

Sammanfattning  
Rapport 2015:01

# Huvudmannens styrning av grundskolan

---

- ett uppdrag med eleven i fokus

# Sammanfattning

Skolinspektionen har granskat hur huvudmän för grundskolan tar ansvar för att styra utifrån de nationella målen för utbildningen.

Granskningen visar att fem av sex huvudmän behöver utveckla sin styrning med syfte att nå de nationella målen för grundskolan. Granskningen har genomförts hos 36 huvudmän för grundskolan runt om i landet. Av dessa är 19 kommunala och 17 enskilda huvudmän. Urvalet gjordes för att få en spridning när det gäller hur många skolor huvudmännen ansvarar för och att fördelningen mellan kommunala och enskilda huvudmän skulle vara så jämn som möjligt. I granskningen har dokumentation samlats in och olika företrädare för huvudmannen har intervjuats.

Huvudmän beskrivs i granskningen i huvudsak som ett kollektiv, där olika roller och funktioner ingår, beroende på huvudmannens organisering och om det är en enskild eller kommunal huvudman.

Frågeställningarna innefattar huruvida huvudmannen har formulerat mål för uppföljning av skolornas resultat som utgår från de nationella målen för utbildningen. Vidare har granskats om huvudmannen använder uppföljningar av resultat som grund för fortsatta analyser och om de vidtar förbättringsåtgärder med utgångspunkt från analyser av resultat, problem, risker och förutsättningar. Granskningen undersöker också om huvudmannen klargör hur arbetet ska bedrivas, samt ansvarsfördelningen mellan huvudmannen och rektorerna och deras skolenheter, när det gäller uppföljningen. Det har också ingått att belysa om det finns strukturer för kommunikation mellan rektorsnivån och huvudmannanivån kring uppföljning, resultat och förbättringsåtgärder.

Varje huvudman inom skolväsendet ska enligt skollagen systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen, så kallad utvärderingsmässig styrning. I den här granskningen har en avgränsning gjorts till att undersöka hur huvudmannen följer upp elevernas kunskapsresultat och

resultat av arbetet med trygghet, studiero och insatser för att förebygga och förhindra kränkande behandling av eleverna.

Granskningens resultat visar att många huvudmän behöver tydliggöra sitt ansvarstagande för styrning av skolan med fokus på de nationella mål och riktlinjer som framgår av skollag, läroplaner och andra förordningar. I granskningen har Skolinspektionen också funnit att en majoritet av de granskade huvudmännen behöver utveckla sin uppföljning, analys och utveckling av grundskolans verksamhet så att kvalitetsarbetet ska bli inriktat på måluppfyllelse utifrån de nationella målen för utbildningen.

Många huvudmän skapar egna visioner och mål som bara marginellt anknyter till det nationella uppdraget för skolan, vilket tyder på att huvudmän inte tillräckligt sätter sig in i de centrala målen i nationella styrdokument för skolväsendet. Huvudmännen behöver generellt se till att kvalitetsarbetet blir en verksam strategi för en långsiktig och hållbar utveckling i arbetet mot elevernas och skolornas måluppfyllelse.

Skolinspektionen har också sett exempel på framgångsrik utvärderingsmässig styrning genom det kvalitetsarbete som bedrivs hos en del huvudmän. Det är huvudmän som har en tydlig struktur på sitt kvalitetsarbete, som styr med fokus på de nationella målen och som förankrar arbetet på alla nivåer. De har transparens i sin dokumentation i kvalitetsarbetet och en god kommunikation mellan rektorer och huvudman om var man står i måluppfyllelse och vilka behov av förbättring som finns. Vidare har ovanstående huvudmän system för att kontinuerligt kunna följa upp och analysera verksamheten, som grundar sig i vetenskap och beprövade kvantitativa och kvalitativa metoder. De vidtar förbättringsåtgärder utifrån sina analyser av både aktuella kunskapsresultat och resultat av värdegrundsarbetet, i syfte att nå måluppfyllelse.

En självklar del i kvalitetsarbetet hos huvudmän med god styrning är kompetensutveckling för olika funktioner på huvudmannanivån, och för rektorer och lärare, inom områden där man sett utvecklingsbehov. Hos dem som har ett välfungerande kvalitetsarbete finns också stödfunktioner som kan handleda och biträda rektorer i kvalitetsarbetet på varje skolenhet och samordna det centrala kvalitetsarbetet.

De huvudmän som har en tydlig och genomtänkt styrning av grundskolan visar också att redovisning av skolornas resultat görs så att det framgår var måluppfyllelse nåtts och var förbättringsområden finns. Huvudmän som styr utifrån dessa kriterier har också god kännedom om styrkor och svagheter i skolorna och kan rikta resurser utifrån metodiska analyser av det aktuella läget.

Inom ett antal fält har Skolinspektionen också identifierat utvecklingsområden för huvudmännens styrning mot de nationella målen för grundskolan.

### Huvudmannens styrning mot nationella mål behöver förbättras och huvudmannaskapet för skolan behöver tydliggöras

Huvudmännen behöver tydligare fokusera på de nationella målen som finns i styrdokumentet för skolan. Genom att ta fram indikatorer och kriterier för att följa upp skolornas resultat utifrån de nationella målen, kan huvudmännen i större utsträckning få syn på vilka åtgärder som krävs för att förbättra verksamheternas arbete mot måluppfyllelse.

Det framträder i granskningen också en bild av att huvudmannskapet för skolan ofta uppfattas som otydligt i verksamheterna. Det leder till att respektive nivå skapar egna mål som i större eller mindre utsträckning har koppling till de nationella målen för utbildningen. När det gäller små enskilda huvudmän behöver de särskilt vara uppmärksamma på sitt uppdrag att styra så att skillnaden mellan rektors ansvar och huvudmannens ansvar blir möjlig att särskilja.

### Huvudmannen behöver stärka sin kompetens och kunskap om skolans uppdrag för att kunna fullgöra sitt ansvar för styrning mot måluppfyllelse

Många skolhuvudmän behöver utveckla sin kunskap om innehållet i styrdokumentet för skolan. De behöver utifrån det skaffa sig kunskap om verksamheternas resultat, behov och förutsättningar för att kunna fullgöra sitt ansvar för styrningen av skolverksamheten mot de nationella målen.

### Huvudmannen behöver förbättra sin uppföljning och analys av styrkor och svagheter

Skolhuvudmännens resultatuppföljning behöver förbättras och i högre grad kopplas till de förutsättningar man gett skolorna. Huvudmännen behöver dra slutsatser om vad låg måluppfyllelse beror på och genomföra förbättringsåtgärder utifrån det. De behöver styra kvalitetsarbetet så att insatser kan riktas mot de behov som framgår i uppföljningar och analyser av måluppfyllelsen.

Tidigare beslutade och genomförda förbättringsåtgärder behöver följas upp så att huvudmännen får reda på vilken effekt de fått på resultaten i skolorna. Både kunskaps- och värdegrundsresultat bör analyseras utifrån olika parametrar och sambandsanalyser behöver göras. Huvudmannen behöver också se till att upplevda kränkningar på skolorna rapporteras och följs upp. Skolornas värdegrundsresultat behöver tydligare kopplas till kunskapsresultaten så att huvudmannen kan skaffa sig en bild av svaga punkter i arbetet, till exempel inom vilka områden, skolor, ämnen, miljöer, genusaspekter och så vidare, där de behöver genomföra förbättringsåtgärder.

### Huvudmannen behöver se över metoder för datainsamling och analys

Huvudmännen behöver kontinuerligt se över sina datainsamlingsmetoder och tillförlitligheten i dessa. De behöver utveckla och omvärdera sina metoder för kvalitetsarbetet, så att de är uppdaterade och baserade på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet, samt motsvarar de behov av kunskap kring resultaten som krävs för att kunna styra mot måluppfyllelse.

### Kommunikation som verktyg behöver utvecklas

Kommunikation mellan nivåer i huvudmannens verksamhet behöver utvecklas så att transparens och dialog blir verktyg för arbetet att utveckla varje skolas verksamhet så att varje elev kan nå målen för utbildningen. Hos många huvudmän i granskningen är dialog och kommunikation mellan rektor och huvudmannarepresentanter mera sporadisk och av informativ karaktär, snarare

än kommunikativ. Dialog och återkoppling mellan huvudman och rektorer behöver vara utformad så den ger underlag om var arbetet med målfyllelse står, vilka effekter genomförda åtgärder haft och vilka riktade resurser som krävs.

**Skolinspektionens huvudslutsats av granskningen är att huvudmännen behöver strategier för en förbättrad styrning mot nationella mål så att alla elever får den utbildning de har rätt till.**

Det innebär att varje huvudman behöver skapa en styrkedja med tydlighet i rollfördelning och uppdrag så att oklarheter i ansvar, genomförande och återkoppling kan undanröjas. Vidare behöver huvudmannen skapa genomtänkta former för kommunikation mellan ansvarsnivåer så att huvudmannaföreträdare och rektorer får möjlighet till regelbunden dialog i ömsesidiga samtal om skolornas resultat och utvecklingsbehov, i syfte att bidra till bättre beslut om prioriteringar och utvecklingsinsatser. Satsningar på kompetensutveckling för huvudmannaföreträdare är en annan central strategi för att öka kunskapen om innebörden i de nationella målen för skolan. Kompetensutveckling behövs också när det gäller uppföljning och analys av skolornas resultat, så att resurser och utvecklings- och förbättringsarbete kan anpassas till de resultat och förutsättningar som finns på olika skolor.



#### **Regelbunden tillsyn av alla skolor**

SKOLINSPEKTIONEN granskar skolverksamhet, förskola, fritidshem och annan pedagogisk verksamhet. Utgångspunkten är de lagar och regler som finns för verksamheten.



#### **Kvalitetsgranskning inom avgränsade områden**

SKOLINSPEKTIONEN granskar kvaliteten i skolor och andra verksamheter inom avgränsade områden. Granskningen ska leda till utveckling.



#### **Anmälningar som gäller förhållandet för enskilda elever**

ELEVER, FÖRÄLDRAR och andra kan anmäla missförhållanden i en skola till Skolinspektionen, till exempel kränkande behandling eller uteblivet stöd till en elev



#### **Fristående skolor**

##### **– kontroll av grundläggande förutsättningar**

SKOLINSPEKTIONEN bedömer ansökningar om att starta fristående skolor. Bedömningen innebär en grundläggande genomgång av skolans förutsättningar inför start.