



Långvarigt låga kunskapsresultat

Grundskolor som under 10 år haft en hög andel elever utan godkända betyg i alla ämnen

Innehållsförteckning

Förord	3
Sammanfattning	4
Vad Skolinspektionen granskat	4
Viktigaste iakttagelserna	5
Inledning	8
Bakgrund	8
Därför granskar vi skolor med långvarigt låga resultat.....	14
Syfte och frågeställningar	15
Granskningens genomförande	15
Begreppsförklaring.....	19
Kvalitetsgranskningens iakttagelser	21
Frågeställning 1: Huvudmännens långsiktiga arbete för kontinuitet och stabilitet i skolans ledning	23
Frågeställning 2: Huvudmännens och rektorernas förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten och insatsers effekter över tid	32
Frågeställning 3: Skolornas arbete för gemensamt ansvarstagande och höga förväntningar.....	35
Utvecklingsområden	39
Avslutande diskussion	41
Förbättringsarbetet behöver baseras på gemensam analys och riktas mot elevernas behov	41
Dialogerna är navet i kvalitetsarbetet om de fokuseras vid rätt områden.....	43
Skolor med utmaningar behöver en stabil organisation	43
Referenser	45
Bilagor	47
Bilaga 1: Urvalsprinciper.....	47
Bilaga 2: Metod och genomförande.....	48
Bilaga 3: Författningsstöd.....	50
Bilaga 4: Bedömningsstöd	55
Bilaga 5: Granskade skolor	57
Bilaga 6: Referenspersoner	86

Förord

Skolinspektionen har i uppdrag att granska kvaliteten i sådan utbildning och pedagogisk verksamhet som står under myndighetens tillsyn. Granskningen innebär en detaljerad och systematisk undersökning av verksamhetens kvalitet inom ett avgränsat område, i förhållande till nationella mål och riktlinjer. Utgångspunkten är alla barns och elevers lika rätt till en god utbildning i en trygg miljö.

Huvudsyftet med Skolinspektionens övergripande rapporter är att presentera en nulägesbild av kvaliteten inom ett avgränsat område. Granskningarna gör tydligt vad som behöver förbättras för att i högre grad nå målen för verksamheten inom det aktuella området. Rapporterna innehåller även beskrivningar av väl fungerande inslag och framgångsfaktorer. I föreliggande rapport har valda områden granskats för en period på tio år. Av den anledningen kompletteras nulägesbilden med en återblick över den granskade perioden.

Skolinspektionens iakttagelser, analyser och bedömningar redovisas dels i form av enskilda beslut till de granskade skolorna och skolhuvudmännen, dels i denna övergripande och sammanfattande rapport. Genom beskrivningar av viktiga kvalitetsaspekter inom granskningsområdet avses rapporten vara användbar även för skolor som inte har granskats. Viktigt att känna till är att när Skolinspektionen granskar enskilda skolor riktar vi oss till ansvariga för skolan - rektorer och huvudmän. Vi bedömer således inte enskilda lärares arbete. Däremot intervjuar vi lärare för att genom exempel få en samlad bild. Det är rektorer och huvudmän som ansvarar för att ge förutsättningar för att undervisningen och utbildningen kan utvecklas.

Rapporten redovisar resultatet av Skolinspektionens kvalitetsgranskning med inriktning mot skolhuvudmäns och skolors insatser vid långvarigt låga kunskapsresultat. Iakttagelserna och slutsatserna gäller de 18 skolhuvudmän och 28 skolor som har granskats och avser därmed inte att ge en nationell bild av förhållandena. En beskrivning av urvalskriterier för granskade skolor finns i rapportens inledning. Vilka skolor som granskats framgår i bilaga.

Projektledare för kvalitetsgranskningen har varit Tilda Lindell och Stefanie Luthman. Rapportskribent har varit Karin Lindqvist.

Sammanfattning

Utbildningen ska enligt skollagen vara likvärdig.¹ Det innebär att utbildningen ska utformas så att alla elever kan ges stöd och stimulans att utvecklas så långt som möjligt oberoende av sin bakgrund eller vilken skola de går i. Med det följer att skolan genom det kompensatoriska uppdraget har ett särskilt ansvar för elever som av olika anledningar har svårt att nå utbildningsmålen. Det gäller inte minst för skolor med långvarigt låga resultat. Huvudmännen är ytterst ansvariga för att ge skolorna förutsättningar för sitt uppdrag. Det behövs stabilitet i ledningen av skolorna för att upprätthålla kontinuitet i utvecklingsarbetet och möjlighet att vända resultaten. Den forskning och de studier som granskningen baseras på visar att det tvärtom är vanligt med frekventa förändringar i skolans ledning, svagt utvecklingsarbete och otillräckligt stöd från huvudmannen vid skolor med låga resultat.² I rapporten visar vi på utvecklingsområden för huvudmän och skolor i arbetet med att bryta långvarigt låga resultat.

Vad Skolinspektionen granskat

Skolinspektionen har granskat grundskolor som under en period på tio år haft hög andel elever som inte nått godkända betyg i alla ämnen. Andel elever med godkända betyg i alla ämnen är ett viktigt mått då det visar om elever har kunnat utveckla hela bredden av kunskaper inom de ämnen som ingår i utbildningen. Det är förstås viktigt att eleverna får betyg i behörighetsgivande ämnen för fortsatta studier på gymnasienivå, men genom att arbeta för att eleverna ska få godkända betyg i *alla* ämnen kan skolor verka för att läroplanens intention i sin helhet uppfylls. Det handlar både om att förbereda elever för ett liv som aktiva och ansvarskännande medborgare i ett demokratiskt samhälle, och att förbereda eleverna för arbetsmarknaden eller vidare studier.

Granskningen tar sin utgångspunkt i aktuell kunskap om vad som behövs för att vända en utveckling av låga resultat. I detta har tre delar fokuserats: huvudmannens stöd och insatser, huvudmannens och rektorns analys och samsyn samt rektorns ledning av den pedagogiska verksamheten på skolnivå. Gällande huvudmannens stöd har Skolinspektionen granskat om huvudmannen ger rektorn förutsättningar att upprätthålla kontinuitet i skolans ledning och utveckling av den pedagogiska verksamheten. I detta ligger att huvudmannen riktar insatser till skolan. I granskning av analys och samsyn har en central utgångspunkt varit att orsaker till låga kunskapsresultat identifierats vid skolan, och att insatser baseras på relevanta förklaringar. Analysen av orsaker till skolans resultat behöver ske på alla nivåer i styrkedjan och bör hållas ihop av huvudmannen. Den tredje delen av granskningen rör skolnivån och rektorns arbete för att åstadkomma ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling i alla ämnen.

I granskningen har 28 skolor hos 18 huvudmän ingått. Skolorna har valts ut på grund av att de har en andel elever med godkända betyg i årskurs 9 som ligger under den lägsta kvartilen i jämförelse med andra skolor, varje år 2010-2019. I

¹ 1 kap. 9 § skollagen

² Bl.a. Jarl, m.fl. (2017), Högstadius (2014), Jahnke och Hirsh (2020), Skolverket (2019a), Genomgång av beslut från Skolinspektionens regelbundna tillsyn för skolor som under tre års tid (2015-2018) haft låga kunskapsresultat.

urvalet har 26 granskade skolor kommunal huvudman och två har enskild huvudman.

Granskningen har genomförts under åren 2020-2021. Skolinspektionen har i denna granskning, liksom i andra granskningar under pandemin, anpassat metoder och genomförande till den rådande situationen. Samtliga intervjuer har genomförts digitalt eller via telefon. Att notera är att granskningens frågor inte berört läget under pandemin utan omfattat en period på tio år samt nuläge. Skolinspektionens bedömning är att det fungerat väl att samtala om och fånga detta. Utöver intervjuer med huvudmännens representanter, rektorer och lärare har dokumentstudier gjorts i syfte att omfatta hela granskningens tidsperspektiv.

Viktigaste iakttagelserna

Granskningen visar att det är ovanligt att huvudmannen genomför kraftfulla insatser baserade på en tydlig problembild för att vända långvarigt låga resultat. Ansvar för skolans utveckling läggs ofta på rektorn. Mot bakgrund av skolsegregation och de utmanande förutsättningar många skolor i granskningen har, är det av största vikt att särskilda satsningar görs. Endast ett fåtal granskade huvudmän visar att uppföljning, analys, stöd och insatser är verktyg i ett förbättringsarbete som hela styrkedjan deltar i, och som tydligt syftar till att bryta de låga resultaten. Utifrån granskade kvalitetskriterier har 27 av de 28 granskade skolorna behov av utveckling. Nedan presenteras kortfattat de övergripande resultaten från granskningen.

Otillräckligt stöd till rektorerna

En majoritet av granskade huvudmän ger inte ett stöd till rektorer som är utformat efter de behov som finns vid skolan. Det gäller både sett till arbetet idag och arbetet de tio senaste åren. Flera huvudmän erbjuder ett generellt utvecklingsstöd till rektorer genom huvudmannens centrala funktioner och kvalitetsdialoger, i kombination med enstaka generella utvecklingsinsatser för alla skolor i huvudmannens organisation. Vid flera granskade skolor får då rektorn i princip samma stöd från huvudmannen som skolor med goda studieresultat, och det stödet har inte varit fullt ändamålsenligt och tillräckligt för rektorerna. För att huvudmannens stöd ska kunna göra skillnad för eleverna behöver det utgå från skolans utmaningar. De konsekvenser av otillräckligt stöd granskningen visar är främst att uppdraget som skolledare blir tungt, med risk för svagt utvecklingsarbete och hög rektorsomsättning som följd.

Huvudmännen har inte tagit ett helhetsgrepp för att vända kunskapsresultat

Få huvudmän har genomfört en bredd av insatser till skolorna för att komma tillrätta med orsakerna till långvarigt låga kunskapsresultat. En tredjedel av huvudmännen i granskningen har inte, varken idag eller tidigare under granskningsperioden, genomfört riktade insatser alls. För att insatserna ska bli träffsäkra behöver de utgå från prioriterade förändringsmål som baseras på en analys av orsaker till skolans kunskapsresultat. Huvudmannen behöver väga in både skolans långvariga utvecklingsbehov och nuläge. Sådana analyser har saknats hos flera av

de granskade huvudmännen. Därför är huvudmannens riktade åtgärder till skolorna många gånger punktinsatser som inte på ett konkret sätt syftar till att utveckla skolornas arbete för att vända långvarigt låga kunskapsresultat.

Samsyn kring orsaker till skolornas låga kunskapsresultat, men förklaringarna är sällan en tydlig grund för utvecklingsarbetet

En majoritet av huvudmän och rektorer visar en övergripande samsyn när de förklarar varför skolorna har haft långvarigt låga kunskapsresultaten. Många ser såväl demografins och skolegregationens betydelse för skolornas utmaningar, som organisatoriska brister såsom personalomsättning och otillräckligt kvalitetsarbete. En majoritet av granskade huvudmän och skolor ser att det finns förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten i skolornas inre arbete. Däremot hämtas sällan förklaringarna i en orsaksanalys och ingår inte i huvudmannens plan för skolornas utvecklingsarbete. Det ger en diskrepans mellan förklaringar till långvarigt låga kunskapsresultat och huvudmännens insatser till skolorna, vilket riskerar att göra utvecklingsarbetet mindre träffsäkert.

Huvudmännen ser att undervisningen behöver utvecklas, men insatserna handlar ofta om annat

De förklaringar till långvarigt låga kunskapsresultat som granskade huvudmän och rektorer mest återkommande lyfter fram, är att undervisningen behöver utvecklas för att bättre möta elevernas behov. Trots detta har endast ett fåtal av de granskade huvudmännen genomfört riktade utvecklingsinsatser för att stärka rektorns arbete med att utveckla undervisningen. Det innebär att ansvaret för det undervisningsnära utvecklingsarbetet ofta helt ligger på rektorn och skolans inre organisation. Därmed ingår inte utveckling av undervisning tydligt som en del av huvudmannens styrning mot de nationella målen.

Ökat fokus på elevernas kunskapsutveckling, men inte på betyg i alla ämnen

En majoritet av granskade skolor ger en bild av en synvända i skolornas kvalitetsarbete under de senaste åren. Tidigare har det varit vanligt att skolorna har betonat skolans sociala uppdrag, med konsekvensen av lägre förväntningar på elevernas lärande och resultat. Utvecklingen har inneburit höjda förväntningar på både lärarnas undervisning och elevernas kunskapsutveckling vid många av skolorna. Skolans kunskapsuppdrag präglar arbetet vid skolorna mer idag, vilket till exempel inbegriper ett ökat kollegialt samarbete mellan lärare, och större delaktighet i skolans kvalitetsarbete. I rektorernas ledning av den pedagogiska verksamheten prioriteras emellertid måttet gymnasiebehörighet hos flera granskade skolor, godkända betyg i alla ämnen framstår som ett mer sekundärt mål. Det kan leda till att utvecklingsarbetet vid skolan inte tydligt omfattar alla ämnen.

Huvudmännen har bristande kunskap om resultatet av insatser

En övervägande majoritet av huvudmännen har inte utvärderat vilken betydelse genomförda insatser har haft för elevernas kunskapsutveckling. Det beror på att insatserna inte har följts upp så att det går att se vad de lett till. Dels handlar det om att många av huvudmännens insatser är på övergripande nivå och därför svåra att se direkta resultat av, men inte heller avgränsade insatser har i regel utvärderats. För flera granskade huvudmän beror det på att det systematiska kvalitetsarbetet inte varit tillräckligt utvecklat. Hos många har också hög rektorsomsättning varit en försvårande faktor. Utvärdering av insatser är viktig för att bygga huvudmannens kunskap om skolorna, och därmed stödja utvecklingsarbetet med verkningsfulla förbättringar. En konsekvens av den bristande uppföljningen är att åtgärderna inte byggt vidare på varandra systematiskt och hållbart under den granskade tioårsperioden.

Avslutande kommentar: 10 år av låga resultat – vad har hänt vid skolorna?

Granskningens resultat visar betydelsen av att skolornas utvecklingsarbete bedrivs med hänsyn till den historiska kontext som bidragit till att skolan befinner sig där den är idag. Många av de skolor som ingått i urvalet har haft stora utmaningar under granskningens tioårsperiod. Ett förändrat elevunderlag har fört med sig behov av stärkt kompetens och utveckling av undervisningen. Samtidigt har många skolor haft försvårande omständigheter med hög omsättning på rektorer, lärare och chefer hos huvudmannen samt budgetunderskott att hantera. Skolornas kapacitet för ett nödvändigt förändringsarbete har därför inte alltid varit god. Till detta kommer att ett arbete för stabilitet i ledningen och organisatoriskt minne över tid generellt har saknats hos de granskade huvudmännen. Under de senaste tre till fyra åren ser vi emellertid att flera granskade huvudmän har ett större antal utvecklingsinsatser och att samarbetet mellan skola och huvudman har utvecklats. En tydligare styrning eftersträvas hos många av huvudmännen, och som ett led i detta utvecklas ledningsstrukturer och processorienterade kvalitetsorganisationer hos flera. Rektorer har handplockats utifrån skolans behov och rektorernas roll som pedagogiska ledare har befasts vid många skolor. Positivt är också att "drömmen om andra elever" med låga förväntningar på elevernas kunskapsutveckling som tidigare studier har pekat på, inte framkommer i den här granskningen. Samtidigt visar Skolinspektionens iakttagelser enligt ovan att mer behöver göras inom det kompensatoriska uppdraget även idag. För att arbetet ska bli verkningsfullt behöver den specifika skolan och elevernas behov stå i fokus för huvudmannens stöd och insatser.

Inledning

Skolan har ett kompensatoriskt uppdrag. Det innebär att alla elever ska ges förutsättningar att utvecklas så långt som möjligt, med en strävan att uppväga skillnader i elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen. Studier visar dock att resultatskillnaderna mellan skolor de senaste åren har ökat.³ Demografiska förändringar och en ökad skelsegregation har inneburit förändrade elevgrupper, och med detta behov av att anpassa verksamheten och undervisningen. Utöver stora skillnader i kunskapsresultat mellan skolor finns även en grupp skolor som haft mycket låga kunskapsresultat under lång tid. För eleverna på dessa skolor innebär de låga resultaten inte bara att de inte ges möjligheter att lyckas i grundskolan, utan även en ökad risk för deras framtida möjligheter vad gäller studier, arbete och hälsa. Att inte ha betyg i alla ämnen ger också elever en sämre beredskap för att i framtiden vara aktivt verksamma i ett demokratiskt samhälle. Inom skolpolitiken förs därför en löpande debatt om hur kunskapsresultaten, i synnerhet på de lägst presterande skolorna, kan stärkas.⁴ Med den här kvalitetsgranskningen avser vi att bidra med ytterligare kunskap inom området.

Bakgrund

Genom den utveckling som har präglat skolväsendet de senaste åren har lärare och skolledare ställts inför ett komplext uppdrag där elevernas olika behov behöver mötas i undervisningen. Huvudmannens roll har därför kommit att bli än viktigare för att elever ska få likvärdiga möjligheter att nå utbildningens mål. I den här granskningen har Skolinspektionen tittat på några av de faktorer som huvudmannen och skolan kan påverka i arbetet med att åstadkomma bättre likvärdighet och att vända skolors resultat. För att sätta detta arbete i kontext inleder vi nedan med en sammanfattning av den nationella bilden av hur yttre faktorer påverkat grundskolorna. Vi ger också en översikt av den forskning och de erfarenheter som granskningen baseras på, gällande styrning och ledning av skolor med låga resultat.

Yttre faktorer som påverkar grundskolans resultat

Under 2000-talet har skillnaderna mellan skolorna ökat. De ökade resultat-skillnaderna kan illustreras med skillnaden i genomsnittligt meritvärde mellan de lägst och de högst presterande skolorna. I början av 2000-talet var skillnaden drygt 40 betygspoäng, medan skillnaden år 2016 var 65 betygspoäng. Skolverket visar med ett mer avancerat mått att mellanskolsvariationen i meritvärden fördubblats under samma period – att eleverna i högre utsträckning är uppdelade på olika skolor utifrån deras meritvärde. Det går också att se ökade skillnader mellan klasser inom samma skola och mellan kommuner. Dessutom syns en tydlig effekt av den

³ Skolverket (2018a).

⁴ Se t.ex. <https://www.regeringen.se/artiklar/2018/04/sverige-ska-ha-en-jamlik-kunskapsskola/>, <https://www.af-tonbladet.se/debatt/a/QoBvIP/lat-staten-ta-over-skolor-i-fororten> och <https://www.dagensarena.se/innehall/cen-tern-bra-skolor-ska-slippa-granskning/>

ojämna fördelningen av de nyanlända elever som kom 2015.⁵ Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU) pekar i en senare genomförd studie på att resultatskillnaderna fortsätter att öka.⁶

Elevernas bakgrund har stor betydelse för deras studieresultat. Skolverket utgår i sina senaste beräkningar från ett socioekonomiskt index där inte bara föräldrarnas utbildningsnivå ingår, utan också inkomst och bidragstagande. År 2000 kunde 18 procent av variationen i meritvärde förklaras av det socioekonomiska indexet, jämfört med 23 procent år 2015. Ökningen är större mot slutet av perioden. Det finns också skillnader mellan elever födda i Sverige och elever födda utomlands. För elever födda utomlands har den socioekonomiska bakgrunden fått en kraftigt ökad betydelse, medan ökningen är mer måttlig för elever födda i Sverige. Skolverket pekar på att de utlandsfödda elever som nu finns i skolan har föräldrar med lägre utbildningsnivå och inkomster än vad som tidigare har varit fallet. Dessutom har fler utlandsfödda elever anlänt senare under skoltiden och därmed haft sämre möjligheter att hinna ikapp.⁷

Ökad skolegregation

Ökade resultatskillnader mellan skolor drivs till stor del av skolegregationen. Det innebär att den svenska skolan är mer uppdelad än tidigare och har fått en alltmer homogen elevsammansättning där elever med likartade förutsättningar går i samma skola, samtidigt som skillnaderna sett till elevunderlag har ökat mellan skolorna. Elever möter därmed oftare andra elever med samma bakgrund, vilket betyder att elever med utländsk bakgrund respektive svensk bakgrund idag oftare går i olika skolor.⁸

Skolegregationen avseende familjebakgrund har ökat sedan slutet av 1990-talet, både vad gäller socioekonomiska faktorer⁹ och migrationsbakgrund. Framförallt har föräldrarnas inkomster fått en ökad betydelse, det vill säga eleverna har blivit mer uppdelade utifrån föräldrarnas inkomstnivåer. Ökningen har dock avstannat eller avtagit under de senaste åren.¹⁰ Särskilt gäller det migrationsbakgrund där det inte förändrats nämnvärt under de senaste tio åren – med undantag för gruppen nyanlända elever.¹¹

Sambandet mellan boendesegregation och skolegregation är starkt. De flesta elever går i en skola där de bor och under 1990-talet har boendesegregationen ökat.¹²

⁵ Skolverket (2018), *Analys av familjebakgrundens betydelse för skolresultaten och skillnader mellan skolor*. Rapport nr 467. s. 22 f. De olika måtten beskrivs närmare i rapporten.

⁶ SOU 2019:40, Bilaga 7 till Långtidsutredningen, Jämlikhet i möjligheter och utfall i den svenska skolan.

⁷ Skolverket (2018), s. 13 f.

⁸ SOU 2019:40, Bilaga 7 till Långtidsutredningen, Jämlikhet i möjligheter och utfall i den svenska skolan.

⁹ Skolverket använder tre variabler i ett socioekonomiskt index; Föräldrars utbildningsnivå, föräldrars inkomst och föräldrars grad av bidragstagande. Ibid, s. 11.

¹⁰ Ibid, s. 19 ff. SOU 2019:40, Bilaga 7 till Långtidsutredningen, Jämlikhet i möjligheter och utfall i den svenska skolan.

¹¹ Skolverket (2018), bilaga B3, s. 85. Se även SOU 2019:40, Bilaga 7 till Långtidsutredningen, Jämlikhet i möjligheter och utfall i den svenska skolan.

¹² Holmlund m.fl. (2014), *Decentralisering, skolval och fristående skolor: resultat och likvärdighet i svensk skola*. IFAU rapport 2014:25. Böhlmark m.fl. (2015), *Skolegregation och skolval*. IFAU. Rapport 2015:5.

Fria skolvalets påverkan på skelsegregationen

Det finns en fortsatt debatt mellan olika aktörer om hur segregationens negativa effekter ska hanteras.¹³ 2018 tillsatte regeringen en särskild utredare att analysera och föreslå åtgärder för att bland annat minska skelsegregationen.¹⁴ Utredningen, forskning och skoldebatten visar på olika sidor av det fria skolvalets påverkan. Å ena sidan visar vissa forskare att det fria skolvalet bidragit till att förstärka skelsegregationen.¹⁵ IFAU:s studier visar till exempel att det fria skolvalet haft viss effekt på elevsorteringen. I kommuner där flera friskolor är etablerade har till exempel skelsegregationen mellan utrikes födda elever och elever födda i Sverige ökat mer jämfört med kommuner där skolval är ovanligt.¹⁶ Dessa mekanismer stöds också av annan forskning.¹⁷

Å andra sidan har Riksrevisionen pekat på att den ökade valfriheten haft små men positiva effekter på elevers framtida inkomster och att det är barn till lågutbildade som gynns mest.¹⁸ Förutom effekter på inkomster ökade även andelen av dessa elever som senare tog högskoleexamen. Däremot gäller detta endast elever födda i Sverige. I praktiken betyder detta att likvärdigheten i gymnasieskolan i detta hänseende har minskat.¹⁹

Ökade skillnader – minskad likvärdighet?

Det är väntat att en ökad skelsegregation innebär ökade resultatskillnader. Skolverkets analyser visar dock att från 2010 har resultatskillnaderna mellan skolor ökat betydligt mer än vad som kan förklaras med en ökad uppdelning av elever med olika förutsättningar. Man talar här om skolnivåeffekter. Enkelt uttryckt innebär det att en elev presterar bättre i en skola med mer gynnsam socioekonomisk sammansättning, även när elevens egna socioekonomiska bakgrund tas med i beräkningen. Dessa skolnivåeffekter har ökat kraftigt sedan 2010. Allra mest har de ökat för elever med mindre fördelaktig socioekonomisk bakgrund – det vill säga, deras prestationer påverkas i högre grad av vilken skola de går i.²⁰

I juli 2018 tillsatte regeringen en utredning som skulle analysera och föreslå åtgärder för att minska skelsegregationen och förbättra resurstilldelningen till förskoleklass och grundskola.²¹ Utredningens betänkande redovisades 2020, med förslag som syftar till att åstadkomma en mer heterogen elevsammansättning i skolorna, bland annat genom ett gemensamt skolval. I betänkandet argumenteras för att huvudmännen aktivt behöver ta ansvar för att uppnå en allsidig social

¹³ Se t.ex. Fejes, A. och Dahlstedt, A. (2018) *Skolan, marknaden och framtiden*. Studentlitteratur

¹⁴ SOU 2020:28. *En mer likvärdig skola – minskad skelsegregation och förbättrad resurstilldelning*. Stockholm: Fritze.

¹⁵ Se till exempel Bender, G. och Kornhall, P. (2018), *Ett söndrat land: Skolval och skelsegregation i Sverige*, Stockholm: Arena Idé. IFAU (2014). *Decentralisering, skolval och fristående skolor: resultat och likvärdighet i svensk skola*

¹⁶ Holmlund m.fl. (2014), *Decentralisering, skolval och fristående skolor: resultat och likvärdighet i svensk skola*. IFAU. Rapport 2014:25. s. 270ff. Böhlmark m.fl. (2015), *Skelsegregation och skolval*. IFAU. Rapport 2015:5.

¹⁷ Se till exempel Hedström m.fl. (2019), *SEGREGATION. Mikromekanismer och makrodynamik. Slutrapport från ett forskningsprogram*. Riksbankens Jubileumsfond Skriftserie 16.

¹⁸ Analysen baseras på samtliga elever i kommuner som tidigt haft utökade möjligheter att välja skola, och gör alltså inte någon direkt koppling mellan en elevs val eller icke-val och utfall.

¹⁹ Riksrevisionen (2018) *Långsiktiga effekter av utökade valmöjligheter till gymnasieskolan – från närhetsprincip till betygsprincip*. RiR 2018:28.

²⁰ Skolverket (2018), *Analys av familjebakgrundens betydelse för skolresultaten och skillnader mellan skolor*. Rapport nr 467. s. 25 ff. I rapporten redogörs även för alternativa förklaringar till skolnivåeffekterna, se s 36 f.

²¹ Utbildningsdepartementet. (2018-07-19) *Kommittédirektiv. Ökad likvärdighet genom minskad skelsegregation och förbättrad resurstilldelning*. Dir 2018:71.

sammansättning av elever på sina skolor, eftersom elevsammansättningen påverkar hur väl skolan kan lyckas med sitt bredare demokrati- och kunskapsuppdrag.²²

Den ökade betydelsen av familjebakgrund och vilken skola eleven går i kan tolkas som att skolorna blivit sämre på sitt kompensatoriska uppdrag. Skolverket drar dock slutsatsen att det snarare är uppdraget som har blivit svårare. IFAU kommer fram till liknande slutsatser när de analyserar kvalitetsskillnader i skolan. Även de pekar på att det kompensatoriska uppdraget blivit mer komplext. Dessutom varierar kvaliteten med kommuntyp och huvudmannatyp. Det innebär att alla elever inte har likvärdiga möjligheter att få en god utbildning.²³

Huvudmannens styrning och ledning av skolor med låga resultat behöver ofta utvecklas

I sin forskning om strategier för en likvärdig skola visar Jarl m.fl. att skolor med kontinuerligt fallande kunskapsresultat ofta är isolerade med sina problem och att det inte alltid finns stöttande strukturer hos huvudmannen. Det kan exempelvis handla om att huvudmannen organiserat förvaltningen och skolorna med en omfattande decentralisering, så att stora delar av ansvaret för skolans uppdrag överlämnats till rektorn.²⁴ Även Skolverkets utvärdering av satsningen Samverkan för bästa skola, som riktar stöd till skolor med stora utmaningar, visar på svagheter i huvudmannens styrning för likvärdighet mellan skolor. Detta exempelvis genom att det på vissa av skolorna har funnits bristande tillit, eller kommunikations- och förståelseklyftor mellan olika nivåer i styrkedjan. Även stödet och engagemanget i skolans nulägesanalyser från huvudmannanivå har varierat, vilket tyder på att inte heller stödet för rektor i det löpande arbetet håller en jämn kvalitet. Skolverket framhåller att en god dialog och ett gott stöd till rektor där kollegialt lärande i rektorsgruppen ingår, är viktigt för att arbetet i Samverkan för bästa skola ska ge ett gott resultat och främja långsiktighet.²⁵

Att bristande tillit i styrkedjan och ett bristande stöd till rektor från huvudmannen kan ha en negativ inverkan på ett hållbart förändrings- och utvecklingsarbete framgår av fler studier. Högstadius har i en enkätstudie visat att rektorer som skattar att de får ett sämre förvaltningsstöd också har fler elever med lägre meritvärden och färre med högre meritvärden, jämfört med rektorer som skattar att de får ett bättre förvaltningsstöd.²⁶ Studien framhåller att när rektorer inte är nöjda med det stöd som huvudmannen ger riskerar att negativa kulturuttryck, så som bland annat maktkamper, underordning, reaktivitet och passivitet, formas i organisationen vilket riskerar att missgynna elevernas måluppfyllelse.²⁷ Andra studier beskriver å andra sidan att en dialog mellan nivåerna som präglas av transparens och öppenhet är en förutsättning för att huvudmännen ska kunna skaffa sig god kunskap om varje enskild skolas behov och därmed erbjuda rektorerna ett adekvat stöd.²⁸

²² SOU 2020:28. *En mer likvärdig skola – minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning*. Stockholm: Fritze.

²³ SOU 2019:40, Bilaga 7 till Långtidsutredningen, Jämlikhet i möjligheter och utfall i den svenska skolan, s. 11-12.

²⁴ Jarl, m.fl. (2017), s. 115 ff.

²⁵ Skolverket (2019c), s. 4f och 8.

²⁶ Högstadius (2014), s. 66f, 74f, 78f.

²⁷ Högstadius (2014), s. 79f.

²⁸ Nihlfors & Johansson (2013), s. 7 och 53ff.

Bristande kontinuitet i skolans ledning kan underminera förbättringsarbetet

Frekventa förändringar såväl i ledning som i arbetets organisering är en återkommande problembeskrivning på skolor med låga eller långvarigt fallande kunskapsresultat. Studier visar att dessa skolor ofta präglas av en hög grad av förändringar gällande rektorsomsättning, men också gällande skolans storlek eller organisationsstruktur.²⁹ Jämfört med flera andra nordiska länder råder det i Sverige dessutom en relativt hög rektorsomsättning generellt,³⁰ och särskilt på skolor med långvarigt fallande kunskapsresultat.³¹ Skolinspektionen har i samband med tillsyn och kvalitetsgranskning noterat att nytillträdde rektorer varit vanligt på skolor som haft låga kunskapsresultat under minst tre års tid.³² Som en följd av detta brister kontinuiteten och befintliga sätt att organisera lärarnas arbete rivs ofta upp och förändras. Bristande stabilitet och långsiktighet gör att de införda förändringarna inte alltid accepteras av lärarna och därmed blir de inte heller långvariga.³³ Skolinspektionens tidigare kvalitetsgranskning visar vidare att skolans arbetsprocesser riskerar att avbrytas vid rektorsbyten. Vi har exempelvis sett att arbetet med särskilt stöd, sambedomning av nationella prov och mentorskap för nya eller obehöriga lärare stannar av vid frekventa rektorsbyten.³⁴

Även erfarenheter från Samverkan för bästa skola visar på en koppling mellan skolornas identifierade problem och bristande kontinuitet i ledningsarbetet eller ledningsfunktioner.³⁵ Utvecklingsinsatser genom Samverkan för bästa skola har ibland avstannat eller inte blivit av, med anledning av rektorsomsättning.³⁶

Negativa spiraler gör att svagheter förstärker varandra

Det är inte ovanligt att negativa händelser får följdkonsekvenser och bidrar till negativa spiraler. I skolor där Skolinspektionen sett allvarliga brister finns det ofta olika förklaringar till varför svåra situationer uppstått. Det kan till exempel handla om att personalrörlighet varit betydande eller att rutiner inte upprätthålls, vilket kan bidra till att en skolas låga kunskapsresultat kvarstår.³⁷ I sin avhandling om grundskolors förutsättningar och elevers utbildningsmöjligheter, visar Isling Poromaa bland annat på att lärarbristen inte är ett generellt problem utan ett problem som huvudsakligen drabbar så kallade arbetarklassskolor som ligger i socioekonomiskt utsatta områden, och som har låg status.³⁸ En skolas dåliga rykte eller lägre status kan därmed innebära svårigheter att locka till sig lärare med de kunskaper och erfarenheter som efterfrågas. Det betyder att det är svårt att attrahera och behålla de lärare skolan har behov av vilket i sin tur kan få en rad allvarliga följder för genomförandet av skolans uppdrag.

