betyg per ämne. I syfte att synliggöra vilka behov skolan har vill huvudmannen numera att skolan även avrapporterar resultaten inom fyra områden. I dessa ingår bland annat åtaganden och riktning, ledarskap och kollegialt lärande.

Huvudmannen och rektorn har en gemensam kännedom om genomförda insatser och insatsernas effekter följs upp

Skolinspektionen bedömer att rektorn och huvudmannen har kännedom om centrala insatser som genomförts och att det sker en uppföljning av insatsernas effekter. Som beskrivits ovan har huvudmannen riktat insatser till skolan i form av *handledning för lärande* under åren 2012-2015. Sofielundsskolan även tagit del av olika statliga satsningar såsom lågstadiesatsning, fritidshemssatsning och statsbidraget *Likvärdig skola*. I intervju med huvudmannens representanter uppges vidare att även om många insatser är svåra att mäta effekten av är kärnan i huvudmannens systematiska kvalitetsarbete analys av det man ser och de ger dem en förståelse av vilka insatser som ger effekter. Enligt huvudmannen har de sett att satsningar på personalresurser som fler personal i elevhälsan, koordinators och elevassistenter gett god effekt för resultaten på Sofielundsskolan. Likaså har insatser knutna till *Varje elevs bästa skola* gett goda resultat och huvudmannen kan nu se att skolorna i större utsträckning anpassar undervisningen utifrån elevernas behov. Rektorn framhåller också att *Varje elevs bästa skola* har bidragit till att skapa ett gemensamt språk. Alla insatser och åtgärder har dock inte gett så stor effekt som man hoppats på, till exempel har de särskilda lönesatsningarna inte hjälpt så mycket som huvudmannen hade hoppats på.

I intervju hänvisar representanter för huvudmannen också till Skolinspektionens tillsynsbeslut den 16 november 2011 (dnr 43-2009:3755) då Malmö kommun fick kritik för sin styrning och ledning av utbildningsverksamheten. Kritiken medförde enligt huvudmannens representanter att den nya organisationen utvecklades. Huvudmannen beskriver i inskickad dokumentation att den nämnds- och förvaltnings-

organisation som trädde i kraft läsåret 2013/14 bland annat syftade till att förstärka huvudmannens ansvarstagande för utbildningsverksamheten, samt öka likvärdighet och elevers måloppfyllelse/kunskapsresultat inom och mellan skolor. Rektorn säger i intervju att sedan man gjorde satsningen på hela Malmö stad har det hänt mycket och att man numera utgår från en analys av skolornas resultat när man beslutar om insatser. Tidigare har huvudmannen ibland genomfört insatser som inte alltid utgått ur skolans behov och nuläge. I intervjuer med representanter för huvudmannen framhålls också att det numera finns en tydlig riktning och att allt arbete är kopplat till den.

Skolinspektionen har inte identifierat något utvecklingsområde inom bedömningsområdet

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

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

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

Skolinspektionens motivering till bedömningen är att rektorn har bedrivit ett målmedvetet arbete för att det ska råda höga förväntningar på eleverna. Rektorn har även arbetat för att förklaringar till kunskapsresultaten ska sökas i det egna arbetet och att lärarnas involveras i skolans utvecklingsarbete. Granskningen visar däremot

även att det tidigare under perioden inte funnits ett lika välutvecklat arbete med höga förväntningar på eleverna och att det varit ett utvecklingsområde på skolan.

Rektorn verkar aktivt för att det på skolan råder goda gemensamma förhållningssätt som präglas av höga förväntningar, men detta arbete har inte alltid varit lika tydligt

Skolinspektionen bedömer att rektorn aktivt arbetar för att det ska finnas gemensamma förhållningssätt hos personalen som präglas av höga förväntningar på eleverna. Av intervjuer med lärare, skolledning och med representanter för huvudmannen framgår dock att skolan har behövt utveckla och intensifiera arbetet så att även eleverna upplever att lärarna har höga förväntningar på dem och tilltro till deras förmåga. I intervjuerna uppges att Skolinspektionens enkät för cirka 2,5 år sedan visade att varken personal eller elever hade tillit till sin egen förmåga, vilket ledde till att skolan behövde ta ett omtag kring arbetet med detta. Skolledningen framhåller att många av skolans åtaganden nu har sin utgångspunkt i att lärare ska våga möta alla elever och tro de har kompetensen att göra det, och att fokus ska ligga vid vad skolan kan göra och inte på elevernas förutsättningar. När lärarna arbetar tillsammans har de enligt rektorn nu ett helt annat fokus och istället för att tänka på vad en elev inte kan undersöker de vad de själva kan göra för att nå alla elever i gruppen. Inställningen att det är skolan och lärarna som skapar förändring, inte eleverna, genomsyrar allt de gör. Skolan har fokusgrupper med eleverna och med elevråden och följer på så sätt upp elevernas egen upplevelse av lärarnas förväntningar. De intervjuade lärarna säger att de nu ser att eleverna efterfrågar information och är medvetna om att de har rätt att få information, de vill veta vad de ska göra för att komma längre och de ser att eleverna förstår vad nästa steg är. Grundskoleförvaltningen har också en egen enkät för de år som Skolinspektionen inte genomför sin enkät i vilken de ställer frågor om lärarnas förväntningar och tillit till förmåga.

Det finns forum för att diskutera utveckling av undervisningen inom skolan och en tydlig organisation och rollfördelning för skolans utvecklingsarbete

Skolinspektionen bedömer att rektorn har verkat för att skapa förutsättningar för ett tydligt gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat hos den pedagogiska personalen. I intervju med skolledningen framhålls att skolan har en stor elevhälsa och många förstelärare, och att det finns gott om lärare med hög kompetens och intresse av att driva arbetet framåt. Vidare beskrivs att det finns ett tydligt system för skolutvecklingen och att de följer ett årshjul i vilket det finns tid avsatt för att planera och utvärdera arbetet. Lärare beskriver i intervju att resultat och undervisningens kvalitet bland annat diskuteras under en resultatanalysdag då de går igenom alla screeningar för alla klasser och ger förslag utifrån det. De har även målkonferenser med undervisande lärare och lösningsfokuserade team till vilka lärarna kan lyfta i princip vad som helst, både på grupp- och individnivå. Skolledningen beskriver att det finns olika styr- och arbetsgrupper på skolan som driver olika fortbildningsprojekt t.ex. om transspråkande. Inom grupperna ses lärarna

ofta, de auskulterar, läser forskningsartiklar och följer arbetet och utvärderar. Organisationen för utvecklingsarbetet bygger enligt skolledningen på en hög delaktighet i kollegiet och är inte beroende av de personer som nu sitter i skolledningen. Skulle exempelvis en ny rektor vara villig att behålla organisationen och de åtaganden skolan arbetar med skulle påverkan inte vara så stor. Det går också att behålla organisationen, men genomföra andra åtaganden inom ramen för den.

Lärare berättar i intervjuerna att tydligheten är den största skillnaden i hur de arbetade med utveckling nu gentemot tidigare. De kollegiala diskussioner som fördes tidigare saknade tydliga mål och de satsade mer på att lösa problem än att arbeta förebyggande. Rektorn har enligt lärarna arbetat aktivt för att skapa ett öppet klimat och kan komma med förslag, men är också mottaglig för att lärarna ger andra förslag som de tror är mer prioriterade. Förstelärmöten finns det exempelvis enligt lärarna gott om tid för och de träffas regelbundet och diskuterar sina åtaganden. Även om förstelärare har olika utpekade uppdrag är rektorn enligt lärarna tydlig med att alla ska vara med och driva skolutvecklingen och att de ska arbeta för att tillvarata allas kompetens. Detta var enligt lärare otydligt innan nuvarande rektors tid. Förut kom mycket "uppifrån" och lärarna kunde inte påverka utvecklingsarbetet lika mycket. Nu kan de bestämma mer själva och de berättar att de nu fördjupar sig i att arbeta med lärandemål och lektionsstruktur. De satsar på rätt stöd och arbetar mycket mer förebyggande. Exempelvis har de börjat med "flexitid" där lärare med olika behörigheter arbetar med elever som behöver mer stöd. De beskriver också att de även har blivit bra på att uppmärksamma svårigheter i tidigare åldrar, jämfört med hur det var tidigare och sätter också in stödet tidigare.

Interna utbildningar har enligt skolledningen medfört att lärarna arbetar mer tillsammans och att de numera även diskuterar undervisningsmetoder. Det finns ett helt annat fokus på samarbete både inom och mellan ämnen och även elevhälsan är delaktig i arbetet. I planeringsfasen kan t.ex. logopederna vara med och komma med tips och råd till lärarna utifrån sin kännedom om eleverna. Inom skolan har de diskuterat att de har olika elever varje år och om resultaten är fortsatt låga så kan de inte bero på eleverna då de inte är samma från år till år. Därför har skolan betonat att de i sitt utvecklingsarbete ska fokusera på det som de kan påverka.

Identifierat utvecklingsområde

I syfte att ytterligare höja verksamhetens kvalitet inom området bedömer Skolinspektionen att ett utvecklingsarbete behöver inledas inom följande:

- **Rektorn behöver fortsätta att aktivt verka för det finns ett gemensamt förhållningssätt bland den pedagogiska personalen som präglas av höga förväntningar på eleverna.**

Höga förväntningar har stor betydelse för elevernas prestation, och granskningen visar att rektorn under de senare åren har verkat för att det på Sofielundsskolan råder en förväntan på att alla elever når måluppfyllelse i alla ämnen. Av granskningen framgår dock att skolans arbete kring förväntningar på lärare och elever har behövt utvecklas och intensifieras, och att detta behov identifierades för drygt två år sedan. Mot bakgrund av detta ser Skolinspektionen att det är av vikt att rektorn även fortsättningsvis verkar aktivt för att det bland den pedagogiska personalen finns ett gemensamt förhållningssätt som präglas av höga förväntningar på alla elever och en tilltro till lärarens förmåga att möta varje elev oaktat elevens förutsättningar.

Detta utvecklingsområde kommer inte att följas upp. Skolinspektionen förutsätter att rektorn med stöd av huvudmannen 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 Therese Jakobsson 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: