

A close-up photograph of a bicycle wheel hub and spokes. The hub is silver and has a black axle with a black rubber cap. The spokes are silver and radiate from the hub. The background is a textured, reddish-brown surface.

Navet i skolornas utvecklingsarbete

Ett utdrag ur
Skolinspektionens årsrapport.

Två exempel på skolors
kvalitetsarbete.

Skolinspektionen Dnr 40-2013:2853
Foto: Monica Ryttmarker

Tryck: Lenanders Grafiska, 58335

Kvalitetsarbete som kan lyfta skolan till bättre resultat

Omkring 1,7 miljoner barn och elever går i någon av de cirka 21 500 grund- eller gymnasieskolor, särskolor, fritidshem, förskolor eller vuxenutbildningar som finns i Sverige idag¹. Alla dessa barn och elever har rätt till en god utbildning och kunskapsutveckling i en trygg miljö.

Skolan har ett tydligt uppdrag att uppväga olikheter i elevers förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen. De allra flesta rektorer, lärare och andra som arbetar i skolan strävar mot att verksamheten ska lyckas med uppdraget. Erfarenheter från Skolinspektionens tillsyn och granskning visar dock att det är många skolor och verksamheter som av olika skäl har svårt att leva upp till det idag.

Det här häftet vill lyfta fram skolans eget kvalitetsarbete för att utveckla och förbättra verksamheten. Två fiktiva skolor, med exempel som bygger på våra samlade erfarenheter från tillsyn och granskning, presenteras. Den ena skolan har stora problem att nå goda resultat och arbetar inte heller systematiskt för att ta reda på vad de behöver göra för att lyckas med sitt uppdrag. Den andra skolan arbetar medvetet med att utvärdera, vidta åtgärder och följa upp. Det innebär exempelvis att de ställer frågor som:

- Var är vi nu?
- Vart vill vi nå?
- Hur ska vi komma dit?

I slutet av häftet finns några frågor som kan stimulera diskussionen i din egen skola. Läs också gärna vårt häfte [Framgång i undervisningen](#) som du hittar på vår webbplats.

Vi hoppas att häftet ska bidra till ökad medvetenhet om kvalitetsarbetets betydelse och också ge en del goda idéer.

Ann-Marie Begler

Generaldirektör

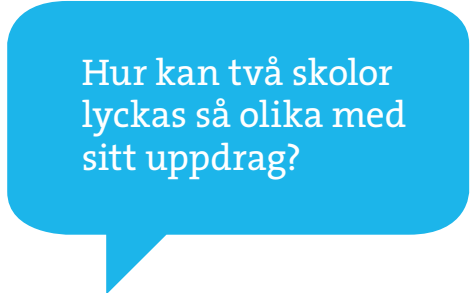
Skolinspektionen

¹ Källa: <http://www.skolverket.se/statistik-och-analys/statistik/snabbfakta-1.120821>

Navet i skolornas utvecklingsarbete

Kvalitetsarbete, utvärdering och uppföljning

Gör följande tankeexperiment: I en kommun i Sverige ligger två högstadieskolor. De har samma huvudman och eleverna kommer från samma del av kommunen och delar liknande hemförhållanden. Den ena skolan har goda kunskapsresultat och de flesta elever känner sig stimulerade och utmanade i sitt lärande. Eleverna upplever också skolmiljön som trygg. Den andra skolan har bristfälliga kunskapsresultat och eleverna upplever ofta lektionerna som trista, enformiga och oinspirerande. Skolmiljön här upplevs också som otrygg av eleverna.



Hur kan två skolor lyckas så olika med sitt uppdrag?

Varför ser det ut så här? Hur kan det vara så att två skolor lyckas så olika med sitt uppdrag? I detta kapitel vill vi lyfta skolornas eget ansvar för att förbättra den egna verksamheten. Som exempel kommer vi att använda två fiktiva skolorna och visa vilken roll skolornas eget utvecklingsarbete spelar för att skapa de skilda resultat som vi beskriver ovan.

När skolans kvalitetsarbete² brister är det ytterst den enskilda eleven som blir lidande och inte får sina rättigheter tillgodosedda. Det är han eller hon som inte får den undervisning man som elev har rätt till, som måste gå till en skola som känns otrygg och där den förebyggande elevhälsan kanske inte fungerar.

I vår tillsyn och granskning ser vi att alla elever inte får den undervisning och det stöd de har rätt till och att alla skolor alltså inte fungerar på det sätt som de ska enligt lagstiftningen.

² I skollagen finns krav på att skolorna ska arbeta systematiskt med att förbättra kvaliteten i utbildningen. För en utförlig beskrivning av gällande lagstiftning samt allmänna råd när det gäller skolornas systematiska kvalitetsarbete se Allmänna råd med kommentarer om Systematiskt kvalitetsarbete - för skolväsendet, Skolverket (2012).



När skolan inte anpassar undervisningen till eleverna minskar elevernas chanser att nå så långt som möjligt i sin kunskapsutveckling. Samma konsekvens för elevernas lärande får åtgärden att skolan sätter in särskilt stöd, när det i själva verket är anpassning av undervisningen som skulle behövas för att möta elevernas behov. Om skolan sedan inte följer upp hur det går med elevernas kunskapsutveckling eller vidtar åtgärder utifrån vad uppföljningen visar, ökar risken att eleverna inte kommer att nå kunskapsmålen.

Misslyckas skolan med att stimulera elevers lärande genom att inte anpassa undervisningen och ge eleverna rätt stöd och stimulans, är risken stor att eleverna inte ser skolan som en plats där de kan få sin nyfikenhet och vilja att utvecklas och lära tillfredsställd.

Skolans systematiska kvalitetsarbete har en avgörande betydelse ...

Brister i det förebyggande elevhälsoarbetet kan också leda till fler avhopp bland eleverna.³ Om arbetet mot kränkningar och mobbning inte fungerar och skolmiljön upplevs som otrygg kan följderna också bli allvarliga för den enskilda eleven. Att bli kränkt i skolan kan ge men för resten av livet.

Skolans systematiska kvalitetsarbete har en avgörande betydelse för att skolan ska utvecklas framåt och kunna ge eleverna de bästa förutsättningarna att lära och utvecklas. Det bygger på att skolorna leder, planerar, utvärderar och åtgärdar sin verksamhet kontinuerligt och systematiskt. I detta ingår att rektor med hjälp av lärarkollegiet analyserar exempelvis

³ Går det att förklara varför ungdomars psykiska hälsa är bättre i vissa skolor? En studie av skyddsfaktorer i olika skolmiljöer, Centrum för Barn- och Ungdomshälsa i Stockholm (2000)

elevernas kunskapsutveckling för att därefter sätta in rätt åtgärder för att komma till rätta med de problem som identifieras.

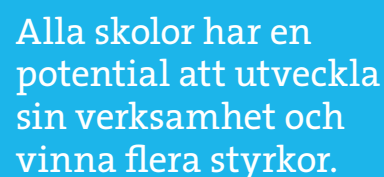
Det är också viktigt att all skolpersonal under rektors ledning, kontinuerligt och strukturerat, reflekterar och samtalar om den egna verksamheten och analyserar vilka resultat man uppnår i arbetet.

Utgångspunkten för kontinuerlig och gemensam reflektion och samtal, som är en så viktig del av skolans kvalitetsarbete, bör vara dels erfarenheter och resultat från den egna verksamheten, dels beprövad erfarenhet från andra skolor och resultat från forskning inom skolområdet.⁴ En av utmaningarna för rektor som ansvarig för detta arbete blir att få såväl lärare, övrig personal, vårdnadshavare och elever att känna sig delaktiga i kvalitetsarbetet så att det blir verksamt på alla nivåer.⁵

Två skolor – två skilda erfarenheter

För att tydliggöra betydelsen av kontinuerligt och systematiskt utvecklingsarbete kan man föreställa sig två skolor. Skolorna ligger i samma kommun i Sverige och har samma huvudman. Eleverna kommer från samma del av kommunen och delar liknande hemförhållanden. Beskrivningen av de två skolorna bygger på sådant som framkommit i samband med Skolinspektionens tillsyn och granskning.

Skolinspektionens uppdrag handlar om att granska skolor med utgångspunkt i skollagen och andra bestämmelser på skolområdet. Skolinspektionen ska också ge råd och vägledning till skolorna. Texten nedan innehåller en beskrivning av två fiktiva skolor i sin helhet och innehåller därför också delar som Skolinspektionen inte har ansvar för att granska för att ge en mer allsidig framställning.



Alla skolor har en potential att utveckla sin verksamhet och vinna flera styrkor.

Det är viktigt att understryka att en och samma skola sällan uppvisar alla dessa svagheter eller styrkor samtidigt. Hos de flesta skolor finns en blandning av brister och kvaliteter, även om svagheter överväger i vissa skolor och styrkor i andra. Det viktiga att se är att alla skolor har en potential att utveckla sin verksamhet och vinna flera styrkor.

Huvudman för de båda skolorna i vårt exempel är kommunen där skolorna ligger. Huvudmannen har ansvar för att se till att skolorna får goda förutsättningar att lyckas med kvalitetsarbetet. Hur väl skolorna lyckas med att utveckla verksamheten framåt kan till viss del förklaras med hur väl huvudmannen lyckats med sitt uppdrag. Men det råder fortfarande ett delat ansvar mellan skola och huvudman. Dialog och ömsesidigt informationsutbyte mellan huvudman och rektor är därför viktigt. När det gäller hur kvalitetsarbetet är organiserat på den egna skolan har rektorn ansvaret.

4 Skollagen 2010:800 kap 1 § 5

5 Höög, J. & Johansson, O. (2011) "Struktur, kultur och ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor", Studentlitteratur.

Den första skolan

I gamla hjulspår utan tydlig riktning

Atmosfären på denna skola är präglad av slutenhet, vilket bland annat innebär att man i lärarkollegiet inte är öppen för nya sätt att arbeta eller att dela med sig av sina erfarenheter till kollegorna. Lärarkollegiet är kritiskt till kommunens försök att analysera skolans kunskapsresultat och till de åtgärder kommunen har föreslagit. De menar att kommunen lägger alltför stor vikt vid hur lärarna arbetar i klassrummet. Istället anser lärarna att det är elevunderlaget som sätter gränserna för vad man kan åstadkomma.

Läs mer om kvalitetsarbetet:
<http://bit.ly/pu82Ux>

Den allmänna inställningen till den låga måluppfyllelsen på skolan är att resultatet till stor del beror på att majoriteten av eleverna kommer från hemförhållanden utan studietraditioner. De saknar uppmuntran och stöd från sina föräldrar.⁶ Man funderar sällan kring hur de egna arbetssätten påverkar resultaten.

Rektor på skolan har tagit fram ett underlag som ger en samlad bild av skolans kunskapsresultat. Men det har inte lagts någon tid på att analysera vad underlaget betyder eller hur man till exempel ska utveckla undervisningen för att komma till rätta med de bristande kunskapsresultaten.⁷ Rektor är också osäker på vad som egentligen ska analyseras och vad åtgärderna kan bestå i. Skolledningen har konstaterat att elevernas resultat sjunkit de senaste åren och att det är kraftiga variationer mellan klasserna från år till år. Rektorn menar att han får en god bild av elevernas kunskapsutveckling genom de dagliga kontakterna med elever och lärare.

Kunskapsresultaten skiljer sig också rejält mellan pojkar och flickor. Så har det alltid varit på orten. Pojkarna söker sig till yrken som kräver mindre skolbakgrund. En del lärare upplever det som onödigt att lägga alltför stor börda på elever som man föreställer sig ändå inte har några högre ambitioner. Dessa lärare väljer att undervisa med siktet inställt på att eleverna ska lära sig det som krävs för att nå godkänt och inte att varje elev ska ges förutsättningar att nå så långt som möjligt. Det innebär exempelvis att undervisningen i idrott och hälsa på skolan domineras av bollsport och att undervisningen i NO är koncentrerad kring att lära ut faktakunskaper. Flera av lärarna vill inte använda sig av de iPads som skolan köpt in, eftersom de inte vet hur de ska använda dem. De tycker inte heller att de får hjälp om de inte fungerar. Undervisningen är läroboksbunden eftersom lärarna tror att det räcker för att täcka alla målen i läroplanerna. Eleverna känner inte till målen och har inte heller fått feedback på vägen så att de förstår vad de kan göra för att komma längre i sin kunskapsutveckling.

⁶ För en diskussion av familjebakgrundens betydelse för elevers studieresultat se "Lika möjligheter? – Familjebakgrund och elevprestationer 1998-2010", IFAU, (2012) "Rustad att möta framtiden? PISA 2009 om 15-åringars läsförståelse och kunskaper i matematik och naturvetenskap", Skolverket, (2010).

⁷ Resultat Skolenkäten 2012, dnr 2012:4147. Resultaten visar att var femte lärare anser att uppföljningen av deras och deras kollegors arbete inte leder till relevanta förändringar i arbetssätt och/eller metoder.



Många elever på skolan får särskilt stöd. Skolans specialpedagoger har påpekat att flera av dessa elever snarare skulle behöva anpassningar av undervisningen. De menar att om undervisningen i större utsträckning skulle stimulera och bygga på elevernas intressen, erfarenheter och tidigare kunskaper skulle flera av eleverna som får särskilt stöd kunna få sina behov tillgodosedda inom den ordinarie undervisningen. Man har ofta inte kartlagt elevens behov tillräckligt eller analyserat vad eleven behöver för att utvecklas när åtgärdsplaner tas fram. Man följer inte heller alltid upp de åtgärder som vidtas. Åtgärderna kan vara ganska vaga och ibland läggs ansvaret helt eller delvis på elev och vårdnadshavare. Samtidigt har skolan problem med att stimulera de elever som går snabbare fram och som behöver mer utmaningar. Man tror att dessa elever stimuleras tillräckligt genom extra uppgifter, men eftersom uppgifterna är av karaktären mer av samma sak utmanas de inte tillräckligt.⁸

Många elever behöver snarare anpassning av undervisningen än stöd.

Skolan har fått kritik från föräldrar och elever för att elevhälsan är alltför passiv. Många elever vittnar om kompisar som mår dåligt, men som upplever att de inte får det stöd de behöver. Skolan har huvudsakligen fokuserat på tillgången till elevhälsans olika kompetenser och inte utvecklat det förebyggande elevhälsoarbetet. Skolans psykolog roterar mellan kommunens skolor och har besökstid, men hinner inte ägna sig åt förebyggande arbete. Skolan har för några år sedan genomfört en trivselenkät, men man använder sig inte av resultatet för att planera ett förebyggande och hälsofrämjande arbete.

⁸ Resultat Skolenkäten 2012, dnr 2012:4147

Elevhälsoarbetet kräver ett underlag som bygger på kontinuerliga kontakter med eleverna själva, men skolan saknar initiativ för att genom samtal med eleverna fördjupa bilden av deras trivsel och hälsa.

Eleverna på skolan upplever sällan att deras förslag blir tagna på allvar. Elevrådet diskuterar oftast frågor som rör till exempel skolmaten, placering av basketkorgar eller regler på bandy- och basketplan. Skolan låter oftast inte eleverna komma till tals och påverka de klassrumsnära frågorna kring undervisningens utformning och innehåll.

Elevernas medverkan är nödvändig för att åtgärder mot kränkande behandling ska bli effektiva.

Eleverna berättar om tråkiga och ostimulerande lektioner där de själva har liten eller ingen möjlighet att påverka hur arbetet ska läggas upp eller hur en viss uppgift ska lösas. Skolans lärare är ovana vid att tänka att elevernas inflytande över undervisningen också kan innebära en anpassning av undervisningen så att den passar olika elever på ett bättre sätt.

När det gäller kränkningar och mobbning har skolan snarast ett reaktivt förhållningssätt. Det finns signaler om intolerans bland eleverna, men skolan har trots det inte kartlagt elevernas upplevelser av otrygghet i skolmiljön för att kunna vidta förebyggande åtgärder. Få elever känner ens till att det finns en plan mot kränkande behandling på skolan⁹ och vet inte vem de ska vända sig till om någon elev eller lärare skulle kränka dem. Utan elevernas medverkan blir åtgärderna mot kränkningar i skolmiljön för ytliga, och fokuserar inte på det eleverna själva upplever som problematiskt.

Denna skola har alltså inte någon plan för vilka insatser de behöver göra för att alla elever ska må bra och trivas i skolan och nå så långt som möjligt i sitt lärande och i sin utveckling.¹⁰ Rektorn upplever det också som svårt och känsligt att gå in och ha synpunkter på lärarnas insatser i klassrummet. Viktig feedback om hur lärarna stödjer eleverna på deras resa mot de nationella målen går därmed förlorad. Verksamheten rullar därför på i samma hjulspår utan tydlig riktning.

Den andra skolan

Självreflektion och förändringsbenägenhet

Atmosfären på denna skola präglas av öppenhet och nyfikenhet inför nya sätt att arbeta. Lärarkollegiet omprövar gärna sitt sätt att jobba i klassrummet. Det är inte alltid smärtfritt och visst finns ibland motstånd, men genom samtal och reflektion har lärarna kunnat se hur de lyfter varandra i sitt dagliga

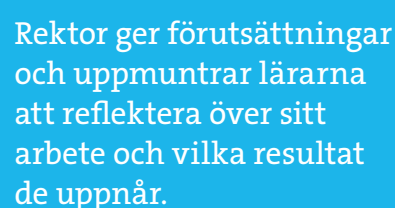
9 Resultat Skolenkäten 2012, dnr 2012:4147

10 "Arbetar skolor systematiskt för att förbättra elevernas kunskapsresultat", rapport 2010:10. Rapporten visade bland annat att av de 40 granskade skolorna fanns det få som hade ett systemtänkande och behov ett systematiskt kvalitetsarbete i sin helhet. Däremot finns det flera goda exempel där skolor arbetar väl med kvalitetsaspekter i delar av sin verksamhet. Skolorna har kommit längst med att beskriva de enskilda elevernas kunskapsutveckling i de högre årskurserna. Sämst är skolorna på att analysera vad resultaten beror på, särskilt på en mer övergripande skolnivå och för elever som inte har behov av särskilda stödsatser.

arbete med eleverna. Inom kollegiet har lärarna, med stöd av rektor, påbörjat en studiecirkel för att bekanta sig med ny forskning inom det pedagogiska fältet. Genom att föra in nya perspektiv från forskningen märker de hur det blir lättare att hitta nya lösningar på gamla problem.

Skolans rektor är en pådrivande kraft för att se till att lärarna ges förutsättningar att regelbundet ta sig tid att reflektera över hur de utför sitt arbete och vilka resultat de uppnår. Rektorn ger lärarna återkoppling på deras arbetsinsatser, och är bekväm med att finnas med i klassrummet för att observera lektionerna och ge feedback till lärarna. Det har varit en resa för de flesta. Många lärare var tidigare oroliga över att ha rektorn med på lektionerna. De ville ogärna blotta sig inför sin arbetsgivare och chef.

Men lärarna har märkt hur rektorns närvaro även skapar ökade möjligheter att lära av varandra på skolan. Genom samtal inom kollegiet och med rektorn får de en inblick i hur andra lärare hittar lösningar i klassrummet som de själva inte tänkt på. Med tiden har man därför avdramatiserat förhållandet mellan de olika lärarlagen och mellan lärare och rektor. Genom att rektorn får fördjupade kunskaper om vad som händer i klassrummet kan rektorn inte bara ge lärarna återkoppling, utan har också en bättre uppfattning om vad som behöver göras på skolnivå för att förbättra skolans kunskapsresultat i stort.



Rektor ger förutsättningar och uppmuntrar lärarna att reflektera över sitt arbete och vilka resultat de uppnår.

Rektorn ser till att det finns en samlad bild av skolans kunskapsresultat som också används på olika sätt i arbetet med att förbättra verksamheten. Det fanns tidigare vissa tvivel kring om resurserna och kapaciteten fanns så att skolan själv kunde göra en meningsfull analys av resultaten. Rektorn analyserar nu underlaget tillsammans med skolans ledningsgrupp och med hjälp av lärarna. Man försöker också göra vårdnadshavare och elever delaktiga i detta arbete. Detta är ett led i strävan att göra målen med utbildningen och utvecklingen av verksamheten till en del av det vardagliga arbetet också för eleverna. På skolan har man erfarit att detta skapar större engagemang och motivation att genomföra de insatser och åtgärder som planeras och vidtas i kölvattnet av analysen.

Efter att ha deltagit i seminarium kring analysmetoder, arrangerade av huvudmannen, har skolans personal fått ett nytt synsätt. Tillsammans har de valt att göra analysen till en serie workshops där ledningsgruppen och lärarkollegiet deltar aktivt. Rektorn agerar processledare, och alla arbetar gemensamt med att synliggöra orsaker och hitta lösningar till de brister som finns i verksamheten.

Vid workshoparna har deltagarna med sig kunskapsbedömningar, lektionsobservationer, dokumenterade kontakter med föräldrar och elever samt skolforskning som relaterar till det man diskuterar. Alla är medvetna om att det inte är säkert att skolan funnit det bästa arbetssättet ännu, och vet därför att det är viktigt att utvärdera sitt arbete och hitta nya sätt om det behövs.

Skolan upprättar också åtgärdsplaner för sådant som inte fungerar. Åtgärder som skolan sätter in tar sin utgångspunkt i det som skolan kan påverka i



den egna verksamheten. Åtgärder kan handla om nya undervisningsmetoder, andra klassammansättningar eller kompetensutveckling för personalen.

Skolan är tydlig med att de egna arbetssätten i klassrummet och i skolmiljön har betydelse. I analysarbetet är personalen medveten om att det finns faktorer i omvärlden som påverkar det egna arbetet, till exempel elevernas bakgrund eller boendesegregationen i kommunen. Alla har märkt att det är lätt att fastna i diskussioner där den enskilda elevens svårigheter ställs i fokus istället för den utmaning skolan står inför att möta varje elev där den befinner sig.

Åtgärdsplaner
för sådant som
inte fungerar.


När skolans personal upprättar åtgärdsplaner är de särskilt noga med att skilja på särskilt stöd och på anpassningar av undervisningen. Bara de elever som behöver ett särskilt stöd ska få det och man placerar inte slentrianmässigt elever i särskild undervisningsgrupp. Personalen för regelbundna samtal om hur de på bästa sätt inkluderar de elever som är i behov av särskilt stöd. I första hand ska detta stöd ges inom ramarna för den klass eleven tillhör.

Skolan har ett tydligt och välfungerande samarbete med elevhälsan när det gäller att initiera och utreda elevens stödbehov. Erfarenheten på skolan är att det behövs flera olika kompetenser för att ta fram en åtgärdsplan som speglar alla aspekter av elevens situation, och inte bara de enskilda delarna av stödbehovet.

Det förebyggande elevhälsoarbetet bedriver skolan med utgångspunkt i elevernas egna erfarenheter av hur skolmiljön fungerar och hur eleverna mår. Skolan har valt att jobba integrerat med förebyggande elevhälsoarbete och med trygghet och studiero. Grunden i detta arbete är att eleverna kan göra sin röst hörd kring trivseln på skolan och hur de upplever skolmiljön. De får också vara med och tycka till om vad som behöver göras för att alla elever på skolan ska trivas och må bra.

När skolan tar fram planen mot kränkande behandling får eleverna delta på olika sätt. De yngre eleverna är med och kartlägger skolmiljön genom att rita kartor, medan de äldre får ta foton och skriva. Kartläggningen har bland annat resulterat i att skolan satsat på att ha en hög och strukturerad vuxen-närvaro på skolan. Lärarna rör sig i skolmiljön under raster, och finns på de platser där de med utgångspunkt i kartläggningen vet att barnen känner sig otrygga.

Genom att möta eleverna i skolmiljön och i klassrummen samt genom trivselenkäter och liknande undersökningar, får skolan ett underlag för att sätta in åtgärder för att främja elevhälsan. Exempel på åtgärder kan vara undervisning om tobak, alkohol och andra droger och övrig livsstilsrelaterad ohälsa. Det kan också handla om jämställdhet samt sex- och samlevnadsundervisning, eller att elevhälsan tar fram en ny arbetsmetod för att systematiskt följa upp och åtgärda hög grad av ogiltig frånvaro och långtidsfrånvaro.



Eleverna på skolan upplever att de har inflytande.

Eleverna på skolan upplever att de har inflytande. De upplever att rektorn tar hand om och ger återkoppling på deras förslag på förbättringar i skolmiljön och märker också att de får möjlighet att påverka undervisningen.

Som ledare för verksamheten verkar rektorn på den här skolan för samhörighet och samsyn i kollegiet med utgångspunkt i tydliga mål och gemensamma visioner sprungna ur skolans kvalitetsarbete. Rektorn visar tilltro till lärarna och ger dem ett tydligt mandat, vilket visar sig bana väg för både självreflektion och förändringsbenägenhet.

Skolans kvalitetsarbete avgörande för alla elevers rätt till god utbildning

I den allmänna debatten och i media blir skolan ofta kritiserad för sjunkande kunskapsresultat och för problem med kränkningar i skolmiljön. Även elevernas försämrade hälsa lyfts fram. Förklaringarna till varför det ser ut så här är många. Inte sällan förläggs de till orsaker som skolorna inte själva kan påverka.¹¹ Strukturella faktorer är förstås inte betydelselösa, utan påverkar vilka insatser skolan och huvudmannen behöver göra för att nå målen med utbildningen. I ovanstående exempel bedriver kommunen inte ett fullgott arbete; skillnaderna mellan de bägge skolorna är alltför stora och uppenbar-

¹¹ "Vad påverkar resultaten i svensk grundskola? Kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer", Skolverket (2009)

Strukturella faktorer påverkar vilka insatser som behövs.

ligen saknas den systematik och struktur i kvalitetsarbetet som är nödvändig på skolhuvudmannanivå. Kommunen behöver ta ett övergripande ansvar för att initiera och stödja rektors och lärares professionella utveckling i samtliga skolverksamheter och på så vis ta den aktiva roll i arbetet för förbättrade resultat och ökad trivsel som är nödvändig, i synnerhet när skolan brottas med låga kunskapsresultat och elevernas bakgrund, erfarenheter och hemförhållanden inte är de skolan av tradition förutsätter.¹² Huvudmannens styrning mot de nationella målen för utbildningen (liksom rektors och lärares arbete) måste här präglas av synsättet att det är skolan som har svårigheter när eleverna inte når målen och betrakta resultaten som tecken på att man måste hitta bättre sätt att möta eleverna.¹³ När det systematiska kvalitetsarbetet byggs upp och genomförs med en sådan utgångspunkt ges rektor viktiga förutsättningar för att ta ansvar för och utveckla utbildningens kvalitet och huvudmannen tar i sin tur det övergripande ansvaret för verksamheterna som skollagen föreskriver. För att få till stånd ett bra kvalitetsarbete som tar sikte på helheten måste det fungera på alla nivåer.

Genom att huvudmän och rektorer skaffar sig kunskap om hur förhållandena ser ut på skolorna och fokuserar hur de själva kan påverka utvecklingen skapar de också förutsättningar för att själva vända den. Varje skola har ett handlingsutrymme för att sträva efter att bli en bättre plats för eleverna.

Forskning kring rektors ledarskap tyder på att rektor inte i tillräcklig utsträckning använder kvalitetsarbetet på detta sätt för att påverka det interna arbetet och höja elevernas resultat.¹⁴ Under 2012 fick också hälften av alla skolor kritik av Skolinspektionen för brister i kvalitetsarbetet. I de flesta fall handlar det om att rektor inte i tillräcklig utsträckning följer upp och analyserar skolans kunskapsresultat och använder resultaten för att avgöra vilka åtgärder som behöver vidtas. Exempel på frågor att ställa i denna analys är: Vad är det som inte fungerar? Varför fungerar det inte? Vad kan vi göra annorlunda för att det ska fungera bättre? Fungerade det? Om inte, prova ett nytt sätt.

Kvalitetsarbetet ska präglade det vardagliga arbetet.

Två skolor som enligt vårt exempel delar liknande förutsättningar kan lyckas väldigt olika i sitt uppdrag. I deaktiva exemplen har vi, för att göra det extra tydligt, gjort skillnaderna extra stora. Den viktiga poängen är att allt hänger samman.

Varje skola måste hörsamma skollagens krav på ett systematiskt kvalitetsarbete. Kvalitetsarbetet ska präglade det vardagliga arbetet, och inte vara något skolan bara gör då och då. Det är något som rektorer, ledningsgrupp och lärarkollegier ska ägna sig åt med regelbundenhet. Att analysera den egna verksamheten är inte något som kräver externa resurser – även om just det

12 Höög, J. & Johansson, O. (2011) "Struktur, kultur och ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor", Studentlitteratur. I boken diskuteras skolor i utsatta miljöer som presterar över sitt förväntade resultat. Författarna ser dessa exempel som indikationer på att skolornas yttre förhållande inte är avgörande för resultaten

13 OECD (2009) "Förbättrat skolledarskap. Volym 1: Politik och praktik." Pont, B, Nusche, D, och Moorman, H. Översättning av rapporten "Improving School Leadership, Policy and Practice". Stockholm: Skolverket.

14 Höög, J. & Johansson, O. (2011) "Struktur, kultur och ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor", Studentlitteratur.

ibland kan tillföra extra kvalitet. Ofta leder analysen till att skolan behöver pröva nya arbetssätt och lämna de gamla invanda sätten att tänka och arbeta. I en tillåtande och öppen skolmiljö med högt i tak är detta möjligt. I en sluten miljö där misstänksamhet konkurrerar ut nyfikenhet och öppenhet är det betydligt svårare.

För att utbildningen i svensk skola ska bli mer likvärdig och alla elever ska få den utbildning av god kvalitet som de har rätt till krävs alltså ett gemensamt ansvarstagande. Det handlar om gott skolledarskap och en långsiktig skolutveckling genom att utbildningen också är baserad på vad forskning och beprövad erfarenhet har visat är framgångsfaktorer för elevers lärande¹⁵.

Skollagens krav på undervisning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet förstärker alltså betydelsen av kvalitetsarbetet ytterligare, men bidrar också med stadga till arbetet. Det tillför en säkerhet i den egna analysen. Det är inte bara de egna slutsatserna, med utgångspunkt i den egna verksamheten, som talar för en viss åtgärd. Åtgärden har också stöd i forskningen.

Barn tillbringar lång tid i skolsystemet i de mest formbara åren av sina liv. Alla barn föds med en lust och nyfikenhet att utvecklas och lära. Förutsättningarna är alltså från början goda. Utmaningen för skolan blir att fånga och stimulera denna strävan hos eleven och vidmakthålla lusten och intresset skoltiden igenom. Även om vägen kan bli komplicerad för vissa, kommer de flesta ändå vidare i sina studier och i arbetslivet. För andra, som kanske väljer att inte ens komma till skolan, går det inte lika bra. Ett misslyckande i skolan kan få stora konsekvenser längre fram.

Skolinspektionen ser att skolor och lärare lyckas olika väl med den viktiga uppgiften att ge alla elevers förutsättningar att utvecklas i skolarbetet. Kvaliteten i undervisningen varierar mellan landets skolor, men det kan också vara stora skillnader inom en och samma skola. En av rektors viktiga uppgifter är därför att se till att klassrumsdörrarna öppnas och hålls vidöppna så att ett kollegialt lärande kan komma till stånd; att lärare lär av varandra och om sin egen undervisning så att den kan utvecklas och förbättras. Men också så att rektor själv blir mer insatt i och kan sprida de goda insatser som genomförs på skolan och därmed använder vunna erfarenheter till att förbättra också andra delar av verksamheten.

Ett väl fungerande kvalitetsarbete innebär alltså ett gott ledarskap i den lärande skolan där man vet att de konsekvenser som uppstår när skolans kvalitetsarbete brister är alltför allvariga för att inte tas på största allvar.

15 Skollagen 2010:800 kap 1 § 5

Årskurs 6-9

Val...

*Elsa, Freja
Greta, Ivar*

*Expedition
Årskurs 4-5*

Sju punkter för en skola med ett välfungerande inre arbete – Var befinner sig din skola?

Här är sju punkter som hjälper dig att diskutera och värdera din egen skola.

- 1.** Atmosfären mellan personalen på skolan präglas av öppenhet och nyfikenhet inför nya sätt att arbeta.

Stämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Stämmer helt.

Min skattning

- 2.** Skolans rektor är en pådrivande kraft så att man i lärarkollegiet diskuterar för- och nackdelar med olika sätt att arbeta i klassrummet och vilka effekter man på så vis uppnår när det gäller elevernas lärande.

Stämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Stämmer helt.

Min skattning

- 3.** Rektorn ger lärarna återkoppling på deras arbetsinsats och är bekväm med att finnas med i klassrummet för att observera lektionerna.

Stämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Stämmer helt.

Min skattning

- 4.** Rektorn ser till att det finns en samlad bild av skolans kunskapsresultat och har gjort analysen till en del av det vardagliga arbetet.

Stämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Stämmer helt.

Min skattning

-
- 5.** Analysen av skolans kunskapsresultat resulterar i att skolan vidtar åtgärder för att komma till rätta med sådant som man konstaterat inte fungerar. Det kan exempelvis handla om anpassning av undervisningen.

Stämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Stämmer helt.

Min skattning

-
- 6.** Elevhälsan utvärderar kontinuerligt sina insatser för att bidra till en skolmiljö där alla elever mår bra och trivs.

Stämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Stämmer helt.

Min skattning

-
- 7.** Skolans rektor är en pådrivande kraft för att se till att man regelbundet tar sig tid att reflektera över vilka resultat man uppnår och hur verksamheten kan förbättras.

Stämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Stämmer helt.

Min skattning

Slutsumma

För resultat se nästa sida

Resultat:

60-70 poäng – Ett gediget inre arbete som bygger på delaktighet och självreflektion. Hur hinner ni jobba för alla studiebesök? Imponerande!

50-59 poäng – Ni har kommit en bra bit på väg – fortsätt så!

25-49 poäng – Många bra ansatser – fundera på vad som kan få er att lyfta ännu mer.

11-24 poäng – Här krävs en ordentlig genomlysning av vad som saknas för att börja klättra uppåt.

Under 10 poäng – Ni verkar ha omfattande problem – fundera på hur ni kan få stöd för att sätta igång ert utvecklingsarbete.



Regelbunden tillsyn

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



Kvalitetsgranskning inom avgränsade områden

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



Anmälningar som gäller förhållandet för enskilda elever

Elever, föräldrar och andra kan anmäla missförhållanden i en skola till Skolinspektionen, till exempel kränkande behandling eller uteblivet stöd till en elev.



Fristående skolor – kontroll av grundläggande förutsättningar

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