²⁹ Jarl, m.fl. (2017), s 109 ff.

³⁰ Skolverket (2019b).

³¹ Jarl m.fl. (2017), s. 109ff.

³² Genomgång av beslut från Skolinspektionens regelbundna tillsyn för skolor som under tre års tid (2015-2018) haft låga kunskapsresultat.

³³ Jarl m.fl. (2017), s. 109ff, 114, 143.

³⁴ Skolinspektionen (2019a).

³⁵ Skolverket (2019a), s. 22.

³⁶ Ibid. s. 30.

³⁷ Skolinspektionen 2020, s. 6.

³⁸ Isling Poromaa (2016), 67ff

Ekonomiska resurser är en viktig del

Skolors grundläggande förutsättningar och resurser har betydelse för hur de lyckas med sitt uppdrag. I statens offentliga utredning om en mer likvärdig skola nämns "att flytta resurser från andra skolor till utsatta skolor kan höja skolans totala resultat då dessa elevers resultat påverkas mer av ytterligare resurser än vad de andra eleverna påverkas negativt".³⁹ Ekonomiska resurser har till exempel viss betydelse för att kunna attrahera lärare och rektorer med kunskaper som det finns behov av.⁴⁰ Utredningen avfärdar den tidigare synen om att resurser inte spelar någon roll. Särskilt i de yngre åldrarna och för elever med stora behov av stöd är resurser en betydelsefull faktor.⁴¹ För beslut om särskilt stöd, kompetensutveckling för personalen och för att kunna anställa ytterligare lärare är tillgången till ekonomiska resurser därmed avgörande. Mer resurser kan påverka löner och arbetsvillkor och på så sätt locka fler erfarna lärare till de mer utsatta skolorna.

Svagt fokus på elevernas resultatutveckling i hela styrkedjan

Bristande stabilitet i ledningsfunktioner och organisationen kan göra att varken initiativ till förändringar eller samarbete får fäste i verksamheten, och att en kultur där lärare klarar sig själva etableras. Det är inte ovanligt att problematiken med låga resultat förläggs till elever, och risken för detta ökar då lärare inte har stöd av varandra och tillsammans utvecklar undervisningen.⁴² Skolinspektionens tillsyn, forskning och andra studier ger en samlad bild av att struktur och systematik i kollegialt lärande ofta är svagt eller att de samarbeten som finns inte inriktas på att kollegialt utveckla undervisningen vid dessa skolor.⁴³

I både Ifous studie "Varför förbättras inte elevresultaten trots alla insatser?", i Skolinspektionens regelbundna tillsyn och i utvärderingen av Samverkan för bästa skola ges en bild av att det förekommer att lärare förklarar låga resultat genom att lägga ansvaret på eleverna eller på omgivande faktorer, vilket kan skapa hinder för utveckling. "En dröm om andra elever" kan leda till att undervisningen inte i tillräckligt stor utsträckning utgår från, och anpassas till elevernas behov. I Skolinspektionens tillsyn uttrycker också lärare att de inte anser sig kunna ge alla elever stöd i undervisningen på grund av att så många elever behöver extra anpassningar och stöd.⁴⁴ Situationen kan leda till att lärarens ambitionsnivå i undervisningen och förväntningar på eleverna sänks, vilket kan ha en avgörande betydelse för hur eleverna bedöms och även lyckas med sina studier.⁴⁵

Detta tyder på att en analys av elevernas kunskapsresultat inte i tillräcklig utsträckning används som underlag för beslut om hur undervisningen ska utformas. En förklaring kan vara bristande underlag. Skolinspektionens genomgång av tillsyn för skolor som under tre år haft låga resultat visar att de kvalitetsredovisningar som huvudmannen tar del av många gånger är kortfattade och ytliga och därmed ger en begränsad inblick i elevernas kunskapsutveckling.⁴⁶ Detta bekräftas i

³⁹ SOU 2020:28 s. 518. Se även OECD (2019), OECD Economic Surveys:Sweden, OECD Publishing, s. 84.

⁴⁰ Isling Poromaa (2016), s. 70.

⁴¹ SOU 2020:28 s. 519f

⁴² Jarl m.fl. (2017), s 118ff, s 141ff. Jahnke och Hirsh (2020), s 14f. Hattie (2014). Håkansson och Sundberg (2012).

⁴³ Genomgång av beslut från Skolinspektionens regelbundna tillsyn för skolor som under tre års tid (2015-2018) haft låga kunskapsresultat. Jahnke och Hirsh (2020), s 31. Skolverket (2019a), s 6.

⁴⁴ Jahnke och Hirsh (2020), s 25. Genomgång av beslut från Skolinspektionens regelbundna tillsyn för skolor som under tre års tid (2015-2018) haft låga kunskapsresultat.

⁴⁵ Ambrose (2016), s 38, s 235f, Skolinspektionen (2010), s 7.

⁴⁶ Genomgång av beslut från Skolinspektionens regelbundna tillsyn för skolor som under tre års tid (2015-2018) haft låga kunskapsresultat.

Skolverkets erfarenheter av Samverkan för bästa skola. Såväl kommunikations- och förståelseklyftor mellan olika nivåer i styrkedjan som bristande kontinuitet i skolans ledningsarbete utgör ofta hinder för arbetet. På vissa skolor finns ingen systematik och inga rutiner på plats för att samla in underlag för uppföljning, en analys där rektor och lärare på ett fördjupat sätt arbetar med att ta fram orsaker till resultaten, före-kommer sällan.⁴⁷ Det kan också handla om hur mål för utvecklingsarbetet sätts. I Ifous studie lyfter Jahnke och Hirsh betydelsen av att ha relevanta förändringsmål som kan följas upp och utvärderas under arbetets gång. Målen bör fokusera på undervisningens utformning och elevens lärande. Blir målen för många kan de utgöra hinder genom att det blir svårt att prioritera. Därför är det viktigt att de förändringsmål som ligger till grund för utvecklingsarbetet tydligt utgår från ett problemområde och att de prioriteras. Ett nödvändigt steg på vägen är att tydligt formulera vad som ska förändras och vad en sådan förändring innebär.⁴⁸

Därför granskar vi skolor med långvarigt låga resultat

Forskning och studier visar sammanfattningsvis på en riskbild där förklaringar till att skolor inte lyckas vända långvarigt låga resultat delvis kan finnas i huvudmannens och skolornas arbete. Svagt stöd till skolledningen, svagt fokus på elevernas kunskapsutveckling och i detta svag ledning av lärarnas gemensamma ansvarstagande för elevernas resultat förekommer vid skolor med låga resultat. Analys av orsaker till elevernas låga kunskapsresultat behöver vara underlag för kunskapsbildning i hela styrkedjan, där skola och huvudman gemensamt skapar en adekvat bild av skolans inre utmaningar. Med samlad kunskap om skolornas behov kan huvudmannen rikta relevant stöd till rektorer, sätta upp mål tillsammans med skolan och genomföra utvecklingsinsatser. Genom att följa upp vad insatserna lett till kan huvudman och rektor hållbart bygga vidare på det arbete som visar sig göra skillnad för eleverna. Ett sådant samarbete mellan huvudman och skola är av särskild betydelse för de skolor som har störst utmaningar.

Skolinspektionen har drivit på arbetet vid skolor med långvarigt låga resultat genom regelbundna tillsynsinsatser. Det har varit vanligt att vi identifierat brister på något eller flera områden. Det har ofta handlat om problem kring kvalitetsarbete, stöd, extra anpassningar, trygghet och elevhälsa.⁴⁹ Det är inte ovanligt att bristerna återkommer, exempelvis på grund av omsättning av personal och/eller att huvudmannen inte gjort tillräckligt med kompensatoriska insatser. Av den anledningen belyser vi i den här granskningen särskilt huvudmannens och skolornas långsiktighet och stabilitet i arbetet för att vända långvarigt låga resultat.

⁴⁷ Skolverket (2019a), s 22ff

⁴⁸ Jahnke och Hirsh (2020)

⁴⁹ Skolinspektionen (2020).

Syfte och frågeställningar

Utifrån ovanstående har syftet varit att granska kvaliteten i huvudmännens och rektorernas arbete för att öka kunskapsresultaten på grundskolor med långvarigt låga kunskapsresultat. Med långsiktigt arbete avses såväl det nuvarande som tidigare arbete under det senaste decenniet.

Granskningens frågeställningar:

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?

En avgränsning har gjorts till huvudmännens och skolornas arbete kopplat till elevernas kunskapsresultat såsom det manifesteras i betyg, nationella provresultat och andra dokumenterade prestationer som visar på elevernas kunskaper i årskurser där betyg eller nationella prov inte finns. Granskningen omfattar således inte resultat i form av kvalitetsbedömningar av undervisningen, enkäter eller annat.

Granskningens genomförande

Granskningen har omfattat 28 skolor, 26 kommunala och två fristående, med 18 huvudmän. Insamling av underlag har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer i videosamtal. Inför intervjuer har Skolinspektionen tagit del av statistik, offentlig information och tillgänglig dokumentation om respektive skola under det senaste decenniet. Skolinspektionen har även begärt att få ta del av dokumenterat kvalitetsarbete samt, enligt huvudmännen, de tre viktigaste exemplen på insatser som huvudmännen vidtagit på skolorna under det senaste decenniet, i syfte att bryta långvarigt låga resultat. Utöver detta har huvudmännen redovisat om det förekommit extra ekonomisk resurstilldelning till skolan i förhållande till andra skolor under det senaste decenniet.

För granskade huvudmän har representanter för den politiska ledningen alternativt styrelsen eller motsvarande hos enskild huvudman, skolchef och andra centrala tjänstemän på förvaltningsnivå eller motsvarande hos enskild huvudman intervjuats. För granskade skolor har rektor samt lärare och andra professioner på skolan med en central roll i skolans utvecklingsarbete intervjuats.

En analys av den insamlade empirin från alla granskade verksamheter har utgjort underlag för de övergripande resultat som presenteras i denna rapport.

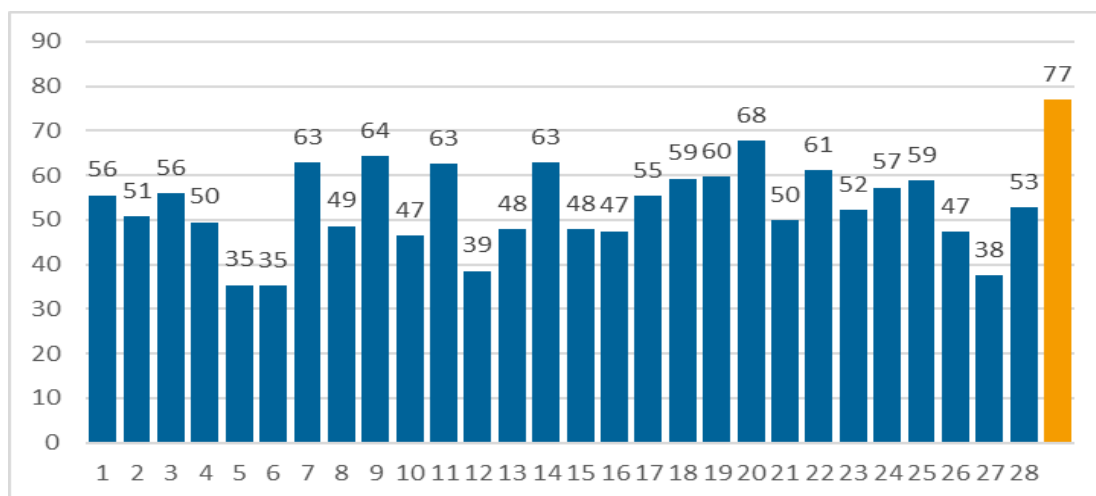
Granskade skolor

De granskade skolorna har tagits fram genom Skolverkets betygsstatistik.⁵⁰ Skolorna har valts ut på grund av att de har en andel elever med godkända betyg (uppnår A-E i alla ämnen i årskurs 9) som ligger under den lägsta kvartilen i jämförelse med andra skolor varje år under perioden 2010-2019.⁵¹ I urvalet har ingen hänsyn tagits till om skolan har en offentlig eller enskild huvudman.

Urvalet är draget utifrån några avgränsade urvalskriterier, vilka anges i bilaga 1. Skolorna återfinns i storstad, förort/pendlingskommun, småstad och i landsorten. Sex av skolorna har deltagit i den statliga satsningen Samverkan för bästa skola. Huvudmännens organisationer varierar från en till fler än 100 högstadieskolor. Två huvudmän i storstadsregion har fem skolor vardera i urvalet. I granskningen har dessa utvalda skolor hanterats genom separata dokumentinsamlingar, intervjuer och verksamhetsbeslut. I denna redovisning bidrar därmed respektive granskad skola till en unik iakttagelse. Ingen sammantagen analys för de huvudmän med flera skolor som ingår i urvalet har genomförts.

Andel elever med godkänt betyg i alla ämnen är det mått som använts för urval av skolor till granskningen. De skolor som ingår i urvalet för granskningen ligger under den lägsta kvartilen i jämförelse med andra skolor med årskurs 9. Andelen beräknas av de elever vid skolorna som fått eller skulle ha fått betyg i årskurs 9 under åren 2010-2019, i de ämnen som ingår i elevens utbildning.

Diagram 1. Genomsnittlig andel elever som uppnått betyg A-E under åren 2010-2019 per granskad skola (1-28) samt riksnitt för skolor med årskurs 9 (orange stapel)



I diagrammet visas ett snittvärde. Resultaten varierar från år till år, men ingen av de granskade skolorna visar en långvarigt stigande utveckling för måttet andel elever med godkända betyg under granskningsperioden. Se bilaga 5 för information om respektive skola i granskningen.

⁵⁰ Urvalsprinciperna innebär en skillnad mellan granskningens underlag och de skolor som ingår i forskning från Jarl m.fl. vilken är granskningen till stora delar utgår ifrån. Jarl m.fl. kontrollerade sitt urval för att utesluta systematiska skillnader mellan framgångsrika och icke framgångsrika skolor sett till elevsammansättningen. I denna granskning är istället skolornas resultat det primära urvalskriteriet och elevsammansättning har inte kontrollerats.

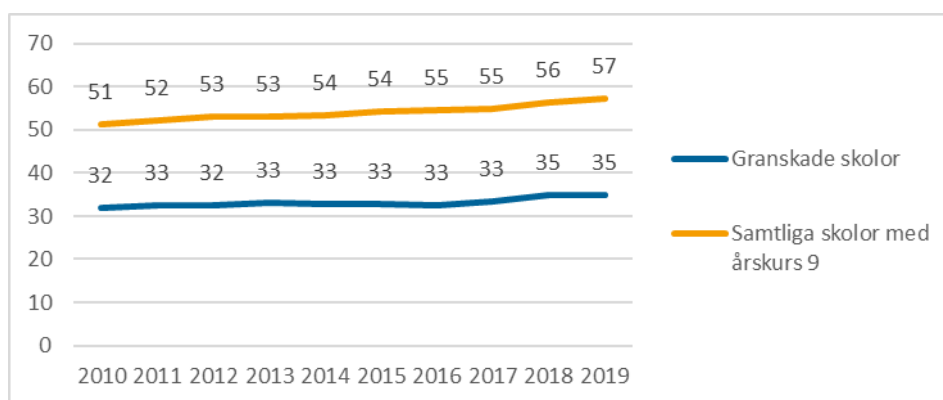
⁵¹ Ett antal skolor saknar data under ett av de tio åren p.g.a. att de inte har rapporterat in data eller hade färre än 10 elever och därmed ingen redovisad statistik. Andra har en andel som ligger över den lägsta kvartilen ett av de tio åren.

Nedan redovisar vi kortfattat de granskade skolornas elevsammansättning samt lärarbehörighet och lärartäthet vid de granskade skolorna under perioden i förhållande till ett genomsnitt för skolor med årskurs 9 i Sverige.

Elevsammansättning

I jämförelse med övriga skolor med årskurs 9 har granskade skolor låg andel föräldrar med eftergymnasial utbildning och högre andel elever med utländsk bakgrund.

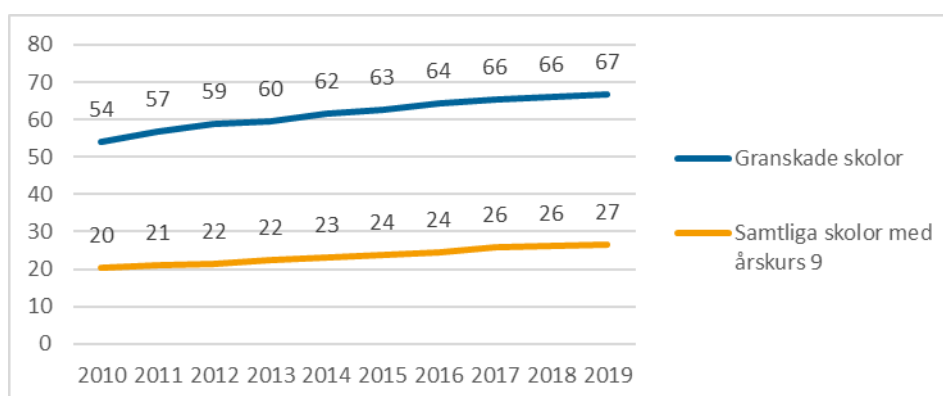
Diagram 2. Andel elever med föräldrar som har eftergymnasial utbildning i granskade skolor under åren 2010-2019 i jämförelse med samtliga skolor med årskurs 9



Jämförelsen visar att de granskade skolorna har en jämnt låg andel elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning, i relation till skolor utanför urvalet där föräldrarnas utbildningsnivå har ökat något de senaste tio åren.

Gällande elever med utländsk bakgrund⁵² har granskade skolor en generellt högre andel än snittet för högstadieskolor.

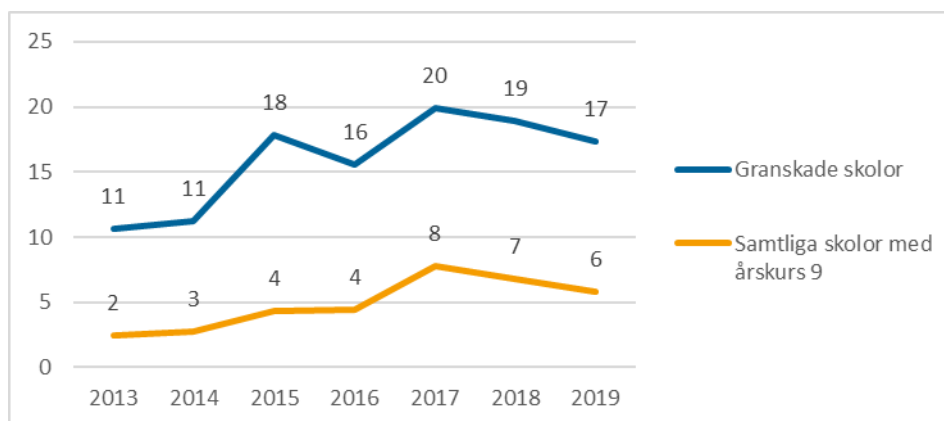
Diagram 3. Andel elever med utländsk bakgrund i granskade skolor under åren 2010-2019, i jämförelse med samtliga skolor med årskurs 9



⁵² Utländsk bakgrund innebär att eleverna är födda utomlands eller födda i Sverige med båda föräldrarna födda utomlands. Elever som saknar uppgift om personnummer räknas i denna statistik till elever med utländsk bakgrund. Elever med en utlandsfödd förälder finns i gruppen svensk bakgrund.

I gruppen elever med utländsk bakgrund ingår elever som är födda utomlands eller i Sverige om båda föräldrarna är födda utomlands. Elever som saknar uppgift om personnummer räknas i denna statistik till elever med utländsk bakgrund. Elever med en utlandsfödd förälder finns i gruppen svensk bakgrund. I gruppen finns således både elever som har bott i Sverige hela sitt liv, och nyinvandrade elever. Ser vi enbart till gruppen nyinvandrade elever visar statistiken att granskade skolor har tagit emot en högre andel nyinvandrade elever under åren 2013-2019.

Diagram 4. Andel nyinvandrade elever i granskade skolor under åren 2010-2019 i jämförelse med samtliga skolor med årskurs 9



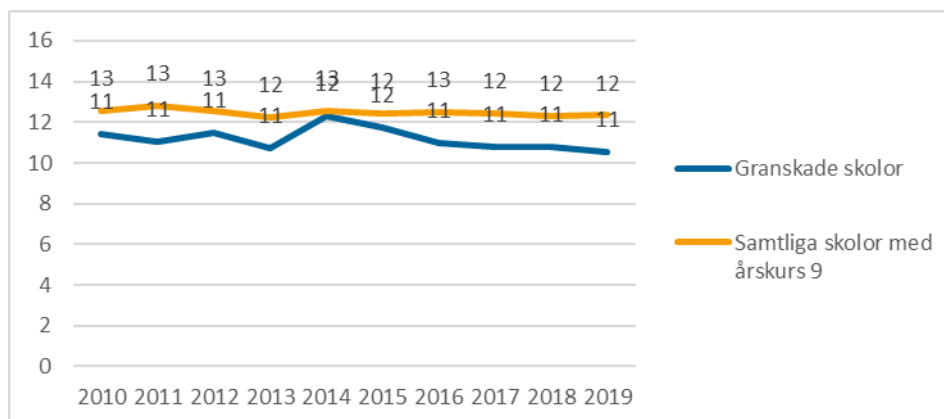
Data för nyinvandrade elever har sammanställts sedan 2013. I gruppen nyinvandrade ingår elever som har blivit folkbokförda i Sverige för första gången under de fyra senaste åren.⁵³

Lärarbehörighet och lärartäthet

Granskade skolor har en lägre andel behöriga lärare än snittet för skolor med årskurs 9. För granskade skolor är det vanligare med en genomsnittlig behörighetsgrad under 75 procent de senaste tio åren, än vid andra skolor. Två tredjedelar av granskade skolor har en behörighetsgrad under 75 procent. Däremot har de granskade skolorna en genomsnittligt högre lärartäthet under granskningsperioden i förhållande till snittet för skolor med årskurs 9.

⁵³ 2015 och 2017 ingår även elever som saknar personnummer om de till exempel ej är folkbokförda i Sverige i kategorin nyinvandrade.

Diagram 5. Antal elever per lärare i granskade skolor under åren 2010-2019 i jämförelse med samtliga skolor med årskurs 9



Tabellen visar en jämnt högre lärartäthet i granskade skolor, även om skillnaden med övriga skolor som har årskurs 9 är relativt liten.

Begreppsförklaring

Granskningen omfattar en mängd olika former av stöd och insatser inom skolans kompensatoriska uppdrag. När vi talar om *stöd* är det stöd till rektor som avses och särskilt stöd som bidrar till ledningen av den pedagogiska verksamheten på skolan. Utöver stöd genomför huvudmännen insatser till skolan. Dessa insatser definieras som väsentliga åtgärder som bidrar till att skapa förutsättningar för rektorn att leda och organisera den pedagogiska verksamheten för ökad måluppfyllelse. Insatserna kan syfta till att förstärka och/eller utveckla verksamheten. Inom ramen för insatser ligger också om huvudmannen har riktat ekonomiska medel till skolan inom eller utöver den resursfördelning som används. Stöd och insatser kan vara generella och ges på samma sätt till samtliga rektorer och skolor i huvudmannens organisation, eller riktade och utformade efter de behov som finns vid skolan.

Följande begrepp gällande huvudmannens stöd och insatser till skolenivån används i rapporten:

Centralt stöd

Det stöd som rektorer har att tillgå hos förvaltning eller i den enskilde huvudmannens organisation. Stödet kan vara såväl generellt som utbildningsprofessionellt. Det generella stödet kan exempelvis bestå av administration, ekonomi- och personalfunktioner. Det utbildningsprofessionella stödet kan exempelvis bestå av kompetens kring analys av kunskapsresultat, skoljuridik, ledarskapsutveckling och insikt i utbildningspolitik. Huvudmannens kvalitetsdialoger med rektor tillhör de mest centrala verktygen inom det utbildningsprofessionella stödet.

Stödinsatser

Insatser gällande stöd som huvudmannen beslutar om för att möta ett specifikt behov och/eller ge bättre förutsättningar till

skolorna. Exempel på stödinsatser är förstärkt skolläring/elevhälsa eller resursfördelning som riktar ekonomiska medel efter behov.

Utvecklingsinsatser

De åtgärder huvudmannen beslutar om i syfte att utveckla verksamheten vid en eller flera skolor. Exempel på utvecklingsinsatser är fortbildning, riktade uppdrag till rektorer eller riktade förstelärartjänster med specifika utvecklingsuppdrag.

Kvalitetsgranskningens iakttagelser


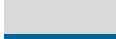

I följande kapitel presenteras Skolinspektionens övergripande bedömning och de resultat som är särskilt viktiga att lyfta fram. Granskningens iakttagelser är uppdelade i tre avsnitt, ett per frågeställning. För frågeställning 1 handlar iakttagelserna om kontinuitet och stabilitet i skolornas ledning. I avsnittet ingår iakttagelser av huvudmännens stöd till rektorer vid de granskade skolorna, insatser för att bryta långvarigt låga kunskapsresultat och arbete för att förebygga och hantera rektorsomsättning. Inom frågeställning 2 behandlas huvudmännens och rektorernas gemensamma kunskap, samsyn om förklaringar till skolans långvarigt låga resultat samt uppföljning av de insatser som genomförts. Frågeställning 3 handlar om skolvivån, hur rektorn leder arbetet för ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsresultat samt ett förhållningssätt som präglas av höga förväntningar på elevernas kunskapsutveckling.

Övergripande bedömning

Skolinspektionens bedömning är gjord utifrån granskningens frågeställningar och kvalitetskriterier, och baseras på intervjuer och dokumentationsstudier. Mot bakgrund av kvalitetsgranskningens riskbild av bristande kontinuitet i arbetet vid skolor med låga resultat, har särskild vikt lagts vid granskningens tidsperspektiv. Ett kvalitetsarbete med underlag och dialoger som på ett strukturerat och förutsägbart sätt kan fånga relevanta stöd- och utvecklingsbehov behöver utvecklas över tid. I detta har granskade huvudmän och skolor kommit olika långt, vilket redovisas nedan utifrån en gruppering i tre nivåer: utvecklingsbehov över tid och idag, åtgärder sedan tre till fyra år, samt stabilt och hållbart arbete över tid. I redovisningen av respektive nivå ingår en kortfattad sammanfattning av Skolinspektionens bedömning för alla tre frågeställningar.

Figur 1. Sammanställning av utvecklingsbehov vid granskade skolor per frågeställning

Frågeställning	Skolinspektionens bedömning per granskad skola, totalt 28																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1: Huvudmannens stöd och insatser																													
2: Samsyn kring förklaringar och utvärdering av insatser																													
3: Gemensamt ansvarstagande vid skolorna																													

	Utvecklingsbehov inom områden för frågeställningen över tid och idag
	Utvecklingsbehov inom områden för frågeställningen över tid, åtgärder sedan tre till fyra år
	Långsiktigt och hållbart arbete inom områden för frågeställningen över tid

Utvecklingsbehov över tid och idag

För en majoritet av granskade skolor finns utvecklingsbehov kring frågeställning 1 och/eller frågeställning 2, både sett till granskningsperiodens tio år och idag. De områden som huvudmännen främst behöver utveckla är hur rektorerna ges ett brett och ändamålsenligt stöd och hur huvudmännen följer upp genomförda insatser. Stödet är väsentligt för att ge rektorn förutsättningar för ett arbete som kan vända skolans kunskapsresultat och för att motverka rektorsomsättning. Huvudmannens insatser behöver följas upp och utvärderas så det tydliggörs vad de lett till. För frågeställningen 3 finns utvecklingsbehov på skolnivå enligt Skolinspektionens kvalitetskriterier vid en fjärdedel av de granskade skolorna över tid och idag. Det handlar främst om att rektorerna behöver utveckla det gemensamma ansvarstagandet för resultaten vid skolan, genom att involvera lärare i analyser och beslut kring det förändringsarbete som är nödvändigt vid skolorna.

Utvecklingsbehov inom områden för frågeställningen över tid samt åtgärder sedan tre till fyra år

För en tredjedel av granskade skolor har huvudmännen sedan tre till fyra år upp- rättat organisationer och vidtagit åtgärder som möter stora delar av Skolinspektionens kvalitetskriterier kring stöd, insatser och samsyn mellan huvudman och skola. Hos dessa huvudmän är nya arbetssätt på väg att etableras. Det visar sig bland annat i en jämförelse mellan frågeställning 1 och 2, genom att huvudmannens stöd till rektor är ändamålsenligt hos några huvudmän, men att samsynen och den gemensamma kunskapen mellan huvudman och rektor hos dessa ännu inte fördjupats. På skolnivå, frågeställning 3, behöver nyinrättade kollegiala strukturer på motsvarande sätt ges mer tid vid knappt hälften av de granskade skolorna.

Långsiktig och hållbart arbete över tid

För en knapp tredjedel av granskade skolor⁵⁴ har huvudmännen haft ett brett och riktat stöd till skolorna över tid, vilket granskats inom frågeställning 1. Gemensamt för dessa huvudmän är att processerna varit implementerade sedan minst fem år. Kvalitetsdialoger har skapat grund för att utveckla samsynen kring skolornas utvecklingsbehov hos en fjärdedel, vilket granskats i frågeställning 2. På skolnivå, frågeställning 3, har ett arbete för gemensamt ansvarstagande och höga förväntningar funnits över tid vid en tredjedel av skolorna. Rektorns pedagogiska ledarskap har vid dessa skolor bidragit till samarbete och lärande i skolans personalgrupp.

För att alla områden inom de tre granskade frågeställningarna ska fungera väl behöver huvudmän och rektorer ta ett gemensamt helhetsgrepp så att hela styrkedjan är delaktig i analys och förändringsmål, där huvudmannens riktade stöd och insatser utgör en väsentlig del. En sådan analyskedja finns sällan fullt ut hos granskade huvudmän.

⁵⁴ Åtta skolor, varav fem skolor har samma huvudman.

Frågeställning 1: Huvudmännens långsiktiga arbete för kontinuitet och stabilitet i skolans ledning

Granskningens första område handlar om i vilken utsträckning huvudmannen erbjudit och erbjuder rektorn ett stöd som bidrar till att upprätthålla kontinuitet och stabilitet i skolans ledning av den pedagogiska verksamheten. I detta ligger om huvudmannen har erbjudit rektorn ett brett centralt stöd som motsvarar de behov som finns vid skolan. I frågan om stöd ingår också om huvudmannen har genomfört väsentliga och ändamålsenliga insatser som bidrar till att rektorn kan leda den pedagogiska verksamheten för att höja kunskapsresultaten.

lakttagelserna är sammanfattningsvis att

- huvudmännens stöd till en majoritet av rektorerna inte har utgått från en problembild av långvarigt låga resultat, varken över tid eller idag.
- insatser inte har riktats till skolorna utifrån en analys av elevernas kunskapsresultat. De åtgärder som genomförs utifrån det kompensatoriska uppdraget är än idag ofta punktinsatser som inte tydligt ingår i ett utvecklingsarbete för att vända resultat och inte heller kopplas till de orsaker till långvarigt låga resultat som identifierats.
- omsättningen av rektorer har varit hög vid många granskade skolor och strategier för stabilitet i skolleningen har generellt saknats över tid.
- en majoritet av huvudmännen har ett pågående utvecklingsarbete som kan möjliggöra bättre styrning utifrån det kompensatoriska uppdraget framgent. Det synliggörs främst genom utvecklade dialoger, tydligare ledningsstrukturer och ett arbete för att rikta stöd och insatser utifrån behov. Många verkar också för att ge rektorer bättre förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet.

Alla rektorer får inte stöd utifrån behov

För en knapp majoritet av de granskade skolorna har Skolinspektionen gjort bedömningen att huvudmännens stöd inte har varit ändamålsenligt eller tillräckligt över tid, och inte fullt ut är det än idag. Det förekommer hos flera att huvudmännens stödfunktioner erbjuds generellt och samma till alla verksamheter oavsett behov. Granskade huvudmän har i regel en bredd av centrala stödfunktioner som rör HR, ekonomi, juridik, IT och kommunikation även om huvudmännens storlek och därmed kapacitet skiljer sig mycket åt. Det utbildningsprofessionella stödet ges främst genom formaliserade kvalitetsdialoger och andra möten mellan rektorn och närmaste chef. Det är vanligt att huvudmän ger någon form av stöd i sammanställning och analys av resultat för skolornas systematiska kvalitetsarbete. Det kan ske genom att huvudmannen tillhandahåller verktyg där skolans personal själva kan analysera och visualisera resultat, eller genom att huvudmannen bistår rektorerna med statistik eller analysstöd. Återkommande vid de skolor som inte får ändamålsenligt eller tillräckligt stöd är att rektorerna uttrycker att stödet inte möter deras behov. Några beskriver att dialoger främst rör frågor

om ekonomi och inte fördjupar analysen av kvalitetsfrågor så att behov kan identifieras. Andra rektorer uttrycker att deras behov av stöd och avlastning inte har tillgodosetts och att tiden att verka som pedagogisk ledare därför blir knapp.

För att huvudmännens stöd i kvalitetsarbetet ska få genomslag i skolornas utveckling är det avgörande att det finns ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete i huvudmannens organisation. Så har det inte varit under granskningsperioden. En sammanställning av Skolinspektionens tillsyn av de granskade huvudmännen visar att 17 av 18 har fått förelägganden gällande kvalitetsarbete under perioden 2010-2015, och 13 av huvudmännen har fått återkommande föreläggande kring området utveckling av utbildningen under perioden 2015-2019. I granskningens dokumentationsstudier ser vi att uppföljning och analys än idag saknas kring viktiga områden hos många huvudmän såväl som på skolnivå. Flera huvudmän saknar dokumentation bakåt i tiden samt nulägesanalyser som omfattar orsaker till skolornas låga kunskapsresultat, vilket bekräftas i intervjuer. Granskningen visar ett samband mellan stöd och kvalitetsarbete. Vid de skolor där rektor inte har fått ett ändamålsenligt stöd från huvudmannen ser vi att underlagen för dialog ofta är otillräckliga, och flera uppger att ett utvecklat systematiskt kvalitetsarbete under granskningsperioden har försvårat kunskapsbildningen hos huvudmannen. Det finns också enstaka exempel på att huvudmannens kvalitetsarbete inte alls har visat utvecklingsbehov på skolnivå och att huvudmannen därför har bristande kännedom om rektorns behov av stöd.

Samtidigt visar granskningen att stödet har utvecklats under granskningsperioden hos de flesta granskade huvudmännen. Lite förenklat kan utvecklingen sammanfattas med att många huvudmän tidigare styrde genom decentralisering så att skolan i stor utsträckning styrdes på rektorsnivå, ibland utifrån huvudmannens lokalt satta mål. Idag eftersträvar huvudmännen snarare att tillvarata potentialen i samverkan mellan styrkedjans olika nivåer, genom att tillsammans arbeta med kvalitetsfrågor utifrån nationella mål och skolans kunskapsuppdrag. Flera av de större kommunala huvudmännen i granskningen har centraliserat stödet under perioden genom att de valt att omorganisera stadsdelsförvaltning till central förvaltning, med omfattande organisationsutveckling som följd.

I granskningen framträder en skiljelinje mellan huvudmän som erbjuder ett utbud av stöd, och huvudmän som utöver det generella erbjudandet riktar stöd- och utvecklingsinsatser till specifika skolor. Hos majoriteten av de huvudmän som inte ger ett fullt ut ändamålsenligt stöd till skolorna ser vi att rektorerna i regel själva behöver efterfråga såväl stödfunktioner som stödotsatser från huvudmannen. Flera rektorer uppger i Skolinspektionens intervjuer att det finns stöd att få om de argumenterar väl eller och visar behov i väl underbyggda analyser. Initiativet till huvudmannens agerande ligger då hos rektor med konsekvensen att skolorna till stor del själva görs ansvariga för sin utveckling. Benägenheten att söka stöd kan variera, med risken att det blir personberoende hur mycket stöd en skola får. Även rektorns gehör hos huvudmannen kan variera beroende på hur samarbetet med huvudmannens representanter fungerar. Granskningen ger flera exempel på sårbarhet i styrkedjan beroende på hur väl samarbetet mellan rektor och huvudman fungerar, vilket visar på betydelsen av strukturer för samarbete där ansvar kan delas och beslut fattas gemensamt. Det framkommer också att några av rektorerna i granskningen inte upplever att centralt stöd är fullt tillgängligt, antingen för att de inte vet exakt vilka stödfunktioner som finns, eller för att de inte vet hur de ska användas. Hos de huvudmän som har gått längre i strävan att ge stöd till skolnivån

och riktar insatser, behovsprövas stödet i större utsträckning. Vi ser också att dessa huvudmän i större utsträckning följer upp om det stöd som ges är adekvat utifrån rektors behov, än de huvudmän som erbjuder ett utbud av stöd. Hos de större huvudmän som ingår i urvalet för granskningen finns exempel på hur huvudmannens kapacitet ger beredskap att stötta rektorer. Detta sker bland annat genom att rikta extra ekonomiska medel vid behov av förstärkning eller extra insatser. Andra exempel är att rektorer avlastas genom tillsättning av administrativa chefer eller intendenten och att erfarenheter i huvudmannens organisation tillvaratas i rektorernas kollegiala lärande.

Med bättre dialoger kan många huvudmän och rektorer fördjupa den gemensamma kunskapen

Huvudmannens dialoger med rektor är ett område där vi ser betydande kvalitetskillnader. De huvudmän som enligt Skolinspektionens bedömning ger ett gott stöd till skolnivån hänvisar ofta till dialoger med underlag och frågor som ringar in skolans aktuella utmaningar och behov. Kvaliteten i dialogerna kan därför tyckas vara avgörande för att föra kritiska frågor till ytan, och i förlängningen för att rektorer ska erhålla ett tillräckligt stöd i syfte att bryta skolans låga kunskapsresultat.

En av de aspekter som granskats är huvudmannens och rektorns samsyn kring de kvalitetsbegrepp som är viktiga för huvudmannens och rektorns gemensamma utvecklingsarbete. Det är lätt för rektorer och huvudmän att vara överens om att skolorna exempelvis bör ha hög kvalitet och hög måluppfyllelse, men det är inte säkert att begreppen har analyserats gemensamt. Därför är det centralt att huvudmän och rektorer har ömsesidiga samtal och diskussioner kring dessa begrepp, och i detta utvecklar en samsyn kring vad som ska uppnås och följas upp. Vid en majoritet av granskade skolor har huvudmannen och rektor idag en gemensam syn på vilka mått som används för uppföljning och de mest centrala begreppen i utvecklingsarbetet. Samsynen kring vad dessa resultatmått innebär har utvecklats i takt med att dialogerna fördjupats med bättre underlag, men är relativt färsk hos många i granskningen. Det förekommer också hos flera granskade skolor att den gemensamma förståelsen av kvalitetsbegrepp är grund, och stannar vid generella målsättningar.

Många huvudmän betonar stöd för rektors ledning och samordning av det pedagogiska arbetet

Skolinspektionens bedömning är att det är vanligt att granskade huvudmän eftersträvar att ge rektorerna förutsättningar att organisera och leda lärarna i ett kollegialt lärande. Vid drygt hälften av de granskade skolorna får vi samstämmiga beskrivningar i intervjuer där det framgår hur huvudmannens stöd på olika sätt gynnar rektorn i arbetet att samordna och leda det pedagogiska arbetet. Även hos övriga huvudmän uppger många att det är ett prioriterat område. Det yttrar sig bland annat genom att huvudmannens representant ibland har ett särskilt ansvar att stötta rektorn i det pedagogiska uppdraget, och att pedagogiskt ledarskap många gånger är en stående punkt i formaliserade samtal för dialog och vid uppföljning. Utöver stöd i dialoger består de stödinsatser som beskrivs i intervjuerna dels av att avlasta och dels av att stärka rektorerna. Det framkommer exempel på att huvudmän har beslutat om utökning av skolledningen, delat ledarskap, införande av administrativa chefer och annat ledningsstöd. Flera rektorer i gransk-

ningen uppger att sådan avlastning har skapat utrymme för det pedagogiska uppdraget. Vi ser också exempel på stödinsatser såsom kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte mellan rektorer. Några huvudmän arrangerar regelbundet rektorsträffar med pedagogiskt tema och gemensam läsning av litteratur, fortbildning och coacher.

Trots huvudmännens prioritering förekommer det vid några granskade skolor att rektorerna upplever att det saknas förutsättningar att vara pedagogisk ledare. Vid fem av de granskade skolorna uttrycker rektorerna att de skulle behöva ytterligare stöd för att kunna fokusera på sitt pedagogiska uppdrag. Ofta beror det på pressade arbetssituationer för rektorerna, de flesta anger att tiden inte räcker till pedagogiska frågor då annat behöver prioriteras. Två rektorer uppger att de önskar förstärkt skolledning med biträdande rektor, men att budget saknas. Vid en skola menar lärarna vid skolan att det pedagogiska uppdraget ges litet utrymme på grund av de många uppdragen av annan art som kommer till rektorn från huvudmannen. I granskningen finns också exempel på behov av professionell handledning och på ottydlighet i uppdraget för en rektor som uppger att det saknas förväntningar från chefer inom huvudmannens organisation.

Få huvudmän har genomfört träffsäkra insatser för att bryta långvarigt låga kunskapsresultat

Huvudmännens insatser grundas sällan på analys av skolornas kunskapsresultat och få huvudmän visar en bredare ansats som tydligt tar sikte på ett arbete för att bryta långvarigt låga kunskapsresultat, i samarbete med skolnivån. I granskningen har huvudmännen redovisat de tre insatser som de uppfattar som viktigast för att bryta långvarigt låga kunskapsresultat i de granskade skolorna, och som genomförts på huvudmannens initiativ under åren 2010-2019. I detta har en stor variation av insatser presenterats, såväl stödinsatser som utvecklingsinsatser. Huvudmännens redovisade insatser är inte fullt jämförbara, främst för att stora och små huvudmän har olika förutsättningar. Större huvudmän visar främst övergripande arbete i syfte att utveckla ledningsstrukturer med bättre förutsättningar för huvudmannen att leda verksamheterna mot högre måluppfyllelse. Bland små huvudmän är det mer vanligt att utvecklingsinsatserna är utformade för att möta ett specifikt, aktuellt behov. Insatser som presenteras av små huvudmän återfinns inte sällan inom ramen för det stöd som regelmässigt erbjuds inom de större huvudmännens organisationer.

I Skolinspektionens intervjuer har några ytterligare exempel på satsningar framkommit, utöver de tre som redovisats som de viktigaste. Det handlar till exempel om insatser för att minska elevfrånvaro och att ge stöd i analys av kunskapsresultat. Den samlade bilden av de åtgärder som presenteras skriftligt och muntligt är att de åtgärder som genomförs ofta är punktinsatser. Utöver extra ekonomisk tilldelning handlar det ofta om enstaka personalförstärkning, fortbildning och skolledarutveckling. Sex av de granskade skolorna har deltagit i Samverkan för bästa skola, och visar på ett mer omfattande arbete grundat i en nulägesanalys. I övrigt härleds huvudmännens åtgärder sällan till en analys som kan ge svar på hur skolorna bör arbeta för att bryta de låga kunskapsresultaten.

Flera huvudmän har samma insatser för samtliga skolor

En tredjedel av huvudmännen i granskningen har inte, varken idag eller över tid, vidtagit riktade insatser alls. De insatser som redovisats av dessa huvudmän är inte

utformade för att möta de specifika behov som finns vid de granskade skolorna. Istället är huvudmännens insatser generellt utformade, och riktar sig till flera eller alla skolor i huvudmannens organisation.

Bland de generella insatser som framkommit i granskningen är det vanligt att huvudmännen har prioriterat insatser som i förlängningen förväntas leda till ökad måluppfyllelse genom att kvaliteten i arbetet höjs. Flera huvudmän har till exempel redovisat satsningar på systematiskt kvalitetsarbete. Andra tar upp stärkt styrkedja eller utveckling av huvudmannens organisation. Vissa generella utvecklingsinsatser utgår från behov vid skolorna, som fördelning av förstelärartjänster efter socio-ekonomiska principer och ett generellt närvarofrämjande arbete med grund i frånvaroanalyser och beslut på huvudmannens nivå. Granskningen ger också exempel på helt generella utvecklingsinsatser såsom gemensam fortbildning för alla lärare. Dessa har bland annat handlat om betyg, bedömning och formativ undervisning, studiehandledning samt ledarskap i klassrummet. Att genomföra utbildningssatsningar för samtliga lärare kan höja den gemensamma nivån, men sådana satsningar blir inte träffsäkra och det finns därför en risk att det goda syftet går förlorat. I granskningen framkommer det till exempel genom att huvudmannens erbjudande om fortbildning behandlar andra områden än de skolorna prioriterat, eller att skolornas lärare redan sedan tidigare utbildats inom dessa områden. Det finns också exempel på att utvecklingsinsatser till skolan har utgått från trender i skolutveckling, med svag förankring i skolans faktiska behov.

Få huvudmän har prioriterat insatser för att utveckla undervisningspraktiken

En central iakttagelse i granskningen är att mycket få huvudmän under den granskade tioårsperioden har tagit ett grepp om undervisningsnära utveckling i syfte att de behov som finns i elevgruppen ska mötas och att kunskapsresultaten ska vändas.

I nedanstående översikt är redovisade insatser kategoriserade och sammanställda. Innehållet i tabellen är inte en fullständig lista över de insatser huvudmännen genomfört. Vi har valt att redovisa de tre utvecklingsinsatser som huvudmännen i granskningen själva lyft fram som mest väsentliga för arbetet att bryta långvarigt låga kunskapsresultat, då dessa visar huvudmännens främsta prioriteringar.

Tabell 1. Huvudmännens insatser för att förstärka/utveckla organisationen i syfte att bryta långvarigt låga kunskapsresultat, enligt inskickad dokumentation (antal inom parentes).

Insatser riktade mot organisation på respektive nivå, totalt 32 redovisade insatser	
Huvudman (14)	<ul style="list-style-type: none"> - Skolstrukturella insatser såsom förändrade enheter samt insatser för att stärka attraktiviteten vid en specifik skola (6) - Utveckling av verksamhetsstyrningen (4) - Utveckling av huvudmannens organisation (3) - Samverkan med lärosäte för arbetsintegrerad lärarutbildning (1)
Skolledning (10)	<ul style="list-style-type: none"> - Förstärkning av skolledningen (3) - Förbättrade förutsättningar för erfarenhetsutbyten/kollegialt lärande (2) - Kompetensutvecklingsinsatser (2) - Riktade uppdrag till rektor (2) - Utvecklade ledningsstrukturer på skolenivå (1)

Lärare (8)	<ul style="list-style-type: none"> - Riktade förstälärartjänster (3) - Förstärkningsinsatser t ex tvåläraresystem (2) - Kompetensutveckling (2) - Lärarcoacher (1)
-------------------	--

Sammanställningen av insatser riktade mot organisationen visar att flera huvudmän har lyft de skolstrukturella åtgärder som genomförts under perioden. Dessa syftar till att ge skolor ett mer heterogent elevunderlag och därmed bättre förutsättningar. Granskningen ger också enstaka exempel på förändringar som syftar till att lärarresurser tas tillvara på ett bättre sätt, genom sammanslagning av skolor. Om inte förändringarna varit väl förankrade kan större skolstrukturella insatser leda till omfattande behov av organisatoriskt utvecklingsarbete för att samla kollegiet till en gemensam skolkultur. Huvudmannen behöver därför arbeta för en organisatorisk beredskap i samband med förändringarna. I granskningen framkommer exempel där olika skolkulturer eller en utbredd negativ uppfattning om en viss skola bland personal och vårdnadshavare har påverkat skolans verksamhet tre till fyra år efter att sammanslagningen av skolor har skett. Utveckling av en gemensam kultur, eller för att vända en negativ kultur, kan då behöva uppta stora delar av skolans fortsatta utvecklingsarbete.

Utvecklad styrning och stödinsatser för förstärkning av olika funktioner inom skolorna ingår bland de viktigaste insatserna hos flera huvudmän. Bland de prioriterade insatserna är det ovanligt att det finns en bredd som visar på stöd- och utvecklingsinsatser riktade mot flera nivåer i styrkedjan. Det förekommer att huvudmän utöver enstaka utvecklingsinsatser för skolorna enbart lyft insatser riktade mot organisation på huvudmannanivå.

Tabell 2. Huvudmännens insatser för att utveckla kvalitetsarbete eller undervisning i syfte att bryta långvarigt låga kunskapsresultat, enligt inskickad dokumentation (antal inom parentes)

Insatser för utveckling av kvalitetsarbete eller undervisning, totalt 13 redovisade insatser	
Kvalitetsarbete (7)	- Utveckling av systematiskt kvalitetsarbete (7)
Undervisning (6)	<ul style="list-style-type: none"> - Kommungemensamt utvecklingsprojekt med syfte att stärka undervisningspraktiken (1) - Utveckling av undervisning för nyanlända och flerspråkiga barn (1) - Utveckling av matematikundervisningen (1) - Utveckling av studiehandledning på modersmål (1) - Utvecklingslärarinsats (1) - Utveckling av undervisningens kvalitet, särskilt läs- och språkutveckling samt matematik (1)

Övriga, ej kategoriserade insatser: Medverkan i *Samverkan för bästa skola* (2), utökad timplan i en årskurs (1), digitalisering och 1:1 (2), förstärkt elevhälsa (1), rekrytering av ungdomscoacher (1), närvarofrämjande arbete (2), inköp av matriser (1), rekrytering av särskilt lämplig rektor (2), stöd och vägledning kring elevhälsa, fritidshem, nyanländas lärande, digitalisering och rörelse (1) Insatser som rör ekonomisk resurstilldelning är undantagna, dessa presenteras separat i stycket *Riktad ekonomisk tilldelning ger ökade möjligheter för vissa rektorer* nedan.

Av de insatser som prioriterats av huvudmännen är färre än hälften riktade mot områdena kvalitetsarbete och undervisning i förhållande till insatser riktade mot organisation. Endast sex av huvudmännens prioriterade insatser är utvecklings-

insatser för undervisning. Det finns få exempel på bredare insatser som syftar till att stärka undervisningspraktiken i alla ämnen, utifrån de behov som finns vid skolan. Ett sådant exempel som framkommit i granskningen är ett kommun-gemensamt projekt med stöd av ett lärosäte. I detta har undervisningen kartlagts systematiskt vid skolorna i huvudmannens organisation, och analyserats vid respektive skola utifrån lokala förutsättningar. På så sätt är insatsen både generell för en högre gemensam nivå, och riktad för att möta förutsättningarna vid den specifika skolan. Analysen av skolornas kartläggningar utgår ifrån åtta kvalitets-dimensioner för undervisning, och har resulterat i utvecklingsområden för skolan. Dessa har sedan rektor och lärare arbetat vidare med, och utvecklingsarbetet har ingått i huvudmannens uppföljning.

Extra riktad ekonomisk tilldelning till hälften av skolorna

Sedan år 2014 är det förtydligt i skollagen att kommuner ska fördela resurser till skolväsendet efter elevernas olika förutsättningar och behov.⁵⁵ Ett sätt att göra detta är att fördela ekonomiska resurser till skolorna med hjälp av en resurs-fördelningsmodell som tar hänsyn till socioekonomiska faktorer. Användningen av sådana modeller är idag vanligt förekommande hos kommunala huvudmän, och hos vissa har de använts redan innan ändringen i skollagen.

Utöver den extra tilldelning skolor kan få genom en resursfördelningsmodell, kan huvudmän ha möjlighet att tillskjuta extra ekonomiska medel för att möta specifika behov som identifieras vid skolorna. I det behöver kommunerna ta hänsyn till skol-lagens bestämmelser om bidrag på lika villkor.⁵⁶ Vid drygt hälften av de granskade skolorna har kommunerna i rollen som huvudman tilldelat extra ekonomiska resurser utöver resursfördelningsmodellen, för att möta elevernas förutsättningar och behov. I granskningen ser vi att sådan extra tilldelning ger huvudmannen möjligheter att styra resurser till skolorna där det behövs. Det kan exempelvis vara att förstärka skolans elevhälsa, tillsätta en administrativ chef så att rektor kan fokusera på att leda och samordna det pedagogiska arbetet, eller på annat sätt stärka skolledningen.

För de skolor som inte tilldelats extra ekonomiska resurser varierar förklaringarna till att huvudmannen inte skjutit till medel utöver ordinarie resursfördelnings-modell. Det kan bland annat bero på att skolan tilldelats centralt anställda personella resurser istället eller att huvudmannen bara har en skola och därmed inte fördelar ekonomiska medel mellan flera skolor, utan riktar alla tillgängliga medel till en skola. Några huvudmän hänvisar till resursfördelningsmodellen, och menar att extra ekonomiska medel i tillräcklig utsträckning tilldelas via den. Samtidigt visar granskningen att många av skolorna får en betydande extra strukturell tilldelning, men att det inte alltid ger önskad effekt för verksamheten bland annat på grund av tidigare budgetunderskott hos flera. Den extra till-delningen blir inte kännbar då stora sparkrav finns. I granskningen ges flera exempel på att rektorer har varit tvungna att väsentligt skära ned på personal på grund av tidigare budgetunderskott, vilket har försvårat skolans utvecklingsarbete. Det förekommer också att rektorer upplever att det är stort fokus på ekonomi i processer kring omorganisationer och omställningar som pågår hos flera, vilket ibland skymmer arbetet med att förbättra kunskapsresultaten.

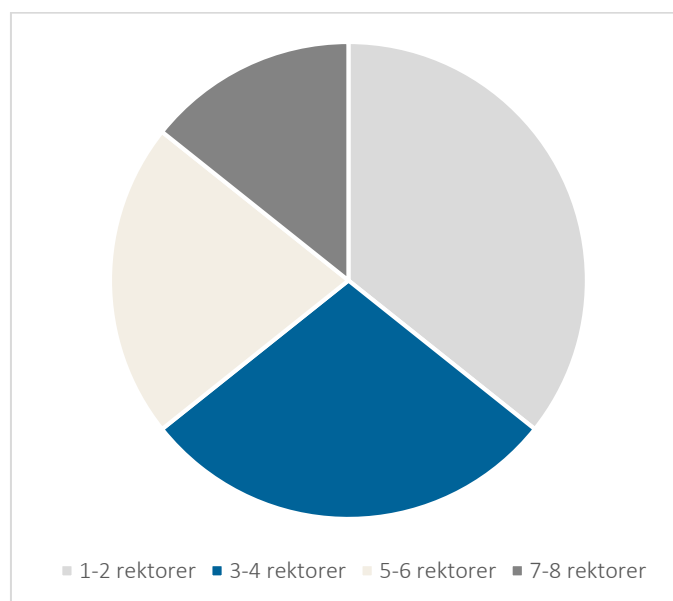
⁵⁵ 2 kap. 8b § skollagen

⁵⁶ 10 kap. 38 § skollagen, 14 kap. 2 § skolförordningen

Hög rektoromsättning och få strategier för att skapa ett organisatoriskt minne

Vid en stor andel av granskade skolor kännetecknas arbetet av instabila ledningsfunktioner med täta rektorsbyten vilket har försvårat utvecklingsarbetet. Uppgifter om rektorsomsättning är hämtade från huvudmännens inskickade dokumentation. Flera huvudmän förklarar omsättningen med att uppdraget är tufft och att uthållighet och förmåga att vända situationen för skolan inte alltid varit tillräcklig hos tidigare rektorer. Andra säger att rektorerna tidigare haft ett svagare stöd från huvudmannen än idag, en verksamhetschef uttrycker att rektorer har upplevt sig ensamma i ansvaret för skolan. Vi får också exempel på att ekonomiska aspekter kan påverka omsättningen av rektorer. En verksamhetschef svarar exempelvis att den tidigare rektorn slutat på huvudmannens initiativ på grund av att rektorn var dyr.

Diagram 6. Rektorsomsättning per granskad skola 2010-2019



Utvecklingsarbetet stannar av vid rektorsbyte

Vid de granskade skolor som har haft fyra eller fler rektorer under granskningsperioden är konsekvenserna tydliga. Av Skolinspektionens lärarintervjuer framgår att det är vanligt att en ny rektor vill sätta sin prägel på verksamheten genom ett visionsarbete och därmed tar ett nytt grepp om verksamheten. Lärarna uttrycker att de inte hinner slutföra något och att tidigare satsningar rinner ut i sanden. Detta sker samtidigt som nya strukturer ska byggas upp vilket många gånger leder till oro i kollegiet. Vi får exempel på att lärarna kastas mellan rektorers olika kärnfrågor. En rektor kan prioritera elevhälsa och nästa rektor sätter allt ljus på att arbeta för högre meritvärden, vilket påverkar skolans mål, rutiner och utvecklingsarbete. Täta rektorsbyten gör därför att lärarna behöver hålla en beredskap för plötsliga förändringar, vilken blir inarbetad över tid och kan etablera en osäkerhet

kring vilka principer arbetet ska utgå ifrån. Vid en av skolorna svarar exempelvis lärarna på Skolinspektionens fråga om hur de följer upp elevernas kunskapsresultat att de inte vet, eftersom de har en ny rektor. Lärarna kan beskriva hur de analyserade meritvärden med sin förra rektor, men säger att de har erfarenheter av att deras tidigare rektorer har följt upp på olika sätt och att de därför är osäkra på vad de nu har att vänta. Därför avvaktar de. Även vid andra skolor uppger lärare och skolledning att det blir ett stopp i utvecklingsarbetet vid ett rektorsbyte. En rektor gör reflektionen att den bristande kontinuiteten i ledarskapet leder till att utvecklingsarbetet inte ger kunskapsresultat och att skolan därför står kvar på samma plats, med låga kunskapsresultat. Rektorn framhåller att långsiktighet och uthållighet i arbetet är ett måste för att höja kunskapsresultaten. Det förekommer i granskningen att lärare valt att själva bedriva utvecklingsarbetet i sina arbetslag, utan ledning och styrning och utan möjlighet att se till helheten.

Rektorsomsättningen bidrar även till hög personalomsättning vid skolorna, vilket försvårar arbetet ytterligare. Betydelsen av att behålla samma rektor över tid blir tydlig vid några av skolorna där skolledningen och personalgruppen stabiliserats under de senaste åren. Lärare vid dessa skolor lyfter de positiva effekterna av att tillsammans och långsiktigt kunna arbeta för att utveckla undervisningen, vilket även kan synas i analyser av kunskapsresultat. Vid en skola som kan påvisa en trend med stigande kunskapsresultat förklarar lärarna att det främst beror på att de fått behålla rektorn och att personalomsättningen minskat. Med detta har det systematiska kvalitetsarbetet fått kontinuitet och haft effekt, menar lärarna.

Strategier för kunskapsöverföring vid rektorsbyten har saknats

Betydelsen av stabilitet och kontinuitet i skolledningen betonas av många intervjuade huvudmän, men trots detta visar få huvudmän strategier för att skapa ett organisatoriskt minne vid rektorsbyten. Ingen av huvudmännen med många rektorsbyten har visat att de har arbetat med överlämningar eller andra sätt att upprätthålla kontinuitet när en rektor slutar. Endast en av rektorerna vid skolor som har haft fler än fyra rektorer under granskningsperioden uppger att hen har fått en god introduktion till tjänsten. Hos de övriga är bilden vanlig att rektorn endast fått en kort information, en rundvandring och sedan själv fått sätta sig in i arbetet. Det förekommer att nuvarande rektor inte har fått någon introduktion till skolans utmaningar alls. Det förekommer också att rektorn varken har informerats om antalet rektorsbyten vid skolan eller om att skolan har haft långvarigt låga kunskapsresultat. Sådan information har rektorn fått av skolans lärare. Flera rektorer uppger att de inte fått information om vilka insatser som huvudman eller tidigare rektorer vidtagit för att höja kunskapsresultaten. Rektorernas utsagor bekräftas i flera intervjuer med huvudmännen. Det förekommer också att huvudmannen medvetet valt att inte blicka bakåt vid rektorsbytet. En huvudman uttrycker exempelvis att de inte prioriterat information om historik och tidigare insatser vid överlämningen, utan istället valt att titta på nuläget och det framtidsyttande. Konsekvensen blir att rektorn saknar information om skolans historik.

Flera av de granskade huvudmännen beskriver att de under de senaste åren arbetat för att bygga en organisation med bättre förutsättningar för att åstadkomma kontinuitet i skolledningen. Betydelsen av att göra rätt rekryteringar betonas, liksom förbättrat stöd, stärkta ledningsteam vid skolorna och möjlighet till samverkan med rektorskollegor. I detta ligger också kompetensutveckling, kollegialt lärande och professionshandledning hos vissa huvudmän. Hos en huvudman finns exempelvis en senior rektor centralt anställd, som stöttar nyanställda rektorer och kan fungera som brygga vid vakanser i väntan på rekrytering.

Frågeställning 2: Huvudmännens och rektorernas förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten och insatsers effekter över tid

Det andra området i granskningen handlar om i vilken utsträckning huvudmannens och rektorns gemensamma kvalitetsarbete har mynnat ut i en samsyn kring relevanta förklaringar och en helhetsbild av skolans utveckling över tid. Skolinspektionen har bedömt relevansen i förklaringarna utifrån om de motiveras väl och avser faktorer som skolan kan påverka, såsom det egna utvecklingsarbetet och undervisningens kvalitet. I området ingår också om huvudmannen och rektorn har en gemensam god kännedom om de insatser som har genomförts över tid och om insatser följts upp och utvärderats.

lakttagelserna är sammanfattningsvis att

- huvudmän och rektorer ser orsaker till låga kunskapsresultat i såväl externa faktorer som i skolornas arbete, där förklaringarna främst berör undervisningen.
- förklaringarna sällan är hämtade ur en analys, och att få av huvudmännens insatser är utformade för att möta de identifierade orsakerna till skolans låga kunskapsresultat.
- huvudmännens insatser inte är uppföljda på ett sätt som gör att det går att mäta effekten av dem. Därför har inte skolutvecklingen tydligt baserats på kunskap om vad som gjort skillnad för eleverna vid skolorna, och vilka problem som finns att lösa.

Fokus på undervisningen i förklaringar till låga kunskapsresultat

Vid en majoritet av granskade skolor finns en grundläggande samsyn hos huvudman och skola kring orsakerna till skolans långvarigt låga kunskapsresultat. De förklaringar som återges i rapporten är hämtade från intervjuer och återfinns sällan i skolornas kvalitetsarbete eller de analyser Skolinspektionen har tagit del av. Flera huvudmän och rektorer uppger att orsaker till kunskapsresultat inte har undersökts under hela den granskade perioden med anledning av att kvalitetsarbetet inte varit verkningsfullt. Orsaksanalyser och andra underlag att söka förklaringar i har därför inte funnits framtagna hos huvudmännen.

I Skolinspektionens intervjuer framhåller såväl huvudmän som rektorer i första hand förklaringar i demografiska förhållanden, såsom elevunderlag och vårdnadshavarnas förutsättningar. Det gäller både skolor i segregerade områden och skolor på orter med svag studietradition. Flera pekar på försvårande omständigheter såsom hög elevgenomströmning och utmaningar i skolans samverkan med vårdnadshavare. Vid en tredjedel av skolorna tar man också upp att mottagandet av ett stort antal nyanlända elever har försvårat arbetet med att höja skolans kunskapsresultat. Utöver omställning av verksamheten har det inneburit nya elevgrupper med andra behov både gällande språkinläring, och avsaknad av kunskaper från grundskolans tidigare år. Alla granskade skolor ser inte heller sina

kunskapsresultat som låga. Vid en fjärdedel av skolorna ifrågasätter man den bild av låga kunskapsresultat som statistiken visar, och talar hellre om skolans kunskapsresultat utifrån modellerade Salsa-värden eller progression under årskurs 7-9. Kritiken kommer vanligen från rektorerna, som menar att skolans kunskapsresultat är relativt bra i förhållande till de svåra förutsättningar skolan har haft under granskningsperioden.

Vid sidan om de externa förklaringarna till skolornas kunskapsresultat ser en övervägande majoritet av granskade huvudmän och rektorer orsaker i det egna arbetet. Svaren på frågor om låga kunskapsresultat över tid vid skolorna utgår inte sällan från ett sammanhang av det utvecklingsarbete som bedrivits under perioden. Nedan finns en sammanställd översikt av de förklaringar till långvarigt låga kunskapsresultat som framkommit i granskningen, inom områden som huvudman och rektor kan påverka.

Tabell 3. Huvudmännens och rektorernas förklaringar till skolans långvarigt låga kunskapsresultat, riktade mot organisation (antal inom parentes).

Förklaringar riktade mot organisation på respektive nivå, totalt 22	
Huvudman (1)	- Övergripande brister i organisation, t ex stor omsättning av ledande positioner (1)
Skolledning (6)	- Bristande kontinuitet i skolans ledning (5) - Splittrad skolledning och skola (1)
Lärare (13)	- Läraromsättning (5) - Kompetensförsörjning, obehöriga lärare, språkkunskaper hos lärare (4) - Brister i strukturer för skolans kollegiala arbete (4)
Övrig skolpersonal (2)	- Otillräcklig elevhälsa/förebyggande och främjande arbete (2)

Av de organisatoriska förklaringar som huvudmän och rektorer lyfter fram, är personalomsättning, kompetensförsörjning och otillräcklig samverkan inom skolan de vanligaste. Flest förklaringar finns att hämta på lärarnivån, vilket visar att huvudmännen och rektorerna lägger vikt vid lärarkompetensen när de söker förklaringar till skolans låga kunskapsresultat.

Tabell 4. Huvudmännens och rektorernas förklaringar till skolans långvarigt låga kunskapsresultat, riktade mot kvalitetsarbete och undervisning (antal inom parentes).

Förklaringar riktade mot kvalitetsarbete eller undervisning, totalt 39	
Kvalitetsarbete (4)	Brister i kvalitetsarbete - Otillräcklig analys (2) - Få mätpunkter (1) - Uppföljning av ekonomi och resurser snarare än kvalitetsfrågor (1)
Undervisning (35)	Brister i undervisningen - Svagt fokus på kunskapsuppdraget (7) - Otillräcklig/ojämn kvalitet i skolans lärmiljöer (7) - Otillräckligt språkutvecklande arbete (7) - Elevgruppens förutsättningar och behov tillgodoses ej (6)

	<ul style="list-style-type: none"> - Låga förväntningar (4) - Otillräcklig trygghet och studiero (2) - Utveckling för individnivån framför gruppnivån (1) - Eleverna ges ej tillräcklig delaktighet och inflytande (1)
--	--

De vanligaste orsakerna till skolornas långvarigt låga kunskapsresultat inom områden som skolorna kan påverka, finns enligt granskade huvudmän och rektorer inom undervisningen. Flera huvudmän och rektorer beskriver att skolorna tidigare har prioriterat omsorg om eleverna och det sociala uppdraget, och under den senare delen av den granskade perioden lagt större vikt vid kunskapsuppdraget. Andra förklaringar är att skolans lärmiljöer inte har varit tillgängliga för alla elever eller att det har varit kvalitetskillnader i undervisningen inom skolan. Flera tar upp förändrade elevgrupper med nya behov, och en eftersläpning i hur behoven identifieras och hur undervisningen utformats utifrån elevernas förutsättningar.

Svag koppling mellan orsaker till låga kunskapsresultat och huvudmannens insatser

Granskningen visar att de förklaringar som ges till skolornas långvarigt låga kunskapsresultat till stor del berör andra områden än huvudmannens insatser, vilka framgår i tidigare avsnitt, tabell 1 och 2. De insatser som prioriterats handlar främst om skolstruktur, utveckling av ledarstrukturer och förstärkning av vissa funktioner på skolenivå. Även om dessa satsningar kan vara viktiga för både stabilitet i skolans ledning och undervisningens kvalitet, är det ovanligt att huvudmän eller rektorer visar på sådana samband i intervjuerna. Det är också ovanligt att huvudmannens insatser adresseras mot de identifierade brister vi får ta del av när vi ställer frågor om förklaringar. Förhållandevis få av huvudmannens prioriterade insatser riktas mot lärarnivån. Mycket få insatser är utformade för att ge rektorerna bättre förutsättningar att utveckla skolans undervisning, utöver att generellt stärka rektorns roll som pedagogisk ledare. Här visar granskningen således en diskrepans; sex av huvudmannens viktigaste insatser syftar mot att utveckla undervisningspraktiken, medan 32 av huvudmannens förklaringar pekar på undervisningens betydelse för skolans långvarigt låga kunskapsresultat. I Skolinspektionens intervjuer med både huvudmän och rektorer ges av många en bild av en synvända mot skolans kunskapsuppdrag under de senaste åren. Eftersom det undervisningsnära utvecklingsarbetet främst sker inom skolans inre organisation bär emellertid skolorna till stor del fortfarande hela ansvaret för att sätta sådana perspektivskiften i praktik.

Få huvudmän och rektorer har kännedom om vad insatserna har lett till

Vid en majoritet av de granskade skolorna finns en gemensam kännedom hos huvudman och rektor om vilka centrala insatser som huvudmannen har genomfört under perioden, men inte vilken betydelse insatserna har haft för elevernas kunskapsutveckling. Det gäller både stödinsatser, utvecklingsinsatser och extra ekonomisk tilldelning. Många av huvudmannens utvecklingsinsatser är på övergripande nivå, och ger inte alltid snabba resultat. Flera insatser är också svåra att utvärdera då sammansättningen av faktorer som kan påverka ett utfall är komplex. Ett sådant exempel är en satsning på aktivt skolval som strategi för att minska skolsegregationen och öka skolornas likvärdighet. Trots att huvudmannen hållit i i

nsatsen sedan 2008 har den inte bidragit till ökad pendling och mer heterogen elevsammansättning vid huvudmannens skolor.

Däremot visar granskningen att även uppföljningen av mer avgränsade insatser många gånger är otillräcklig, och det därför är svårt för huvudmän och rektorer att se vad insatserna resulterat i. Det framgår av såväl intervjuer som den dokumentation Skolinspektionen tagit del av att utfallet av insatser sällan har analyserats, och att huvudmännens och skolornas uppföljning därför inte visar hur åtgärderna gjort skillnad för eleverna. Granskningen ger också exempel på att det har saknats system för att föra vidare kunskap om insatser uppåt i styrkedjan. Därmed har huvudmannen inte alltid tillgång till information om utvecklingsarbetet vid skolorna över tid.

Som en konsekvens av otillräcklig uppföljning har insatser bakåt i tiden varit sporadiska och bygger inte på varandra i ett löpande utvecklingsarbete. Vid en skola blir konsekvensen av bristande uppföljning särskilt tydlig då utvecklingsområdet att förbättra lärarnas ledarskap i klassrummet har funnits i huvudmannens dokumentation under hela granskningsperioden på tio år. Detta utan att huvudmannen och skolan har kunnat påvisa förändring.

Huvudmän som bygger kunskap om insatser får viktiga underlag för utveckling

Vid en knapp tredjedel av granskade skolor visar intervjuerna att insatser följts upp och utvärderats, och att huvudmän och rektorer kan beskriva vad huvudmannens insatser lett till. Även här framgår det i intervjuerna att det är svårt att mäta effekten av alla insatser, men systematiken i kvalitetsarbetet ger relevanta underlag. Genom att följa upp verksamheten så att rektor och huvudman får kunskap om skolans nuläge, kan huvudman och rektor fatta beslut om insatser som utvecklar verksamheten i önskad riktning, och följa utvecklingen.

För att skapa sig en god bild av hur huvudmannens satsningar faller ut i praktiken förekommer också aktiviteter utöver dialoger och dokumenterat kvalitetsarbete. Sådana exempel är verksamhetsbesök med observationer kopplade till genomförda insatser och intervjuer med skolpersonal och elever. Genom uppföljningen har huvudmännen och rektorerna kunnat konstatera att insatser i olika utsträckning har haft effekt och därigenom har huvudmannen haft underlag för beslut om förstärkning, avveckling eller vidareutveckling av insatserna.

Frågeställning 3: Skolornas arbete för gemensamt ansvarstagande och höga förväntningar

Det tredje området handlar om i vilken utsträckning rektorn under perioden har arbetat för en hållbar och långsiktig skolutveckling. Vi har granskat två delar av rektorernas ledarskap. Dels hur rektorn arbetar för ett gemensamt ansvarstagande för kvalitet och kunskapsresultat vid skolan, vilket innebär att personalen involveras i utvecklingsarbetet och ser sin egen betydelse för att elever ska få goda förutsättningar för att utvecklas så långt som möjligt. Dels har vi granskat hur rektorn verkar för att det ska råda höga förväntningar på elevernas kunskapsutveckling vid skolan. Höga förväntningar innebär att personalen ser det som möjligt att förbättra

skolans kunskapsresultat och att de i sitt arbete utgår ifrån att alla elever har möjlighet att utvecklas så långt som möjligt.

lakttagelserna är sammanfattningsvis att

- de flesta skolorna under de senaste åren har gått mot ett högre gemensamt ansvarstagande. Lärarna arbetar mer kollegialt med utveckling av undervisningen under den senare delen av granskningsperioden.
- många rektorer arbetar för att undervisningen ska präglas av höga förväntningar, men få visar att arbetet präglas av förväntningar på att eleverna ska kunna nå kunskapskraven i alla ämnen.

Gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling har stärkts över tid hos en majoritet

De flesta granskade skolorna har idag ett arbete som präglas av gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsresultat, där lärare och övrig skolpersonal involveras för att alla kompetenser ska kunna tillvaratas. Granskningen visar att arbetet vuxit fram under de senaste åren. Vid alla skolor har det inte varit möjligt att härleda arbetssätt bakåt i tiden för hela granskningsperioden på grund av omsättning på rektorer och övrig personal, men många rektorer och lärare vittnar om att förändrade arbetssätt mot ett gemensamt ansvarstagande har införts relativt nyligen. Trots detta ger granskningen en bild av att förändringsarbetet har varit genomgripande vid flera skolor och bidragit till nya synsätt på undervisningens betydelse för elevernas kunskapsresultat. Vid dessa skolor betonas betydelsen av en skolledning som både utmanar lärarna i analysen av vad som påverkar resultaten och ger lärarna ett konkret och nära stöd i utvecklingen av undervisningen. Skolinspektionen har inte granskat innehållet i de analyser som genomförs på skolnivå, inte heller innehållet i det kollegiala lärandet. Därför avser inte granskningens iakttagelser de kvalitativa aspekterna av detta arbete.

Det förekommer också att arbetet för gemensamt ansvarstagande behöver utvecklas. Bland dessa skolor är det vanligt att metoder för att analysera kunskapsresultat och utvärdera undervisningen tillsammans med lärarna saknas i organisationen, och därför finns inte heller verktyg för att utveckla en förståelse av orsaker till låga kunskapsresultat. Vid några skolor är också styrningen av analys och utvärdering svag, och det har saknats en tydlig organisation och rollfördelning för skolans utvecklingsarbete. I förlängningen leder det till det är otydligt vad utvecklingsarbetet vid skolan bör handla om eller hur det ska bedrivas. Lärare vid skolorna uppger att de i liten utsträckning görs delaktiga i att undersöka skolans kunskapsresultat, och inte på ett tydligt sätt har involverats i skolans kvalitetsarbete. Vid flera av dessa skolor pågår ett utvecklingsarbete, men det har inte kommit lika långt som hos övriga skolor i granskningen.

Ökat samarbete under de tre senaste åren vid flera skolor

Vid en tredjedel av skolorna talar lärarna i Skolinspektionens intervjuer mer specifikt om vad nya arbetssätt mot gemensamt ansvarstagande inneburit. Lärare berättar att de tidigare inte samarbetat särskilt mycket, och inte heller analyserat kunskapsresultat som grund för utveckling av undervisningen. Utvecklingsuppdrag kom ofta från skolledning eller från huvudmannen utan att lärare gjorts delaktiga i

besluten. Med anledning av rektorsomsättning har rektors ledning och samordning av det pedagogiska arbetet varierat vid flera skolor, och utvecklingsarbetet har flera gånger stannat av och fått startas upp igen. Flera beskriver ett tydligt skifte med nuvarande rektor, att rektorn är drivande i skolans systematiska kvalitetsarbete och att lärarna involveras. Flera lärare i granskningen beskriver att det under tidigare skolledning har saknats strukturer för kollegialt lärande och att det inte heller funnits en tydlig kontinuitet i skolans utvecklingsarbete. Med förändringen har tydligare system för skolutveckling införts med förbättrade rutiner för kvalitetsarbetet. Granskningen ger också exempel på lärare som beskriver att de har mer tid avsatt för att planera och utvärdera undervisningen nu än tidigare, samt att det finns rutiner för auskultationer och kollegialt lärande. Sådana tydliga strukturer möjliggör kontinuitet i utvecklingsarbetet även i händelse av rektorsbyten.

Lärare och rektorer beskriver också att elevernas kunskapsutveckling prioriteras mer idag än tidigare, i och med det söks förklaringar till skolornas kunskapsresultat i undervisningen istället för att lägga ansvaret på eleverna, vilket lärare i granskningen menar att man ofta gjorde tidigare. Att undervisningen utvärderas och diskuteras mer bidrar enligt flera lärare i granskningen till ett arbetsklimat med öppna dörrar där erfarenheter kan delas mer prestigelöst än tidigare. Lärare beskriver också en utveckling där skolans lärare och övrig skolpersonal har samlats kring gemensamma mål till skillnad från tidigare då arbetslagen satte sina egna mål, eller mål saknades. Genom att alla lärare på skolan arbetar i samma riktning med övergripande gemensamma mål kring utvecklingen av undervisningen blir utvecklingsarbetet mer kraftfullt. Lärare i granskningen ger exempel på att de på så sätt samlas kring bland annat språkutvecklande arbetssätt, skolnärvaro, motivation och lektionsstruktur.

En majoritet av lärarna i skolinspektionens intervjuer ger uttryck för att de anser att utvecklingen går åt rätt håll i och med att de görs mer delaktiga i analys och beslut än tidigare. Lärare beskriver också att de förändrade arbetssätten har bidragit till att de fördjupar sig i bland annat lärandemål och lektionsstruktur och arbetar mer förebyggande för att tidigare ge stöd till elever som har svårt att nå målen.

Förstelärarna har ofta uppdrag i skolornas arbete för gemensamt ansvarstagande

Det är vanligt att förstelärare vid de granskade skolorna har en central roll i att leda de processer av analys och utvecklingsarbete som involverar lärarna. Förstelärare sitter ofta i ledningsgruppen vid granskade skolor och leder arbetslag eller andra arbetsgrupper. Flera rektorer framhåller att utvecklingen mot ett mer distribuerat ledarskap är positiv. En rektor ger exempel på att förstelärarna har ett särskilt uppdrag kring elever som saknar betyg, och därmed kan vara ett stöd för kollegor i arbetet med att utveckla metoder för undervisningen. Andra exempel som ges är att förstelärarna ingår i en skolutvecklingsgrupp som arbetar med frågor som utvecklar förmågan att analysera och förbättra undervisningen, eller leder uppföljningen av skolans kunskapsresultat.

Höga förväntningar på elevernas kunskapsutveckling, men inte på betyg i alla ämnen

En positiv iakttagelse i granskningen är att en övervägande majoritet av lärarna ger en bild av att de har höga förväntningar på elevernas kunskapsutveckling, och att arbets sätt präglade av höga förväntningar eftersträvas. Även gällande detta område är det vanligt att förhållningssätt och arbets sätt har vuxit fram under de senaste åren. Många uppger att höga förväntningar har varit en del av den nuvarande skolledningens kommunicerade prioriteringar, och många lärare uppger att de får sådana budskap från sina rektorer. Det har diskuterats på konferenser, vid fortbildning och i andra sammanhang där lärarna möts. Det är också vanligt att skolorna under granskningsperioden arbetat fram formativa förhållningssätt i undervisningen och därigenom stärkt sin kommunikation kring mål och förväntningar.

Av intervjuer med lärare vid granskade skolor framgår att förhållningssätt med höga förväntningar finns integrerade i deras metodiska arbete. Det förekommer exempelvis rutiner för auskultationer där frågan om förväntningar tas upp, och arbetsgrupper som håller diskussioner om hur förväntningar på elevernas kunskapsutveckling kan påverka lärarnas didaktiska beslut. Det förekommer också verktyg såsom lektionsstruktur och formaliserade lärsamtal där förväntningar kommuniceras till eleverna. Vid några granskade skolor följs arbetet upp, exempelvis genom skolledningens regelbundna lektionsbesök, där förväntningar, språk och arbetsuppgifter diskuteras. Det förekommer också att elevernas upplevelse av hur lärarna kommunicerar sina förväntningar följs upp vid utvärdering av undervisningen. Genom sådan uppföljning kan skolan identifiera behov av riktat arbete mot vissa elevgrupper. Ett sådant exempel i granskningen är att höja pojkarnas motivation och förväntningar på sig själva. Ett annat är att uppföljning visat att elever inte upplevt att de fått tillräckliga utmaningar i skolarbetet, vilket föranlett utvecklingsarbete där förväntningar på elevernas kunskapsutveckling och nivån i undervisningen har varit väsentliga delar.

Samtidigt ser vi att arbetet med förväntningar främst gäller elevernas lärande i stort, och inte tar utgångspunkten att eleverna ska nå godkända betyg i alla ämnen. I intervjuerna har vi sällan fått ta del av resonemang som grundar sig i ett medvetet arbete för betyg i samtliga ämnen. Däremot lyfts betydelsen av gymnasiebehörighet ofta fram. Genom detta finns en risk att både lärare och elever "nöjer sig" då gymnasiebehörighet är uppnådd, och inte strävar efter att eleverna ska nå längre, även då lärare uttrycker att alla elever ska kunna nå målen. Vid några granskade skolor ser vi också att arbetet med att integrera höga förväntningar i undervisningen inte nått lika långt. Det visar sig exempelvis genom att lärare beskriver att de kommunicerar höga förväntningar till eleverna, men att de upplever att det är svårt att tydliggöra förväntningarna så att de når fram till eleverna. Det framkommer också att lärarna inte diskuterar innebörden av höga förväntningar i kollegiet och att det inte är en fråga som drivs av skolledningen. Vid en skola utgår lärarna exempelvis från en gemensam undervisningsmodell där mål och förväntningar till viss del integrerats, men lärarna ger inte i övrigt en bild av hur förväntningar präglar undervisningen.

Vid ett fåtal skolor har granskningen visat att rektorn inte tydligt driver arbetet för att undervisningen ska präglas av höga förväntningar på elevernas kunskapsutveckling. Även hos dessa förekommer det att lärare har fått fortbildning om

betydelsen av förväntningar, men granskningen ger inte exempel på hur det implementerats. Lärare beskriver exempelvis att de eftersträvar att förmedla förväntningar i undervisningen, men visar inte vad som avses med höga förväntningar. Lärarna har inte heller haft möjlighet att vara delaktiga i ett utvecklingsarbete där frågan om höga förväntningar diskuteras. Lärarna uttrycker att arbetet med förväntningar på elevernas kunskapsutveckling främst handlar om att kommunicera vikten av god närvaro, att lägga undervisningen på rätt nivå för eleverna och att ge eleverna stöd att nå målen.

Utvecklingsområden

I detta avsnitt sammanfattas de utvecklingsområden som Skolinspektionen identifierar mot bakgrund av granskningens iakttagelser. Sammantaget har Skolinspektionen bedömt att arbetet vid 27 av de 28 skolorna behöver utvecklas inom något eller några av de tre granskade områdena.

Många huvudmän behöver i större utsträckning försäkra sig om att rektorn får det stöd som behövs och rikta insatser till skolorna

För 18 av de 28 skolorna behöver huvudmannen i större utsträckning undersöka behov och ge rektorn ett brett och ändamålsenligt centralt stöd. Med ett brett stöd menas att det ska finnas stöd som kan stötta rektorn i en variation av frågor, och med ändamålsenligt stöd menas att stödet ska motsvara rektorns behov av stöttning. De utvecklingsområden som Skolinspektionen har identifierat handlar främst om huvudmännens arbete för att försäkra sig om att stödet är ändamålsenligt. Huvudmännens tillvägagångssätt för att undersöka rektorns behov av stöd och försäkra sig om att rektorn får det stöd som behövs har i flera fall utvecklats över tid, men är också relativt nyinrättat hos flera. Därför ges ännu inte riktat och behovsanpassat stöd till alla rektorer. Genom att aktivt undersöka vilket stöd som rektorn behöver får huvudmannen kunskap om vilket stöd som behövs och kan arbeta för att tillmötesgå behovet. Huvudmannen behöver i detta arbeta för en tillitsfull kultur i stöd- och styrkedjan. Ett sådant aktivt förhållningssätt från huvudmannens sida kan också minska risken för att stöd och väl fungerande arbetssätt blir personberoende och upphör i händelse av personalomsättning på såväl skolnivå som huvudmannanivå.

För nio av de 28 skolorna har Skolinspektionen bedömt att huvudmannen i större utsträckning behöver se till att de insatser som huvudmannen riktar till skolan är anpassade till den aktuella skola, och ändamålsenliga utifrån skolans behov. Gemensamt för de utvecklingsområden som identifierats är att insatserna inte riktar sig specifikt till den utvalda skolan, utan omfattar flera av huvudmannens skolor eller avser huvudmannens arbete i stort. Insatser som handlar om att utveckla huvudmannens övergripande arbete till förmån för samtliga skolor eller generella insatser som kommer alla skolor till del kan vara av stor betydelse i ett längre perspektiv. Samtidigt måste huvudmannen alltjämt arbeta för en likvärdig utbildning och för att det kompensatoriska uppdraget tillgodoses. Ändamålsenliga insatser som utgår från en analys av den enskilda skolans behov av utveckling är därmed ett viktigt verktyg för att ge skolor med långvarigt låga kunskapsresultat bättre förutsättningar att öka måluppfyllelsen, och en del av det gemensamma ansvarstagandet för kunskapsresultaten från huvudmannens sida.

Uppföljning av insatser behöver utvecklas hos många, samsyn om förklaringar till låga kunskapsresultat behöver utvecklas hos några få

För 18 av de 28 skolorna behöver huvudmannen i större utsträckning verka för att de insatser som genomförs för att höja kunskapsresultaten följs upp och utvärderas.

Att systematiskt följa upp och utvärdera de insatser som genomförts möjliggör att beslut om nya insatser kan grundas på en analys av vad som i tidigare insatser har fungerat och inte, och kan på så sätt främja en större träffsäkerhet i framtida insatser. Utan en ansats till att följa upp och utvärdera genomförda insatser riskerar huvudmännen att fortsätta med insatser som inte bidrar till att öka måluppfyllelsen.

För den absoluta majoriteten av de 28 skolorna som har ingått i granskningen finns det en samsyn mellan huvudman och rektor kring vad som gjort att kunskapsresultaten har varit låga över tid, och förklaringarna relateras till kvaliteten i det egna arbetet. Att förklaringarna relateras till faktorer som huvudmannen och den enskilda skolan kan påverka har betydelse för möjligheten att synliggöra vad i skolans verksamhet som kan utvecklas för att ge eleverna bättre förutsättningar att nå utbildningens mål. För fyra av 28 skolor behöver huvudmannen och rektorn i sin analys av de långvarigt låga kunskapsresultaten däremot i större utsträckning söka förklaringar till kunskapsresultaten som kan relateras till kvaliteten i det egna arbetet.

Det gemensamma ansvarstagandet för elevernas kunskapsutveckling behöver stärkas vid närmare hälften av skolorna

På fyra av de 28 skolorna behöver rektorn skapa förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande för elevernas kunskapsutveckling. På ytterligare tio skolor har förutsättningarna för ett gemensamt ansvarstagande stärkts under de senaste åren, men Skolinspektionen har bedömt att det är av vikt att rektorn fortsätter att aktivt verka för att skapa sådana förutsättningar. På tre av 28 skolor behöver rektorn i större utsträckning verka aktivt för att tydliggöra vilka förväntningar som ska råda. På ytterligare sex skolor finns det ett aktivt arbete kring vilka förväntningar som råder och hur de förmedlas till eleverna, men utifrån att arbetet kan fördjupas eller har utvecklats under de senaste åren behöver rektorn även fortsättningsvis verka aktivt för förhållningssätt som präglas av att höga förväntningar på eleverna delas av all personal.

Avslutande diskussion

Alla elever ska ges stöd och stimulans så att de utvecklas så långt som möjligt oberoende av sin bakgrund eller vilken skola de går i och skolan ska sträva efter att uppväga skillnader i elevers olika förutsättningar. Skolinspektionen har granskat vad huvudmän och skolor gör för att bryta trender av långvarigt låga skolresultat. I urvalet för granskningen ingår skolor som under perioden 2010-2019 haft en andel elever med godkända betyg under den lägsta kvartilen, i jämförelse med andra skolor.

De granskade skolornas situation präglas av yttre faktorer. Skolsegregeringen med en tilltagande sortering av elever har bidragit till större skillnader i kunskapsresultat mellan skolor, och därmed även ett mer utmanande kompensatoriskt arbete på många skolor. Utöver det faktum att skolorna har långvarigt låga kunskapsresultat, återfinns de flesta i segregerade områden eller på orter med låg studietradition, och många huvudmän befinner sig på en skolmarknad som de inte till fullo kan kontrollera villkoren för. Skolsegregationen är också tätt förknippad med boendesegregationen. I granskningen finns exempel på skolor med en årlig elevomsättning på 25 procent och 94 procent elever med annat modersmål än svenska, vilket skapar andra förutsättningar för verksamheten än vid många andra skolor. Därmed uppstår behov av ett riktat kompensatoriskt arbete från huvudmannens sida. De ökade skillnaderna som finns mellan skolor drar uppmärksamhet till den utvecklingspotential som finns i elevers lärmiljö om rätt anpassade insatser sätts in för att vända utvecklingen. För att motverka de ökade skillnaderna mellan elever och skolor krävs att huvudmän gör särskilda satsningar riktade till dessa skolor, med en medveten användning av tillgängliga resurser och verkningsfulla utvecklingsinsatser.

Granskningen visar att många av de granskade huvudmännen har gjort insatser i försök att motverka skolsegregationen. Genom skolstrukturella åtgärder såsom sammanslagningar av skolor, aktivt skolval i kommunen och profilskolor som ska attrahera nya elevgrupper, eftersträvas stabilare enheter med mer heterogena elevgrupper. Många huvudmän har också stärkt sitt kvalitetsarbete under de senaste åren och genomfört insatser som syftat till att stärka skolornas arbete. Trots detta går det inte att se en hållbar stigande utveckling för måttet andel elever med godkända betyg i alla ämnen under tioårsperioden hos någon av de granskade skolorna. Mot bakgrund av skolornas förutsättningar är det tydligt att huvudmännen behöver göra mer inom skolans kompensatoriska uppdrag.

Förbättringsarbetet behöver baseras på gemensam analys och riktas mot elevernas behov

När kunskapsresultat har varit låga under lång tid är det av särskild betydelse att huvudmannen arbetar för kunskapsbildning i hela styrkedjan kring skolornas behov. I detta behöver huvudmän, rektorer och lärare utvärdera vilka insatser som gör störst skillnad för elevernas kunskapsutveckling vid den aktuella skolan. För att ett gemensamt förbättringsarbete ska komma till stånd behöver en tydliggjord problembild med analys av orsaker till skolans resultat finnas framtagen. Analysen

kan ge svar på frågor som var skolans främsta utmaningar ligger, vilka utvecklingsinsatser som kan krävas för att komma åt dem och vilket stöd som behövs från huvudmannen.

En sådan nulägesbild kring skolans långvarigt låga resultat finns sällan formulerad för granskade skolor. Därmed blir det svårare för huvudman, rektor och lärare att utifrån sina respektive ansvarsområden bidra till ett samlat arbete mot gemensamma mål. Rektorns ansvar över den inre organisationen i granskade skolor innebär ofta även fullt ansvar för mål-och resultatstyrning och därmed för utbildningens utveckling, resultat och kvalitet. Huvudmannens ansvarstagande är många gånger mer diffust. Det är väsentligt att ansvar för skolornas förbättringsarbete delas mellan huvudman och rektor, utifrån respektive roll där huvudmannen har det yttersta ansvaret för utbildningens kvalitet och rektorn har det operativa ansvaret för att leda och utveckla det pedagogiska arbetet vid skolan.⁵⁷ Ytterst kan annars konsekvensen bli att utvecklingsarbetet stannar av eller att skolan springer före huvudmannen, två ytterligheter som granskningen ger exempel på. Det kan vara positivt att utvecklingsarbete främst sker lokalt, men då skolnivån i termer av organisation för kvalitetsarbete har kommit längre i utvecklingen än huvudmannen kan det leda till att huvudmannen tappar mandat att styra. Skolan får då inte adekvat stöd och det goda arbetet sprids inte i huvudmannens organisation.

Både Skolinspektionens tidigare granskningar och erfarenheter från Samverkan för bästa skola visar återkommande att analysen bakom beslut om åtgärder ofta är ytlig, med resultatet av att huvudmän genomför punktinsatser snarare än ett långsiktigt och sammanhållet utvecklingsarbete. Granskningen visar på brister i kvalitetsarbetets analys av nuläge, orsaker till skolans långvarigt låga kunskapsresultat och uppföljning av insatser. Huvudmännen och rektorerna har därför inte haft, och många har inte heller idag, tydliga underlag för det förändringsarbete som är nödvändigt vid skolorna. De främsta förklaringarna Skolinspektionen har fått till skolornas långvarigt låga kunskapsresultat har i många fall formulerats spontant och orsaksanalys med förklaringar till skolornas låga kunskapsresultat har därför inte underbyggt huvudmannens beslut om insatser. Det systematiska kvalitetsarbetet ska syfta till att ge underlag för arbetet och visa hur en förbättring av dessa områden kan göra skillnad för eleverna. Analysen behöver ta hänsyn till förändrade strukturer för skolan, demografi och de behov en aktuell elevgrupp har, och sedan genomföras på alla nivåer. För att det ska fungera behöver huvudmannen skapa tydliga rutiner och ansvarsnivåer, där det framgår hur kvalitetsarbetet ska bedrivas både på huvudmannanivå och på skolnivå, samt hur skolornas kvalitetsarbete ska tillvaratas så att relevanta utvecklingsbehov synliggörs.⁵⁸ I förlängningen leder arbetet med en mer sammanhållen analyskedja till att skolans förbättringsarbete i högre utsträckning sker utifrån kunskap om vad eleverna vid skolan behöver, och att lärarna därmed får bättre förutsättningar att utforma undervisningen så att den möter elevernas behov.

⁵⁷ 2 kap. 8-10 § skollagen

⁵⁸ Skolverkets allmänna råd (SKOLFS 2012:98)

Dialogerna är navet i kvalitetsarbetet om de fokuseras vid rätt områden

Många huvudmän i granskningen har under de senaste åren utvecklat sina organisationer mot utvecklade processer för kvalitetsarbete och fördjupade dialoger. I detta eftersträvas högre kvalitet avseende skolans kärnuppdrag hos de flesta granskade huvudmän. Signaler om behov av en sådan utveckling har kommit från flera håll. I princip alla granskade huvudmän har fått tillsynsbeslut med förelägganden om kvalitetsarbete eller utveckling av utbildningen under perioden 2010-2019, och nära hälften har fått förelägganden i upprepade tillsynsbeslut. Sex granskade skolor har deltagit i Samverkan för bästa skola. Trots detta ser vi att processer för kvalitetsarbetet inte är fullt ut implementerade hos alla huvudmän. Dialoger med rektorer handlar ibland fortfarande om övergripande resultat och ekonomi snarare än kvalitetsfrågor. Forskning visar att huvudmannen inte alltid förväntar sig att rektorn redovisar kunskapsresultat och engagerar sig i en dialog om åtgärder vid skolor med låga kunskapsresultat, utan låter annat komma före.⁵⁹ Det finns också en risk att dialogen behandlar framgång framför analys av områden som kräver förbättringar. Rektorer i dialog med sina närmaste chefer kan ha svårt att blotta svagheter i arbetet, och strävar istället efter att söka det som är positivt. Huvudmannen kan i den goda viljan att lyfta skolan undvika att gå djupt in på de områden som är svåra, med resultat att dialogen missar det mest väsentliga utvecklingsarbetet för skolan. I granskningen ser vi sådana tendenser genom att rektorerna vid en fjärdedel av granskade skolor inte fullt ut vill säga att de har låga kunskapsresultat vid skolan, utan hellre hänvisar till positiva värden och siffror. Detta förekommer också hos representanter för huvudmännen i granskningen.

I synnerhet för skolor med långvarigt låga kunskapsresultat är det av vikt att huvudmannen balanserar sin styrning så att inte kvalitetsarbetet hamnar i skuggan av akut problemlösning, juridisk, ekonomisk eller ideologisk styrning. Huvudmannens interaktion och förhållningssätt till sitt eget arbete ger viktiga signaler till verksamheterna om vad utveckling är och för vem arbetet ska göras. Om huvudmannen vill etablera en kultur där förklaringar och utvecklingspotential söks i det egna arbetet behöver detta omfatta alla nivåer i styrkedjan. Huvudmannens analyser behöver således göras både horisontellt och vertikalt.

Skolor med utmaningar behöver en stabil organisation

Många av huvudmännens och rektorernas förklaringar till granskade skolors låga kunskapsresultat rör omsättning av skolpersonal och kompetensförsörjning, både gällande rektorer och lärare. Vid många skolor har rektorsomsättningen varit mycket hög och strategier för att skapa ett organisatoriskt minne har varit otillräckliga. Bilden är återkommande i forskning och studier av svensk skola.⁶⁰ I granskningen ser vi dels att huvudmännen behöver ge rektorerna ett bättre stöd så att styrning och ledning av skolan inte blir ett ensamarbete, dels behöver kunskap om skolan överföras vid händelse av rektorsbyte. Vid många granskade skolor

⁵⁹ Jarl m.fl. (2017)

⁶⁰ Bl.a. Skolinspektionen (2019), Skolverket (2019b); Jarl m.fl. (2017); Genomgång av beslut från Skolinspektionens regelbundna tillsyn för skolor som under tre års tid (2015-2018) haft låga kunskapsresultat.

vittnar lärare om rektorsomsättningens konsekvenser bland annat genom personalflykt, skiftande prioriteringar och målsättningar vid skolan, och avbrott i utvecklingsarbetet. I skolor med hög rektorsomsättning är det inte ovanligt att lärare tar ansvar för både sin och skolans utveckling på lärarnivå, vilket vi också sett exempel på. Analys och utvecklingsarbete sker då i vissa grupper på skolan, på lärares egna initiativ med risken att skolans inre arbete blir olikvärdigt med informella ledarstrukturer. Lärarnas betydelse är emellertid tydlig i granskningens resultat. Granskningen visar medvetenhet om relationell tilltro och god undervisning. Vid många granskade skolor har arbetet under de senaste åren utvecklats mot tydligare gemensamt ansvarstagande med större delaktighet för lärarna och bättre förutsättningar att samarbeta. Höga förväntningar betonas i många av Skolinspektionens intervjuer, både förväntningar på lärare och på elever. Förstelärarna vid de granskade skolorna har ofta en central roll i att samla och leda lärarnas gemensamma arbete, vilket talar för att införandet av karriärtjänster har haft betydelse för utvecklingen. Granskningen ger också en bild av utmaningar som adresseras lärarnivån. Vid flera granskade skolor lyfter man fram omsättning på lärare som en av förklaringarna till långvarigt låga resultat, samt skillnader i lärarnas undervisning, bristande strukturer för samverkan och kollegialt lärande och brist på behöriga lärare. Skolinspektionen har i tidigare granskningar sett behov av att huvudmän i högre grad har ett långsiktigt och strategiskt arbete för att stärka lärarresurser vid skolor med utmaningar.⁶¹ I den här granskningen finns exempel på lönetillägg under en längre period och andra insatser för att locka behöriga lärare till varaktiga tjänster vid skolorna, även om det är ovanligt.

Vidare ger granskningen exempel på betydelsen av att lärare involveras i arbetet med större förändringar. I fous analys av förändringsarbete framgår vikten av att förändringsarbete genomförs med god beredskap i organisationen. Analysen visar att relevanta och prioriterade förändringsmål, rätt kompetens, motivation hos medarbetarna samt organisatoriska rammar/resurser och en tydliggjord handlingsplan behöver finnas i ett förändringsarbete för att inte motstånd ska väckas.⁶² I granskningen finns exempel på skolstrukturella åtgärder som syftar till förbättrade organisatoriska möjligheter och mer heterogent elevunderlag på skolorna, men som föranlett negativa och skilda skolkulturer inom enheterna. Rektorns fortsatta arbete har därför till stora delar uppehållits vid att samla skolans lärare och skapa en sammanhållen enhet. De förändringar som ger konsekvenser för lärarnas arbete bör också lärarna involveras i, för att kunna bli medaktörer i utvecklingsarbetet.

⁶¹ Skolinspektionen (2017), Skolinspektionen (2020b)

⁶² Jahnke och Hirsh, (2020)

Referenser

Ambrose, A. (2016). *Att navigera på en skolmarknad: en studie av valfrihetens geografi i tre skolor*. Doktorsavhandling vid Stockholms Universitet.

Böhlmark m.fl. (2015). *Skolsegregation och skolval*. Rapport 2015:5; Uppsala: IFAU

Bender, G. och Kornhall, P. (2018). *Ett söndrat land: Skolval och skolsegregation i Sverige*, Stockholm: Arena Idé.

Fejes, A. och Dahlstedt, A. (2018). *Skolan, marknaden och framtiden*. Stockholm: Studentlitteratur.

Hattie, J. (2014). *Synligt lärande: en syntes av mer än 800 metaanalyser om vad som påverkar elevers skolresultat*. Stockholm: Natur och Kultur.

Hedström m.fl. (2019). *SEGREGATION. Mikromekanismer och makrodynamik. Slutrapport från ett forskningsprogram*. Riksbankens Jubileumsfond Skriftserie 16.

Holmlund m.fl. (2014). *Decentralisering, skolval och fristående skolor: resultat och likvärdighet i svensk skola*. Rapport 2014:25, Uppsala: IFAU

Håkansson, J. och Sundberg, D. (2016). *Utmärkt skolutveckling: Forskning om skolförbättring och måluppfyllelse*, Stockholm: Natur och Kultur.

Högstadius, P. (2014). *Rektor och huvudmannen i samspel – samspelets betydelse för måluppfyllelsen*, i Nihlfors, E. och Johansson, O. (red.) (2014) *Skolledare i mötet mellan nationella mål och lokal policy*, Lund: Gleerups.

Jahnke, A. och Hirsh, Å. (2020). *Varför förbättras inte elevresultaten trots alla insatser? En fördjupad nulägesanalys av en gymnasieskola*. Rapportserie 2020:1; Stockholm: Ifous.

Isling Poromaa, P. (2016). *Den subtila ojämlikheten: om grundskolors materiella förutsättningar och elevers utbildningsmöjligheter*. Umeå universitet. Pedagogiska institutionen.

Jarl, M., Blossing, U. och Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång: Strategier för en likvärdig skola*, Stockholm: Natur och Kultur.

OECD (2019). *OECD Economic Surveys:Sweden*, OECD Publishing.

Nihlfors, E. och Johansson, O. (2013). *Rektor – en stark länk i styrningen av skolan*, Stockholm: SNS Förlag.

Riksrevisionen (2018). *Långsiktiga effekter av utökade valmöjligheter till gymnasieskolan – från närhetsprincip till betygsprincip*. RiR 2018:28.

Skolförordning (2011:185)

Skolinspektionen (2010). *Rätten till kunskap. En granskning av hur skolan kan lyfta alla elever*. Stockholm: Skolinspektionen.

Skolinspektionen (2017). *Lärarresurser – att verka för likvärdighet i utbildningen*. Stockholm: Skolinspektionen.

Skolinspektionen (2019). *Huvudmannens arbete för kontinuitet på skolor med många rektorsbyten*, Stockholm: Skolinspektionen.

Skolinspektionen (2020). *Årsrapport 2019. Skillnader i skolors arbetssätt och huvudmäns ansvarstagande*. Stockholm: Skolinspektionen.

Skolinspektionen (2020b). *Hur säkras lärarresurser till skolor med utmaningar? Fokus på kommunala huvudmän*. Stockholm: Skolinspektionen

Skollagen (2010:800).

Skolverket (2012) *Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet*. Skolverkets allmänna råd med kommentarer. SKOLFS 2012:98. Stockholm: Fritzes.

Skolverket (2018). *Analys av familjebakgrundens betydelse för skolresultaten och skillnader mellan skolor*. Rapport nr 467.

Skolverket (2018a). *Analys av familjebakgrundens betydelse för skolresultaten och skillnader mellan skolor*.

Skolverket (2018b). *Kartläggning av huvudmäns arbete med att utveckla den lokala styrningen av skolan*. Dnr 2018:301.

Skolverket (2019a). *Sammanställning av slutredovisningar från huvudmän som ingick i urvalen november 2015 och januari 2016*, Dnr 7.4.3 – 2019:00930

Skolverket (2019b). *TALIS 2018*, Rapport 481.

Skolverket (2019c). *Utvärdering av Samverkan för bästa skola. Delrapport – nulägesanalysen*, Dnr 2017:00053.

SOU 2019:40, Bilaga 7 till Långtidsutredningen, *Jämlikhet i möjligheter och utfall i den svenska skolan*. Stockholm: Nordstedts.

SOU 2020:28 *En mer likvärdig skola - minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning*, Stockholm: Nordstedts.

Utbildningsdepartementet. (2018-07-19) *Kommittédirektiv. Ökad likvärdighet genom minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning*. Dnr 2018:71

Internetkällor

<https://www.regeringen.se/artiklar/2018/04/sverige-ska-ha-en-jamlik-kunskapsskola/>,
<https://www.aftonbladet.se/debatt/a/QoBvIP/lat-staten-ta-over-skolor-i-fororten>
<https://www.dagensarena.se/innehall/centern-bra-skolor-ska-slipa-granskning/>

Bilagor

Bilaga 1: Urvalsprinciper

Urvalet draget för att granska ca 30 skolor med långvarigt låga kunskapsresultat, utifrån urvalskriterier och myndighetens urvalsprinciper. Dessa för med sig vissa avgränsningar som innebär att det finns grundskolor som har sämre kunskapsresultat under någon/några av de tio åren, men som av olika anledningar inte fallit ut i granskningen.

För att granska långvarigt låga kunskapsresultat har måttet andel elever med godkända betyg i alla ämnen i åk 9 använts. De granskade skolorna har tagits fram genom Skolverkets betygsstatistik. Skolorna har valts ut på grund av att de har en andel elever med godkända betyg som ligger under den lägsta kvartilen, i jämförelse med andra skolor, varje år mellan 2010-2019.⁶³ Långvarigt låga kunskapsresultat har definierats dels utifrån skolans kunskapsresultat dels utifrån att skolan ska ha funnits i tio år samt att den ska ha sammanställd betygsstatistik i minst nio av de tio åren. I granskningen ingick 28 skolor; 26 kommunala och 2 fristående. I urvalet har ingen hänsyn tagits till om skolan har en offentlig eller enskild huvudman.

Skolinspektionens urvalsprinciper innebär bland annat att skolor som deltar i, eller inom ett år före urvalsdragningen har avslutat sin medverkan i, Skolverkets Samverkan för bästa skola, har exkluderats från urvalet. Även skolor som fallit ut i tidigare tematiska kvalitetsgranskningar under samma läsår har exkluderas från granskningen. Vidare har urvalsdragningen inneburit en naturlig avgränsning mot skolor som har funnits i tio år eller längre, skolorna i urvalet har en obruten skolenhetskod för perioden 2010-2019. Eftersom granskningen är baserat på att skolor ska ha låga kunskapsresultat under en tioårsperiod, har dessutom skolor som tillkommit eller lagts ned under perioden 2010-2019 exkluderats. Betygsstatistiken har inneburit en naturlig avgränsning mot något större skolenheter. Enligt Skolverkets redovisningsprinciper visas bara resultat för skolor som har fler än tio elever. En ytterligare avgränsning som påverkar urvalet är att skolor som har färre än 25 elever i årskurs 9 vid tillfället för granskningen har sorterats bort.

⁶³ Undantag finns. I urvalet saknar några skolor data under ett av de tio åren på grund av att de har inte har rapporterat in data, eller hade färre än 10 elever i årskurs 9 enstaka år och därmed ingen redovisad statistik. Det finns också några skolor som ligger över den lägsta kvartilen vid ett av de tio åren.

Bilaga 2: Metod och genomförande

Granskningen är genomförd på 28 skolor hos sammanlagt 18 huvudmän. I granskningen har vi använt oss av dokumentstudier och intervjuer som insamlingsmetoder. Intervjuerna genomfördes under perioden september till december 2020.

Dokumentstudier

Inför intervjuerna med de utvalda skolorna har vi genomfört dokumentstudier i syfte att kartlägga skolornas och huvudmännens arbete utifrån granskningens frågeställningar under perioden 2010 – 2019. Dokumentstudierna har främst fungerat som förberedelse inför intervjuerna men uppgifter i dokumentationen har även använts som underlag för bedömning i verksamhetsbesluten. De dokument som har varit aktuella i dokumentstudierna är huvudmännens årsredovisningar, budgetdokument, verksamhetsplaner samt dokumentation av huvudmännens och de utvalda skolornas systematiska kvalitetsarbete under den granskade perioden. Ytterligare dokument av intresse har varit eventuella interna och externa utvärderingar och revisionsrapporter samt Skolinspektionens beslut i tillsyn och kvalitetsgranskning för de utvalda huvudmännen och skolorna under perioden.

I ett första steg har vi eftersträvat att inhämta så stor del som möjligt av nämnda dokument via huvudmännens egna hemsidor och webbsökning. Utifrån den dokumentation som vi själva inhämtat har vi sedan anpassat en dokumentbegäran för respektive huvudman där vi begärt att få ta del av resterande dokument i den mån de finns upprättade. I samband med dokumentbegäran har vi också bitt huvudmännen ange hur många rektorer som har arbetat på de utvalda skolorna under perioden 2010 – 2020 samt att svara på följande frågor:

- Beskriv de tre viktigaste insatserna som huvudmannen tagit initiativ till på den utvalda skolan under perioden 2010 - 2020 i syfte att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten.
- Beskriv om det löpande under perioden 2010 - 2020 förekommit någon extra ekonomisk resurstilldelning till den utvalda skolan i förhållande till andra skolor. Observera att extra ekonomiska resurser definieras i denna granskning som resurser som ges utöver de som ingår i resursfördelningsmodellen.

Utöver ovanstående dokument och information har vi också sammanställt statistik för de utvalda skolorna under den granskade perioden enligt nedan:

- Andel elever som uppnått A-E i alla ämnen (per år och genomsnittlig andel för perioden 2010-2019)
- Andel elever som beräknas uppnå A-E i alla ämnen enligt Salsa (skillnad mellan faktiskt värde och beräknat värde per år samt den genomsnittliga skillnaden under perioden 2010-2019)
- Antal elever per år
- Andel elever med utländsk bakgrund per år
- Andel elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning per år
- Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen per år

Intervjuerna

Intervjuerna i granskningen genomfördes från slutet av september till slutet av december 2020. Syftet med intervjuerna har varit att få en fördjupad bild av huvudmannens respektive rektorns arbete inom de granskade områdena i dagsläget och under den granskade perioden. Intervjuerna har genomförts digitalt via Skype eller Teams och nedanstående intervjuer har genomförts för respektive skola:

- En till två gruppintervjuer med tre till fyra lärare och andra professioner på skolan. I urvalet av respondenter har hänsyn tagits till att personal som innehar en central roll eller uppdrag att arbeta med skolutveckling samt personal som arbetat såväl kortare som längre tid på skolan ska finnas representerade.
- En intervju med rektor. I de fall det funnits en eller flera biträdande rektorer har även de intervjuats tillsammans med rektorn.
- En intervju med rektorns närmaste chef, exempelvis områdeschef eller verksamhetschef.
- En intervju med skol- eller förvaltningschef och eventuellt en ytterligare sakkunnig tjänsteperson vid den förvaltning som har grundskolan som sitt ansvarsområde. Hos enskilda huvudmän har motsvarande funktioner intervjuats.
- En intervju med en till två representanter för den nämnd eller styrelse som har grundskolans verksamhet i sitt ansvarsområde. För enskilda huvudmän har representanter för styrelsen eller motsvarande intervjuats.

Två inspektörer har medverkat vid varje intervju. Inspektörerna har haft intervju-guider att utgå från och en av inspektörerna har fört anteckningar under intervjun. Efter att alla intervjuer för en skola har genomförts har ansvarig inspektör sammanställt anteckningarna till ett protokoll som skickats till skolans huvudman för att ge huvudmannen möjlighet att lämna synpunkter på eventuella faktafel i protokollet.

Protokollet och den samlade dokumentationen har sedan legat till grund för bedömningarna i ett beslut där Skolinspektionen har sammanfattat bedömningarna av huvudmannens och rektorns arbete inom de granskade områdena. I förekommande fall har utvecklingsområden också skrivits fram. I samband med att beslutet skickats till huvudmannen har ansvarig inspektör erbjudit en muntlig återkoppling av beslutet. Syftet med den muntliga återkopplingen har varit att Skolinspektionen ska kunna få en bild av hur beslutet tagits emot och för att ge möjlighet för skolans rektor och representanter för huvudmannen att ställa frågor kopplade till beslutet.

En fördjupad analys av den samlade empirin från alla huvudmän och skolor i granskningen har utgjort underlag för de övergripande resultat som presenteras i denna rapport.

Bilaga 3: 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 ansvars-kännande 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. 9 §

Det pedagogiska arbetet vid en förskole- eller skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor. Rektorn ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas.

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.

10 kap. 38 §

Grundbeloppet ska avse ersättning för

1. undervisning,
2. lärverktyg,
3. elevhälsa,
4. måltider,
5. administration,
6. mervärdesskatt, och
7. lokalkostnader.

Grundbeloppet ska bestämmas efter samma grunder som hemkommunen tillämpar vid fördelning av resurser till den egna grundskolan.

14 kap. 2 § skolförordningen

Om ytterligare resurser ges till hemkommunens verksamhet under budgetåret, ska motsvarande tillskott ges till de enskilda huvudmännen.

Om hemkommunen minskar ersättningen till sin motsvarande verksamhet får bidrag till enskilda huvudmän minskas i motsvarande mån genom att återstående utbetalningar under budgetåret sätts ner.

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

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.

Övergripande mål och riktlinjer

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.

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.

Rektorns ansvar

Rektorn har ansvaret för skolans resultat och har, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att

- undervisningen och elevhälsans verksamhet utformas så att eleverna får den ledning och stimulans, de extra anpassningar eller det särskilda stöd samt den hjälp de behöver,
- resursfördelningen och stödåtgärderna anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör,
- personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter och kontinuerligt ges möjligheter att dela med sig av sin kunskap och lära av varandra för att utveckla utbildningen.

Skolverkets allmänna råd (SKOLFS 2012:98) med kommentarer, systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet

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 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 4: Bedömningsstöd

Här redogörs för de kriterier som legat som grund för Skolinspektionens bedömningar i de verksamhetsbeslut som skolorna i granskningen fått. Bedömningen har gjorts på en tregradig skala. Nedan beskrivs kriterierna som ska vara uppnådda för hög kvalitet.

Frågeställning 1

I vilken utsträckning har huvudmannen haft ett långsiktigt och pågående arbete för att skapa kontinuitet och stabilitet i skolans ledning i syfte att bryta de långvarigt låga kunskapsresultaten?

Kvalitetskriterier för hög kvalitet

- Huvudmannen har över tid och under perioden erbjudit och erbjuder idag rektor ett brett och ändamålsenligt centralt stöd i olika former. Stödet bidrar till att en välutvecklad och långsiktig styrning och ledning av den pedagogiska verksamheten på skolan kan upprätthållas.
- Huvudmannen har över tid och under perioden vidtagit och vidtar idag väsentliga åtgärder som bidrar till att skapa förutsättningar för rektor att leda och organisera den pedagogiska verksamheten på skolan utifrån syftet att bryta långvarigt låga kunskapsresultat. I kriteriet ingår också att huvudmannen över tid skjuter till extra ekonomiska resurser för att täcka de behov som uppstår vid skolan.

Frågeställning 2

I vilken utsträckning har huvudmannen och rektorn en samsyn kring vad som förklarar de långvarigt låga kunskapsresultaten och kring insatsers effekter över tid?

Kvalitetskriterier för hög kvalitet

- Huvudmannen och rektorn har under perioden haft och har idag en hög grad av samsyn kring relevanta förklaringar till de långvarigt låga kunskapsresultaten. Av förklaringarna framgår hur undervisningen möter elevernas behov.
- Huvudmannen och rektorn har haft och har idag en gemensam förståelse för viktiga kvalitetsbegrepp.
- Huvudmannen och rektorn har haft och har idag en gemensam god kännedom om insatserna över tid och deras effekter samt hur dessa hänger ihop med varandra, som underlag för framtida utvecklingsåtgärder.

Frågeställning 3

I vilken utsträckning har rektorn bedrivit ett långsiktigt och pågående 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?

Kvalitetskriterier för hög kvalitet

- Rektorn har aktivt verkat och verkar idag för att det på skolan råder goda gemensamma förhållningssätt bland den pedagogiska personalen som präglas av höga förväntningar på alla elever.
- Rektorn har aktivt verkat och verkar idag för att det bland den pedagogiska personalen finns ett tydligt gemensamt ansvarstagande för skolans kvalitet och resultat.

Bilaga 5: Granskade skolor

I denna bilaga sammanfattas information om respektive granskad skola. Skolorna anges i bokstavsordning och presenteras därmed i en annan ordning än den som återfinns i rapportens resultatredovisning.

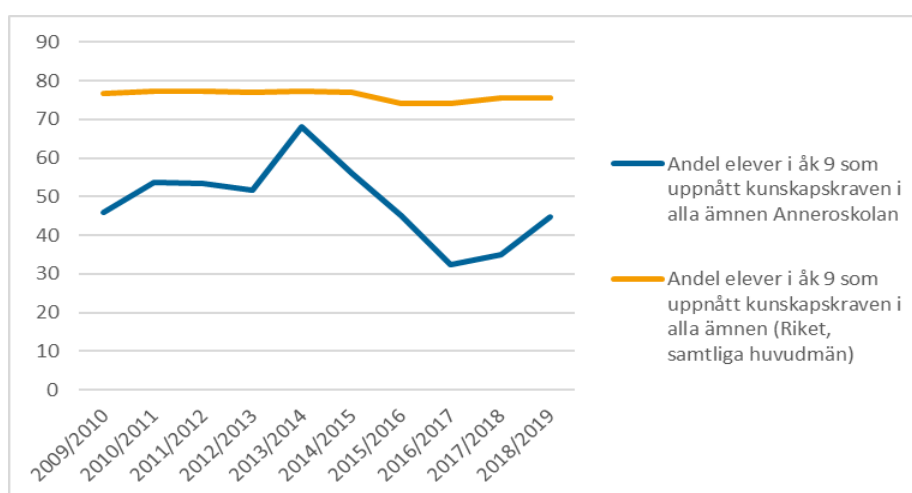
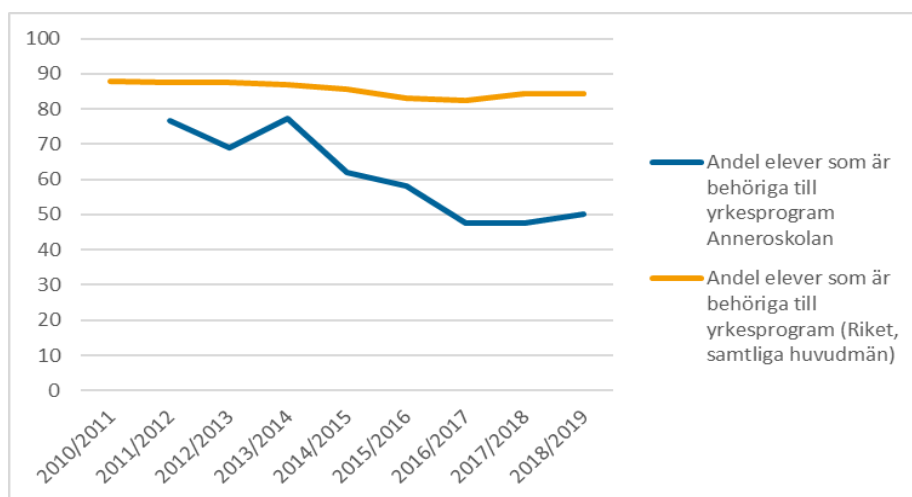
Anneroskolan

Huvudman: Helsingborgs kommun

Kommungrupp: Större stad

Anneroskolan är en skola som hade 373 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 215,8 (läsåret 2013/2014) och som lägst 158,1 (läsåret 2017/2018). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 32,5 och 68,2 procent. Läsåret 2018/2019 var 50 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram⁶⁴, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Anneroskolan har haft två olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 46 och 62 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 63,6 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 78 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 39 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



⁶⁴ Läsåret 2010/2011 redovisades andelen behöriga till yrkesprogram som -100 då antalet ej behöriga var 1-4

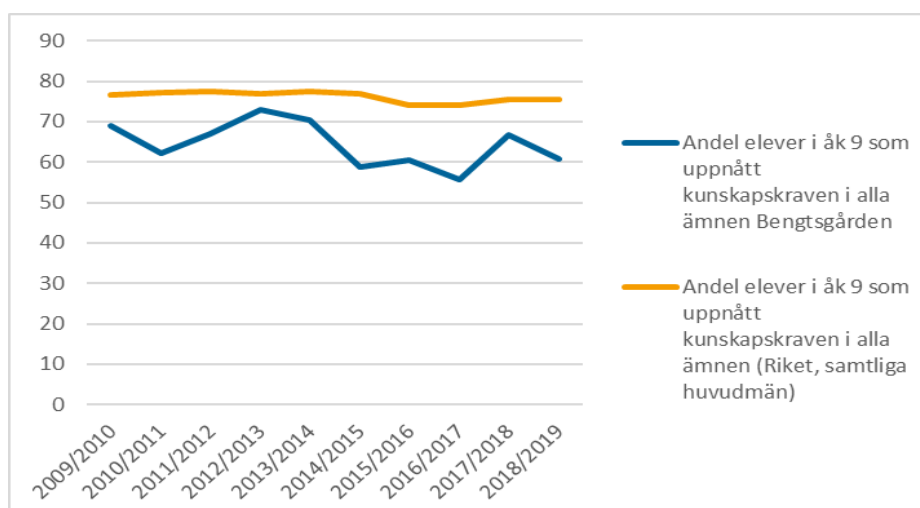
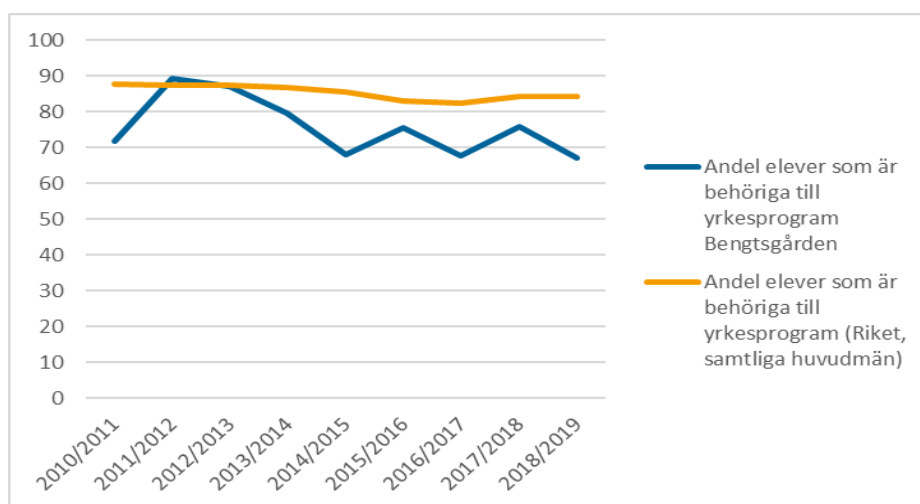
Bengtsgården

Huvudman: Bengtsfors kommun

Kommungrupp: Landsbygdskommun

Bengtsgården är en skola som hade 412 elever i årskurs 6-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 217,4 (läsåret 2017/2018) och som lägst 188,6 (läsåret 2014/2015). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 55,6 och 72,8 procent. Läsåret 2018/2019 var 67 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Bengtsgården har haft fyra olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 58,9 och 70,3 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 62,5 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 34 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 42 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



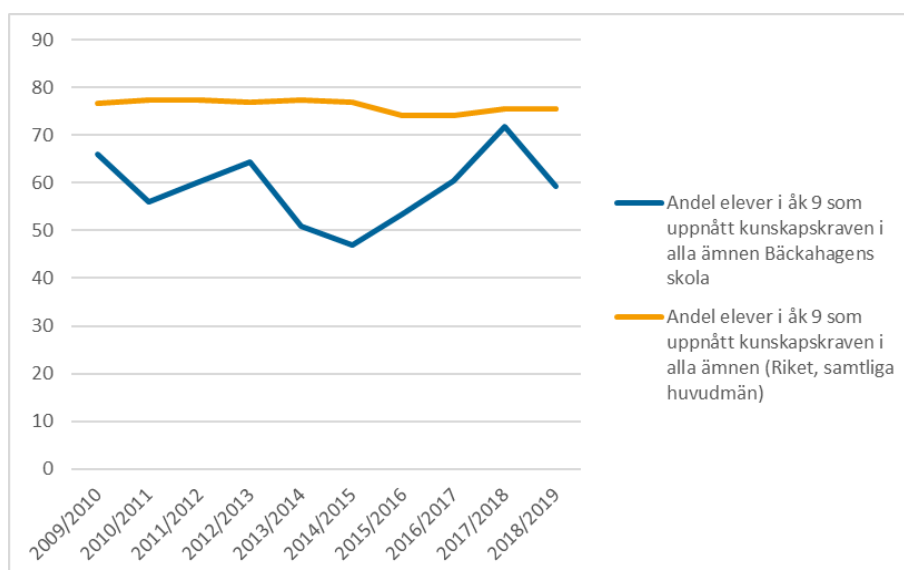
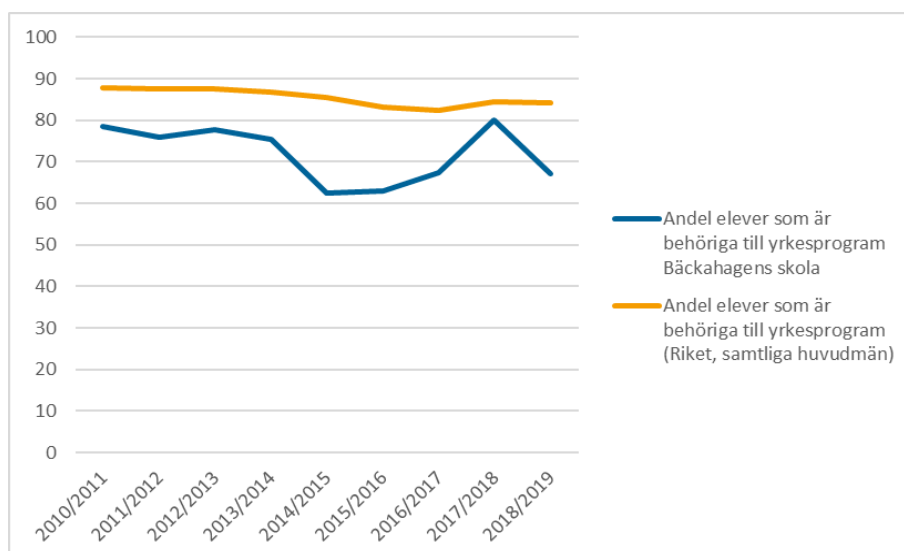
Bäckahagens skola

Huvudman: Stockholms kommun

Kommungrupp: Storstäder

Bäckahagens skola är en skola som hade 724 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 230,2 (läsåret 2017/2018) och som lägst 173,5 (läsåret 2015/2016). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 46,9 och 71,8 procent. Läsåret 2018/2019 var 67,1 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Bäckahagens skola har haft två olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 54,2 och 72,7 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 72 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 46 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 49 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



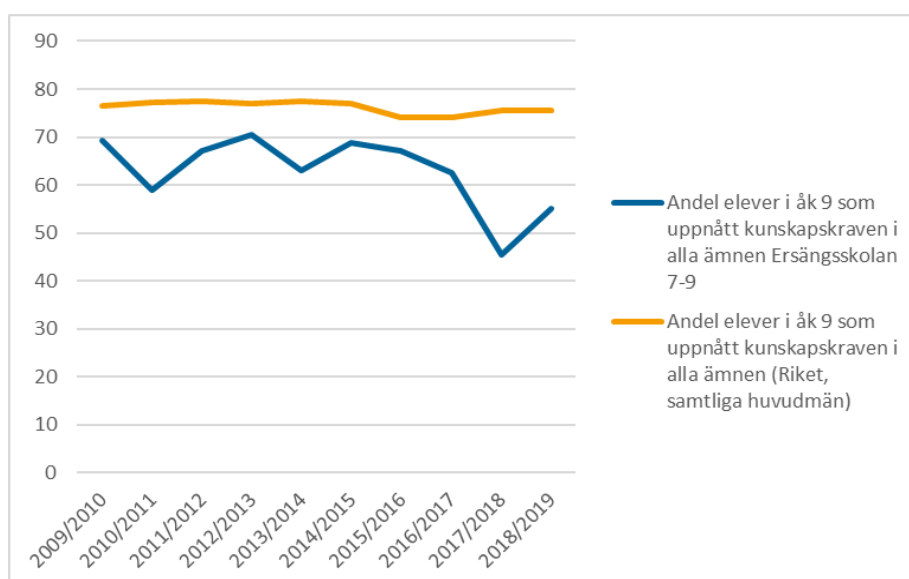
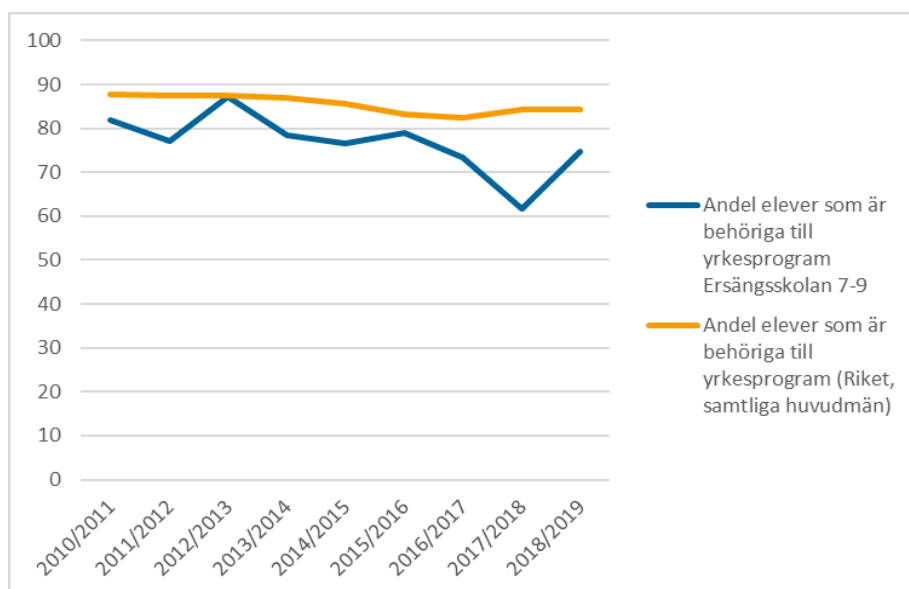
Ersängsskolan 7-9

Huvudman: Umeå kommun

Kommungrupp: Större stad

Ersängsskolan 7-9 är en skola som hade 134 elever i årskurs 7-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 217,6 (läsåret 2014/2015) och som lägst 176,9 (läsåret 2018/2018). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 45,5 och 70,5 procent. Läsåret 2018/2019 var 74,6 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Ersängsskolan 7-9 har haft tre olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 75,1 och 87,9 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 78,2 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 50 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 29 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



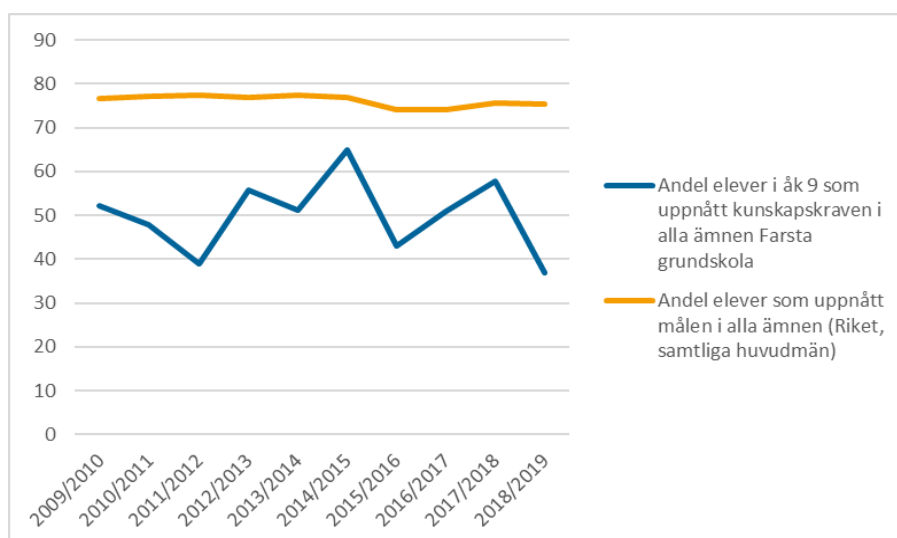
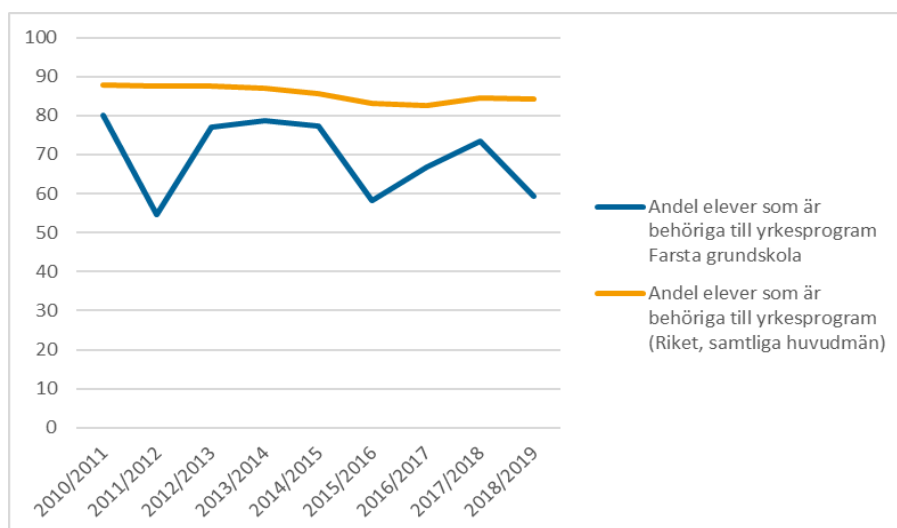
Farsta grundskola

Huvudman: Stockholms kommun

Kommungrupp: Storstäder

Farsta grundskola är en skola som hade 1 004 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 206,8 (läsåret 2010/2011) och som lägst 179,6 (läsåret 2015/2016). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 37 och 64,9 procent. Läsåret 2018/2019 var 59,3 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Farsta grundskola har tidigare varit tre olika skolor som gick samman till en skola år 2017. Dessa tre skolor har under perioden 2010-2019 haft sju olika rektorer, och nuvarande Farsta grundskola har haft tre olika rektorer under perioden. Andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne på skolan har varierat mellan 61,1 och 73,4 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 66,6 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 39 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 62 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



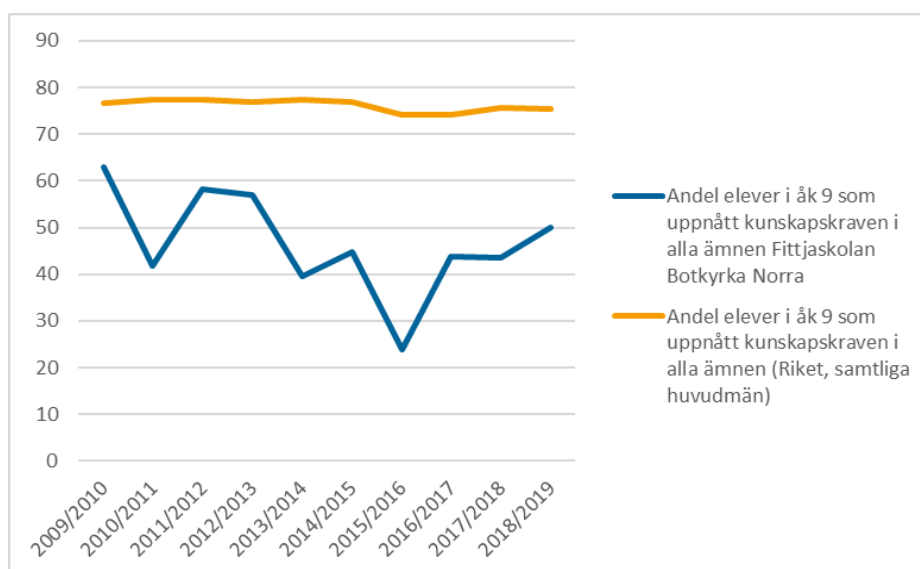
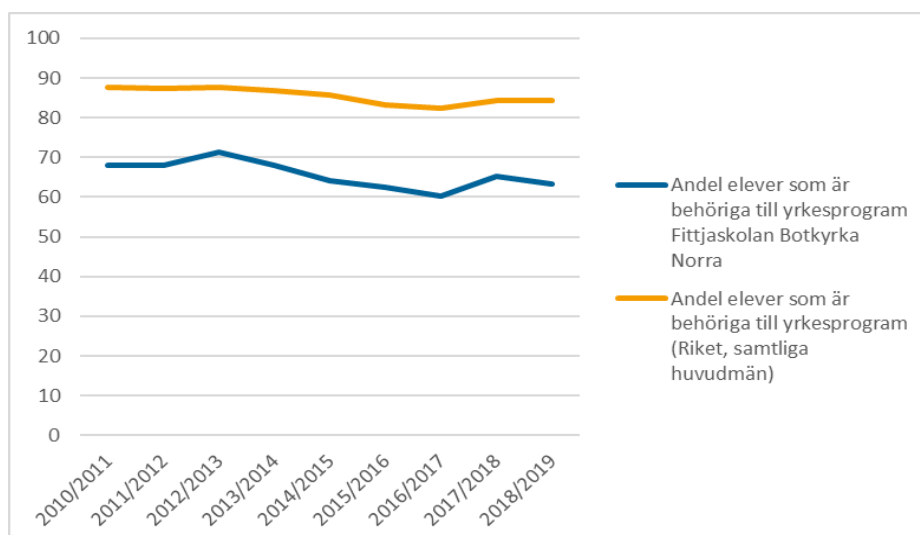
Fittjaskolan Botkyrka Norra

Huvudman: Botkyrka kommun

Kommungrupp: Pendlingskommun nära storstad

Fittjaskolan Botkyrka Norra är en skola som hade 502 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 186,8 (läsåret 2009/2010) och som lägst 155,3 (läsåret 2014/2015). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 23,8 och 63 procent. Läsåret 2018/2019 var 63,2 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Fittjaskolan Botkyrka Norra har haft tre olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 43,4 och 59 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 47,5 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 92 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 26 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



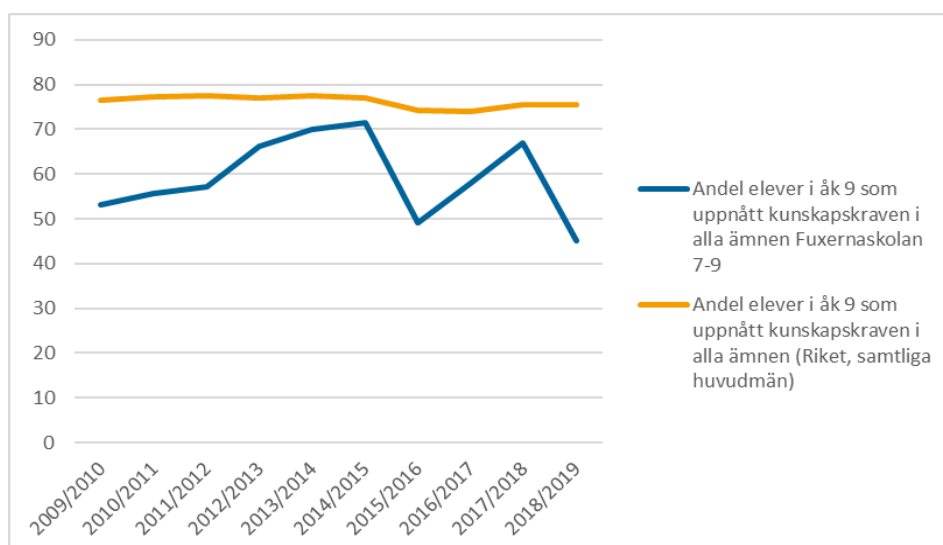
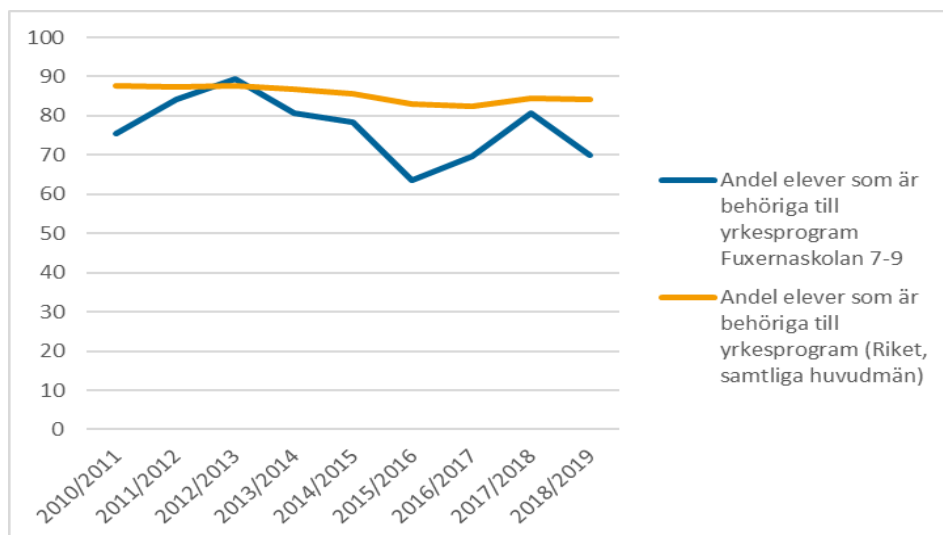
Fuxernaskolan 7-9

Huvudman: Lilla Edets kommun

Kommungrupp: Pendlingskommun nära storstad

Fuxernaskolan 7-9 är en skola som hade 301 elever i årskurs 7-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 208,1 (läsåret 2014/2015) och som lägst 173,9 (läsåret 2016/2017). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 45,1 och 71,6 procent. Läsåret 2018/2019 var 69,9 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Fuxernaskolan 7-9 har haft fyra olika rektorer under åren 2010-2019, och år 2015 skedde en sammanslagning av två skolor så att Fuxernaskolan blev huvudmannens enda skola för elever i årskurs 7-9. Under perioden 2014-2019 har andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne på skolan varierat mellan 64 och 80,5 procent. Läsåret 2019/2020 var andelen 55 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 23 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 38 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



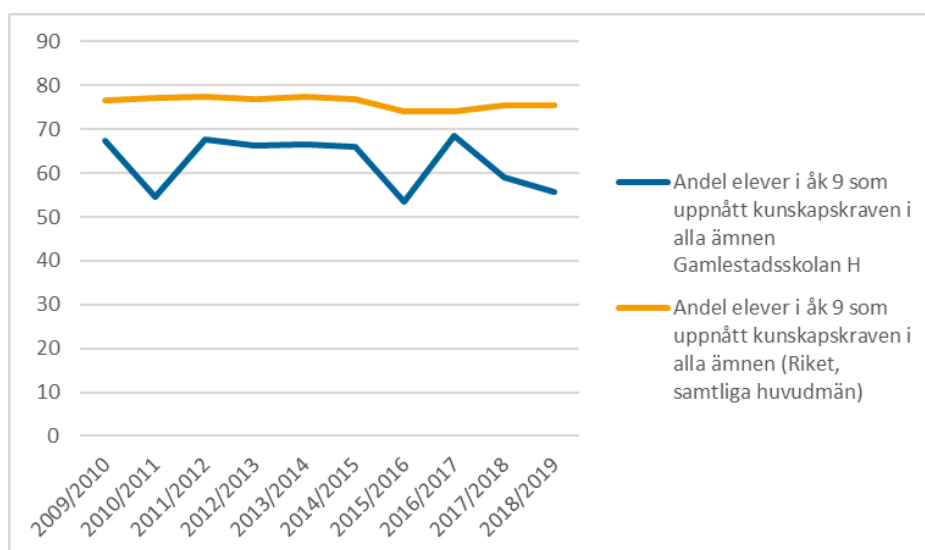
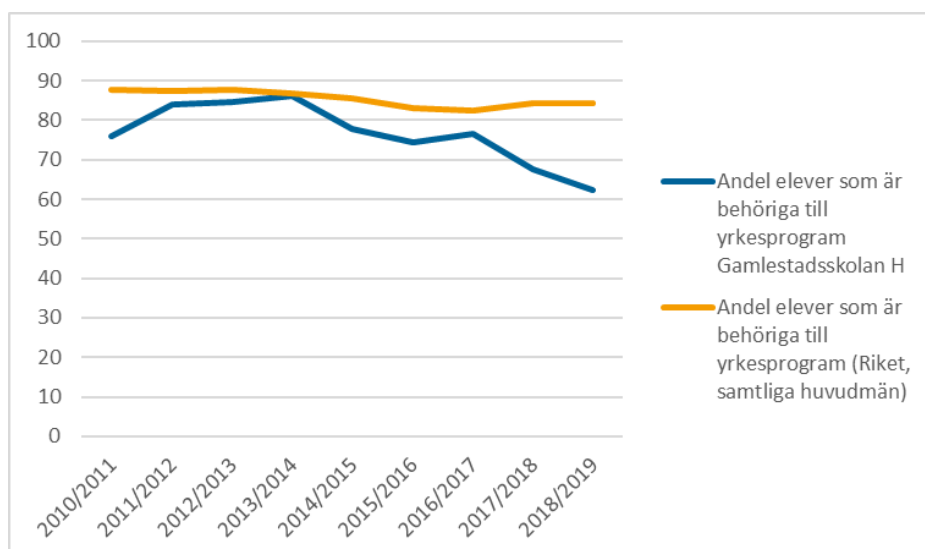
Gamlestadsskolan H

Huvudman: Göteborgs kommun

Kommungrupp: Storstäder

Gamlestadsskolan H är en skola som hade 233 elever i årskurs 7-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 212 (läsåret 2009/2010) och som lägst 188,3 (läsåret 2018/2019). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 53,5 och 68,6 procent. Läsåret 2018/2019 var 62,2 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Gamlestadsskolan H har haft en rektor under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 61,8 och 75,3 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 52,9 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 76 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 30 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



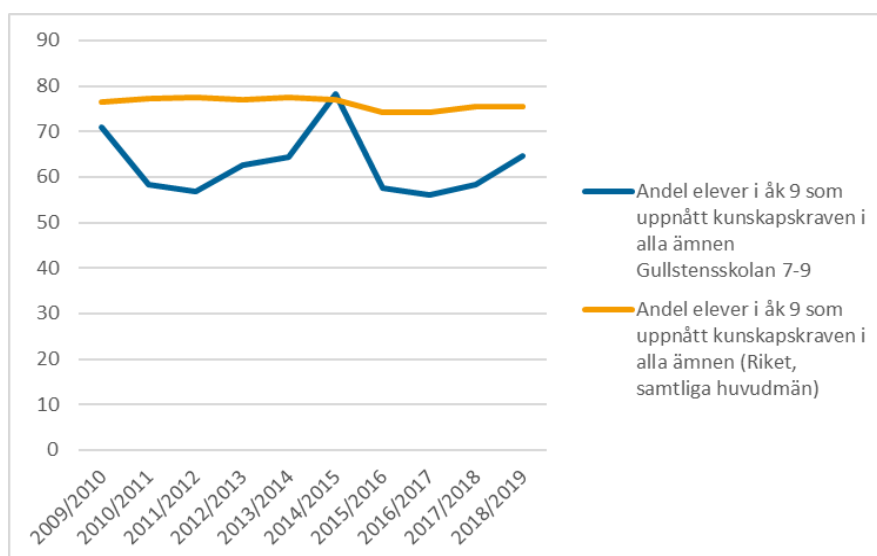
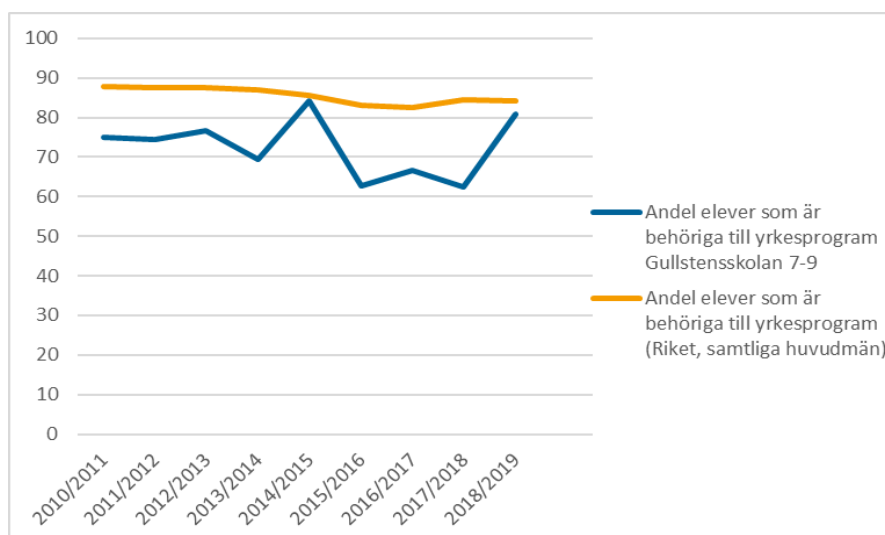
Gullstensskolan 7-9

Huvudman: Gullspångs kommun

Kommungrupp: Pendlingskommun nära mindre stad/tätort

Gullstensskolan 7-9 är en skola som hade 161 elever i årskurs 7-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 195,6 (läsåret 2009/2010) och som lägst 167,7 (läsåret 2015/2016). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 56,1 och 78,3 procent. Läsåret 2018/2019 var 80,9 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Gullstensskolan 7-9 har haft fem olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 52,9 och 88,6 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 48,4 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 41 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 29 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



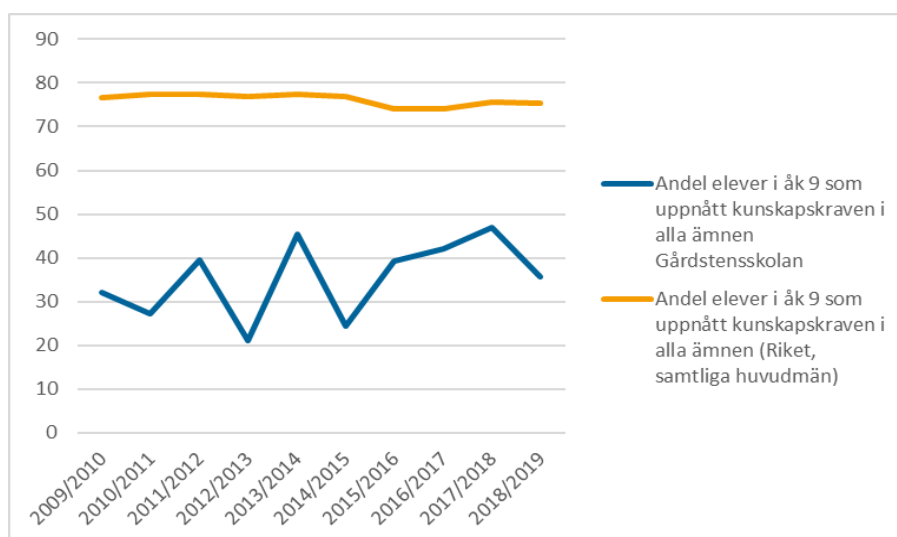
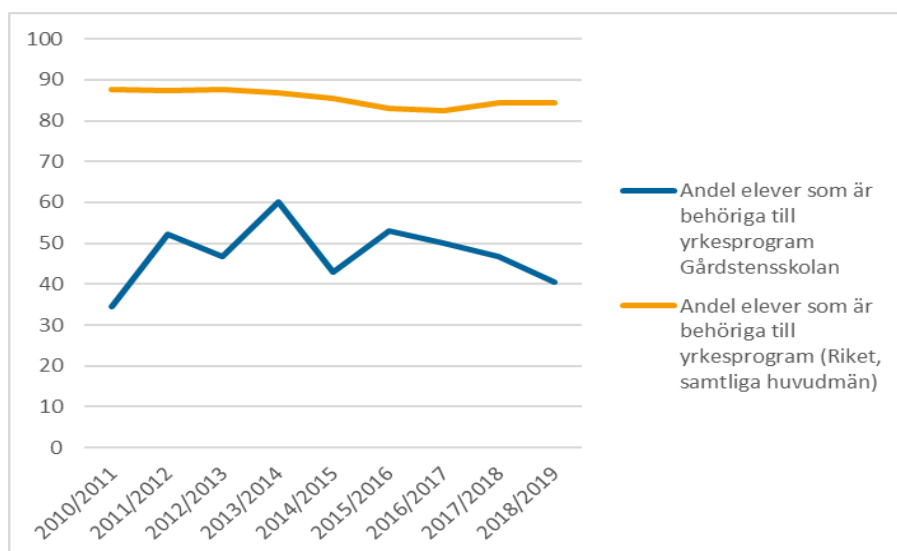
Gårdstensskolan

Huvudman: Göteborgs kommun

Kommungrupp: Storstäder

Gårdstensskolan är en skola som hade 449 elever i årskurs 4-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 183,7 (läsåret 2013/2014) och som lägst 140 (läsåret 2009/2010). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 21 och 46,9 procent. Läsåret 2018/2019 var 40,5 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Gårdstensskolan har haft åtta olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 37 och 50,6 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 43 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 91 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 31 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



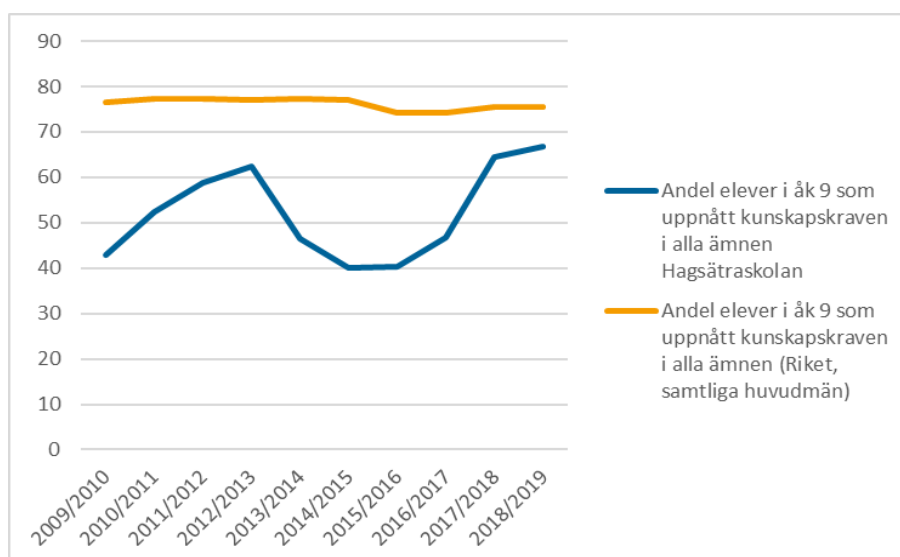
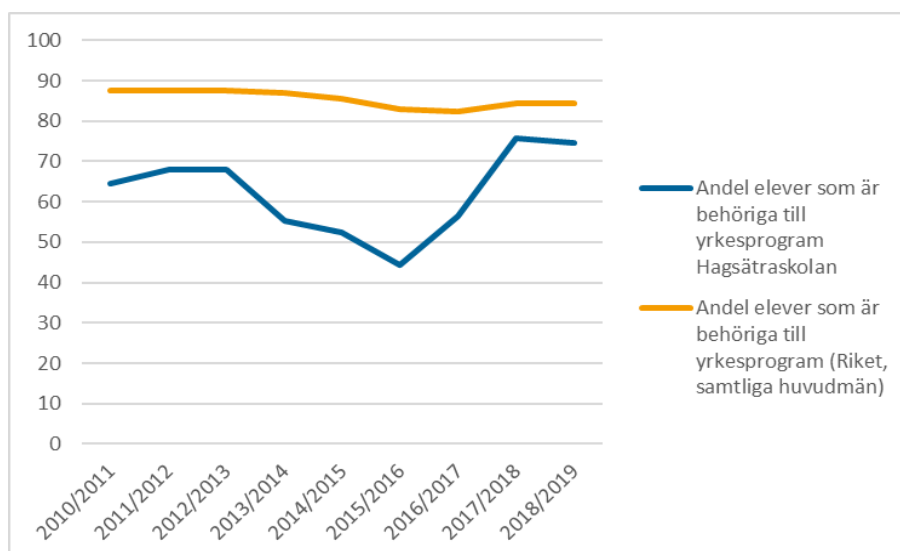
Hagsätraskolan

Huvudman: Stockholms kommun

Kommungrupp: Storstäder

Hagsätraskolan är en skola som hade 671 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 203,8 (läsåret 2017/2018) och som lägst 160,9 (läsåret 2014/2015). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 40 och 66,7 procent. Läsåret 2018/2019 var 74,5 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Hagsätraskolan har haft två olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 79,8 och 86,3 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 86,5 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 72 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 34 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



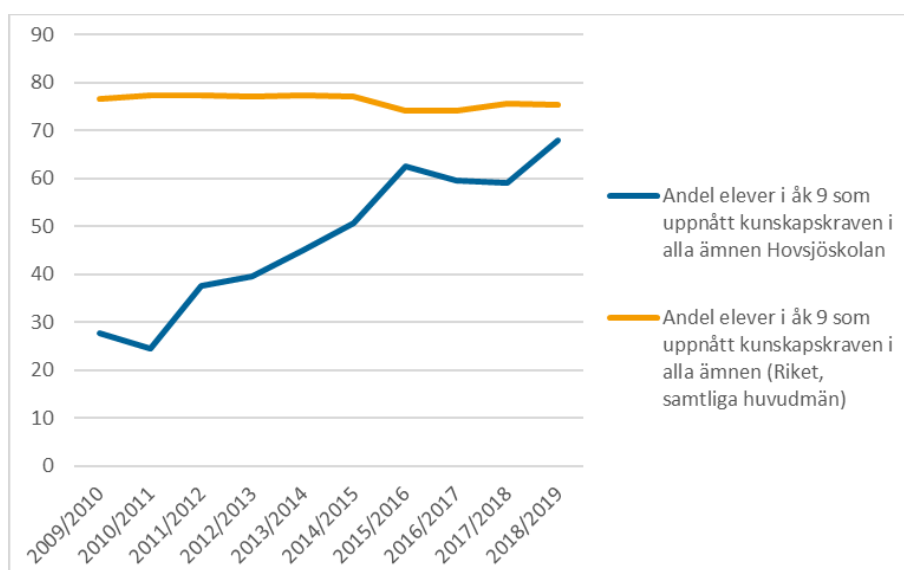
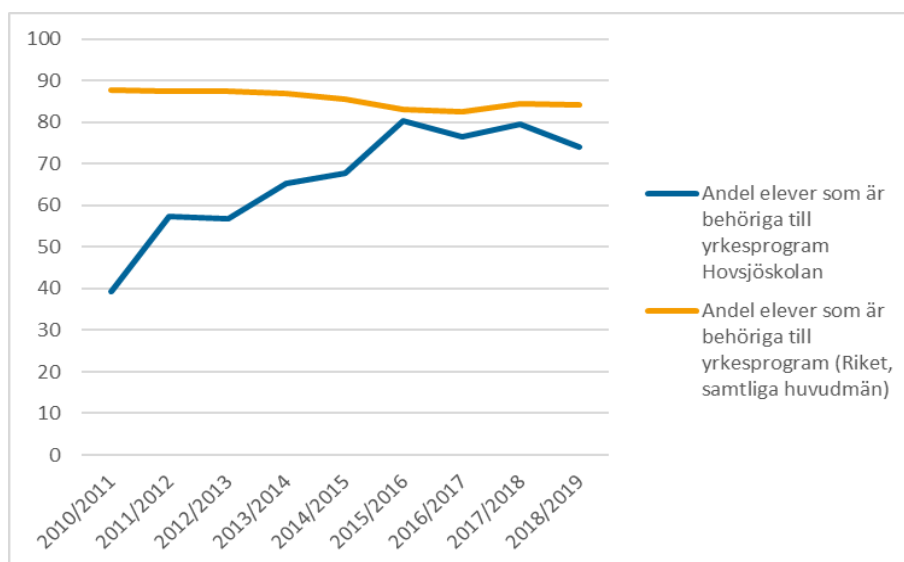
Hovsjöskolan

Huvudman: Södertälje kommun

Kommungrupp: Större stad

Hovsjöskolan är en skola som hade 507 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 204,4 (läsåret 2017/2018) och som lägst 141,6 (läsåret 2009/2010). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 24,6 och 68 procent. Läsåret 2018/2019 var 74 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Hovsjöskolan har haft fem olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 40,5 och 52,5 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 46,8 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 94 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 33 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



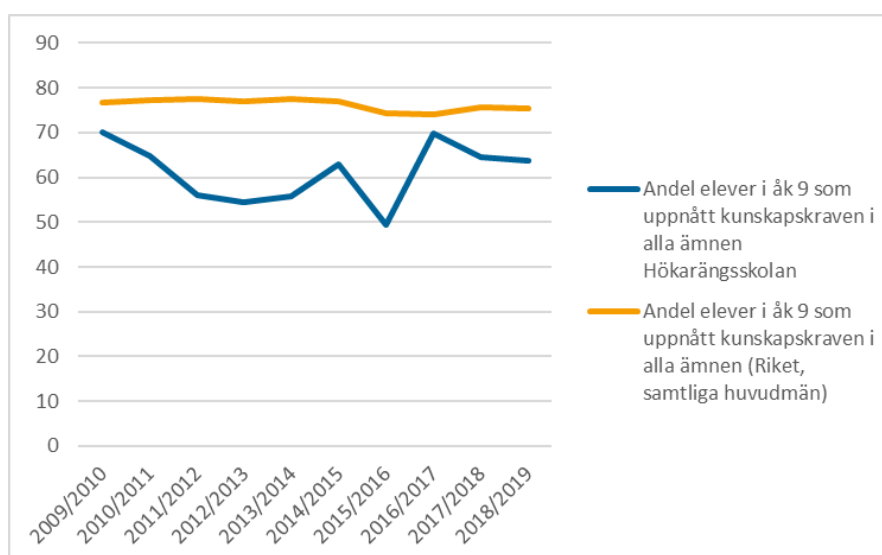
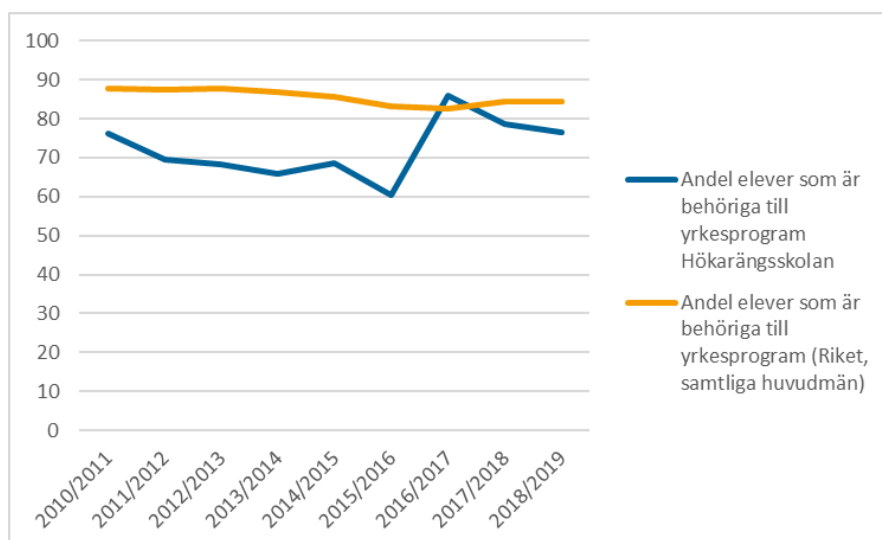
Hökarängsskolan

Huvudman: Stockholms kommun

Kommungrupp: Storstäder

Hökarängsskolan är en skola som hade 550 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 219,8 (läsåret 2016/2017) och som lägst 168,2 (läsåret 2015/2016). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 49,5 och 70,1 procent. Läsåret 2018/2019 var 76,6 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Hökarängsskolan har haft tre olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 73,9 och 87,9 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 69 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 39 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 48 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



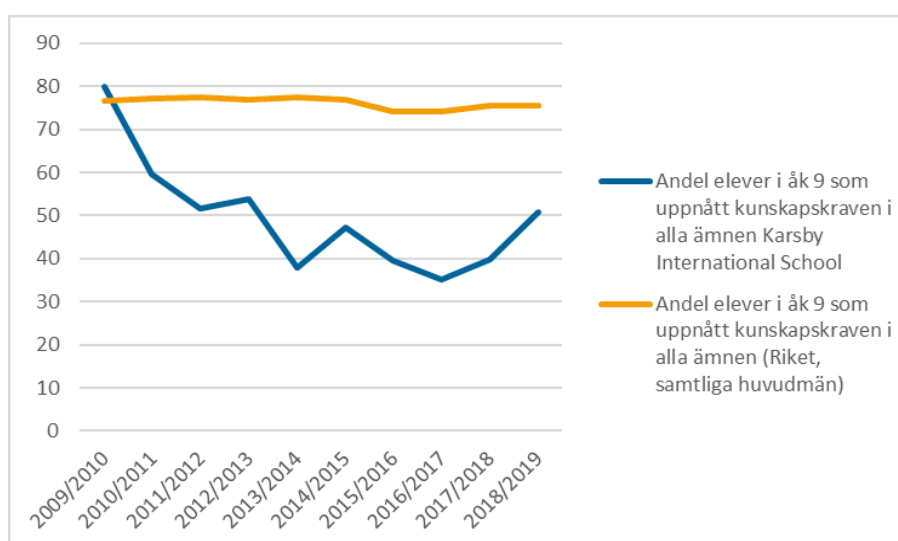
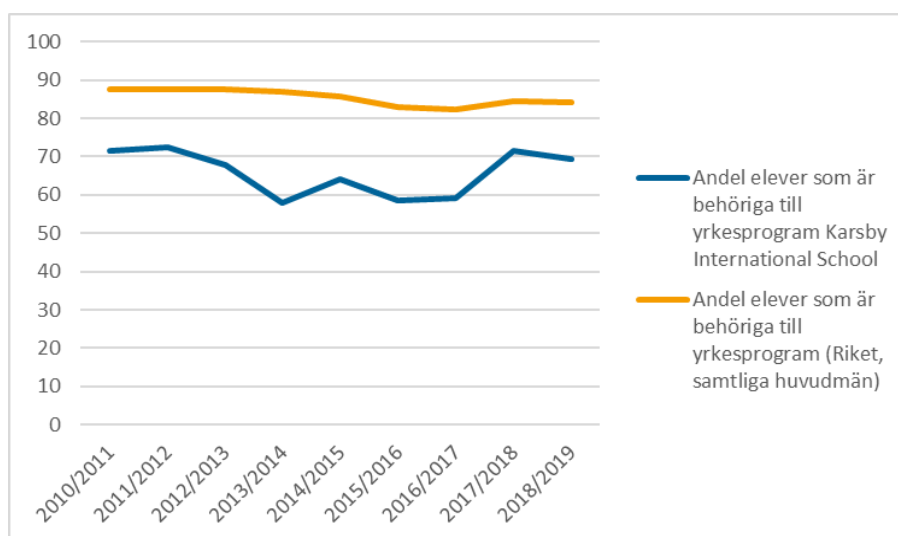
Karsby International School

Huvudman: Botkyrka kommun

Kommungrupp: Pendlingskommun nära storstad

Karsby International School är en skola som hade 437 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 199,2 (läsåret 2009/2010) och som lägst 170,6 (läsåret 2016/2017). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 35,2 och 80 procent. Läsåret 2018/2019 var 69,5 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Karsby International School har haft tre olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 47,9 och 68,9 procent under perioden 2014-2018.⁶⁵ Läsåret 2019/2020 uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 93 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 36 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



⁶⁵ Uppgift om andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne saknas för läsåren 2018/2019 och 2019/2020.

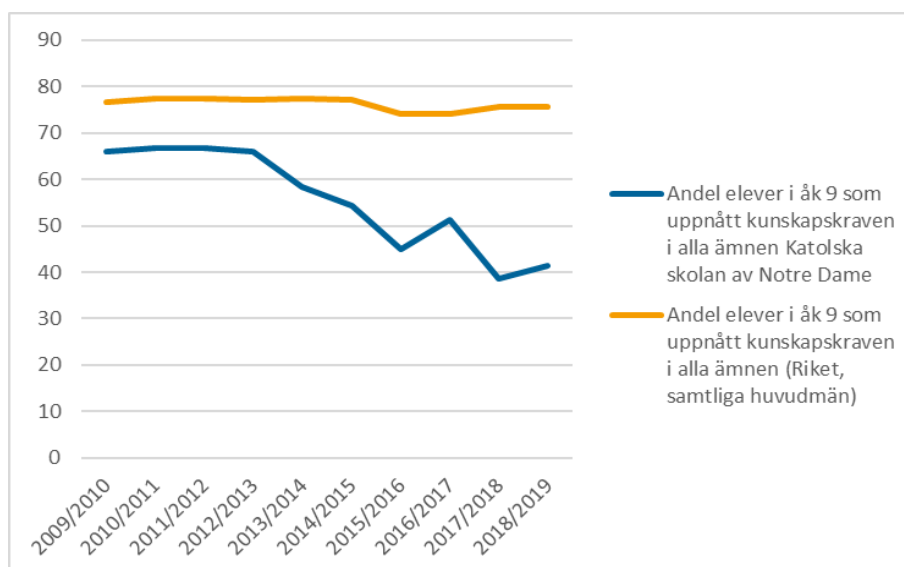
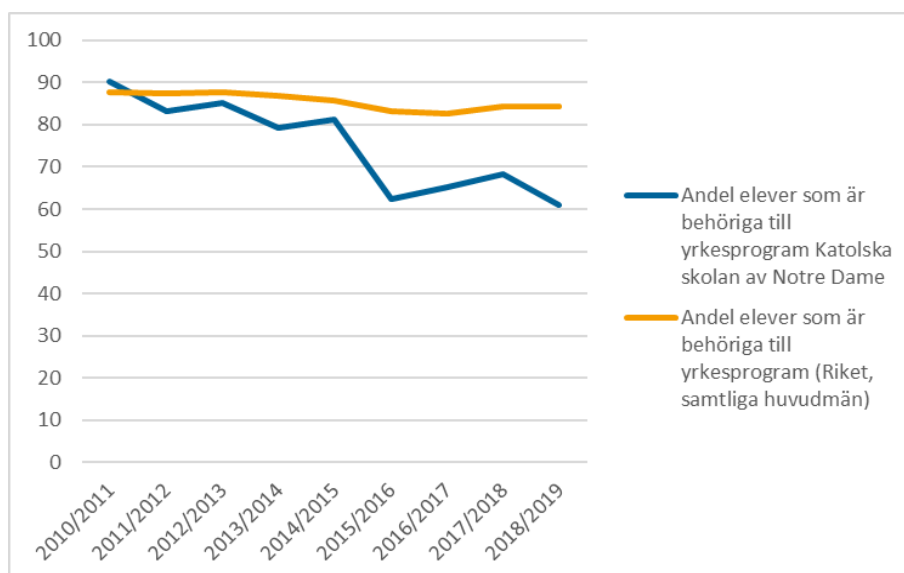
Katolska skolan av Notre Dame

Huvudman: Vår Fru AB

Belägen i en kommun som tillhör kommungruppen storstäder

Katolska skolan av Notre Dame är en skola som hade 337 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 212,8 (läsåret 2011/2012) och som lägst 178,1 (läsåret 2015/2016). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 38,6 och 66,7 procent. Läsåret 2018/2019 var 60,9 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Katolska skolan av Notre Dame har haft två olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 50,5 och 52,5 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 62,5 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 81 procent (riks-genomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 52 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



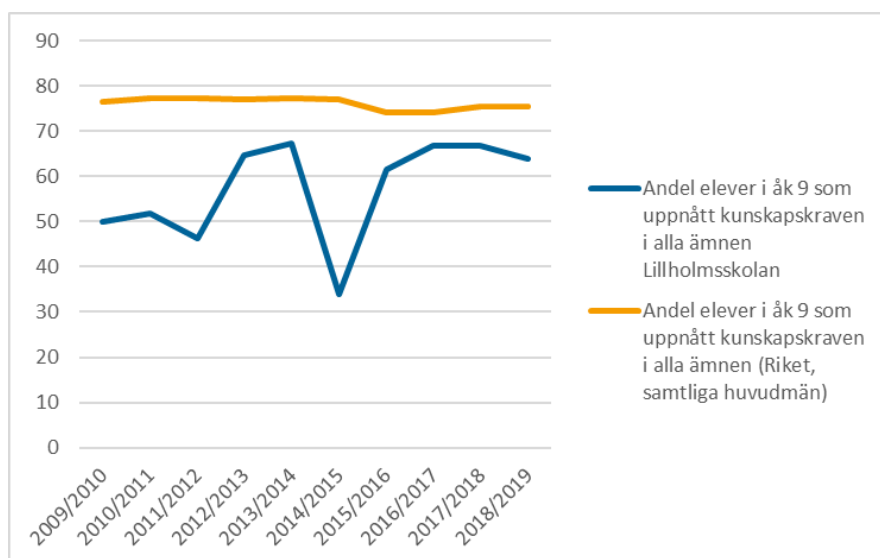
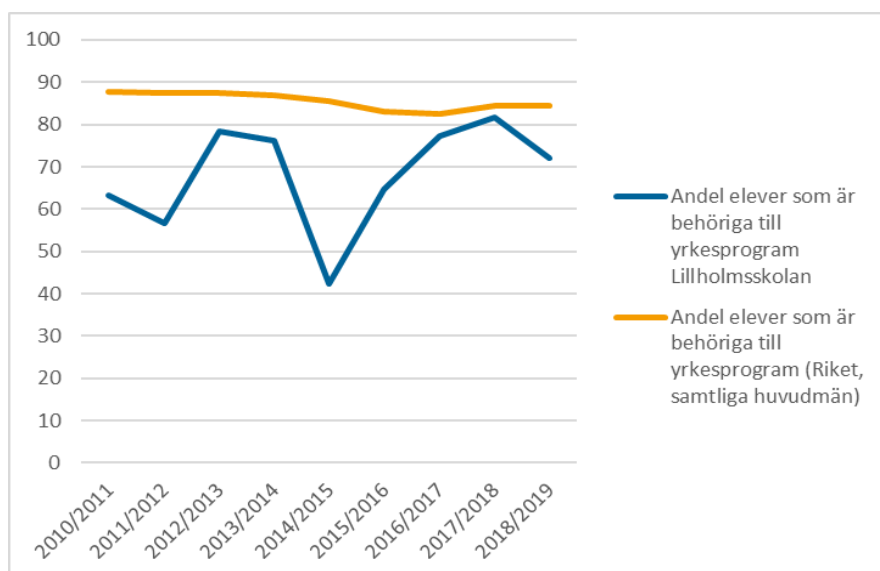
Lillholmsskolan

Huvudman: Stockholms kommun

Kommungrupp: Storstäder

Lillholmsskolan är en skola som hade 585 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 219,5 (läsåret 2012/2013) och som lägst 170,8 (läsåret 2011/2012). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 33,9 och 67,2 procent. Läsåret 2018/2019 var 72 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Lillholmsskolan har haft en rektor under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 58,7 och 66,7 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 67,3 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 87 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 39 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



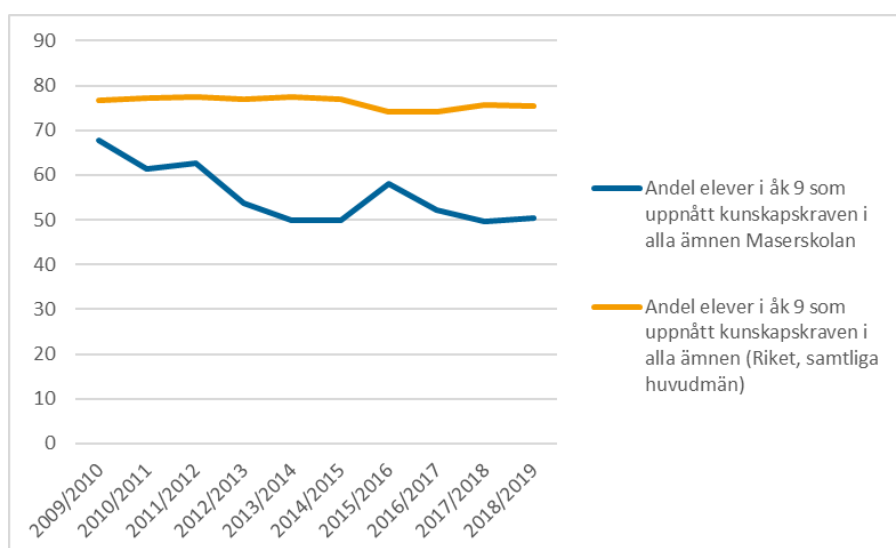
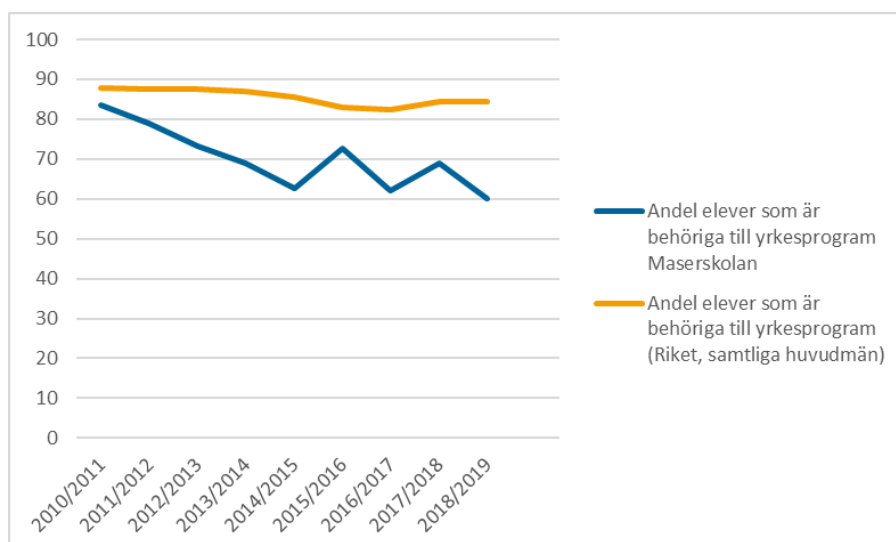
Maserskolan

Huvudman: Borlänge kommun

Kommungrupp: Större stad

Maserskolan är en skola som hade 353 elever i årskurs 7-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 201,4 (läsåret 2010/2011) och som lägst 175,1 (läsåret 2018/2019). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 49,6 och 67,7 procent. Läsåret 2018/2019 var 60,2 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Maserskolan har haft en och samma rektor under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 49,8 och 64,3 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 52,2 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 59 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 35 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



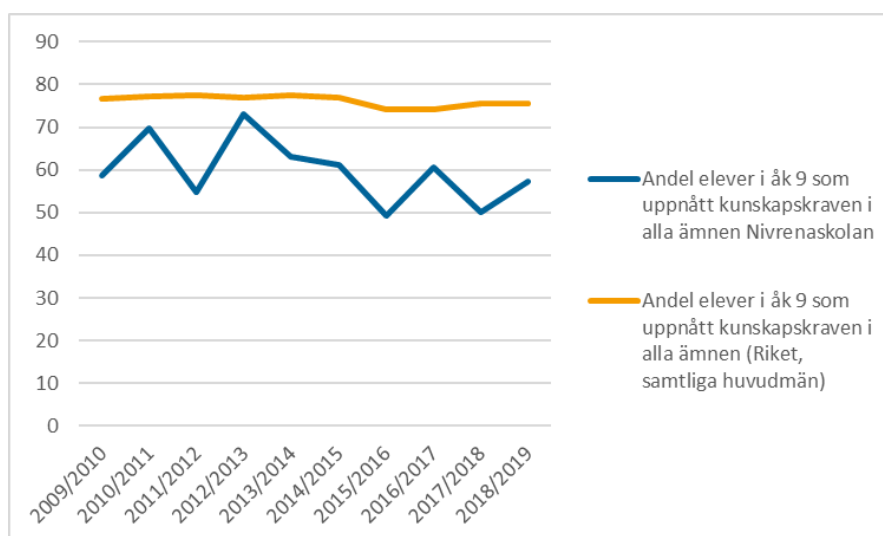
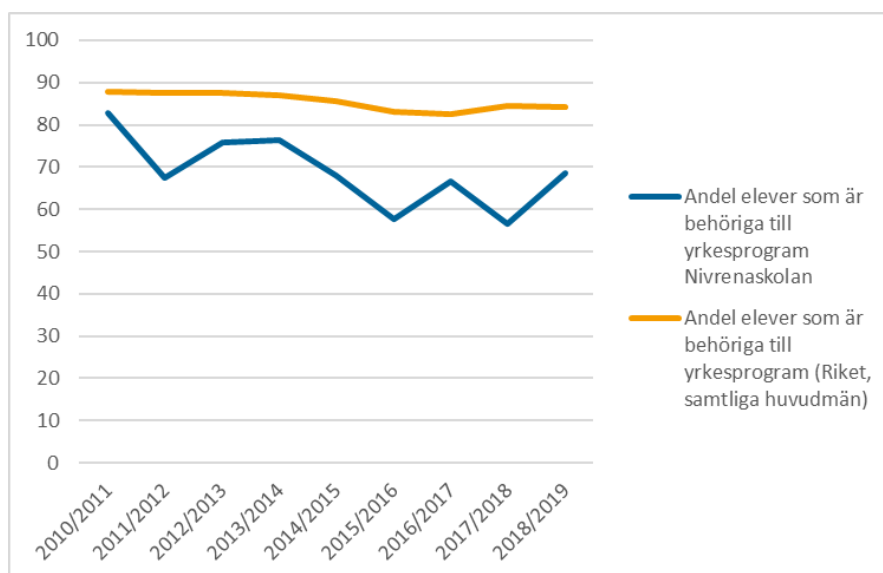
Nivrenaskolan

Huvudman: Sundsvalls kommun

Kommungrupp: Större stad

Nivrenaskolan är en skola som hade 358 elever i årskurs 7-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 188,9 (läsåret 2012/2013) och som lägst 153,7 (läsåret 2015/2016). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 49,2 och 73,1 procent. Läsåret 2018/2019 var 68,5 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Nivrenaskolan har haft fem olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 61,5 och 78 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 84,2 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 15 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 45 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



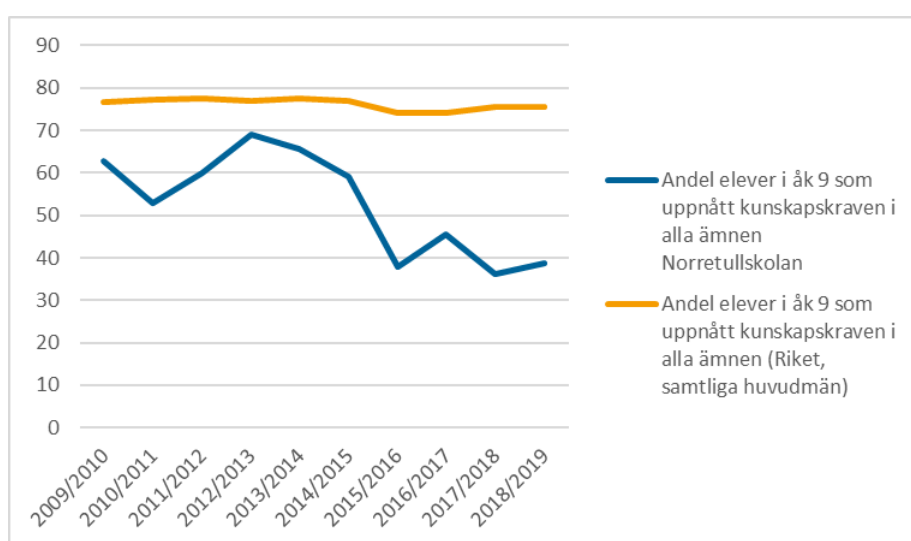
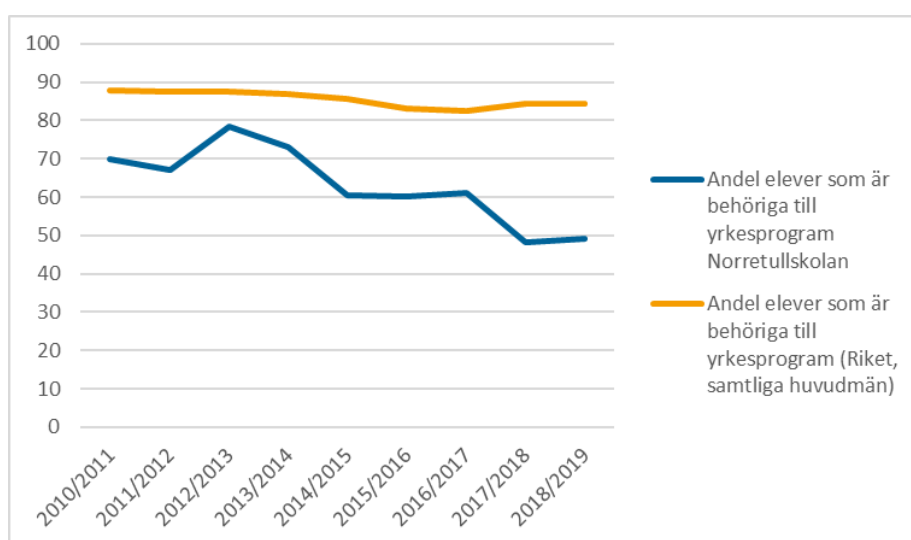
Norretullskolan

Huvudman: Kristianstads kommun

Kommungrupp: Mindre stad/tätort

Norretullskolan är en skola som hade 256 elever i årskurs 7-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 199,5 (läsåret 2009/2010) och som lägst 159,2 (läsåret 2017/2018). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 36,2 och 69,1 procent. Läsåret 2018/2019 var 49,3 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Norretullskolan har haft en rektor under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 68,8 och 84,8 procent under perioden 2014-2017.⁶⁶ Läsåret 2019/2020 uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 62 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 41 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



⁶⁶ Uppgift om andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne saknas för läsåren 2017/2018, 2018/2019 och 2019/2020.

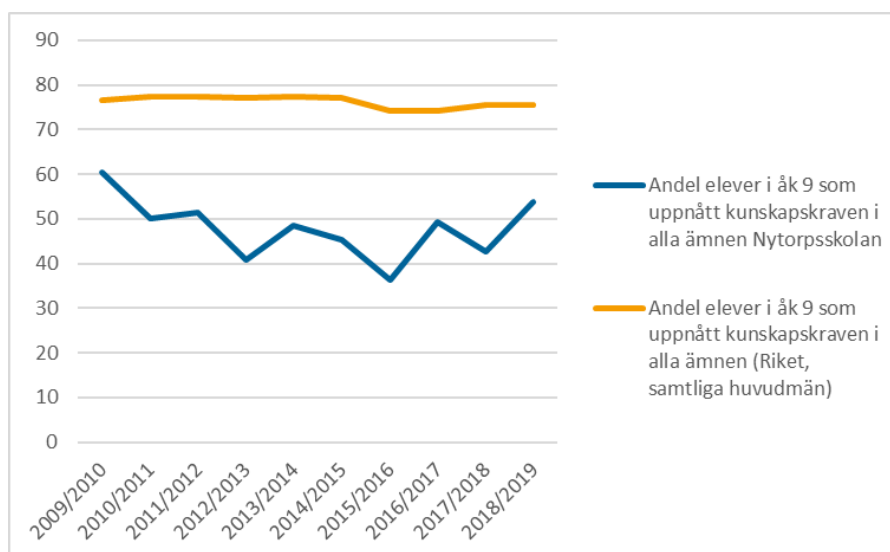
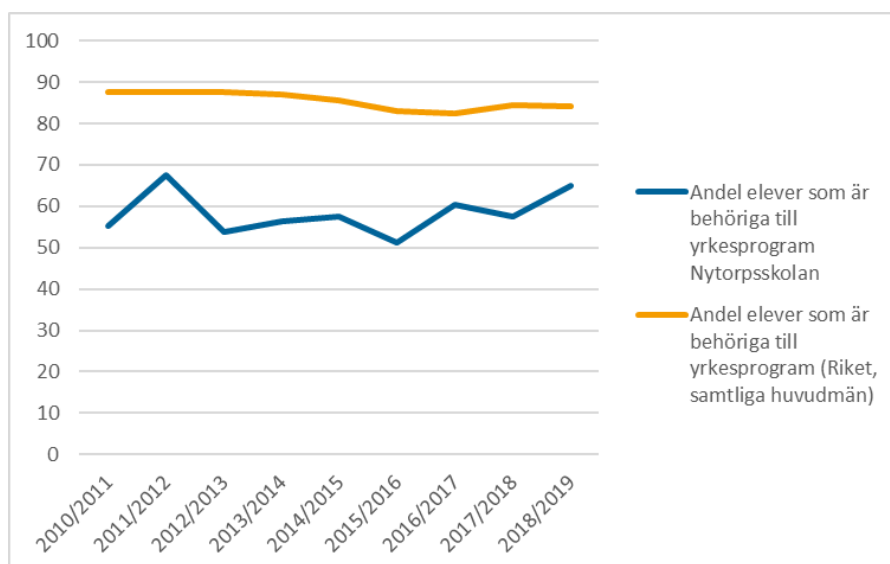
Nytorpsskolan

Huvudman: Göteborgs kommun

Kommungrupp: Storstäder

Nytorpsskolan är en skola som hade 349 elever i årskurs 4-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 197,8 (läsåret 2018/2019) och som lägst 157,3 (läsåret 2015/2016). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 36,2 och 60,4 procent. Läsåret 2018/2019 var 65 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Nytorpsskolan har haft sju olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 50,4 och 73,5 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 50,9 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 91 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 23 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



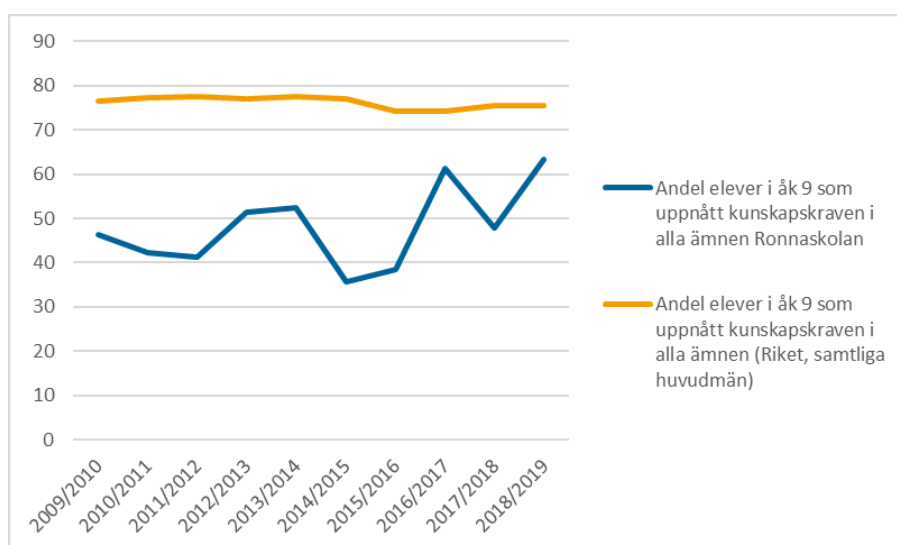
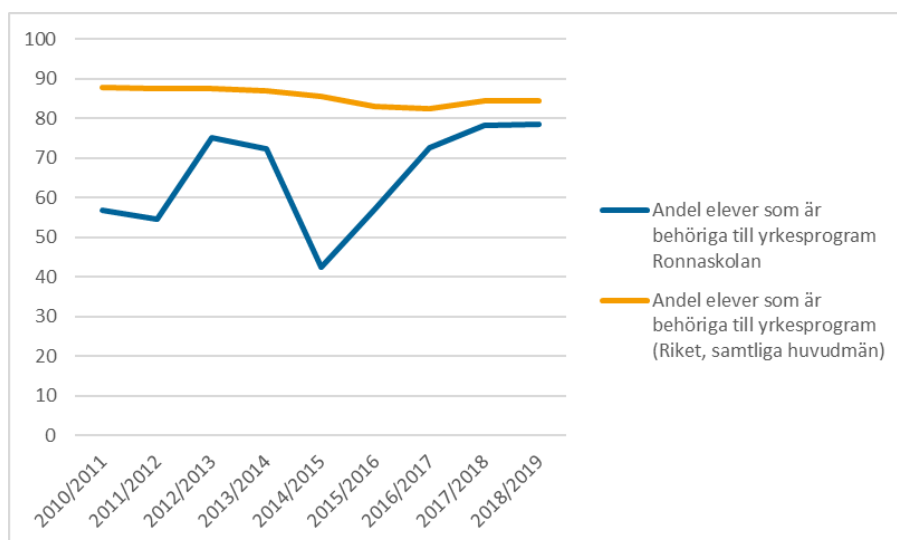
Ronnaskolan

Huvudman: Södertälje kommun

Kommungrupp: Större stad

Ronnaskolan är en skola som hade 664 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 221,1 (läsåret 2018/2019) och som lägst 166,9 (läsåret 2009/2010). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 35,6 och 63,3 procent. Läsåret 2018/2019 var 78,5 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Ronnaskolan har haft tre olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 50,1 och 72,8 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 55,5 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 94 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 38 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



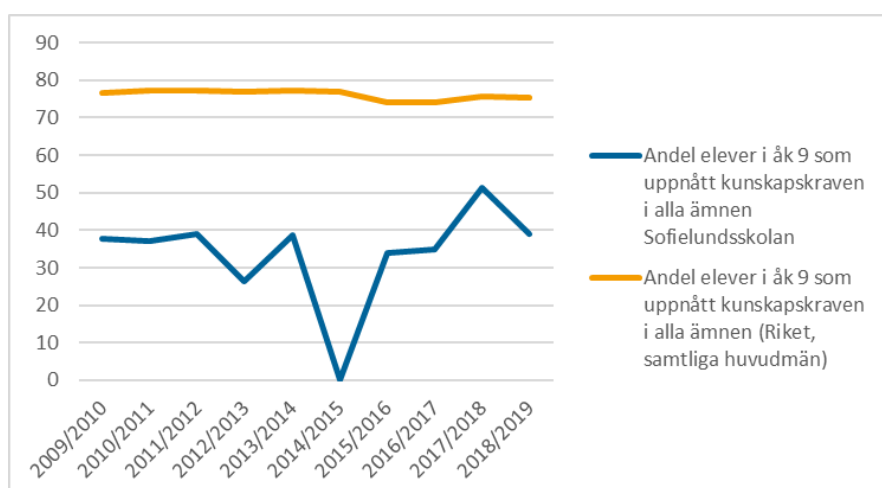
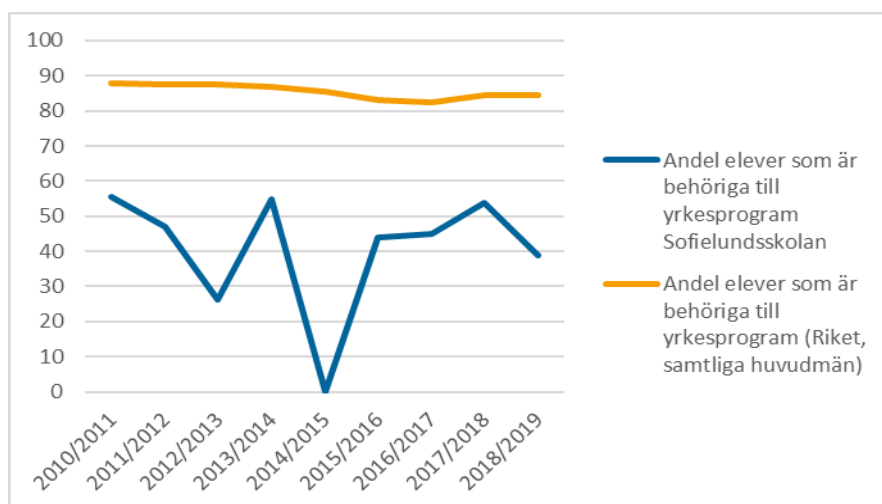
Sofielundsskolan

Huvudman: Malmö kommun

Kommungrupp: Storstäder

Sofielundsskolan är en skola som hade 612 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 186,1 (läsåret 2013/2014) och som lägst 138,9 (läsåret 2012/2013). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 26,3 och 51,3 procent. Läsåret 2018/2019 var 39 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.⁶⁷

Sofielundsskolan har haft fem olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 59,9 och 70,6 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 64,2 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 72 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 34 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



⁶⁷ Uppgifter om andel elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen i årskurs 9 samt andel elever som är behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram på Sofielundsskolan redovisas inte för läsåret 2014/2015 då resultatuppgifterna baseras på färre än tio elever.

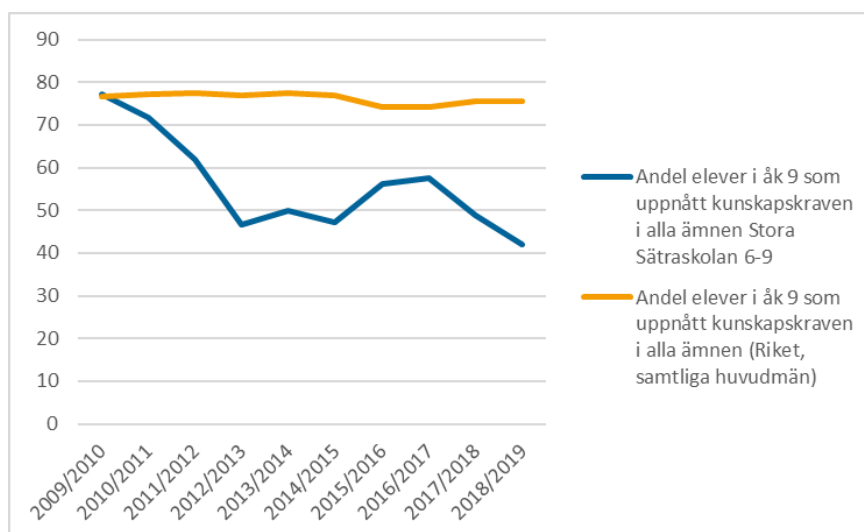
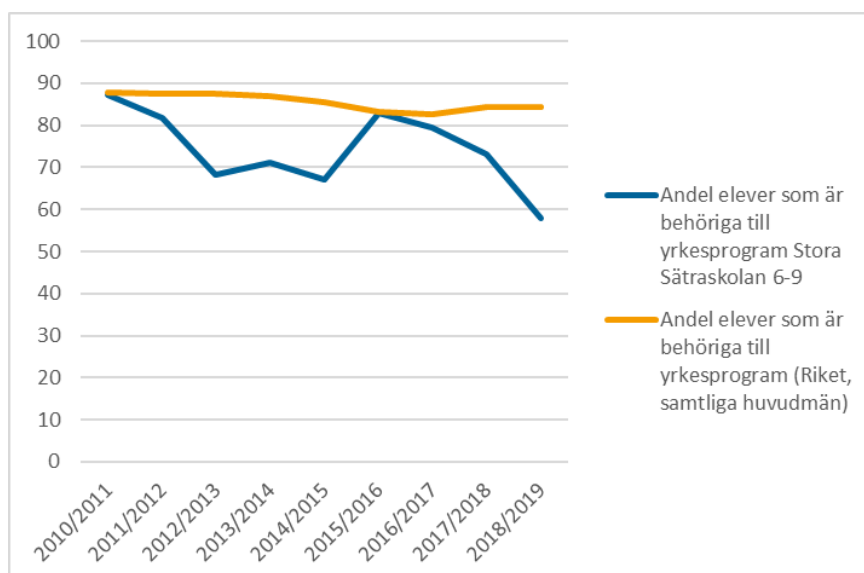
Stora Sätmaskolan

Huvudman: Gävle kommun

Kommungrupp: Större stad

Stora Sätmaskolan är en skola som hade 285 elever i årskurs 6-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 210,8 (läsåret 2009/2010) och som lägst 160,1 (läsåret 2012/2013). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 42,1 och 77,2 procent. Läsåret 2018/2019 var 57,9 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Stora Sätmaskolan har haft tre olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 61 och 75,2 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 68,3 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 64 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 33 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



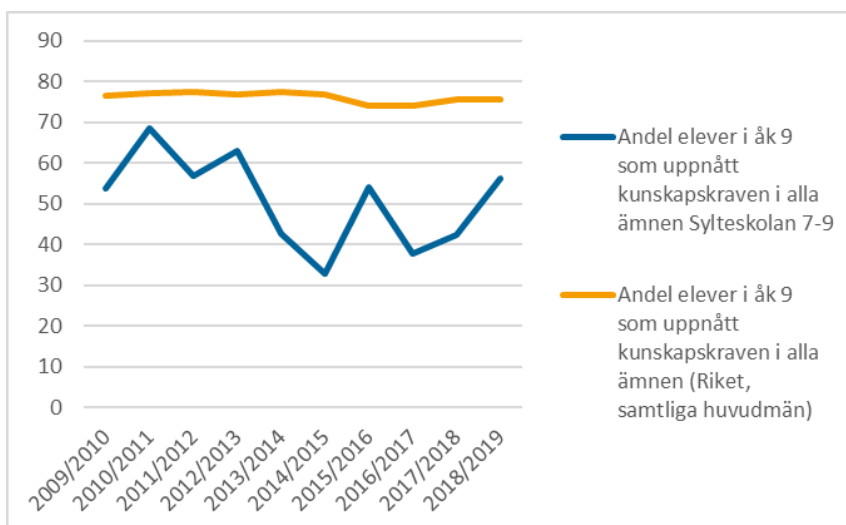
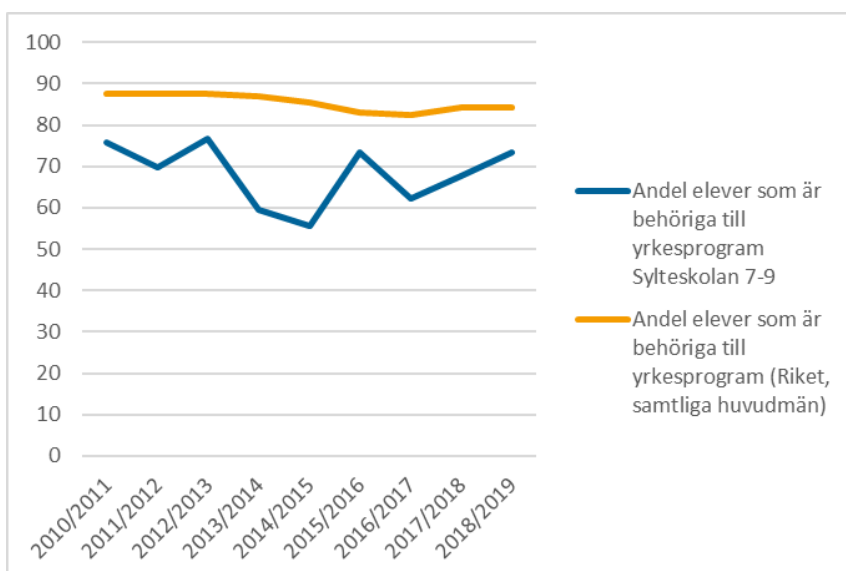
Sylteskolan 7-9

Huvudman: Trollhättans kommun

Kommungrupp: Större stad

Sylteskolan 7-9 är en skola som hade 262 elever årskurs 7-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 197,7 (läsåret 2015/2016) och som lägst 178,7 (läsåret 2016/2017). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 32,9 och 68,4 procent. Läsåret 2018/2019 var 73,5 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Sylteskolan 7-9 har haft en rektor under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 52,4 och 80,3 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 60,7 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 69 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 30 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



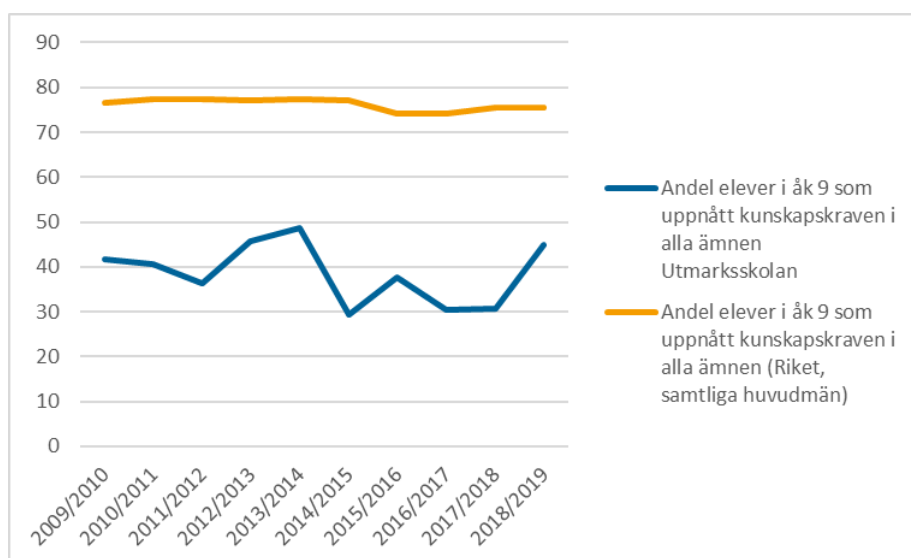
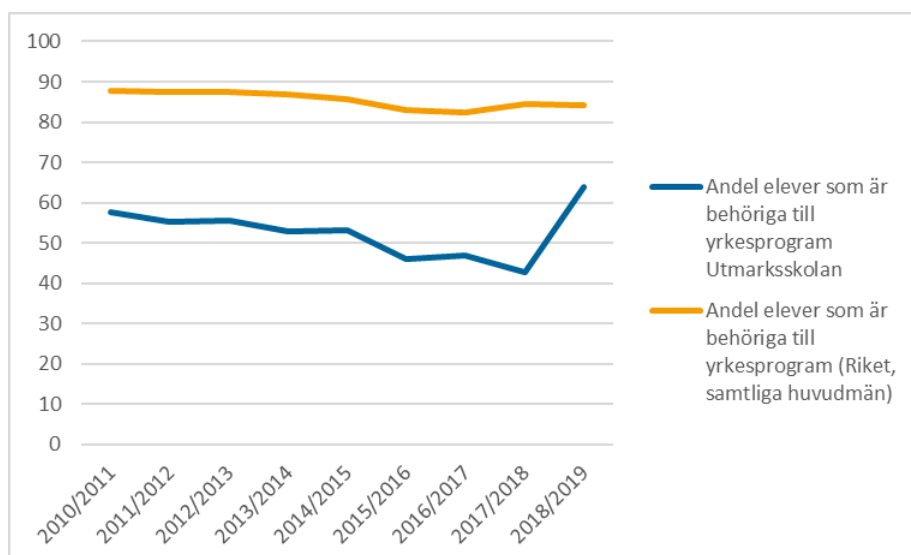
Utmarksskolan

Huvudman: Göteborgs kommun

Kommungrupp: Storstäder

Utmarksskolan är en skola som hade 298 elever i årskurs 4-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 185 (läsåret 2018/2019) och som lägst 142,9 (läsåret 2015/2016). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 29,3 och 48,6 procent. Läsåret 2018/2019 var 63,8 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Utmarksskolan har haft sex olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 67,3 och 88,3 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 66,4 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 78 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 26 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



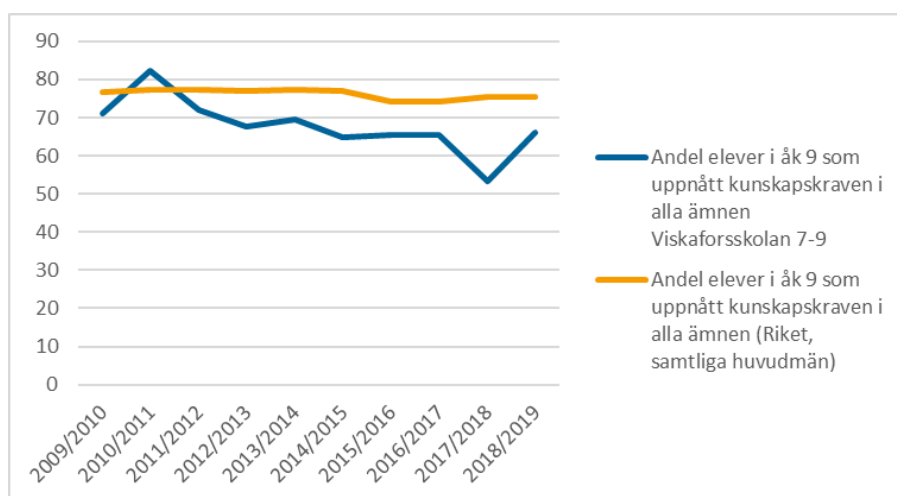
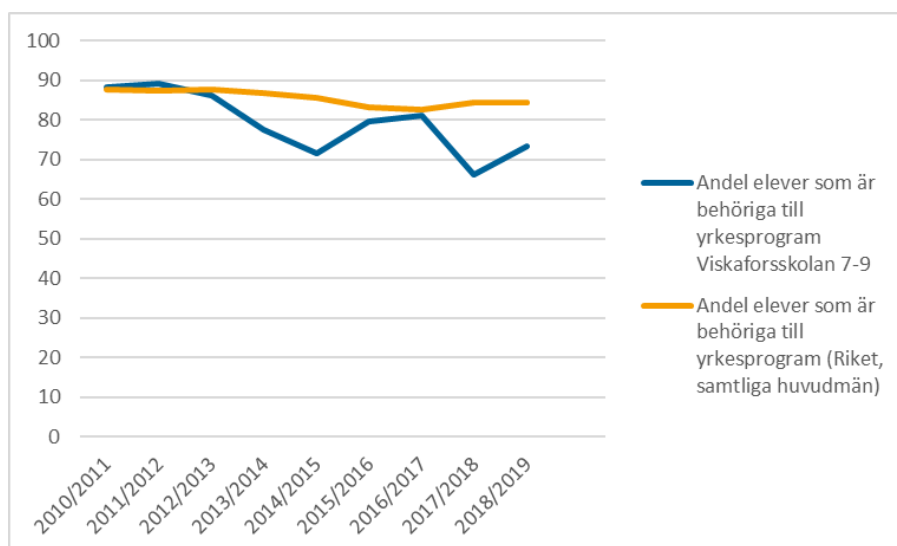
Viskaforsskolan 7-9

Huvudman: Borås kommun

Kommungrupp: Större stad

Viskaforsskolan 7-9 är en skola som hade 236 elever i årskurs 7-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 218,1 (läsåret 2015/2016) och som lägst 192,1 (läsåret 2009/2010). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 53,2 och 82,4 procent. Läsåret 2018/2019 var 73,5 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Viskaforsskolan 7-9 har haft fem olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 51,2 och 68,8 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 60,2 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 23 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 41 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



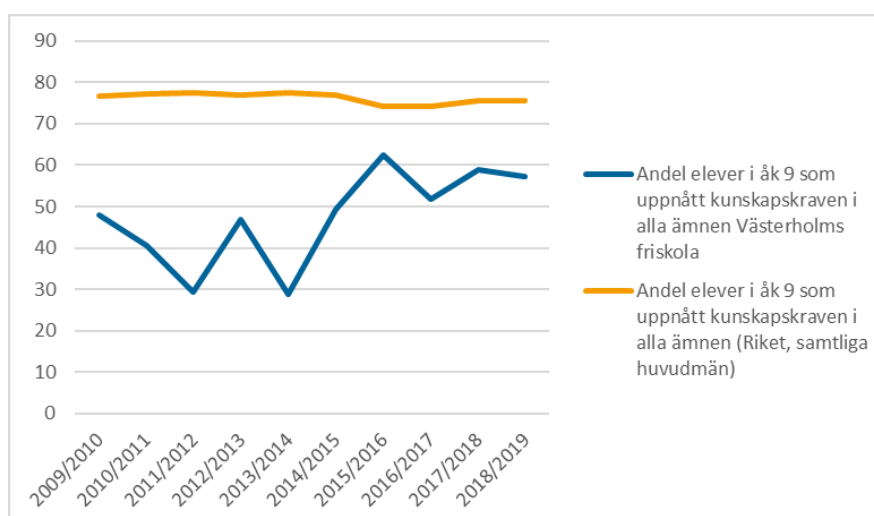
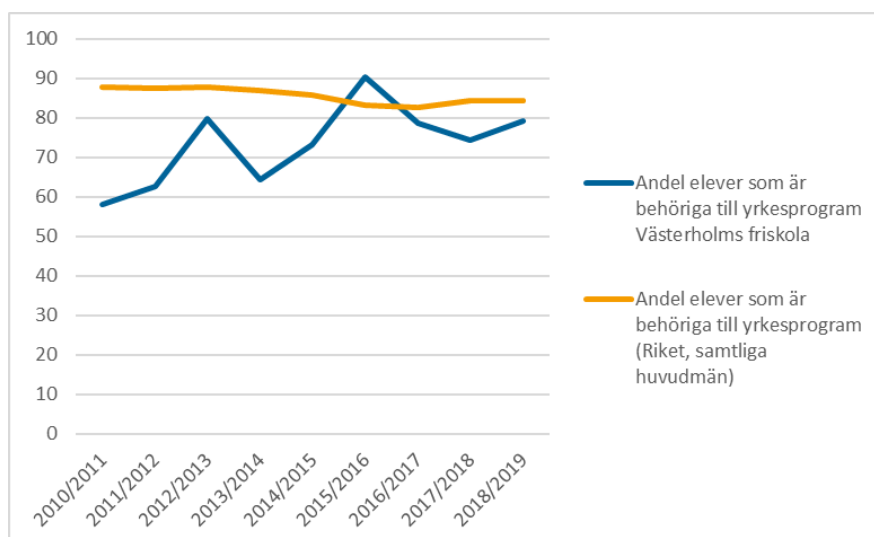
Västerholms friskola

Huvudman: Västerholms Friskola AB

Belägen i en kommun som tillhör kommungruppen storstäder

Västerholms friskola är en skola som hade 839 elever i förskoleklass och årskurs 1-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 214,7 (läsåret 2015/2016) och som lägst 183 (läsåret 2011/2012). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 28,7 och 62,4 procent. Läsåret 2018/2019 var 79,3 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Västerholms friskola har haft två olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 48,8 och 79 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 48,4 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 82 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 40 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



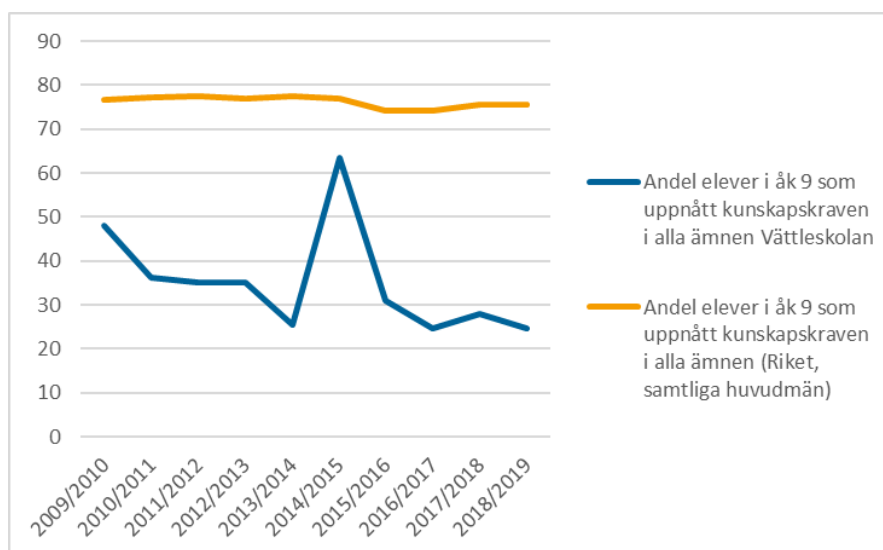
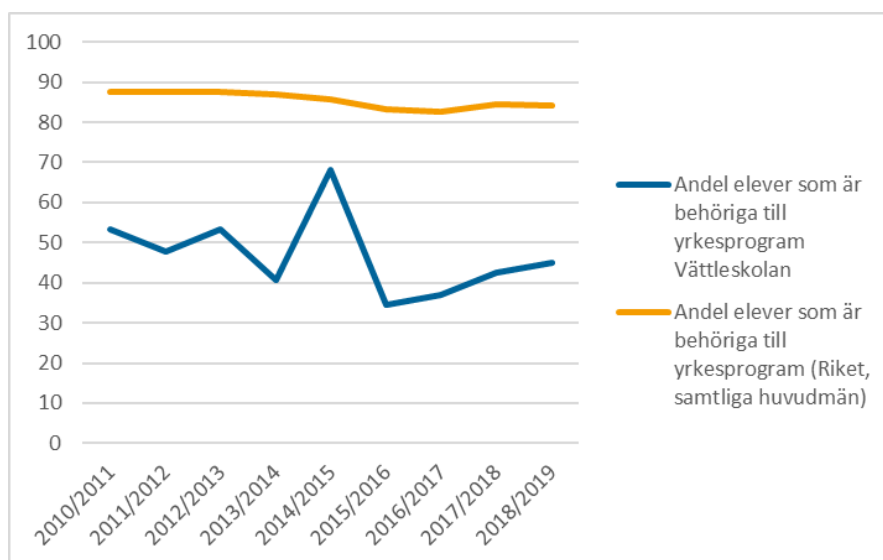
Vättleskolan

Huvudman: Göteborgs kommun

Kommungrupp: Storstäder

Vättleskolan är en skola som hade 359 elever i årskurs 4-9 läsåret 2020/2021. Under perioden 2010-2019 har det genomsnittliga meritvärdet på skolan (16 ämnen) uppgått till som högst 207,4 (läsåret 2014/2015) och som lägst 125,4 (läsåret 2013/2014). Andelen elever på skolan som har uppnått kunskapskraven i årskurs 9, det vill säga fått betyget A-E, i alla ämnen har under samma period varierat mellan 24,6 och 63,6 procent. Läsåret 2018/2019 var 44,9 procent av skolans elever i årskurs 9 behöriga till gymnasieskolans yrkesprogram, att jämföra med 84,3 procent för riket.

Vättleskolan har haft sju olika rektorer under åren 2010-2019 och andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne har varierat mellan 58,3 och 68 procent under perioden 2014-2019. Läsåret 2019/2020 var andelen 69,9 procent. Samma läsår uppgick andelen elever med utländsk bakgrund till 85 procent (riksgenomsnitt 26 procent) och andelen elever med eftergymnasialt utbildade föräldrar uppgick till 31 procent (riksgenomsnitt 60 procent).



Bilaga 6: Referenspersoner

- Maria Jarl, fil dr i statsvetenskap och universitetslektor i utbildningsvetenskap, Göteborgs universitet
- Maria Mjörnestrand, Undervisningsråd Skolverket