

Botkyrka kommun
medborgarcenter@botkyrka.se

2021-03-23
Dnr 2020:2189

Beslut

efter kvalitetsgranskning av arbetet med skolor
med långvarigt låga kunskapsresultat vid
Karsby International School i Botkyrka kommun

Inledning

Skolinspektionen har med stöd i 26 kap. 19-20 § skollagen (2010:800) genomfört en kvalitetsgranskning av kvaliteten i arbetet med skolor med långvarigt låga kunskapsresultat. Syftet är att granska kvaliteten i huvudmännens och rektorernas långsiktiga arbete för att öka kunskapsresultaten på grundskolor med långvarigt låga kunskapsresultat.

De övergripande frågeställningarna är:

1. I vilken utsträckning har huvudmannen under perioden haft ett långsiktigt och pågående arbete för att skapa kontinuitet och stabilitet i skolans ledning i syfte att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten?
2. I vilken utsträckning har huvudmannen och rektorn en samsyn kring vad som förklarar de långvarigt låga kunskapsresultaten och kring insatsers effekter över tid?
3. I vilken utsträckning har rektorn haft ett långsiktigt och pågående arbete för att det på skolan råder höga förväntningar och ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling i syfte att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten?

Bedömningen görs i förhållande till de kvalitetskriterier Skolinspektionen satt upp i granskningen inom det granskade området. Granskningens författningsstöd återfinns i bilaga 1.

Granskningen genomförs hos 18 huvudmän och i 28 skolor. I urvalet ingår såväl enskilda som kommunala huvudmän. Karsby International School i Botkyrka kommun ingår i denna granskning.

Skolinspektionen har genomfört intervjuer med lärare, rektor och biträdande rektorer på Karsby International School samt intervjuer med verksamhetschefen för grundskolan, utbildningsdirektören och ordförande för Barn- och utbildningsnämnden. Intervjuerna genomfördes av Tilda Lindell och Kristina Dhenstrand den 15 och 27 oktober samt den 24 november 2020.

Fakta om verksamheten:

Karsby International School är en kommunal skolenhet belägen i Botkyrka kommun. Skolan har 468 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 och leds av en rektor och två biträdande rektorer. Andelen elever i årskurs nio som uppnått A-E i alla ämnen har varierat mellan 35,2 procent och 80 procent under perioden 2010-2019. Botkyrka kommun har angett att Karsby International School under samma period har haft tre olika rektorer.

Beslut:

Bedömningar och utvecklingsområden

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

- Huvudmannen behöver i större utsträckning aktivt verka för att rektorn erbjuds ett stöd som är ändamålsenligt
- Huvudmannen behöver fortsättningsvis verka för att de insatser som huvudmannen riktar till skolan är ändamålsenliga utifrån skolans behov

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

- Huvudmannen behöver i större utsträckning verka för att skapa samsyn med rektorn kring viktiga kvalitetsbegrepp
- Huvudmannen behöver verka för att det sker en systematisk uppföljning och utvärdering av genomförda insatser och deras effekter

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

Uppföljning

Huvudmannen ska senast den 2022-01-24 redovisa till Skolinspektionen vilka förbättringsåtgärder som vidtagits utifrån de identifierade utvecklingsområdena och resultat av dessa åtgärder. Som stöd för redovisningen bör bifogad mall (bilaga 2) användas.

Redogörelsen skickas via e-post, till

kvalitetsgranskningarsthlm@skolinspektionen.se Hänvisa till Skolinspektionens diarienummer för granskningen (dnr 2020:2189) i de handlingar som sänds in.

Det går också att sända redogörelsen per post till Skolinspektionen, Box 230 69, 104 35 STOCKHOLM.

Skolinspektionens bedömningar

Huvudmannens arbete för att skapa kontinuitet i skolans ledning

I följande del behandlas huvudmannens arbete under perioden 2010 till 2020 för att skapa stabilitet och kontinuitet i skolans ledning i syfte att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten. I bedömningen ingår om huvudmannen har erbjudit rektorn ett brett centralt stöd i en variation av frågor som motsvarar rektorns behov av stöttning. I bedömningen ingår också om huvudmannen har genomfört väsentliga och andamålsenliga insatser som grundar sig i skolans behov och som bidrar till att rektorn kan leda den pedagogiska verksamheten på ett sätt som kan höja kunskapsresultaten.

Sammanfattningsvis bedömer Skolinspektionen att huvudmannen i liten 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 har erbjudit rektorn ett centralt stöd i vissa frågor, men stödet har inte fullt ut motsvarat rektorns behov och huvudmannen har inte verkat tillräckligt aktivt för att stödet ska vara ändamålsenligt. Av granskningen framgår också att de insatser som huvudmannen tagit initiativ till för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på skolan inte har bidragit till ökade möjligheter för rektorn att leda den pedagogiska verksamheten på ett sätt som kan höja kunskapsresultaten.

Huvudmannen har erbjudit rektorn ett begränsat centralt stöd

Skolinspektionen bedömer att det centrala stöd som huvudmannen erbjuder rektorn är begränsat och har varit så över tid. I granskningen framkommer att det inom huvudmannens organisation finns funktioner som kan ge rektorn stöd i frågor som rör ekonomi och personal. I intervjun med skolledningen framkommer att skolans ekonomi har stått i fokus och att stödet från ekonomifunktionen har fungerat bra, men att stödet kring personalfrågor har påverkats av personalomsättning på förvaltningens HR-funktion. Vidare framkommer att det finns en funktion som kallas verksamhetsstöd som kan erbjuda stöd kring handledning och kompetensutveckling för lärare, och som skolledningen kan diskutera pedagogiska frågor med. Det framgår samtidigt att detta är en funktion vars roll inte upplevs som tydligt definierad och vars ändamålsenlighet har varierat över tid.

Av granskningen framgår vidare att huvudmannen inte aktivt har verkat för att erbjuda rektorn stöd eller undersöka att det stöd som ges motsvarar rektorns behov. I intervjun med skolledningen framkommer att den tidigare verksamhetschefen

framförallt kunde ge rektorn stöd om hen vände sig till verksamhetschefen och behövde komma i kontakt med någon för att få stöd. För drygt ett år sedan genomfördes en stor arbetsmiljöutredning på skolan då skolledningen ville åstadkomma en del förändringar i skolans inre organisation, och detta är ett exempel på ett tillfälle då rektorn och de biträdande rektorerna hade önskat mer och ett tydligare stöd av huvudmannen. Representanter för förvaltningen uppger att en upplevd avsaknad av stöd kan ha att göra med i vilken utsträckning som rektorerna har uttryckt sitt behov av stöd och att rektorerna behöver vara aktiva kravställare. Den tillförordnade verksamhetschefen säger samtidigt att huvudmannen behöver vara aktiv i sitt uppsökande arbete och att verksamhetschefen i sin roll behöver följa upp att rektorn ges det stöd som behövs.

Huvudmannen har genomfört få väsentliga och ändamålsenliga insatser riktade till den utvalda skolan

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen under det senaste decenniet har genomfört få riktade insatser för att skapa förutsättningar för rektorn att organisera och leda den pedagogiska verksamheten på skolan. Inför granskningen har huvudmannen redovisat tre insatser, vilka huvudmannen bedömer är de viktigaste insatserna som har vidtagits för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på Karsby International School. Dessa är en modell för ett aktivt skolval, en förändring av ledningsstrukturen på huvudmannanivå som innebar att verksamhetschefen för grundskolan fick ansvar för kommunens samtliga rektorer i grundskolan och införandet av kommunens nya resursfördelningsmodell år 2018. De tre insatser som huvudmannen har lyft fram riktar sig dock inte specifikt till Karsby International School, utan omfattar fler av huvudmannens skolor och huvudmannens organisatoriska förutsättningar i stort.

Den första insatsen som beskrivs är det aktiva skolvalet, och enligt inkommen dokumentation har Botkyrka kommun använt sig av ett aktivt skolval sedan 2008 som en strategi för att minska skolsegregationen och öka likvärdigheten för skolorna. Förutom att detta är en insats som omfattar alla huvudmannens skolor och därmed inte är särskilt riktad till Karsby International School så lyfts i flera av Skolinspektionens intervjuer att detta är en insats som snarare har haft negativa effekter för rektorns möjligheter att organisera verksamheten på ett sätt som kan höja kunskapsresultaten. Till exempel beskriver nämndens ordförande att satsningen på ett aktivt skolval inte har lett till en ökad utpendling och att elever i stadsdelen väljer skolor i andra delar av kommunen. Även den biträdande verksamhetschefen uppger att skolvalet inte har lett till en mer blandad elevsammansättning på skolorna.

Den andra insatsen som beskrivs är att ledningsstrukturen har förändrats, från en struktur som utgick från kommunens geografi och stadsdelar till en struktur med tre kommunövergripande verksamhetsområden: ett för förskolan, ett för grundskolan och ett för gymnasieskolan. Denna förändring skedde år 2014 och varje

verksamhetsområde hade en verksamhetschef och en biträdande verksamhetschef. År 2018 försvann tjänsten som biträdande verksamhetschef och alla rektorer i grundskolan fick en och samma chef, verksamhetschefen för grundskolan. Av granskningen framgår däremot att denna chefsnivå inte har fungerat fullt ut tillfredsställande de senaste åren. Till exempel uppger utbildningsdirektören att det inte har funnits en tillräckligt tydlig uppföljning kring kvalitet och ekonomi på denna chefsnivå och att skolenheterna fick sköta sig själva i väldigt stor utsträckning. Av intervjun med skolledningen framgår också att samarbetet med verksamhetschefen minskade när denne blev chef för kommunens alla rektorer i grundskolan.

Den tredje insatsen som redovisas är att en ny modell för att fördela ekonomiska resurser till skolorna infördes hösten 2018. En del i modellen är att resurser fördelas utifrån socioekonomiska variabler, och den tillförordnade verksamhetschefen framhåller att Karsby International School är en av de skolor som får mest resurser genom modellen. Av intervjun med skolledningen framgår däremot att även om skolan får mer resurser utifrån de socioekonomiska förutsättningarna så kommer de, liksom alla andra skolor, att behöva göra besparingar framöver. Rektorn och de biträdande rektorerna beskriver också att frågor som rör ekonomi får ett stort fokus bland annat på grund av de processer kring omorganisationer och omställningar som behöver göras, vilket försvårar arbetet med att förbättra kunskapsresultaten.

Identifierat utvecklingsområde

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

- **Huvudmannen behöver i större utsträckning aktivt verka för att rektorn erbjuds ett stöd som är ändamålsenligt.**

Ett brett och ändamålsenligt stöd från huvudmannen är viktigt för att rektorn ska kunna fokusera på att leda det pedagogiska arbetet. Av granskningen framgår däremot att huvudmannen i begränsad utsträckning har verkat aktivt för att erbjuda rektorn stöd från centrala funktioner. Det framkommer också att kvaliteten i visst stöd som erbjuds har varierat, att funktionen för verksamhetsstöd har varit otydlig och aktiviteterna har haft ett oklart syfte, samt att det finns områden där skolledningen hade önskat ett mer aktivt stöd från huvudmannen. För att se till att det stöd som erbjuds möter rektorns faktiska behov av stöd bör huvudmannen aktivt verka för att synliggöra vilket stöd som finns att tillgå samt försäkra sig om att det finns tillvägagångssätt för att fånga upp rektorns behov av stöd och utvärdera att stödet är ändamålsenligt. Detta är också av vikt för att minska risken att stöd och goda arbetssätt blir personberoende och upphör i händelse av personalomsättning på såväl skolnivå som huvudmannanivå. Som ett första steg i detta utvecklingsarbete kan huvudmannen undersöka vilka stödbehov som finns i dagsläget.

- 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. I granskningen har huvudmannen ombetts att redovisa de tre viktigaste insatserna som huvudmannen tagit initiativ till för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på den utvalda skolan. Förutom att de insatser som huvudmannen lyfter fram inte riktar sig specifikt till Karsby International School framgår det också att vissa insatser bedöms ha haft negativa effekter på rektorns förutsättningar att leda och organisera verksamheten. Genom att utgå från en analys av vilka utvecklingsbehov som skolan har för att kunna nå en högre måluppfyllelse och vilka insatser som skulle kunna möta dessa behov kan huvudmannen se till att de insatser som huvudmannen riktar till skolan möter de identifierade behoven. Genom att tillsammans med rektorn söka förklaringar till resultaten i faktorer som skolan och huvudmannen kan påverka, exempelvis hur undervisningen möter elevernas behov, kan huvudmannen få ett mer utvecklat underlag för beslut om konkreta utvecklingsinsatser som motsvarar skolans behov och ger möjlighet att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten.

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 liten utsträckning har en samsyn kring relevanta förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten och kring insatserns effekter över tid.

Skolinspektionens motivering till bedömningen är att det finns en viss samsyn mellan huvudmannen och rektorn när det gäller skolans kunskapsresultat och vilka förklaringar det finns till att resultaten varit låga över tid. Förklaringarna relaterar också till viss del till faktorer som huvudmannen och skolan kan påverka. Vidare finns det en begränsad samsyn mellan rektor och huvudman om vad som är viktiga kvalitetsbegrepp för skolan, och det saknas en tydlig utvärdering av ifall de insatser som huvudmannen har genomfört har haft någon påverkan på skolans måloppfyllelse.

Det finns en viss samsyn mellan huvudman och rektor kring relevanta förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen och rektorn har en viss samsyn kring vilka förklaringar som finns till de långvarigt låga kunskapsresultaten. Av granskningen framgår att de förklaringar till att skolan har haft låga kunskapsresultat under den granskade perioden som lyfts fram först är att skolan har en hög andel nyanlända elever samt att skolan är belägen i ett socioekonomiskt svagt område där familjer ofta bor en kortare tid och sedan flyttar. Detta är förklaringar som ges i nästintill samtliga av Skolinspektionens intervjuer. Den tillförordnade verksamhetschefen för grundskolan, som är rektorns närmaste chef, berättar även att det under lång tid gjorts flera insatser i samarbete med bland annat socialtjänsten för att skapa trygghet på skolan. Hen beskriver också att behovet av och stort fokus på att arbeta med tryggheten har påverkat skolans möjligheter att fokusera på utvecklingsarbete, och att den nuvarande rektorn är rekryterad för att leda skolans arbete mot fokus på lärande och kunskapsresultat. I intervjun med skolledningen framkommer också att det har funnits ett stort fokus på att skapa lugn och trygghet på skolan över tid men inte samma fokus på lärande och utveckling av undervisningen. Såväl skolledningen som representanter för huvudmannen lyfter också fram att det har funnits en viss personalomsättning och att det har varit och fortsatt är svårt att rekrytera behöriga lärare till skolan. I granskningen har också framkommit att skolan har haft en engelsk profil, som togs över från en annan skola för tio år sedan, vilket har påverkat såväl skolans organisation som förutsättningarna för utbildningen. Till exempel beskriver skolledningen att det skapades engelska och svenska klasser som över tid bland annat bidrog till en ojämn klassammansättning sett till elevernas tidigare kunskaper.

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

Skolinspektionen bedömer att samsynen mellan huvudmannen och rektorn om vad som är viktiga kvalitetsbegrepp som knyter an till elevernas kunskapsresultat är begränsad. Av intervjun med skolledningen framgår att en tydlig målsättning som skolan fokuserar på är att 100 procent av eleverna ska vara behöriga till gymnasieskolan. Skolans mål och indikatorer för målen dokumenteras på en plattform som används i det systematiska kvalitetsarbetet. Av intervjun framgår vidare att det främst är genom den plattformen som skolledningen uppfattar att huvudmannen verkar för en

samsyn kring vad som är viktiga kvalitetsaspekter för skolan. Detta genom att de rapporterar sitt arbete i systemet utifrån huvudmannens angivna mål, men för skolledningen är det inte helt tydligt varför de målen har satts. I intervjun med den tillförordnade verksamhetschefen beskriver hen som ett exempel på hur huvudmannen har verkat för en sådan samsyn att ett utvecklingspaket med föreläsningar togs fram och att en utbildning för rektorer och biträdande rektorer anordnades i samarbete med en forskare för ett par år sedan. Detta utifrån att hen, i sin dåvarande roll som biträdande verksamhetschef och utifrån samtal med alla skolledare, noterade att det fanns tydliga skillnader mellan skolor i hur problem, svårigheter och hinder för elevernas lärande definierades. Verksamhetschefen beskriver vidare att hen upplever att det är en skillnad i hur rektorerna pratar om undervisningskvalitet och vad som är god undervisning i kvalitetsdialogerna nu gentemot för några år sedan. I intervjun med skolledningen lyfts också föreläsningarna med forskaren fram som en insats från huvudmannens sida för att visa vad som är viktigt och vad skolorna ska fokusera på, men skolledningen upplever inte att detta idag är helt tydligt från huvudmannens sida.

Det finns en viss gemensam kännedom om genomförda insatser och effekterna av dessa

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen och rektorn delar bilden av vilka insatser som Karsby International School har tagit del av, men att flera av de insatser som har framkommit i granskningen är generella och att effekterna av dem inte har följts upp och utvärderats. Som tidigare beskrivits har huvudmannen redovisat tre insatser som huvudmannen bedömer är de viktigaste insatserna som har vidtagits för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten. Insatserna är däremot inte specifikt riktade till Karsby International School utan omfattar huvudmannens samtliga skolor och huvudmannens arbete i stort. I intervjuer med såväl skolledningen som representanter för nämnd och förvaltning framkommer att insatsen aktivt skolval inte har gett de önskade effekterna, och som tidigare beskrivits har den förändrade ledningsstrukturen inte fungerat fullt. Samtidigt framgår av intervjuerna med representanter för förvaltningen att det inte finns någon uppföljning eller analys av de redovisade insatsernas effekter.

Förutom de insatser som huvudmannen redovisat har ytterligare exempel på insatser riktade till Karsby International School framkommit i Skolinspektionens intervjuer. Till exempel uppger den tillförordnade verksamhetschefen att Karsby International School är en av de skolor som har haft företräde till kompetensutveckling som anordnats av huvudmannens verksamhetsstöd. Nämndens ordförande uppger också att nämnden har fattat beslut om att skolan ska samarbeta med en utvald organisation för att stärka möjligheterna att rekrytera behöriga lärare. Av intervjun med skolledningen framgår däremot att det ännu inte är helt tydligt hur verksamhetsstödet ska användas men att skolan har tagit del av det stöd som finns att tillgå. Det framkommer också att skolledningen ser skäl till att inte nyttja det samarbete

som huvudmannen har inlett med en organisation för att stärka möjligheten att rekrytera behöriga lärare, och att de anser att det huvudmannen skulle kunna göra mer för att förbättra möjligheterna att rekrytera behöriga lärare.

Identifierat utvecklingsområde

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

- **Huvudmannen behöver i större utsträckning verka för att skapa samsyn med rektorn kring viktiga kvalitetsbegrepp**

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

- **Huvudmannen behöver verka för att det sker en systematisk uppföljning och utvärdering av genomförda insatser och deras effekter**

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 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 flera av de insatser som huvudmannen redovisat som de viktigaste insatserna som huvudmannen har tagit initiativ till inte anses ha haft en positiv påverkan på förutsättningarna att höja kunskapsresultaten på Karsby International School. Samtidigt som i huvudsak negativa effekter beskrivs i intervjuerna, framgår av granskningen att det saknas en uppföljning och analys av insatsernas effekter. Det förekommer också exempel på att skolledningen och representanter för huvudmannen har tydligt olika uppfattningar om insatsernas ändamålsenlighet och effekter. 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.

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

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

Sammanfattningsvis bedömer Skolinspektionen att rektorn i flera delar har påbörjat ett 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 den nuvarande rektorn har påbörjat ett arbete med att skapa förutsättningar för att det ska råda höga förväntningar och ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling. Av granskningen framgår samtidigt att det bakåt i tiden inte har funnits ett tydligt fokus på att skapa förutsättningar för utveckling av undervisningen.

Det finns nu ett aktivt arbete för att främja goda gemensamma förhållningssätt som präglas av höga förväntningar på alla elever

Skolinspektionen bedömer att rektorn verkar aktivt för att skapa goda gemensamma förhållningssätt som präglas av höga förväntningar på alla elever och delas av all personal. I granskningen framkommer några exempel på hur höga förväntningar kan förmedlas till eleverna. Till exempel berättar några lärare att de har motiverande samtal med eleverna i klassrummet utifrån behov. Rektorn och de biträdande rektorerna beskriver samtidigt att det finns ett behov av att utveckla det gemensamma förhållningssättet om vad som avses med höga förväntningar och hur höga förväntningar kan förmedlas till eleverna i undervisningen. Av granskningen framgår att ett utvecklingsarbete kring detta har inletts, där skollädaingen har stöd av lärarcoacher från verksamhetsstöd hos utbildningsförvaltningen.

Rektorn har påbörjat ett arbete för att det ska finnas ett tydligt gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat.

Skolinspektionen bedömer att rektorn verkar aktivt för att stärka förutsättningarna för att det ska finnas ett gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat. Av granskningen framgår liksom nämnts ovan att det under tidigare rektorers ledarskap har funnits ett tydligt fokus på trygghetsskapande arbete och att skapa lugn på skolan, men inte ett lika tydligt fokus på att skapa förutsättningar för att utveckla undervisningen. I mars 2019 inleddes, under ledning av rektorn och de biträdande rektorerna en förändring av skolans organisation där tydliga ämnes- och arbetslag skapades, och i denna förändring hade skolledningen stöd av en chefscoach. I tillsättningen av nya förstelärare har skolledningen också tydliggjort att i uppdraget för förstelärare ingår att leda ämneslag samt att hålla ihop arbetet med att analysera resultat och utveckla undervisningen inom lagets specifika ämnen. I intervju beskriver rektorn och de biträdande rektorerna att de kan se vissa effekter av de genomförda förändringarna. Till exempel berättar de att diskussionerna i ämneslagen i större utsträckning handlar om undervisningen, och att arbetslagens tid också i större utsträckning kan fokuseras på att prata om undervisningen då lärarna ser att de kommer närmare besluten och kan bestämma vissa saker på egen hand.

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 skolledningen har identifierat ett behov av att utveckla det gemensamma förhållningssättet om vad som avses med höga förväntningar och hur höga förväntningar kan förmedlas till eleverna i undervisningen. Under de senaste två åren har också ett flertal organisatoriska förändringar genomförts som kan bidra till att skapa tydligare förutsättningar för utveckling av undervisningen och också ett gemensamt ansvarstagande för skolans resultat och kvalitet. Mot bakgrund av att utvecklingsarbetet har pågått i drygt två år vill

Skolinspektionen betona vikten av att utvecklingsarbetet fortsätter och 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.

På Skolinspektionens vägnar

X Karin Lindqvist

Beslutsfattare

Signerat av: Karin Lindqvist

Föredragande Kristina Dhenstrand. I handläggningen av ärendet har även 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 ansvarskännande individer och medborgare.

1 kap. 9 §

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

2 kap. 8 §

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

2 kap. 8 a §

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

2 kap. 8 b §

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

2 kap. 10 §

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

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

2 kap. 34 §

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

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

3 kap. 2 §

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

4 kap. 3 §

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

4 kap. 4 §

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

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

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

4 kap. 5 §

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

Förordning (SKOLFS 2010:37) om läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet, bilaga

1 Skolans värdegrund och uppdrag

En likvärdig utbildning

Undervisningen ska anpassas till varje elevs förutsättningar och behov. Den ska främja elevernas fortsatta lärande och kunskapsutveckling med utgångspunkt i elevernas bakgrund, tidigare erfarenheter, språk och kunskaper.

Skollagen föreskriver att utbildningen inom varje skolform och inom fritidshemmet ska vara likvärdig, oavsett var i landet den anordnas. Normerna för likvärdigheten anges genom de nationella målen. En likvärdig utbildning innebär inte att undervisningen ska utformas på samma sätt överallt eller att skolans resurser ska fördelas lika. Hänsyn ska tas till elevernas olika förutsättningar och behov. Det finns också olika 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 med kommentarer, systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet

Dialog om utvecklingsbehov

För att huvudmannen ska kunna analysera resultaten och måluppfyllelsen på en övergripande nivå krävs återkommande dialog med förskolecheferna och rektorerna. En bra dialog innebär att vara beredd att värdera, ompröva och förändra verksamheten.

Huvudmannen behöver känna till på vilket sätt enheternas förutsättningar påverkar resultaten och vilka åtgärder som krävs för att de nationella målen ska vara möjliga att uppfylla. Om förskolecheferna och rektorerna dessutom förankrar huvudmannens bedömningar och beslut ökar personalens förståelse för bakomliggande orsaker.

Identifiera utvecklingsområden och besluta om utvecklingsinsatser

Det är angeläget att huvudmannen identifierar utvecklingsområden och beslutar vilka utvecklingsinsatser som ska prioriteras. En sammanställning av analys, bedömning och beslut i en årlig nulägesbedömning kan ligga till grund för den kommande planeringen av uppdrag, resurser och ansvar.

Det är viktigt att det finns en balans mellan å ena sidan huvudmannens ansvar för att ta ett övergripande beslut om inriktningen på utvecklingsarbetet och å andra sidan de identifierade behoven av utvecklingsinsatser på den enskilda enheten. Om huvudmannen i för stor utsträckning beslutar på vilket sätt enheten ska genomföra utvecklingsinsatserna är risken stor att rektorer och förskolechefer bara blir förvaltare och inte motorer i utvecklingsarbetet.

Bilaga 2: Mall för huvudmannens redovisning

- **Huvudmannen behöver i större utsträckning aktivt verka för att rektorn erbjuds ett stöd som är ändamålsenligt.**

Ett brett och ändamålsenligt stöd från huvudmannen är viktigt för att rektorn ska kunna fokusera på att leda det pedagogiska arbetet. Av granskningen framgår däremot att huvudmannen i begränsad utsträckning har verkat aktivt för att erbjuda rektorn stöd från centrala funktioner. Det framkommer också att kvaliteten i visst stöd som erbjuds har varierat, att funktionen för verksamhetsstöd har varit otydlig och aktiviteterna har haft ett oklart syfte, samt att det finns områden där skolledningen hade önskat ett mer aktivt stöd från huvudmannen. För att se till att det stöd som erbjuds möter rektorns faktiska behov av stöd bör huvudmannen aktivt verka för att synliggöra vilket stöd som finns att tillgå samt försäkra sig om att det finns tillvägagångssätt för att fånga upp rektorns behov av stöd och utvärdera att stödet är ändamålsenligt. Detta är också av vikt för att minska risken att stöd och goda arbetssätt blir personberoende och upphör i händelse av personalomsättning på såväl skolenivå som huvudmannanivå. Som ett första steg i detta utvecklingsarbete kan huvudmannen undersöka vilka stödbehov som finns i dagsläget.

- **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. I granskningen har huvudmannen ombetts att redo-visa de tre viktigaste insatserna som huvudmannen tagit initiativ till för att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten på den utvalda skolan. Förutom att de insatser som huvudmannen lyfter fram inte riktar sig specifikt till Karsby International School framgår det också att vissa insatser bedöms ha haft negativa effekter på rektorns förutsättningar att leda och organisera verksamheten. Genom att utgå från en analys av vilka utvecklingsbehov som skolan har för att kunna nå en högre måluppfyllelse och vilka insatser som skulle kunna möta dessa behov kan huvudmannen se till att de insatser som huvudmannen riktar till skolan möter de identifierade behoven. Genom att tillsammans med rektorn söka förklaringar till resultaten i faktorer som skolan och huvudmannen kan påverka, exempelvis hur undervisningen möter elevernas behov, kan huvudmannen få ett mer utvecklat underlag för beslut om konkreta utvecklingsinsatser som motsvarar skolans behov och ger möjlighet att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten.

- **Huvudmannen behöver i större utsträckning verka för att skapa samsyn med rektorn kring viktiga kvalitetsbegrepp**

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

- **Huvudmannen behöver verka för att det sker en systematisk uppföljning och utvärdering av genomförda insatser och deras effekter**

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 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 flera av de insatser som huvudmannen redovisat som de viktigaste insatserna som huvudmannen har tagit initiativ till inte anses ha haft en positiv påverkan på förutsättningarna att höja kunskapsresultaten på Karsby International School. Samtidigt som i huvudsak negativa effekter beskrivs i intervjuerna, framgår av granskningen att det saknas en uppföljning och analys av insatsernas effekter. Det förekommer också exempel på att skolledningen och representanter för huvudmannen har tydligt olika uppfattningar om insatsernas ändamålsenlighet och effekter. 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.

- **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 skolledningen har identifierat ett behov av att utveckla det gemensamma förhållningssättet om vad som avses med höga förväntningar och hur höga förväntningar kan förmedlas till eleverna i undervisningen. Under de senaste två åren har också ett flertal organisatoriska förändringar genomförts som kan bidra till att skapa tydligare förutsättningar för utveckling av undervisningen och också ett gemensamt ansvarstagande för skolans resultat och kvalitet. Mot bakgrund av att utvecklingsarbetet har pågått i drygt två år vill Skolinspektionen betona vikten av att utvecklingsarbetet fortsätter och 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.

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: