

Botkyrka kommun
medborgarcenter@botkyrka.se

2021-04-01
Dnr 2020:2189

Beslut

efter kvalitetsgranskning av arbetet med skolor
med långvarigt låga kunskapsresultat vid
Fittjaskolan Botkyrka Norra 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. Fittjaskolan Botkyrka Norra i Botkyrka kommun ingår i denna granskning.

Skolinspektionen har genomfört intervjuer med lärare, rektor och biträdande rektorer på Fittjaskolan Botkyrka Norra samt intervjuer med tillförordnad verksamhetschef för grundskolan, utbildningsdirektör och ordförande för Barn- och utbildningsnämnden. Intervjuerna genomfördes av Tilda Lindell och Kristina Dhenstrand den 1 oktober, den 27 oktober och den 24 november 2020.

Fakta om verksamheten:

Fittjaskolan är en kommunal skolenhet belägen i Botkyrka kommun. Skolan har 508 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 och leds av en rektor samt två biträdande rektorer. Andelen elever i årskurs nio som uppnått A-E i alla ämnen har varierat mellan 23,8 procent och 63 procent under perioden 2010-2019. Botkyrka kommun har angett att Fittjaskolan 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 **flera delar** har en samsyn kring relevanta förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten, och kring insatsers effekter över tid.

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

Skolinspektionen bedömer att rektorn i **stor utsträckning** 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. Utifrån framtagna kvalitetskriterier har Skolinspektionens utredning inte visat annat än att verksamheten inom det granskade området fungerar väl.

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 ändamålsenliga insatser som grundar sig i skolans behov och som bidrar till att rektorn kan leda den pedagogiska verksamheten på ett sätt som kan höja kunskapsresultaten.

Sammanfattningsvis bedömer Skolinspektionen att huvudmannen i 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 att huvudmannen i begränsad utsträckning har verkat 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. Granskningen visar vidare att huvudmannens systematiska kvalitetsarbete under den granskade perioden inte har utgjort stöd för beslut om utvecklingsinsatser i syfte att bryta långvarigt låga resultat.

Huvudmannen har inte aktivt verkat för ett brett och ändamålsenligt stöd till rektorn

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen i begränsad utsträckning har verkat aktivt för att ge rektorn ett brett centralt stöd som är ändamålsenligt utifrån rektorns behov. I granskningen framkommer att det inom huvudmannens organisation finns funktioner som kan ge rektorn stöd i frågor som rör ekonomi och personal. Inom förvaltningen finns också en funktion kallad verksamhetsstöd som kan erbjuda stöd kring exempelvis handledning och kompetensutveckling för lärare. I intervju med skolledningen framkommer att skolan har fått förtur till sådana insatser om det har varit ett begränsat antal platser. Det främsta stödet för att bidra till bättre förutsättningar för rektorn att leda skolan genom att utveckla de inre processerna har dock enligt rektorn varit samarbetet med *Samverkan för bästa skola* (SBS). Stödet från huvudmannen på övergripande nivå har dock varierat över tid

bland annat beroende på vem som har varit verksamhetschef och utbildningsdirektör. Stödet i form av kollegialt lärande för rektorerna har också varierat över tid både i omfattning och kvalitet.

Av granskningen framgår att huvudmannen har riktat visst stöd till skolan utifrån behov som skolledningen fört fram, men att huvudmannen inte fullt ut har undersökt och riktat stöd till skolan utifrån identifierade behov. Av den dokumentation som Skolinspektionen har tagit del av gällande huvudmannens systematiska kvalitetsarbete under tioårsperioden, framgår bland annat i utredningen *Oberoende utredning av förvaltningsorganisation* (UF/2019:115) behovet av att utveckla huvudmannens systematiska kvalitetsarbete. Utredningen rekommenderar att *huvudmannen ska bygga en utvecklad och gemensam kapacitet på alla nivåer bland medarbetare och avdelningar för att ta fram relevanta kvalitativa och kvantitativa mått, analysera och bedriva förbättringsarbete utifrån robusta data och underlag vad gäller såväl kunskaps- som värdegrundsresultat*. Även Skolinspektionen har i flera tillsynsbeslut under perioden kritiserat både det systematiska kvalitetsarbetet och andra delar i styrningen på huvudmannanivå. Granskningen visar att dessa brister i systematiskt kvalitetsarbete sannolikt försvårat arbetet med långsiktiga insatser och ändamålsenligt stöd. Denna bild bekräftas av skolledningen och representanter för huvudmannen. Att dessa strukturer inte funnits på plats har sannolikt bidragit till att skolutvecklingen främst har drivits av skolledningen utan koppling till huvudmannanivån samt att skolan fått söka stöd från förvaltningen utifrån de behov som rektorn sett utifrån det som för tillfället har erbjudits. 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 uttrycker att huvudmannen framöver 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 Fittjaskolan. Dessa är en modell för ett aktivt skolval, en förändring av ledningsstrukturen på huvudmannanivå som innebär 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 Fittjaskolan, 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 Fittjaskolan 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 tillförordnade 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.

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 Fittjaskolan är en av de skolor som får mest resurser genom modellen. Av intervjun med skolledningen framgår också att resursfördelningsmodellen har förändrats de senaste åren.

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 att huvudmannen i begränsad utsträckning har verkat aktivt för att ge rektorn stöd från centrala funktioner. 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. Huvudmannens stöd behöver också kopplas till de analyser och den uppföljning som görs inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet för att säkerställa både ändamålsenlighet och långsiktighet. Detta är av vikt för att minska risken att stöd, processer 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 utvärdera det stöd som getts och undersöka vilka stödbehov som finns utifrån nuvarande förutsättningar och utvecklingsbehov. Huvudmannen kan också utveckla arbetsformerna mellan verksamhetschef och rektor så att skolutvecklingsprocessen blir ett tydligt gemensamt ansvar och att det kollegiala lärandet mellan rektorerna stödjer den.

- **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 Fittjaskolan framgår det också att vissa insatser inte har bidragit till ökade möjligheter för rektorns förutsättningar att leda och organisera verksamheten. Genom att utgå från en analys av vilka utvecklingsbehov 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. I detta arbete är det centralt med ett dokumenterat, hållbart och långsiktigt systematiskt kvalitetsarbete på skolnivå och huvudmannanivå med kommunikation mellan de olika nivåerna för att ge förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande för skolans utveckling och resultat.

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

Skolinspektionens motivering till bedömningen är att det finns en samsyn mellan huvudmannen och rektorn när det gäller förklaringar till att skolans resultat varit låga över tid, och förklaringarna relaterar i huvudsak till faktorer som huvudmannen och skolan kan påverka. Vidare finns det en viss samsyn mellan rektor och huvudman om vad som är viktiga kvalitetsbegrepp, men det saknas en tydlig utvärdering av ifall de insatser som huvudmannen har genomfört har haft någon påverkan på skolans måluppfyllelse.

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

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen och rektorn har en samsyn kring vilka förklaringar som finns till de långvarigt låga kunskapsresultaten och att fokus ligger på faktorer som kopplas till skolans eget arbete. I några av Skolinspektionens intervjuer lyfts inledningsvis förklaringar till resultaten som skolan svårt kan påverka, till exempel att skolan tar emot många nyanlända elever och att skolan har en betydande elevgenomströmning då den är belägen i ett område där familjer ofta bor en kortare tid och sedan flyttar. Representanter för huvudmannen ger dock också förklaringar som handlar om skolans arbete över tid, och sådana förklaringar lyfts också i stor utsträckning fram av skollädaingen och de intervjuade lärarna. Den tillförordnade verksamhetschefen beskriver att Fittjaskolan under lång tid har haft ett starkt utvecklingsfokus gällande undervisning och lärande, och att den nulägesanalys som genomfördes under skolans medverkan i SBS bidrog till att ytterligare fördjupa bilden av vad som kan förklara resultaten och vad skolan själv kan påverka. Detta bekräftas i intervjuer med skollädaingen och lärare, där det framkommer att deras analys av förklaringar till de låga kunskapsresultaten utöver elevernas bakgrundsfaktorer också handlar om undervisningens kvalitet över tid. Som förklaringar till att resultaten har varit låga över tid nämner såväl skollädaingen som lärarna att eleverna har en långsammare progression i kunskapsinhämtningen på grund av svårigheter kopplat till svenska språket, men också skillnader i undervisningens kvalitet mellan olika lärare.

De intervjuade lärarna beskriver också att förklaringarna till de låga resultaten har förändrats över tid. De har i tidigare analyser stannat vid bakgrundsfaktorerna men

har nu utvecklat den till att handla om det kompensatoriska uppdraget. Lärarna berättar vidare att de nu har ett tydligt uppdrag att arbeta kompensatoriskt och har utvecklat sin förmåga att anpassa och differentiera undervisningen. Rektorn delar denna bild och beskriver också att det tidigare har funnits utvecklingsarbeten på skolan som inte varit förankrade i personalgruppen och därför inte fullt ut har gett effekt.

Det finns en viss samsyn om viktiga kvalitetsbegrepp mellan rektor och huvudman

Skolinspektionen bedömer att det finns en viss samsyn mellan huvudmannen och rektorn om vad som är viktiga kvalitetsbegrepp som knyter an till elevernas kunskapsresultat och skolans verksamhet. 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. Den tillförordnade 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 framkommer också att forskaren som huvudmannen samarbetade med också har varit involverad i skolans arbete inom ramen för SBS.

Av samma intervju framgår vidare att några av de mått som används för att mäta skolans måluppfyllelse är meritvärde, andel elever med betyg i alla ämnen och behörighet till gymnasieskolan. Detta är några av de indikatorer som följs upp i skolans systematiska kvalitetsarbete. Den tillförordnade verksamhetschefen beskriver också att huvudmannen följer kunskapsresultaten och att de tidigare har diskuterat kunskapsresultat i förhållande till resultat i exempelvis elevenkäter med rektorerna, men att hen inte vet vad dialogerna har handlat om de senaste två åren. I intervjun med skolledningen framkommer att rektorns närmaste chef i olika sammanhang har tagit upp vad som ska uppnås och hur, till exempel vid årliga gemensamma resultatanalyser och dagar för systematiskt kvalitetsarbete med alla rektorer. Vid de tillfällen som varit gemensamma för alla rektorer har olika upplägg för kollegiala samtal provats, men i intervjun framkommer också att i avsaknad av ett mer utvecklat kollegialt lärande samt process- och analysarbete för rektorerna i Botkyrka kommun har skolledningen fått fördjupa detta arbete på skolnivå istället.

Det finns en viss gemensam kännedom om genomförda insatser, men det saknas en uppföljning av insatsernas effekter

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen och rektorn har en viss gemensam kännedom om vilka insatser som Fittjaskolan 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 Fittjaskolan utan omfattar huvudmannens samtliga skolor och huvudmannens arbete i stort. I intervjuer med 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 ut. 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 Fittjaskolan framkommit i Skolinspektionens intervjuer. Till exempel uppger den tillförordnade verksamhetschefen att Fittjaskolan är en av de skolor som har haft företräde till kompetensutveckling som anordnats av huvudmannens verksamhetsstöd. I intervjun med skolledningen beskrivs också att förvaltningen de senaste två-tre åren har varit tydligare med att rikta insatser, och om det har funnits något hos verksamhetsstöd som skolan har haft behov av så har de fått det stödet i första hand.

Identifierat utvecklingsområde

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

- **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 Fittjaskolan. Samtidigt framgår av gransk-

ningen att det saknas en uppföljning och analys av insatsernas 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.

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

Skolinspektionens motivering till bedömningen är att den nuvarande rektorn arbetar strukturerat och medvetet för att det ska råda höga förväntningar och ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling.

Det finns 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. Av lärarintervjuerna framgår att skolans utvecklingsarbete har bidragit till förstärka undervisningen utifrån det kompensatoriska uppdraget med syften att alla elever ska kunna nå målen, och att lärarna i detta förmedlar förvänt-

ningar. Lärarna betonar betydelsen av tydliga mål för eleverna, och säger att de arbetat så under många år. Förväntningar på eleverna förmedlas både i undervisningen och genom formaliserade lärsamtal som genomförs med eleverna på regelbunden basis. De höga förväntningarna delas enligt lärarna i hela personalgruppen. Rektorn beskriver att de genom att koppla ihop elev- och lärarrelationen med arbetet för att skapa strukturer och ämnesdidaktiskt fokus har arbetat för att skapa gemensamma förhållningssätt som präglas av höga förväntningar. Att koppla skolans utvecklingsorganisation till verksamhetens organisation och visa på hur de två hör ihop lyfts också fram som en del av arbetet för ett sådant förhållningssätt.

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

Skolinspektionen bedömer att rektorn verkar för ett gemensamt ansvarstagande för skolans utveckling och för elevernas måloppfyllelse. Av intervju med rektorn framgår att skolan har haft ett kontinuerligt utvecklingsarbete över tid och att processerna för gemensamt ansvarstagande och utveckling av undervisningen stärkts ytterligare under skolans medverkan i SBS. Enligt rektorn och lärarna visade nulägesanalysen som gjordes i samband med detta bland annat att skolan behövde arbeta mer språkutvecklande och kompensatoriskt för att höja resultaten. Lärarna beskriver att alla lärare på skolan är delaktiga i utvecklingsarbetet, samt att en framgångsfaktor har varit tydliga roller för förstelärare och de processledare som håller i det kollegiala lärandet. Detta arbete har över tid lett till en uthållighet i förbättringsarbetet och en samsyn i kollegiet.

Lärarna anger att skolledningen har haft höga förväntningar på processledarna och de har haft höga förväntningar på sina grupper, att alla ska delta och bidra. Detta förhållningssätt har sedan spillt över på förväntningarna på eleverna, enligt lärarna. Av intervjuerna framgår också att det har varit betydelsefullt för lärarna att de involverats i nulägesanalys och att de har fått kompetensutvecklingsinsatser från ett lärosäte. Lärarna uttrycker att de har fått ett gemensamt professionaliserat språk genom utvecklingsarbetet och den litteratur de läst. Skolan har också arbetat med att involvera den pedagogiska personal som inte är lärare och därför inte varit med i insatserna inom SBS i utvecklingsarbetet i syfte att alla delar av verksamheten ska ledas mot samma mål.

Lärarna beskriver också hur skolutvecklingsgruppen har genomfört lektionsobservationer för att utveckla undervisningen genom kollegialt lärande. Lärarna beskriver att de parallellt med kollegialt lärande arbetar med frågor som utvecklar lärares förmåga att analysera och förbättra sin egen undervisning. Vid flera tillfällen under läsåret diskuterar lärare och rektor enskilda elevers resultat för att kunna rikta resurser dit de behövs och för att fånga upp de elever som riskerar att inte nå målen. Det finns organiserade möten där lärarna ges tillfälle att titta på resultaten på en

mer aggregerad nivå och exempelvis jämföra resultaten i olika ämnen. Lärarna berättar att rektorn ofta talar om elevernas kunskapsresultat, bland annat på medarbetarsamtal, elevhälsomöten, arbetsplatsträffar och möten för arbetslaget.

Det framgår att skolläring och lärare ser att utvecklingsarbetet ger resultat, men att det inte alltid går att härleda till högre kunskapsresultat. Lärarna ger exempel på att de har identifierat särskilda utmaningar i vissa ämnen, där det exempelvis kan handla om att elever som växt upp i en annan kulturell kontext har bristande erfarenheter av företeelser i det svenska samhället. Därför har de på skolan ett utvecklingsområde som handlar om omvärldsuppfattning. Utöver det är det språkinriktad undervisning och fördjupad ämnesdidaktik som är i fokus just nu. I detta ligger att etablera goda arbetssätt i alla klassrum, bland annat gällande tillämpningen av extra anpassningar. De har identifierat att extra anpassningar i vissa fall har lett till för stora förenklingar av innehållet, vilket kan hämma elevernas utveckling. De arbetar därför med att utveckla arbetet med att se till att de extra anpassningar som görs ska fungera utvecklande för varje elev snarare än förenklande, berättar lärarna. Skolinspektionen bedömer att Fittjaskolan genom sin organisationsstruktur och tydliga roller byggt upp en gemensam förbättringskapacitet vilket bidrar till att stärka professionen. I detta ökar skolans möjligheter att genom kollegialt lärande fortsätta utvecklingsarbetet mot likvärdighet i undervisningen.

Skolinspektionen har inte identifierat något utvecklingsområde inom bedömningsområdet.

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

Utvecklingsområde X: <Här klipps utvecklingsområdet in i sin helhet>
Redovisa vilka åtgärder som genomförts:
Beskriv hur verksamhetens kvalitet utvecklats avseende utvecklingsområdet:
Beskriv de effekter som eventuellt förväntas på längre sikt:
Beskriv eventuella ytterligare åtgärder som planeras: