

Beslut

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

Skolinspektionen har genomfört intervjuer med skolans rektor och biträdande rektor till och med december 2020, lärare, en verksamhetschef, utbildningsdirektören samt barn- och utbildningsnämndens ordförande. Intervjuerna genomfördes av Tilda Lindell och Therese Jakobsson den 15-16 december 2020. Inför intervjuerna har Skolinspektionen genomfört dokumentationsstudier för perioden 2010-2019.

Fakta om verksamheten:

Anneroskolan är en kommunal skolenhet belägen i Helsingborgs kommun. Skolan har 397 elever i förskoleklass och årskurs ett till nio. Andelen elever i årskurs nio som har uppnått A-E i alla ämnen har varierat mellan 32,5 procent och 68 procent under perioden 2010-2019. Helsingborgs kommun har angett att Anneroskolan under samma period har haft två olika rektorer. Skolan hette tidigare Dalhemsskolan och bytte namn till Anneroskolan hösten 2020.

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 verka för att de insatser som huvudmannen riktar till skolan är ändamålsenliga utifrån skolans behov

Detta utvecklingsområde kommer att följas upp. Se datum för redovisning nedan.

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

- Huvudmannen behöver fortsättningsvis verka för att de riktade insatser som genomförs följs upp och utvärderas.

Detta utvecklingsområde kommer att följas upp. Se datum för redovisning nedan.

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 även fortsättningsvis verka för att det på skolan ska råda höga förväntningar och ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling

Detta utvecklingsområde kommer inte att följas upp. Skolinspektionen förutsätter att rektorn med stöd av huvudmannen fortsätter utvecklingsarbetet.

Uppföljning

Huvudmannen ska senast den **18 december 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 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 hos huvudmannen finns ett brett centralt stöd som kan stötta rektorn i en variation av frågor, och att det har funnits tillvägagångssätt för att undersöka om stödet motsvarar rektorns behov. Huvudmannen har också genomfört vissa insatser för att skapa förutsättningar för rektorn att leda och organisera den pedagogiska verksamheten på skolan på ett sätt som kan höja kunskapsresultaten, men det framgår också att insatserna inte fullt ut har skapat sådana förutsättningar.

Huvudmannen erbjuder rektorn ett brett centralt stöd som anpassas utifrån rektorns behov

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen erbjuder rektorn ett brett centralt stöd och att det har funnits tillvägagångssätt för att undersöka om stödet motsvarar rektorns behov. Av granskningen framgår att det inom huvudmannens organisation finns flera centrala funktioner som kan ge stöd i en variation av frågor. Till exempel framgår av inkommen dokumentation att det finns en ekonom och en HR-konsult knuten till respektive verksamhetsområde för grundskolan som skolledarna kan vända sig till i frågor som rör ekonomi och personal. Inom förvaltningen finns också avdelningen Pedagogiskt center som erbjuder olika former av stöd och inspiration för skolledare och pedagoger. I Skolinspektionens intervju med rektor och biträdande rektor framhålls att stödet från flera centrala stödfunktioner kring frågor som rör HR, IT och juridik har fungerat mycket bra, och att pedagogiskt center har ett stort fortbildningsutbud. Av samma intervju framgår att verksamhetschefen som är rektorns närmaste chef har varit ett stort stöd, och verksamhetschefen berättar att hen har haft avstämningar med rektorn var sjätte vecka. De har då utgått

från en gemensam dagordning där de båda har kunnat lyfta frågor. Verksamhetschefen beskriver vidare att hens stöd till rektorn har handlat om att tillvarata rektorns kompetens och att stötta rektorn i de val som hen har velat göra för att åstadkomma en utveckling på skolan. Ett exempel är att rektorn har velat bibehålla en arbetsfördelning inom skolledningen där rektorn framförallt fokuserar på utvecklingsarbetet och uppdraget utifrån läroplanen, och detta har verksamhetschefen stöttat rektorn i på olika sätt. I intervjun med skolledningen framhålls också att de verksamhetsdialoger, som genomförs tre gånger per år och är en del av det systematiska kvalitetsarbetet, har fungerat bra och att det har varit lärorikt att ha dialogerna tillsammans med en annan skola så som de har haft det senaste året.

Huvudmannen har genomfört vissa insatser men insatserna har inte fullt ut motsvarat skolans behov

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen har genomfört vissa insatser, men att insatserna inte fullt ut har bidragit till att skapa förutsättningar för rektorn att leda och organisera den pedagogiska verksamheten med syfte att höja kunskapsresultaten. Inför granskningen har huvudmannen redovisat de tre viktigaste insatserna som huvudmannen tagit initiativ till för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på Anneroskolan. De insatser som har redovisats är att skolan har medverkat i Skolverkets satsning *Samverkan för bästa skola* (SBS), att det skedde en rektorsrekrytering år 2016 då rektorn fick ett specifikt uppdrag och att skolan i huvudmannens resursfördelningssystem har tilldelats ekonomiska resurser som riktas till skolor i socioekonomiskt svagare områden. I Skolinspektionens intervjuer med såväl skolledningen som representanter för huvudmannen framgår att arbetet inom ramen för SBS har varit värdefullt och bidragit till en positiv utveckling av verksamheten. Samtidigt framkommer att vissa satsningar som gjordes under samverkan, till exempel att satsa på en förstärkt elevhälsa på skolan, inte har fortsatt efter att samverkan avslutats på grund av bristande ekonomiska förutsättningar för skolan. Rektorn som rekryterades år 2016 slutade år 2020 och en bidragande anledning till detta uppges vara att hen inte lyckats få gehör hos huvudmannen för sina beskrivningar av skolans behov. Rektorn uttrycker också att skolan skulle ha behövt andra satsningar och att huvudmannen hade kunnat vara mer nytänkande i detta avseende. I granskningen uttrycker såväl skolledningen som representanter för huvudmannen att resursfördelningssystemet ger Anneroskolan mer resurser än andra skolor. Samtidigt uppges att resursfördelningssystemet gäller för alla skolor i kommunen och att det inte finns en tillräckligt bra uppföljning av hur resurserna används och vilken effekt de har.

I granskningen förekommer också exempel på att huvudmannen riktat andra satsningar till skolan som inte legat i linje med skolans prioriterade områden eller som skolan redan arbetat med. Till exempel beskriver skolledningen att skolan ska ha fått i uppdrag att arbeta med Skolverkets moduler om språkutvecklande arbetssätt,

trots att lärarna på skolan redan har arbetat med dessa. Verksamhetschefen förklarar detta med att det i huvudmannens verksamhetsplan finns olika uppdrag, till exempel kring språkutvecklande arbetssätt och att skolor med låga resultat i matematik ska få stöd. Urvalet av skolor som behöver stöd baseras på skolans resultat och därför ingår ofta Anneroskolan. Då åtgärderna inte är valbara kan de framstå som upprepande, beskriver verksamhetschefen. Av granskningen framgår vidare att Helsingborgs kommun som huvudman nu ingår i SBS. I inkommen dokumentation beskrivs att bland annat att ett problem kopplat till elevernas och enheternas resultat och måluppfyllelse är att vissa enheter har haft låga resultat över tid. Vidare anges att en av de identifierade orsakerna till detta problem är att beslut om insatser och aktiviteter inte alltid baseras tillräckligt på djupare analyser av orsaker vilket gör att insatser och stödaktiviteter missriktas.

Identifierat utvecklingsområde

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

- **Huvudmannen behöver fortsättningsvis verka för 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. Granskningen visar att huvudmannen har genomfört vissa insatser som syftar till bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på den utvalda skolan. Av granskningen framgår samtidigt att en av insatserna inte specifikt avser Anneroskolan, att delar av insatser inte har kunnat bibehållas på grund av bristande ekonomiska förutsättningar och att vissa stödinsatser från huvudmannens sida har inneburit en upprepning av arbete som skolan redan har genomfört. Det har även framkommit att beslut om insatser från huvudmannens sida inte alltid har baserats tillräckligt på djupare analyser av orsaker vilket gör att insatser och stödaktiviteter missriktas. Genom att utgå från en analys som synliggör vilka utvecklingsbehov som skolan har för att kunna nå en högre måluppfyllelse, vilka insatser som skulle kunna möta dessa behov och en god dialog med rektorn om detta kan huvudmannen se till att de insatser som huvudmannen riktar till skolan möter de identifierade behoven.

Detta utvecklingsområde kommer Skolinspektionen att följa upp. Huvudmannen ska redovisa åtgärder och resultatet av åtgärderna senast den 18 december 2021. Använd bifogad uppföljningsmall som ni hittar i bilaga 2.

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 flera delar har en samsyn kring relevanta förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten, och kring insatserns effekter över tid.

Skolinspektionens motivering till bedömningen är att huvudmannen och rektorn har en gemensam bild av vilka förklaringar som finns till de långvarigt låga resultaten, och att förklaringarna också relateras till skolans eget arbete. Vidare finns det en viss gemensam förståelse hos huvudman och rektor för viktiga kvalitetsbegrepp som knyter an till elevernas kunskapsresultat. Däremot finns det inte fullt ut en god gemensam kännedom av vilka insatser som har genomförts över tid och effekterna av genomförda insatser.

Huvudmannen och rektorn har en samsyn kring vad som förklarar de långvarigt låga kunskapsresultaten

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen och rektorn har en gemensam bild av vilka förklaringar det finns till de långvarigt låga kunskapsresultaten på skolan. I Skolinspektionens intervjuer med skolledningen och representanter för förvaltningen lyfts inledningsvis förklaringar kopplade till faktorer som den enskilda skolan svårtligen kan påverka. Bland annat ges flera exempel på att skolan har en betydande omsättning på elever, vilket påverkar grupp sammansättningen i klasserna och medför att lärarna återkommande måste börja om i undervisningen. Att många elever har begränsade språkkunskaper, att skolan tar emot elever med begränsad skolgång sedan tidigare och att skolan ligger i ett utsatt område lyfts också fram som faktorer som påverkar resultaten. Vissa av dessa förklaringar framgår också av inkommen dokumentation, till exempel i skolans kvalitetsrapport från läsåret 2012/2013. I intervjuerna lyfts också förklaringar till resultaten som kan

kopplas till skolans arbete över tid. Till exempel beskriver representanter för förvaltningen att det för några år sedan framförallt fanns ett stort fokus på omsorg om eleverna utifrån det område som skolan ligger i, men inte ett lika tydligt fokus på skolans kunskapsuppdrag. En annan förklaring som lyfts av såväl skolledningen som verksamhetschefen är att det inte fanns ett tydligt samarbete på skolan utan de olika stadierna fungerade som tre skolor i en. Detta var också något som identifierades inom ramen för skolans deltagande i SBS.

Det finns en viss gemensam förståelse för viktiga kvalitetsbegrepp mellan rektorn och huvudmannen

Skolinspektionen bedömer att det finns en viss samsyn mellan rektor och huvudman om vad som är viktiga kvalitetsbegrepp som knyter an till elevernas kunskapsresultat. Av intervjuerna med skolledningen och verksamhetschefen framgår att rektorn rekryterades år 2016 och fick ett uppdrag där kunskap och skolans målpuppfyllelse stod i fokus. Uppdraget konkretiserades sedan ytterligare som att rektorn skulle åstadkomma en fokusförflyttning på skolan, från ett stort fokus på omsorg om eleverna till ett tydligt fokus på kunskaper. Verksamhetschefen beskriver vidare att skolan har arbetat mycket med förutsättningar för kunskapsutveckling i form av trygghet och arbetsro, och att skolans elevhälsa förstärktes under arbetet med SBS för att kunna arbeta för detta. Detta bekräftas också av skolans kvalitetsredovisning för läsåret 2017/2018. I den framgår att fem målbilder för skolan har formulerats som inkluderar såväl arbetsro som fokus på elevernas kunskapsutveckling och samarbete för att utveckla undervisningen.

Av inkommen dokumentation framgår vidare att nämndens övergripande målsättningar för skolverksamheten har förändrats under den granskade perioden, men att det över tid har funnits målsättningar som knyter an till elevernas kunskapsresultat och målpuppfyllelse. Av intervjun med verksamhetschefen framgår att de två senaste åren har huvudmannen på övergripande nivå satt mål som mäts med gymnasiebehörighet till yrkesprogram. Rektorn och biträdande rektor bekräftar att de känner till de övergripande målen, men anger däremot att även om det finns prioriterade mål formulerade finns det inte så mycket dialog om hur målen ska nås och det förekommer att huvudmannen formulerar åtgärder utan att ha en dialog med skolan.

Det finns inte fullt ut en god gemensam kännedom om vilka insatser som har genomförts över tid och effekterna av genomförda insatser

Skolinspektionen bedömer att huvudman och rektor inte fullt ut har en gemensam bild av vilka insatser som har genomförts över tid och effekterna av dessa. Som tidigare nämnts har huvudmannen inför granskningen redovisat de tre viktigaste satsningarna som huvudmannen tagit initiativ till för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på skolan. En av insatserna som lyfts fram är skolans medverkan i SBS, och i flera intervjuer framhålls att detta har varit en gynnsam insats för skolan.

Till exempel beskriver skolledningen att det har skett en positiv förändring i viljan att granska sin egen undervisning på skolan, och att den åtgärdsplan som rektorn var med och skrev inom ramen för samverkan har underlättat att hålla i arbetet och inte bygga på med andra satsningar. Även verksamhetschefen uppger att det går att se en positiv effekt på resultaten i de lägre årskurserna och att arbetsron och tryggheten på skolan har ökat. I granskningen har det också framkommit olika uppfattningar om huruvida uppföljningen av de resurser som fördelas via huvudmannens resursfördelningsmodell är tillräcklig. I olika intervjuer med representanter för huvudmannen uppges å ena sidan att det görs en årlig uppföljning varje höst och att en större utvärdering som också inkluderade intervjuer med rektorer genomfördes för två år sedan. Å andra sidan uppges att uppföljningen av hur resurserna används och vilken effekt de har inte fungerar tillräckligt bra, och att det saknas kunskap om huruvida de resurser som ges faktiskt har effekt. Utbildningsdirektören beskriver också att det har gjorts många insatser över tid och att huvudmannen generellt har tillhandahållit mycket resurser och genomfört många åtgärder, men att det sedan inte har skett en uppföljning av vad som gör skillnad.

Identifierat utvecklingsområde

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

- **Huvudmannen behöver fortsättningsvis verka för att de riktade insatser som genomförs följs upp och utvärderas.**

Att ha en god helhetsbild över vad som behöver utvecklas på skolan är viktigt för att bedöma vilka insatser som behövs för att öka elevernas förutsättningar att nå goda studieresultat. En annan förutsättning för att varaktigt öka måluppfyllelsen är att eventuella insatser som genomförs följs upp och utvärderas. Genom att systematiskt följa upp och utvärdera de insatser som genomförts kan beslut om nya insatser grundas på en analys av vad i tidigare insatser som har fungerat och inte, och på så sätt främja en större träffsäkerhet i framtida insatser. Av granskningen framgår att huvudmannen har riktat vissa insatser till Anneroskolan. Det framgår samtidigt att det finns olika uppfattningar om huruvida uppföljningen av de resurser som fördelas via resursfördelningsmodellen är tillräcklig, och att huvudmannen generellt har tillhandahållit mycket resurser och genomfört många åtgärder, men att det sedan inte har skett en uppföljning av vad som gjort skillnad. Huvudmannen behöver därför i större utsträckning verka för att det finns en systematik i uppföljning och utvärdering av insatsernas effekter för högre måluppfyllelse. I detta arbete är det också av vikt att verka för att det kan skapas ett organisatoriskt minne. Kännedomen om vilka behov som framkommit i analyser samt genomförda insatser och deras effekter över tid riskerar annars att bli personbunden och falla i glömska vid händelse av personalförändringar.

Detta utvecklingsområde kommer Skolinspektionen att följa upp. Huvudmannen ska redovisa åtgärder och resultatet av åtgärderna senast den 18 december 2021. Använd bifogad uppföljningsmall som ni hittar i bilaga 2.

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 aktivt har arbetat för att skapa förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande för skolans resultat och kvalitet samt ett gemensamt förhållningssätt som präglas av höga förväntningar på eleverna och delas av all personal. Av granskningen framgår samtidigt att det framförallt är under de senaste åren som förutsättningarna för ett gemensamt ansvarstagande har utvecklats och arbetet med vilka förväntningar som ska råda har konkretiserats.

Rektorn har aktivt verkat för att det på skolan råder goda gemensamma förhållningssätt som präglas av höga förväntningar

Skolinspektionen bedömer att rektorn aktivt har verkat för att det ska finnas goda gemensamma förhållningssätt som präglas av höga förväntningar på alla elever och som delas av all personal på skolan. I Skolinspektionens intervjuer med lärare framkommer att det över tid har funnits ett arbete med vilka förväntningar som ska

råda, men att det på senare år har blivit tydligare och mer konkret. Lärarna beskriver till exempel förväntningarna utgår från skolans ledord, som är trygghet, arbetsro och kunskap, och att det finns en gemensam lektionsstruktur på skolan som är en del i att tydliggöra för eleverna vad som förväntas. Att det ska vara studiero och tydlig lektionsstruktur är ett sätt som arbetet med förväntningar har blivit mer konkret. I intervjuerna uttrycker lärare även att det är viktigt att prata med eleverna om varför de går i skolan och att de behöver vara tydliga med vilka förväntningar de har på både elever och vårdnadshavare. De berättar att förväntningarna på eleverna diskuteras kontinuerligt och att skolledningen har varit tydlig med vilka förväntningar som ska råda. I intervjun med rektorn och biträdande rektor lyfts dels att den gemensamma lektionsstrukturen gör det tydligt för eleverna vad som förväntas av dem, men också att skolans ordningsregler omformulerats från förbud till att handla om vad skolan förväntar sig av eleverna. Rektorn beskriver också att hen har en stark övertygelse om att alla elever kan och vill lära sig och att detta är något som hen ofta har framfört till lärarna.

Det har funnits ett aktivt arbete för att skapa förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat

Skolinspektionen bedömer att rektorn aktivt har verkat för att skapa förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat. Exempelvis finns det forum för att analysera kunskapsresultat och diskutera utveckling av undervisningen. I Skolinspektionens intervjuer med lärare och med skolledningen framkommer att det finns verktyg och strukturer för att följa upp och analysera såväl betyg och måloppfyllelse som elevernas kunskapsutveckling och vilka förutsättningar som påverkar. På skolan används ett system där det är möjligt att följa betyg och måloppfyllelse över tid för varje klass och som uppdateras efter varje termin när betygen är satta. Resultaten har analyserats i ämnes- eller arbetslagen över tid för varje klass med fokus på vad resultaten kan bero på. Såväl lärare som skolledning beskriver också att lärarna återkommande har samlats årskursvis tillsammans med rektorn för att analysera resultaten utifrån givna frågor, och i intervjun med skolledningen framhålls att lärarnas analyser har varit viktiga för det fortsatta arbetet. Rektorn har även infört ett uppföljningsverktyg som belyser resultatutvecklingen på ett närmare sätt, där elevernas betyg färgmarkeras utifrån förväntad utveckling och faktorer som närvaro och när eleven började på skolan också framgår. Detta verktyg har använts sedan 2018 och rektorn beskriver att det fungerar mycket bra för att kunna se hur det ser ut för respektive elev i alla ämnen och sätta in insatser i tid. De intervjuade lärarna berättar också att det är ett bra verktyg för att kontinuerligt kunna följa upp och se strukturer i grupper, att det tydliggör att alla har en roll i uppföljningsarbetet och att resultaten utifrån verktyget regelbundet följs upp tillsammans med rektorn.

Av granskningen framgår vidare att skolans organisation och rollfördelning för att bedriva utvecklingsarbete har utvecklats de senaste åren. Av skolans kvalitetsrapporter från senare läsår, till exempel den från läsåret 2016/2017, framgår att det har funnits ett arbete för att tydliggöra arbetsorganisationen genom att skapa en driftorganisation respektive en utvecklingsorganisation. I en senare kvalitetsredovisning beskrivs att arbetslagsledarna leder den dagliga driften och att lärledare som leder lärande har utsetts. I lärarintervjuerna framkommer vidare att det nu är en mer gemensam ledning av utvecklingsarbetet jämfört med för fem år sedan, och att rektorn har visat ett tydligt ledarskap och vill att alla ska vara delaktiga.

Identifierat utvecklingsområde

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

- **Rektorn behöver även fortsättningsvis verka för att det på skolan ska råda höga förväntningar och ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling**

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. De förväntningar som finns på eleverna är en viktig aspekt i detta sammanhang. Av granskningen framgår att rektorn på flera sätt har verkat för att skapa förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat, till exempel genom att involvera lärarna i uppföljning och analys av elevernas kunskapsresultat. Av granskningen framgår samtidigt att det framförallt är under de senaste åren som förutsättningarna för ett gemensamt ansvarstagande har utvecklats och arbetet med vilka förväntningar som ska råda har konkretiserats. Skolinspektionen vill därför betona vikten av att rektorn, med stöd av huvudmannen, även fortsättningsvis verkar för att de förutsättningar som krävs för att det ska finnas goda gemensamma förhållningssätt som präglas av höga förväntningar och ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling på skolan fortsätter att ges lärarna.

Detta utvecklingsområde kommer inte att följas upp. Skolinspektionen förutsätter att rektorn med stöd av huvudmannen fortsätter utvecklingsarbetet.

På Skolinspektionens vägnar

2021-03-18

2021-03-18

X Karin Lindqvist

X Tilda Lindell

Beslutsfattare

Signerat av: Karin Lindqvist

Föredragande

Signerat av: Tilda Lindell

I handläggningen av ärendet har även utredare Therese Jakobsson 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 ansvarskännande individer och medborgare.

1 kap. 9 §

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

2 kap. 8 §

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

2 kap. 8 a §

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

2 kap. 8 b §

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

2 kap. 10 §

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

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

2 kap. 34 §

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

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

3 kap. 2 §

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

4 kap. 3 §

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

4 kap. 4 §

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

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

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

4 kap. 5 §

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

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: