

Thorengruppen AB
jeanette.wilen@thorengruppen.se

2021-03-26
Dnr 2019:9815

Beslut

efter tematisk kvalitetsgranskning av *Enskilda huvudmäns styrning av det kompensatoriska uppdraget på gymnasiet* vid Thorengruppen AB.

Inledning

Skolinspektionen har med stöd i 26 kap. 19-20 § skollagen (2010:800) genomfört en kvalitetsgranskning av *Enskilda huvudmäns styrning av det kompensatoriska uppdraget på gymnasiet*. Syftet är att granska kvaliteten i styrningen av det kompensatoriska uppdraget hos enskilda huvudmän.

De övergripande frågeställningarna är:

1. I vilken utsträckning har huvudmannen en god analys av skolenhetens kompensatoriska behov?
2. I vilken utsträckning har huvudmannen vidtagit relevanta och kraftfulla kompensatoriska insatser?

Bedömningen görs i förhållande till de kvalitetskriterier Skolinspektionen satt upp i granskningen inom det granskade området. Granskningens författningsstöd återfinns i bilaga 2.

Granskningen genomförs i 26 enskilda huvudmän. Thorengruppen AB ingår i denna granskning.

Skolinspektionen genomförde intervjuer med representanter för Thorengruppen AB mellan 30 november och 3 december 2020. Besöket genomfördes av utredare Johan Boman och Tomas Karlsson. Till grund för beslutet ligger även huvudmannens insända dokumentation.

Beslut:

Bedömningsområde 1–Huvudmannens analys

- Huvudmannen behöver fördjupa sina analyser av studieresultaten i syfte att hitta orsaker och förklaringar till dessa som kan kopplas till elevers behov och förutsättningar. I detta ingår exempelvis att huvudmannen systematiskt gör övergripande analyser av skillnaderna mellan mäns och kvinnors studieresultat för att bland annat hitta förklaringar till skillnaderna mellan huvudmannens skolenheter i detta avseende. Med välutvecklade analyser av studieresultaten får huvudmannen ett bättre underlag för sitt kompensatoriska arbete.

Bedömning av område 2a – Huvudmannens åtgärder

- Huvudmannen behöver utveckla sitt arbete med att utifrån en analys av elevernas behov och förutsättningar, samt de förutsättningar som verksamheten har, bedöma vilka kompensatoriska åtgärder som är adekvata för att hjälpa elever med sämre förutsättningar att nå målen för utbildningen samt genomföra dessa åtgärder.

Bedömningsområde 2B–Huvudmannens uppföljning och utvärdering

- Huvudmannen behöver följa upp om de åtgärder som är tänkta att förbättra elevernas möjligheter att nå målen för utbildningen får förväntad kompensatorisk effekt för elever med sämre förutsättningar. I detta ingår att tydligt definiera uppföljningsmetoder och hur de ska användas för att kunna ge svar på om åtgärderna ger avsedd kompensatorisk effekt.

Uppföljning

Huvudmannen ska senast den 2021-12-03 redovisa till Skolinspektionen vilka förbättringsåtgärder som vidtagits utifrån de identifierade utvecklingsområdena och resultat av dessa åtgärder. Som stöd för redovisningen bör bifogad mall (bilaga 3) användas.

Redogörelsen skickas via e-post, till skolinspektionen.lund@skolinspektionen.se, eller per post till, Skolinspektionen i Lund, Box 156, 221 00 Lund. Hänvisa till Skolinspektionens diarienummer för granskningen (dnr 400–2019:9815) i de handlingar som sänds in.

Med anledning av den rådande situationen med risker för smittspridning av Covid-19

Skolinspektionen är medveten om att många skolor i dagsläget är påverkade med anledning av Covid-19. Följden kan vara stor frånvaro av personal eller att resurser måste tas i anspråk för nya förhållanden. Vi följer kontinuerligt situationen och hur den påverkar skolsystemet i olika delar av landet. Om ni som huvudman behöver längre uppföljningstid kontakta Skolinspektionen för prövning.

Skolinspektionens bedömningar

Huvudmannens analys av Thorengruppen AB:s kompensatoriska behov

Inom detta bedömningsområde granskar Skolinspektionen i vilken utsträckning huvudmannen har genomfört en välgrundad analys av skolenheternas kompensatoriska behov. En utgångspunkt är att huvudmannens analys av elevernas studieresultat innehåller relevanta förklaringar och belägg för de skillnader som finns. Förklaringarna ska relatera till sådana faktorer som huvudmannen själv kan påverka. Med detta menas att analysen relaterar till hur utbildningen genomförs och till de förutsättningar som rektor och lärare fått av huvudmannen. Skolinspektionen granskar även om huvudmannen i sin analys vägt in aspekter i utbildningens genomförande och förutsättningar som visat sig vara effektiva i ett kompensatoriskt arbete.

Bedömning av område 1 – huvudmannens analys

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen i flera delar har en god analys av skolenhetens kompensatoriska behov.

Granskningen visar att huvudmannen har tillgång till ett brett underlag som gör det möjligt att se skillnader och variationer i studieresultat. Huvudmannens analys ger också vissa förklaringar till skillnader i studieresultat mellan olika skolenheter, elever på olika program, i olika ämnen och på skolenhetsnivå mellan män och kvinnor. Vissa av förklaringarna som huvudmannen ger är dock vaga och allmänt hållna och på huvudmannanivå görs inte några skolenhetsövergripande analyser som kan förklara skillnaderna mellan mäns och kvinnors studieresultat. Vidare visar granskningen att huvudmannen har en analys som till viss del förklarar hur elevernas olika behov och förutsättningar påverkar deras möjligheter att tillgodogöra sig utbildningen. Granskningen visar också att huvudmannens analys omfattar några aspekter som har särskild betydelse för att arbeta kompensatoriskt samt att huvudmannens förklaringar i analysen relaterar till hur utbildningen genomförs.

Huvudmannens analys och förklaringar till variationer i studieresultaten

Granskningen visar att huvudmannen har tillgång till ett brett underlag som gör det möjligt att se skillnader och variationer i studieresultat. Huvudmannens analys ger också vissa förklaringar till skillnader i studieresultat mellan olika skolenheter, elever på olika program, i olika ämnen och på skolenhetsnivå mellan män och kvinnor. Vissa av förklaringarna som huvudmannen ger är dock vaga och allmänt hållna och på huvudmannanivå görs inte några skolenhetsövergripande analyser som kan förklara skillnaderna mellan mäns och kvinnors studieresultat. Huvudmannen följer

upp studieresultaten på flera olika vis; på skolenhetsnivå, programnivå och kursnivå. Av intervjuer och dokumentation framgår att huvudmannens analys av studieresultaten bygger på ett brett underlag av betygsdata med statistik om bland annat andel elever som når examen, genomsnittlig betygspoäng och betygsfördelning (F-A). Studieresultaten redovisas uppdelade per kön, jämförelse över tid, skolenhet samt på program- och kursnivå. Andra underlag som huvudmannen använder i sin analys av studieresultaten är exempelvis jämförelser mot rikssnittet, självskattningsenkäter, elevenkäter som genomförs på höstterminen respektive vårterminen och som kartlägger elevernas upplevelse av sin skolgång, examensprognoser, uppgifter om närvaro samt kränkingsärenden. Huvudmannen gör också kvalitetsuppföljningar utifrån fyra teman, varav förutsättningar för lärande och kunskapsutveckling samt undervisning är två av dessa teman. Det underlag som används i huvudmannens analys av studieresultaten finns samlat i huvudmannens inrapporteringssystem, vilket följs av huvudmannen på daglig basis. Underlag om närvaro, kränkingsärenden samt betygsstatistik uppdateras dagligen, medan underlag från exempelvis elevenkäter inrapporteras i samband med genomförandet.

Av intervjuer och dokumentation framgår att analyserna av studieresultaten görs av rektorer, verksamhetschefer, kvalitets- och utvecklingsansvariga samt utbildningschef. Huvudmannen uppger att de har två fokus i samband med analyserna. Det första är att identifiera om någon enskild skolenhet har ett avvikande resultat och om detta resultat är av negativ karaktär lyfts det med rektorn för att tillsammans finna nödvändiga åtgärder för den specifika skolenheten. Det andra handlar om att identifiera avvikande resultat på helheten och formulera gemensamma utvecklingsområden som grund för insatser för flera eller samtliga skolenheter. Vidare uppger huvudmannen att de två gånger per läsår analyserar alla resultat med hjälp av kvalitetsavdelningen. Analyserna utgår bland annat från de kvalitetsuppföljningar som genomförs fyra gånger per läsår. Avslutningsvis uppger huvudmannen att man i analysen av studieresultaten letar efter vad som relaterar till måluppfyllelse och vad som leder till skillnader i måluppfyllelse mellan exempelvis program och kurser.

Förklaringar som huvudmannen ser till lägre studieresultat är i vissa fall kopplade till skolkultur. Detta utgår från att huvudmannen i analyser har identifierat att orsaken till lägre studieresultat kan ligga på chefsnivå och att huvudmannen därmed har startat ett utvecklingsarbete som är inriktat på skolkultur och ledarskap. Vidare har huvudmannen identifierat att de lägre studieresultaten i matematik handlar om hur aktiva lärarna är i klassrummet och att de därför har skickat ut förstelärare i matematik till skolor med lägre resultat. Syftet är att lärarna på dessa skolor ska ges möjlighet att ta del av förstelärarnas erfarenheter av att undervisa på andra sätt. Huvudmannen uppger att på de skolor där de har lyckats förändra undervisningen så har resultaten i matematik stigit. Huvudmannen uppger vidare att den fjärrundervisning som Covid-pandemin har bidragit till har fungerat bra i alla ämnen utom matematik.

Huvudmannen uppger att de kontinuerligt jämför studieresultat och betyg mellan skolenheterna. Inom Thoren Business School så är den stora utmaningen enligt huvudmannen att resultaten spretar mellan skolorna. Huvudmannen uppger vidare att de arbetar systematiskt med att höja studieresultaten på de skolor som ligger lägre i studieresultat. Vidare berättar huvudmannen att rektorsgruppen på Thoren Business School har fått i uppdrag att göra en analys av varför elevernas förädlingsvärde står betydligt mer stilla jämfört med Yrkesgymnasiet.¹ När det gäller skillnader i studieresultat mellan olika program och inriktningar så har huvudmannen förklaringar som exempelvis handlar om att elever är mer studiestarka på vissa inriktningar samt att eleverna på någon inriktning inte behöver läsa matematik 3. Vidare uppger huvudmannen att förklaringen till att andelen elever på deras naturprogram som tog examen läsåret 2018/2019 låg under rikssnittet är att många av eleverna på deras naturprogram har svenska som andraspråk samt att valet av program inte alltid är elevernas egna val. Huvudmannens förklaring till att endast 72 procent av eleverna på bygg- och anläggningsprogrammet nådde minst betyget E i kursen religion 1 läsåret 2018/2019 handlar om att eleverna vet att de klarar sin examen utan 250 gymnasiepoäng och att de därför väljer att inte läsa kursen. Förklaringar som huvudmannen ger till varför Thoren Business School i Helsingborg, som är den skolenhet som har högst måluppfyllelse, når dessa höga resultat handlar om krafttag kring närvaro, ett medvetet elevhälsoarbete, formativ bedömning och engagerade lärare.

Huvudmannen beskriver i intervjuer att de följer variationer i studieresultaten mellan kvinnor och män, med stöd av sitt inrapporteringsystem. Intervjuade rektorer uppger att de genomför analyser av studieresultaten utifrån kön och att de diskuterar dessa analyser med verksamhetschefen. Vidare framkommer i intervju att de största tendenserna som huvudmannen ser gällande kvinnors och mäns resultat är att kvinnorna får flest A och att männen får flest F och E i betyg. Därmed menar huvudmannen att de följer den generella trenden i skolsystemet med högre betyg och examensgrad för kvinnorna. Vidare berättar huvudmannen att de har skolor som sticker ut och bryter mönstret vad gäller kvinnors och mäns studieresultat och att de där försöker lära sig vad det beror på och vad det är som de gör annorlunda på dessa skolenheter. Avslutningsvis uppger huvudmannen att de inte har tittat på de absoluta siffrorna på totalen gällande kvinnor och mäns studieresultat samt att de på övergripande huvudmannanivå inte har satt in insatser utifrån kön, men att det kan ske på skolenhetsnivå utifrån behov.

¹ Thorengruppen AB är huvudman för 31 skolenheter belägna på flera olika platser i Sverige. Skolenheterna erbjuder utbildning både inom flera högskoleförberedande och yrkesförberedande program samt introduktionsprogram. Högskoleförberedande program och enstaka yrkesförberedande program organiseras under verksamhetsområdet Thoren Business School, medan huvuddelen av de yrkesförberedande programmen organiseras under verksamhetsområdet Yrkesgymnasiet.

Huvudmannens analys av elevernas behov och förutsättningar

Granskningen visar att huvudmannen har en analys som till viss del förklarar hur elevernas olika behov och förutsättningar påverkar deras möjligheter att tillgoda sig utbildningen. Huvudmannen konstaterar att elevernas behov och förutsättningar påverkar deras resultat och identifierar vissa samband mellan elevernas resultat och deras förutsättningar. Huvudmannen uppger att underlag om elevernas behov och förutsättningar består av exempelvis meritvärden, närvaro, överlämningar och Salsaresultaten från elevernas grundskolor. På eget initiativ genomför vissa skolor inom Thorengruppen diagnoser i form av mindre prov, som görs i vissa kurser under den första tiden på gymnasiet, för att inhämta information om elevernas kunskaper. Dessa hanteras endast på respektive skola och används inte av huvudmannen. I de fall då skolorna inte har fått in information från grundskolan genomförs en så kallad check-in, som innebär att elev och vårdnadshavare kallas till skolan för ett möte med mentorn. Mentorn använder då ett frågebatteri som fokuserar på elevens språkkunskaper, behov och förutsättningar. Under läsåret har huvudmannen avstämningar varje vecka med rektorerna i syfte att bland annat analysera om rektors organisation fungerar eller om något behöver förändras utifrån elevernas behov.

Huvudmannen uppger i intervju att det inte alltid är helt tydligt hur elevernas behov och förutsättningar korrelerar med deras studieresultat. Vidare uppger huvudmannen att det inte går att härleda låga studieresultat på gymnasiet till låga meritvärden från grundskolan. Exempelvis nämner huvudmannen att Yrkesgymnasiets elever visserligen har ett lägre meritvärde än eleverna vid Thoren Business School vid antagning, men att det är en högre andel av Yrkesgymnasiets elever som tar examen. Huvudmannen anser istället att de kan se ett tydligt samband mellan elevernas närvaro och hur de presterar samt att skolor med en stark och positiv skolkultur når höga resultat. Vidare uppger huvudmannen att eleverna på Thoren Business School i Stockholm, som har höga meritvärden från grundskolan, får andra typer av problem och nämner som exempel att deras ambitioner att nå höga betyg leder till stress.

De underlag som huvudmannen har om elevernas behov och förutsättningar används enligt huvudmannen i stor utsträckning i arbetet med frågor som är relaterade till elevhälsans arbete. Huvudmannen håller i nuläget på att implementera en arbetsmodell som bland annat innebär att det har tillsatts ett centralt elevhälso-team och att det har tagits fram rutiner för hur elevhälsans möten ska genomföras på skolorna. Vidare uppger huvudmannen att de sätter en organisation som utgår från rektorernas prognoser av hur behoven ser ut och vad rektorn behöver för att hantera behoven hos elevgruppen. Huvudmannen uppger att de inte vet allting från början utan att de utifrån underlagen försöker att göra en uppskattning av behoven och förutsättningarna, som sedan stäms av på flera sätt. Rektorerna gör detta via täta uppföljningar varje vecka med huvudmannen, där det diskuteras om insatserna täcker in behoven hos eleverna och huruvida resurserna används effektivt.

Huvudmannen uppger att den elevgrupp, vars behov de särskilt beaktar, är elever som går på yrkesintroduktion. Vidare uppger huvudmannen att vad gäller elevers förutsättningar så tittar de på sociala bakgrundsfaktorer och att de under fjärrundervisningen, till följd av Covid-pandemin, tydligt kunde se hur socioekonomisk bakgrund påverkade elevernas möjligheter att tillgodogöra sig utbildningen.

Aspekter i analysen av särskild betydelse för att kunna arbeta kompensatoriskt

Granskningen visar att huvudmannens analys omfattar några aspekter som har särskild betydelse för att arbeta kompensatoriskt. Huvudmannen har underlag avseende elevernas behov av stöd, undervisningstid, studie- och yrkesvägledning (syv) samt lärarresurser och dessa uppgifter används i huvudmannens kompensatoriska arbete. Av granskningen framgår att huvudmannen ger stöd för justeringar för att kunna arbeta kompensatoriskt, som rektor beslutar om utifrån identifierade behov. Av intervjuer framgår att huvudmannen skaffar sig underlag om elevernas stödbehov genom att de ställer frågor till rektorerna för att få underlag om exempelvis antal åtgärdsprogram och antalet elever med studiehandledning på modersmålet på respektive skola. Huvudmannen uppger att de har identifierat tre skolor med låg måluppfyllelse och få åtgärdsprogram. Vid samtliga tre skolor har huvudmannen gjort en särskild satsning genom att utöka den specialpedagogiska kompetensen med 30 procent. Vidare uppger huvudmannen att det har genomförts en utbildning för rektor och elevhälsan avseende extra anpassningar och särskilt stöd på samtliga skolor.

Av intervjuer framgår vidare att undervisningstiden justeras utifrån behov på skolenhetsnivå. Huvudmannen uppger att när de historiskt har försökt att genomföra förändringar av undervisningstiden från huvudmannanivån så har det inte fungerat så bra. De upplever istället att det fungerar bättre när rektorerna identifierar behov att justera undervisningstiden. Det kan enligt huvudmannen ske genom att elever på en examination inte presterar i paritet med målen, när det sker lärarbyten samt genom kursutvärderingar som kan visa att arbetssättet behöver förändras i en kurs. Huvudmannen uppger att de behöver veta från rektorerna varför undervisningstiden behöver öka, men att de aldrig har sagt nej till att utöka undervisningstiden. Som exempel nämner även huvudmannen att rektorer ibland hellre vill ha färre timmar varje vecka och därmed låta kurserna löpa över längre tid. Huvudmannen uppger att de följer upp undervisningstiden via sitt schemaprogram samt att verksamhetscheferna ofta gör stickprovskontroll för att kontrollera att den stämmer.

I intervjuer med huvudmannen framgår också att behoven på skolenheterna styr omfattningen av studie- och yrkesvägledning. Det framgår av dokumentation och intervjuer att den anpassas efter rektorernas bedömningar av elevgruppernas behov och att kvaliteten och omfattningen stäms av i dialoger mellan verksamhetschefer och rektorer ett par gånger per läsår. Huvudmannen uppger att de genom enkäter följer upp elevernas behov av studie- och yrkesvägledning, hur de upplever att den fungerar och om resursen finns tillgänglig för dem. Huvudmannen har satt

en nedre gräns som innebär att skolornas tilldelning av en studie- och yrkesvägledare inte får understiga 20 procent av en heltidstjänst och framhåller att det är rektorn som utifrån sin analys av elevernas behov avgör om det behövs mer resurser för studie- och yrkesvägledning..

Av intervjuer framgår vidare att fördelning av lärarresurser främst görs på rektorsnivå med stöd av verksamhetschefer i samband med tjänstefördelning. Huvudmannen använder ett digitalt tjänstefördelningsverktyg där rektorer inför varje läsår lägger in sin tänkta bemanning och för respektive lärare vilka kurser, antal elever och antal grupper de förväntas undervisa nästkommande läsår, baserat på elevunderlagets behov och förutsättningar. I detta verktyg är samtliga skolors bemanning synlig på detaljnivå för huvudmannen, vilket innebär att huvudmannen kan följa och diskutera fördelningen av lärarresurserna med rektorerna. Huvudmannen följer kontinuerligt upp lärarnas behörighet och parametern finns alltid med i den övergripande kvalitetsrapporten, då huvudmannen vill betona att de tycker det är väldigt viktigt med behöriga lärare. Vidare uppger huvudmannen att de har 13 centrala förstelärare, som arbetar mot alla skolenheter utifrån områden som huvudmannen har prioriterat, exempelvis nämns matematik och allmändidaktiska frågor som prioriterade områden. Huvudmannen har som ambition att de centrala förstelärarna ska kunna nå ut till fler kollegor än bara de på den egna skolan. Till skillnad från lokala förstelärare ute på skolorna, som har sina uppdrag på ett år, så har de centrala förstelärarna sina uppdrag utifrån treåriga projektbeskrivningar, detta för att det ska kunna gå att se en mer långsiktig effekt av deras insatser. Huvudmannen uppger vidare att insatser för att möta elevers behov inte alltid handlar om att anställa fler i personalen, men att huvudmannen mer och mer använder tvåläraarsystem i olika ämnen. Avslutningsvis uppger huvudmannen att de har identifierat en skola med låg lärarbehörighet och att de har gett verksamhetschefen i uppdrag att följa och stötta denna skola extra noga under den process då man rekryterar behöriga och legitimerade lärare.

Förklaringarna i analysen som relaterar till utbildningens genomförande och de förutsättningar som ges

Granskningen visar att huvudmannens förklaringar i analysen relaterar till hur utbildningen genomförs. Huvudmannen tar del av rektorernas observationer och genomför egna observationer för att diskutera förutsättningar och utbildningens genomförande i syfte att säkerställa utfallet av dessa.

Av intervjuer med huvudmannen framgår att undervisningens kvalitet bland annat följs upp i elevenkäten som genomförs två gånger per läsår. Viktiga kvantitativa variabler i elevenkäten som huvudmannen använder i syfte att följa undervisningens kvalitet är stimulans, utmaningar, grundläggande värderingar, delaktighet och inflytande, argumentation och kritiskt tänkande, veta vad som krävs, anpassning efter elevens behov, tillit till elevens förmåga och konceptuella frågor. Utifrån enkätsvaren får huvudmannen och rektorerna ett sammanställt underlag som går att sortera på olika nivåer, till exempel på skol-, program-, årskursnivå, kön samt över tid.

Underlagen används sedan av huvudmannen och rektorerna för att identifiera vilka insatser som behöver sättas in för att höja undervisningens kvalitet. Vidare uppger huvudmannen att de följer undervisningens kvalitet genom att de tar del av rektorernas auskultationer. I samband med detta följer huvudmannen även upp att rektorerna har auskulterat alla lärare och att det har satts in insatser där det har visat sig att det finns behov. Som exempel på insatser som kan sättas in utifrån det som framkommer i auskultationerna nämner huvudmannen att lärare får handledning av en specialpedagog och att personal från kvalitetsavdelningen är ute på skolor och följer enskilda lärare. Huvudmannen uppger också att de genomför egna auskultationer i samband med besök på skolorna. De auskultationer som genomförs utgår från ett stödmaterial för lektionsobservationer som huvudmannen tillhandahåller och övergripande rapporter om undervisningens kvalitet sammanställs i december och i juni. Undervisningens kvalitet under det arbetsplatsförlagda lärandet följs genom att yrkeslärarna besöker eleverna under varje praktikperiod samt att huvudmannen har tagit fram en app med målmatris som fylls i under praktikperioderna.

Av intervjuer framgår också att de framgångsfaktorer som huvudmannen kan se i utbildningen handlar om att eleverna har mycket arbetsplatsförlagt lärande och att de arbetar mycket med olika former av "case" ute på företag, i syfte att göra undervisningen verklighetsnära. En annan framgångsfaktor som huvudmannen kan se i undervisningen är en tydlig struktur på lektionerna. Huvudmannen uppger att de nästan alltid genomför insatser som fokuserar på lektionsstrukturen om någon skola har problem, då de upplever att det ger en god effekt. Utmaningar i undervisningen handlar i huvudsak enligt huvudmannen om motivationssvårigheter hos eleverna och närvaro. Huvudmannen anser att motivationssvårigheterna kan motverkas genom att lärarna använder elevernas intressen i undervisningen och att lektionerna känns meningsfulla genom att det tas upp ett unikt lektionsinnehåll i samband med varje lektion. Vidare uppger huvudmannen att ett utvecklingsområde är att få lärarna mer aktiva och mer variation i undervisningen.

Identifierat utvecklingsområde

Granskningen visar att huvudmannens analys av studieresultaten inte är välutvecklad i alla delar. Huvudmannen har tillgång till ett brett underlag som bland annat omfattar resultat på skolenhetsnivå, olika program och olika ämnen, men dessa analyseras inte på ett sådant sätt att de fullt ut leder till tydligt belagda förklaringar till de skillnader som finns.

- Huvudmannen behöver fördjupa sina analyser av studieresultaten i syfte att hitta orsaker och förklaringar till dessa som kan kopplas till elevers behov och förutsättningar. I detta ingår exempelvis att huvudmannen systematiskt gör övergripande analyser av skillnaderna mellan mäns och kvinnors studieresultat för att bland annat hitta förklaringar till skillnaderna

mellan huvudmannens skolenheter i detta avseende. Med välutvecklade analyser av studieresultaten får huvudmannen ett bättre underlag för sitt kompensatoriska arbete.

Huvudmannens kompensatoriska insatser

Inom detta bedömningsområde granskas först (2a) i vilken utsträckning huvudmannen, genomför relevanta och kraftfulla kompensatoriska åtgärder. Huvudmannen ska tydligt kunna motivera sin resurstilldelning och den kompensatoriska styrningen ska utgå från en analys av behoven. Vidare ska huvudmannen se till att skolenheterna har resurser för att vidta de kompensatoriska åtgärder som behövs för att eleverna ska ha möjlighet att nå utbildningens mål.

Vidare granskas (2b) i vilken utsträckning huvudmannen tydligt visar på vilket sätt de kompensatoriska åtgärderna förväntas bidra till att eleverna når utbildningens mål och att huvudmannen löpande följer upp att de kompensatoriska åtgärderna leder till faktiska förbättringar.

Bedömning av område 2a – huvudmannens åtgärder

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen i flera delar har vidtagit kompensatoriska åtgärder utifrån vad analysen visar. Granskningen visar att huvudmannen kan visa och i stora delar motivera hur tilldelningen av resurser påverkats utifrån förhållandena på skolenheterna. Granskningen visar även att huvudmannen genomför åtgärder som har ett kompensatoriskt syfte. Huvudmannens åtgärder är visserligen förankrade i en analys av skolornas utvecklingsbehov, men eftersom åtgärderna i flertalet fall riktas antingen till samtliga elever på en skolenhet eller till samtliga skolenheter riskerar de att inte vara tillräckligt kraftfulla och träffsäkra för elever med sämre förutsättningar att nå utbildningsmålen.

Huvudmannens motivering till tilldelning av resurser

Granskningen visar att huvudmannen kan visa och i stora delar motivera hur tilldelningen av resurser påverkats utifrån förhållandena på skolenheterna. Huvudmannens tilldelning utgår från att varje skolenhet är en självständig skolenhet. Detta innebär att skolorna får skolpengen för sina egna elever, inklusive eventuella strukturer. Budgetarbetet startar med att rektorerna gör en behovsanalys som de diskuterar med verksamhetschefen i syfte att avgöra vilka resurser som behövs på respektive skola. När rektorerna lägger sina budgetar så tillåter huvudmannen att det blir en differens i kostnaderna med hänsyn till att skolorna har väldigt olika förutsättningar utifrån elevsammansättning, lokaler och personal. Huvudmannen fattar i samband med budgetprocessen beslut om tilldelningen till skolorna och gör en bedömning av om rektors analys är rimlig eller om det eventuellt behöver skjutas till mer resurser. Om huvudmannen märker att någon av rektorerna inte har

tänkt på en parameter som huvudmannen av erfarenhet vet kommer kräva resurser så lägger de in denna post i budgeten, alternativt så genomförs en dialog med rektorn som då kan komplettera sin budget. Huvudmannen framhåller också att de kan välja att utöka specifika skolors budgetar om det finns särskilda behov som de exempelvis har identifierat via tillsynsbeslut, enkätsvar eller det gemensamma inrapporteringsystemet. Vidare uppger huvudmannen att de riskbedömer skolorna utan rektorernas medverkan och om en skola har en hög riskfaktor är det en anledning för huvudmannen att tillsätta mer resurser. Avslutningsvis uppger huvudmannen att de inte vill toppstyra tilldelning, utan framhåller att de är noga med att den ska utgå från den unika skolans behov.

Av intervjuer med huvudmannen och insänd dokumentation framgår vidare att det finns en flexibilitet i huvudmannens tilldelningssystem. Huvudmannen uppger att eftersom budgetprocessen är långsiktig bygger den på en kvalificerad gissning om framtida behov. Planeringen för tilldelning utgår därför dels från tillgängliga underlag, dels från vad som enligt huvudmannens sammantagna bedömning kommer att krävas för att säkerställa att skolorna ska kunna kompenseras för oförutsedda behov. Flexibiliteten i tilldelningssystemet utgår i huvudsak från att de bägge verksamhetscheferna respektive utbildningschefen har egna budgetar som möjliggör att de kan tillföra extra resurser till skolorna under läsåret, utifrån konstaterade behov eller äskande från skolorna. Huvudmannen anser att detta möjliggör att de snabbt kan sätta in resurser på skolor där det behövs utan att de behöver vara omständliga och omfördela mellan olika skolor, vilket de anser tar betydligt mer tid. Extra resurser som tillförs från dessa budgetar kan enligt huvudmannen exempelvis handla om att måluppfyllelsen inte ligger på den nivå som det var tänkt och att det därmed kanske behövs mer resurser till extra lärarresurser, läromedel, lokaler eller pedagogiska verktyg. Vidare uppger huvudmannen att de i sina analyser har kunnat se att resurser i form av pengar inte behöver vara lösningen på låg måluppfyllelse. Det kan exempelvis istället handla om att täcka upp för sjukskrivningar av nyckelpersoner alternativt att utveckla skolkulturen. Huvudmannen säger också i intervju att på de skolenheter, där de ser att en utökad bemanning behövs för att öka måluppfyllelsen, så genomförs denna insats och att det därför finns flera skolor som har en ökad bemanning.

Huvudmannens arbete med kompensatoriska åtgärder

Granskningen visar att huvudmannen genomför åtgärder som har ett kompensatoriskt syfte. Huvudmannens åtgärder är visserligen förankrade i en analys av skolornas utvecklingsbehov, men eftersom åtgärderna i flertalet fall riktas antingen till samtliga elever på en skolenhet eller till samtliga skolenheter, riskerar de att inte vara tillräckligt kraftfulla och träffsäkra för elever med sämre förutsättningar att nå utbildningsmålen.

Av intervjuer och dokumentation framgår att huvudmannen genomför ett antal insatser som de anser är betydelsefulla för den kompensatoriska styrningen. Huvud-

mannen uppger som exempel att deras utbildning i ledarskap för rektorer, i samband med arbetet med skolkultur, är en väg mot högre måluppfyllelse och närvaro och att arbetet bedrivs både på verksamhetsnivå och övergripande nivå. Detta sker exempelvis genom att verksamhetscheferna identifierar utvecklingsområden i sina verksamheter som de får driva och huvudmannen bidrar till insatserna genom att de ser till att det finns adekvata lokaler och personal med rätt kompetens. Som exempel nämner huvudmannen insatserna som är kopplade till de centrala förstelärarna, där deras uppdrag att höja kvaliteten på utbildningen har framkommit utifrån en analys av vad skolorna behöver bli bättre på. Huvudmannen uppger också att deras insatser för att stärka närvaron är kopplade till deras mål om högre måluppfyllelse. Som exempel på riktade insatser avseende ökad närvaro så berättar huvudmannen att de vet att eleverna på Yrkesgymnasiet har högre närvaro när de är på arbetsplatsförlagt lärande jämfört med när de har undervisning i skolan. Därmed har huvudmannen hittat sätt att flytta ut delar av matematik- respektive svenskundervisningen till den arbetsplatsförlagda undervisningen, i syfte att höja måluppfyllelsen i dessa ämnen. Insatsen avseende att öka närvaron handlar enligt huvudmannen också om att skolor med hög närvaro kan dela med sig av sina erfarenheter och på så sätt hjälpa andra skolor i arbetet med att förbättra närvaron.

Vidare uppger huvudmannen att de gör insatser som är riktade till eleverna på yrkesintroduktion. Exempelvis nämner huvudmannen att de lägger tid på att arbeta med sociala normer, eftersom de har identifierat att eleverna har behov av detta för att kunna bli anställningsbara. Andra insatser som huvudmannen tar upp är utbildningsinsatser om neuropsykiatriska funktionshinder riktade mot elevhälsan på skolorna för att säkerställa ett likvärdigt arbete. Detta har huvudmannen kompletterat med utbildningsinsatser om extra anpassningar och särskilt stöd från Specialpedagogiska skolmyndigheten, riktade till rektorerna och specialpedagogerna.

Huvudmannen ger även flera exempel på generella utvecklingsåtgärder som de arbetar med, bland annat så nämner de ett samarbete med Friends för att förhindra mobbing och det tillhörande materialet Positivt beteendestöd. Huvudmannen berättar också att de efter deltagande i Skolverkets matematiklyft har valt att fortsätta med sitt egna matematiklyft.

Identifierat utvecklingsområde

Granskningen visar att huvudmannen genomför olika åtgärder som syftar till att ge eleverna bättre förutsättningar att nå målen för utbildningen. Huvudmannens åtgärder är visserligen förankrade i en analys av skolornas utvecklingsbehov, men eftersom åtgärderna i flertalet fall är generella och riktas antingen till samtliga elever på en skolenhet eller till samtliga skolenheter så riskerar de att inte vara tillräckligt

kraftfulla och träffsäkra för elever med sämre förutsättningar att nå utbildningsmålen.

- Huvudmannen behöver utveckla sitt arbete med att utifrån en analys av elevernas behov och förutsättningar, samt de förutsättningar som verksamheten har, bedöma vilka kompensatoriska åtgärder som är adekvata för att hjälpa elever med sämre förutsättningar att nå målen för utbildningen samt genomföra dessa åtgärder.

Bedömning av område 2b – huvudmannens uppföljning och utvärdering

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen i flera delar följer upp åtgärder för att se vilken effekt de har i huvudmannens kompensatoriska styrning. Granskningen visar att huvudmannen har övergripande mål för sina utvecklingsåtgärder men att de inte tydligt definierat på vilket sätt åtgärderna förväntas bidra till att elever med sämre förutsättningar ges möjlighet att nå utbildningens mål. Granskningen visar att huvudmannen har ett systematiskt uppföljningssystem på såväl verksamhetsnivå som huvudmannanivå. Det framgår dock av intervjuer och dokumentation att huvudmannen inte följer upp de kompensatoriska åtgärderna på ett sådant sätt att de kan försäkra sig om att de leder till faktiska förbättringar för elever med sämre förutsättningar att nå målen för utbildningen

Huvudmannens förväntningar på de kompensatoriska åtgärderna

Granskningen visar att huvudmannen har övergripande mål för sina utvecklingsåtgärder men att de inte tydligt definierat på vilket sätt åtgärderna förväntas bidra till att elever med sämre förutsättningar ges möjlighet att nå utbildningens mål.

Av intervjuer och dokumentation framgår att huvudmannens övergripande mål är att deras elever ska prestera bättre än riksnittet och att de ska nå högre målnöjdhetsgrad i matematik. Av insänd dokumentation framgår vidare att huvudmannen gällande sina prioriterade utvecklingsområden sätter upp indikatorer för att mäta i vilken grad de når sina uppsatta mål, som i huvudsak utgår från kunskapsresultat, elevenkäten som genomförs två gånger per läsår och medarbetarenkäten. Exempel på mål som huvudmannen har satt upp för verksamhetsområdet Thoren Business School läsåret 2020/2021 är att andelen elever som har minst betyget i E i alla kurser och andelen elever som tar examen ska öka jämfört med föregående läsår. Vidare så finns det för verksamhetsområdet Yrkesgymnasiet uppsatta mål gällande vilka resultat som skolenheterna minst ska uppnå i elevenkäten. Huvudmannen uppger att de i samband med matematiklyftet satte målet att eleverna ska nå minst E i sina matematikkurser. Vidare uppger huvudmannen också att deras mål även kan handla om att eleverna ska ha tillräckliga kunskaper för att klara av nästa kurs samt att de även tittar på lärarnas kompetens. Som exempel nämner huvudmannen att deras förväntning är att alla matematiklärare ska vara med på arbetsättet och medverka på de gemensamma träffarna. Denna förväntning och detta

arbetssätt leder enligt huvudmannen till att de kan identifiera om någon lärare eventuellt behöver mer kompetensutveckling. Avslutningsvis uppger huvudmannen att de även har målsättningar utifrån prioriterade områden för sina förstälärare.

Huvudmannen uppger att förväntningar på insatser kommuniceras kontinuerligt via dialoger. Detta sker veckovis på skolenhetsnivå via samtal mellan huvudmannen och rektor samt månadsvis genom avstämningar med controller.

Huvudmannen uppger att det även finns förväntningar som inte direkt utgår från utbildningens nationella mål, men som huvudmannen ändå anser viktiga. Som exempel nämner huvudmannen anställningsbarheten hos deras yrkeselever som en sådan förväntning. Huvudmannen uppger att målet med anställningsbarhet inte framgår i deras utvärderingar och att det inte är självklart att eleverna med högst betyg är mest anställningsbara. Huvudmannen avslutar med att det finns en stark strävan om att det ska gå bra för deras elever även efter skolan, oavsett om det gäller studier eller jobb.

Huvudmannens uppföljning av de kompensatoriska åtgärderna

Granskningen visar att huvudmannen har ett systematiskt uppföljningssystem på såväl verksamhetsnivå som huvudmannanivå. Det framgår dock av intervjuer och dokumentation att huvudmannen inte följer upp de kompensatoriska åtgärderna på ett sådant sätt att de kan försäkra sig om att de leder till faktiska förbättringar för elever med sämre förutsättningar att nå målen för utbildningen. Huvudmannen har fastställda verktyg för att följa upp verksamheten och har regelbundna avstämningar och kvartalsuppföljningar för att avgöra vilka effekter utvecklingsåtgärder har, men det framgår inte på vilket sätt huvudmannen säkerställer att de åtgärder som har ett kompensatoriskt syfte ger avsedd effekt.

Av intervjuer och dokumentation framgår att huvudmannen har ett systematiskt uppföljningssystem på såväl verksamhetsnivå som huvudmannanivå. Det finns fastställda strukturer för att följa upp verksamheten och det genomförs regelbundna avstämningar för att avgöra vilka effekter de får av utvecklingsåtgärderna. Huvudmannen uppger att regelbundna dialoger på veckobasis ingår i den stora processen av uppföljningen av resultaten, men även formellt i det systematiska kvalitetsarbetet och i arbetet i rektorsgrupperna. Av insänd dokumentation framgår att åtgärder som huvudmannen har identifierat har tydliga slutdatum och att det för varje åtgärd finns fastställda indikatorer för att mäta om målet är uppnått. Vidare uppger huvudmannen att de genom uppföljningar mäter åtgärdernas effekt. Som exempel nämner huvudmannen att de genomför åtgärder för att förbättra matematikresultaten, men att de inte kan vara på plats och utvärdera varje matematiklektion utifrån om lärarna följer med i förändringsarbetet, även om det har skett i extremfall. Huvudmannen uppger att de tar reda på åtgärdens utfall via elevernas svar i enkäterna om undervisningens kvalitet och även via måluppfyllelsen. Vidare uppger huvudmannen att de gör prognoser inom varje område och att de just nu håller på

med att justera systemet med förstelärare. Detta sker genom att huvudmannen har arbetat med förstelärare lokalt för att se hur de kan få ut bättre effekt av deras kompetenser i verksamheten. Åtgärder som sätts in följs enligt huvudmannen även upp genom personalenkäter. På skolenhetsnivå finns huvudmannens centrala åtgärder specificerade i verksamhetsplaner som är ännu mer specifika utifrån skolans behov och vilka resultat som ska uppnås genom åtgärden. Huvudmannen uppger att de för att komma till rätta med identifierade problem alltid upprättar aktivitetsplaner som följs upp för att se om åtgärden har gett effekt.

Av intervjuer framgår även att huvudmannen följer upp om deras åtgärder leder till förbättringar och att de omprövar åtgärder om de inte ger effekt. Huvudmannen uppger att de är noga med att först försöka att förstå vad det som sticker ut negativt beror på. Som exempel nämner huvudmannen att om lärare säger att de inte hinner hjälpa elever och att huvudmannen som åtgärd sätter in ett tvåläraarsystem, så skulle det vid uppföljningen kunna framkomma att problemet kvarstår. Då ligger enligt huvudmannen troligtvis problematiken inom ramen för undervisningen och/eller rektors ledarskap och det blir enligt huvudmannen viktigt att fortsätta söka efter nya åtgärder som kan ge effekt. Vidare uppger huvudmannen att de under arbetet med fortbildningsinsatsen Positivt beteendestöd (PBS) såg i sina uppföljningar att de inte fick det resultat som de ville samt att arbetsbelastningen blev för hög på lärarna. Därmed så avslutade huvudmannen insatsen tidigare än beräknat och tog fram en avskalad variant istället. Vidare uppger huvudmannen att fortbildningsinsatsen gällande PBS innebar ett uppifrån och ner perspektiv från huvudmannanivån och att huvudmannen i sitt nuvarande arbete med att förbättra skolkulturen arbetar omvänt genom att skolledningen kan anpassa insatsen utifrån de egna behoven. Huvudmannen uppger avslutningsvis att de anser att det fungerar bättre om insatserna är förankrade i verksamheterna snarare än om de styrs uppiifrån.

Identifierat utvecklingsområde

Det framgår av granskningen att huvudmannen löpande följer upp elevernas resultat, verksamhetens arbetsprocesser och utvecklingsåtgärder för att se om dessa leder till förbättringar samt att de omprövar åtgärder om de inte ger effekt. Det görs dock ingen specifik uppföljning som kan ge svar på om åtgärder som även förväntas kompensera för elever med sämre förutsättningar verkligen får avsedd effekt.

- Huvudmannen behöver följa upp om de åtgärder som är tänkta att förbättra elevernas möjligheter att nå målen för utbildningen får förväntad kompensatorisk effekt för elever med sämre förutsättningar. I detta ingår att tydligt definiera uppföljningsmetoder och hur de ska användas för att kunna ge svar på om åtgärder ger avsedd kompensatorisk effekt.

På Skolinspektionens vägnar

X Maria Nyman

Beslutsfattare

Signerat av: Maria Nyman

X Johan Boman

Föredragande

Signerat av: Johan Boman

I handläggningen av ärendet har även utredare Tomas Karlsson deltagit.

Mer information om kvalitetsgranskningen finns på Skolinspektionens hemsida:
<https://www.skolinspektionen.se/aktuellt/pagaende-inspektion/huvudmans-styrning-av-det-kompensatoriska-uppdraget-pa-gymnasiet>

Bilaga 1: Bakgrundsuppgifter

Thorengruppen AB är huvudman för 31 skolenheter belägna på flera olika platser i Sverige. Skolenheterna erbjuder utbildning både inom flera högskoleförberedande och yrkesförberedande program samt introduktionsprogram.

Vid betygssättningen våren 2019 hade huvudmannen sammanlagt 6777 elever. Av de drygt 1700 avgångseleverna nådde 88,7 procent gymnasieexamen och hade en genomsnittlig betygspoäng på 13,9.

Bilaga 2: Författningsstöd

Skollagen (2010:800)

1 kap. 4 § andra stycket

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.

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.

4 kap. 3 §

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

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 andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls.

4 kap. 6 §

Det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska dokumenteras.

4 kap. 7 §

Om det vid uppföljning, genom klagomål eller på annat sätt kommer fram att det finns brister i verksamheten, ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas.

Förarbeten

Prop. 2009/10:165, s. 203, 221 f och 302-307

Prop. 2013/14: 148, s. 19 f

Bilaga 3 Mall för huvudmannens redovisning

Bedömningsområde 1–Huvudmannens analys

- Huvudmannen behöver fördjupa sina analyser av studieresultaten i syfte att hitta orsaker och förklaringar till dessa som kan kopplas till elevers behov och förutsättningar. I detta ingår exempelvis att huvudmannen systematiskt gör övergripande analyser av skillnaderna mellan mäns och kvinnors studieresultat för att bland annat hitta förklaringar till skillnaderna mellan huvudmannens skolenheter i detta avseende. Med välutvecklade analyser av studieresultaten får huvudmannen ett bättre underlag för sitt kompensatoriska arbete.

Bedömning av område 2a – Huvudmannens åtgärder

- Huvudmannen behöver utveckla sitt arbete med att utifrån en analys av elevernas behov och förutsättningar, samt de förutsättningar som verksamheten har, bedöma vilka kompensatoriska åtgärder som är adekvata för att hjälpa elever med sämre förutsättningar att nå målen för utbildningen samt genomföra dessa åtgärder.

Bedömningsområde 2B–Huvudmannens uppföljning och utvärdering

- Huvudmannen behöver följa upp om de åtgärder som är tänkta att förbättra elevernas möjligheter att nå målen för utbildningen får förväntad kompensatorisk effekt för elever med sämre förutsättningar. I detta ingår att tydligt definiera uppföljningsmetoder och hur de ska användas för att kunna ge svar på om åtgärderna ger avsedd kompensatorisk effekt.

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: