

# Skolinspektion - vad hände sedan?

11 intervjuer med skolansvariga om vad som hände efter Skolinspektionens beslut

## Inledning

**Bra tillsyn - bättre skola** är en devis som Skolinspektionen ibland använder. Devisen pekar på sambandet mellan tillsyn och bra utbildning.

Devisen ska ses som den intention som ligger inbyggd i tillsynen. Syftet är att Skolinspektionens verksamhet ska leda till en bättre skola genom att stimulera det utvecklingsarbete som huvudmannen och skolan själva måste stå för.

I den här skriften presenterar vi elva intervjuer med olika företrädare för skolor och verksamheter. Syftet är att belysa hur rektorer och andra ansvariga för skolan använt Skolinspektionens beslut och rapporter för att utveckla och förbättra skolverksamheten. Effekterna av Skolinspektionens tillsyn är inte alltid mätbara och vi har med den här uppföljningen försökt ge en bild av hur tillsynen påverkat några skolor i en positiv riktning. Förhoppningen är att texterna kan inspirera andra till hur man kan använda Skolinspektionens beslut och rapporter. Den som står inför en tillsyn kan också få tips och idéer.

En uppföljning av tillsynen, som Skolinspektionen genomför regelbundet, är den så kallade Postinspektionsenkäten. Den är vår mest systematiska uppföljning. Alla rektorer vars skolor varit föremål för tillsyn får besvara ett antal frågor om hur de upplevt tillsynen och vilken effekt den haft på kort sikt.

Intervjupersonerna i den här skriften är utvalda på följande sätt: Skolinspektionen har tillgång till en databas över svenska nyhetsartiklar. I databasen gjorde vi en sökning där vi kopplade ihop "Skolinspektion" med "förändring", "byte av rektor", "ökade resurser" och så vidare. Syftet var att hitta exempel på vad som hänt på skolor efter en tillsyn. Sökningen resulterade i närmare 30 artiklar under perioden sommaren 2013 – sommaren 2014.

En utomstående journalist, *Lotta Nylander*, gjorde förberedande intervjuer med de närmare 30 personer, företrädare för skolor och huvudmän, som uttalat sig i artiklarna. Av dessa valde vi elva skolor och huvudmän i olika delar av landet där hon gjorde fördjupade intervjuer.

I bakgrunden till varje beskriven verksamhet finns ett beslut eller en granskningsrapport från Skolinspektionen. De finns att hämta på <http://www.skolinspektionen.se/Beslut-och-rapporter/>

För den som vill läsa mer om hur tillsynen går till och om vilka granskningsområden som Skolinspektionen riktar in sig på finns bra information på [www.skolinspektionen.se](http://www.skolinspektionen.se)

## Älvdalens kommun, Dalarna

**I Älvdalen i Dalarna byggs nu en ny skola för 200 miljoner. En utvecklingschef som bara ska arbeta med utbildning har rekryterats. Elevhälsan har fått en egen chef och flera nya rektorer har anställts. Det är stora investeringar för en kommun med strax över 7 000 invånare.**

Skolchef Lars Lisspers är entusiastisk. Han började sitt jobb hösten 2014 och har hamnat mitt i en av kommunens största satsningar någonsin. Nu är Älvdalen på gång, säger han och motorn i utvecklingen är skolan.

- Att vi investerar i utbildning blir ett lyft för hela kommunen.

Han hoppas på att unga familjer ska välja att flytta till Älvdalens kommun. Att företag ska lockas av politikernas långsiktiga skolsatsningar, för har man som kommun bestämt sig för att satsa på skolan då har man bestämt sig för att satsa över tid, säger Lars Lisspers.

När Lars Lisspers tog jobbet som skolchef skrev lokalpressen att skolorna var i fritt fall och situationen på skolorna i lilla Älvdalen var till och med riksnyheter. Bakgrunden var Skolinspektionens rapport 2010. Där var kritiken inte nådig. Inspektionen klagade på att de ansvariga för skolan i Älvdalen genast måste vidta kraftfulla åtgärder för att säkra elevernas trygghet, rätts säkerhet och rätt till likvärdig utbildning. Rapporten konstaterade att det förekom kränkningar mot elever och att kommunen la för lite vikt vid att eleverna skulle nå godkänt i alla ämnen. Det systematiska kvalitetsarbetet fungerade inte och inspektionen menade att varken chefer eller politiker tog ansvar för skolan.

- Jag hade läst inspektionsrapporten och vad media skrev. Oj, vad är det som händer i Älvdalen, tänkte jag. Och där ska jag bli skolchef, det blir spännande säger Lars Lisspers.

För att förstå vad som egentligen hade hänt på skolorna blev Skolinspektionens rapport en viktig källa.

- Som ny chef kunde jag gå tillbaks och läsa vad inspektionen skrev. Politikerna, rektorerna eller kommunchefen skulle aldrig kunnat ge samma tydliga svar som jag fick av rapporten. Den gav förståelsen för hur det hade sett ut tidigare och den beskriver vilka knappar man ska trycka på för att nå resultat framöver.

Framförallt tror Lars Lisspers att han inte skulle ha prioriterat det systematiska kvalitetsarbetet lika hårt som han nu gjort.

- Nittio procent av kritiken handlade om det systematiska kvalitetsarbetet. Utan rapporten hade det inte blivit lika uppenbart för mig att den frågan var så viktig. Nu är det tydligt och ingen kan ifrågasätta att vi lyfter den frågan.

Som ett led i det arbetet har ett samarbete med högskolan i Dalarna inletts.

- Vi i ledningsgruppen ska fördjupa oss i frågan och bygga upp arbetssätt som är bra och hållbara över tid. Det är bara så vi kan nå de långsiktiga resultaten.

Lars Lisspers är säker på att Skolinspektionens hårda kritik har spelat en viktig roll för det arbete som nu görs för att förbättra skolan. Den har skyndat på bygget av en ny skola och den har definierat vilka frågor som är viktigast att ta itu med.

- Man blir ju lite avklädd som kommun när det kommer en inspektion och visar på bristerna. Men då gäller det ju att visa att man kan göra någonting åt situationen, sammanfattar Lars Lisspers.

## Utdrag ur beslut för Älvdalen från (2011)

”Skolinspektionen har en pågående tillsyn av Älvdalens kommun sedan våren 2010. Skolinspektionen har informerat och ålagt kommunen att avhjälpa brister på såväl kommunövergripande nivå som på Buskoviuskolan respektive Strandskolan. Som en del i uppföljningen av tidigare fattade beslut genomförde

Skolinspektionen tillsynsbesök i kommunen i oktober 2011. Den information som framkom då visar att en rad allvarliga brister fortfarande kvarstår.

Tillsynen visar att kommunen har misslyckats med sitt kunskaps- och värdegrundsuppdrag när det gäller Buskoviuskolan och Strandskolan. En avgörande orsak till detta är att det systematiska kvalitetsarbetet varken fungerar på kommunövergripande nivå eller vid ovan nämnda skolor.

Utvecklingen av kunskapsresultaten på Buskoviuskolan och Strandskolan är fortfarande oroande och sannolikt delvis en följd av den otrygga undervisningsmiljön.

Andelen elever som lämnar årskurs 9 med godkänt i alla ämnen har sjunkit från omkring 89 procent år 2009 till 55 procent år 2011. En annan orsak till att kunskapsresultaten försämrats är att skolorna uppvisar omfattande brister i arbetet med det särskilda stödet. Buskoviuskolan och

Strandskolan har dessutom saknat en tydlig pedagogisk ledning på grund av återkommande rektorsbyten.

Elevernas skolmiljö vid Buskoviuskolan och Strandskolan präglas inte av trygghet och studiero. Det finns motsättningar mellan elever som kommer från Idre respektive Särna och det förekommer både kränkningar och hårt språkbruk på skolorna. Motsättningarna mellan eleverna speglar en konflikt som finns i vuxenvärlden. Älvdalens kommun och rektorn för de båda skolorna har inte lyckats förebygga kränkningarna.

Passiviteten vad gäller kvalitetsarbetet och det bristande pedagogiskt ledarskapet har medfört att skolornas problem med värdegrundsarbetet och kunskapsuppdraget fördjupats. Skolinspektionen finner det anmärkningsvärt att skolsituationen för eleverna på Buskoviuskolan och Strandskolan försämrats sedan juni 2010.

Skolinspektionen förelägger därför Älvdalens kommun att åtgärda de uppmärksammade bristerna. På grund av allvaret i de brister som föreligger och kommunens oförmåga att under lång tid eliminera dessa finner Skolinspektionen det nödvändigt att förena föreläggandet med ett vite.”

## Fritidshemmen, Höganäs kommun

- **Fritidshemmen blir lätt lite styvmoderligt behandlat. Men nu lyfter vi fritidshemmen som ju är ett fantastiskt komplement till skolan, säger Maria Rörström Conradsson, utvecklingsstrateg i Höganäs kommun.**

När Skolinspektionen besökte Höganäs 2012 hamnade fritidshemmen i fokus. Inspektionen slog bland annat ner på att fritids inte gav elever med behov av särskilt stöd rätt förutsättningar och att det fanns brister i fritidshemmens systematiska kvalitetsarbete.

- Inspektionen påpekade också att fritidshemmen ska vara en egen del i planen mot kränkande behandling, säger Maria Rörström Conradsson.

Kritiken kom inte som någon överraskning. Arbetet med att förbättra fritidshemmen hade redan påbörjats när inspektionens rapport kom.

- Vi visste hur det såg ut på våra fritidshem både deras styrkor men även utvecklingsområden, säger Maria Rörström Conradsson. Skolinspektionen gav oss en genomlysning av verksamheten och pekade ut vilka områden vi måste jobba vidare med. Deras rapport gjorde bilden tydligare.

En effekt av inspektionens kritik är att utbildningsnämnden anslagit pengar till kompetensutveckling för all fritidshemspersonal. Projektet är tvåårigt och drivs tillsammans med Malmö högskola. Föreläsningar varvas med gruppdiskussioner, nätverksbyggande och konkret arbete på hemmaplan.

- Föreläsningarna utgår från "De allmänna råden" och berör bland annat styrdokument, inkluderande arbetssätt och kvalitet i fritidshemmens verksamhet.

Dessutom får ett antal nyckelpersoner på varje fritidshem extra kompetensutveckling. Syftet är att de tillsammans med rektor ska kunna driva utvecklingsarbetet i den egna verksamheten.

Vad är ert mål?

- Att vi har världens bästa fritidshem! När Skolinspektionen kommer hit nästa gång är vi ett gott exempel. Då säger de: åk till Höganäs och titta på hur de jobbar med fritids.

### **Utdrag ur beslut för Höganäs (2013)**

”För verksamheter som fritidshemmen (...) saknas helt eller i stort utsträckning resultatsammanställningar och analys av måluppfyllelsen (...).

Om huvudmannen ska kunna utveckla verksamheten och kunna erbjuda en likvärdig utbildning där eleverna har samma möjligheter att tillgodogöra sig utbildningen är det viktigt att huvudmannen i sitt kvalitetsarbete från varje skolenhet och verksamhet inhämtar sådan information som gör det möjligt att omprioritera resurser utifrån de behov som analysen visar.”

## Torvallaskolan, Östersund

- Jag tog ju jobbet på grund av Skolinspektionens rapport. De problem som rapporten pekade på blev en drivkraft för mig, säger *Carina Bergqvist*, rektor på Torvallaskolan i Östersund.

2008 kritiserade Skolinspektionen Torvallaskolan på en rad punkter. Elevhälsoarbetet fungerade inte, eleverna kände sig otrygga, det fanns inget systematiskt kvalitetsarbete och rektors pedagogiska ledarskap saknades.

- Jag började med att läsa inspektionsrapporten och tänkte direkt att det här är frågor som jag brinner för, säger *Carina Bergqvist*.

*Carina Bergqvist* kom till en skola där lärare jobbade var och en för sig och gjorde som de själva tyckte var bra. Elevernas resultat var dåliga och det saknades rutiner för elevvården. Varken trygghetsmätningar eller kunskapsmätningar följdes upp.

Det första hon gjorde var att träffa personalen och de fick berätta vilka brister de ansåg fanns. Hon talade om att hon hade läst inspektionsrapporten och att det var därför hon hade sökt tjänsten. Och de visade sig att de flesta lärarna höll med om de brister som inspektionen tog upp.

Sedan började hon strukturera arbetet på skolan. Konferenstiden utökades. Mötesplatserna blev fler och alla möten fick ett tydligt syfte.

- Jag bildade en ledningsgrupp på skolan med två lärare och speciallärarteamet och tillsammans med dem byggde jag upp de ramar som saknades. Jag plockade ofta fram lagtexter och citerade vad som stod i kursplaner, läroplaner och skollagen. Alla skulle känna att jag var säker på det jag pratade om.
- Det fanns också jättemånga elevassistenter. Jag tog bort alla elevassistenter och anställde lärare. Så här i efterhand tror jag att den tuffaste utmaningen var att börja jobba inkluderande.

Vad är största utmaningen i att ta över ett jobb efter en kritisk rapport?

- Att få personalen med sig och få personalen att tro på den idé man själv har om hur skolan ska fungera, säger *Carina Bergqvist*.

Hade du stöd i rapporten?



- Ja absolut. Där stod ju att vi måste arbeta med elevhälsoarbetet, vi måste arbeta med kvalitetsarbetet och vi måste göra något åt trygghetsfrågor.

Fem år senare, våren 2013 gjorde Skolinspektionen ett nytt besök. Då fick inte Torvallaskolan en enda anmärkning.

- Den rapporten har vi lika mycket användning av som den förra. Den blev ett kvitto på att allt det jobb vi har lagt ner har lönat sig. Nu måste vi värna om det vi har jobbat fram. Det kan vara lika svårt att behålla det som är bra som att förändra det som inte fungerar, säger Carina Bergkvist.

### **Utdrag ur beslut för Torvallaskolan (2007)**

”För närvarande arbetar inte skolan strukturerat med värdegrundsarbetet. Både personal och rektor anser att arbete med normer och värden är Torvallaskolans viktigaste utvecklingsområde.

Beträffande resultaten av skolans arbete med normer och värden anger såväl elever som lärare att det har förekommit kränkande behandling, bråk och ovårdat språk i skolan. I intervjuer framkommer också att det är relativt vanligt med förstörelse av skolans utrustning, klotter samt skolk. Elever uppger också att de elever som satsar på sina studier inte alltid blir bemötta på ett bra sätt av en del kamrater.

Detta är inte acceptabelt och skolan måste snarast vidta ytterligare åtgärder för att förhindra och stoppa mobbning och annan kränkande behandling.”

## **Biblioteket på Jensen Gymnasium, Linköping**

**Jensen gymnasium i Linköping har nu ett skolbibliotek som uppfyller skol-  
lagens krav.**

Biblioteket kom till sedan Skolinspektionen beslutat att förelägga Jensen Education College AB med ett vite på 200 000 kronor om inte eleverna fick tillgång till ett bibliotek som uppfyllde skollagens krav.

- Nu har vi ett bibliotek med cirka 400 titlar, säger *Lisa Ågren* som är biblioteksansvarig på skolan.

När böckerna köptes in stod bredd i fokus. Lisa Ågren valde både klassiker, modern skönlitteratur och ungdomsromaner. Hon satsade också på en hel del engelsk facklitteratur, särskilt inom naturrämnena. Det är viktigt att eleverna vänjer sig vid att läsa på engelska om de ska vidare till universitet, resonerade hon.

- Vi har också ett digitalt bibliotek med ljudböcker och e-böcker. Alla våra böcker används mycket i undervisningen och i elevernas egna studier, säger Lisa Ågren.

### **Utdrag ur beslut (2012)**

”Säkerställa att eleverna har tillgång till skolbibliotek som används i skolans pedagogiska verksamhet med uppgift att stödja elevernas lärande.

#### **Motivering**

(...) med skolbibliotek brukar vanligtvis avses en gemensam och ordnad resurs av medier och information som ställs till elevernas och lärarnas förfogande och som ingår i skolans pedagogiska verksamhet med uppgift att stödja elevernas lärande”.

”Vid Jensen gymnasium Linköping finns en mindre lokal som enligt rektor ska användas till skolbibliotek. Lokalen som tidigare varit ett grupprum nås genom att man passerar en lektionssal. Vid tiden för Skolinspektionens tillsyn har uppbyggnadsarbetet startat men litteraturinnehållet är mycket begränsat. Det finns viss skönlitteratur i form av pocketböcker, några klassuppsättningar av skönlitteratur för undervisning i engelska och svenska, enstaka uppslagsböcker och viss facklitteratur. Av intervjuer med elever, lärare och rektor framgår att

skolan använder Linköpings stadsbibliotek när eleverna behöver fördjupnings- eller skönlitteratur. Skolan har inte någon överenskommelse om samverkan med Linköpings stadsbibliotek, men eleverna besöker tillsammans med lärare stadsbiblioteket när de behöver litteratur för olika kurser.”

### **Skolinspektionens krav på skolbibliotek**

Följande krav ska vara uppfyllda för att eleverna ska anses ha tillgång till skolbibliotek:

”Eleverna har tillgång till ett skolbibliotek i den egna skolenhetens lokaler eller på rimligt avstånd från skolan som gör det möjligt att kontinuerligt använda biblioteket som en del av elevernas utbildning för att bidra till att nå målen för denna.

Biblioteket omfattar böcker, facklitteratur och skönlitteratur, informationsteknik och andra medier.

Biblioteket är anpassat till elevernas behov för att främja språkutveckling och stimulera till läsning.”

## Fyllingeskolan, Halmstad

**På fem år har niorna i Fyllingeskolan i Halmstad höjt sina betyg med i genomsnitt 50 meritpoäng. Nu snittar niorna ett meritvärde på 230 poäng.**

- Jag tycker det är fantastiskt med tanke på att hälften av eleverna har utländsk bakgrund och många elever kommer från hem utan studietraditioner, säger rektor *Magnus Rudgard*.

När Magnus Rudgard och *Helén Smith* började sina nya jobb som rektorer på Fyllingeskolan 2010 var situationen en annan. Elevernas betyg hade dalat under flera år och i deras knä landade en mycket kritisk rapport från Skolinspektionen. Där stod svart på vitt att skolan var usel på att följa upp elevernas resultat.

- Det var en väldig tur att rapporten kom när vi tillträtt. Vi hade själva börjat ringa in den bristande resultatuppföljningen som ett utvecklingsområde men utan inspektionen hade utvecklingsarbetet som följde sannolikt inte fått lika stort fokus och samma tydliga inriktning.

För Magnus Rudgard blev inspektionens rapport en karta som angav riktningen i arbetet.

- Den gav mandat i arbetet vi drog igång. Rapporten pekade ut rektorerna som ansvariga. Det var bra, då kunde vi trycka på att det är vi rektorer som ska organisera för att kunna utveckla det systematiska kvalitetsarbetet.

På Fyllingeskolan ändrades mycket. Den bristande resultatuppföljningen koplades till ett utvecklingsarbete som nu involverar hela skolan.

- Det är märkligt hur mycket man kan se när man börjar analysera resultat. Helt plötsligt fick vi till exempel syn på vår egen bedömning. Vi började prata om att vi hade en Fyllingekurva. När vi gick igenom resultaten från årskurs ett till nio såg vi att det i övergången mellan stadierna hände något med elevers resultat. De förmågor eleverna uppvisat innan sommaren, de verkade försvinna.

Det var ju orimligt, orsaken måste ligga i hur lärarna följer upp och bedömer, resonerade Magnus Rudgard och hans kollegor. Det hela ledde till att bedömning blev ett fokusområde. Vilket är en ganska typisk lösning för hur man arbetar på Fyllingeskolan.

- Om vi ser att resultaten brister hos eleverna ställer vi frågan: "vad är det hos oss som kan förklara det"?

Alla beslut skrivs ner och kopplas till en plan för hur de ska genomföras och vilka effekter som förväntas. Sedan utvärderas de. Magnus Rudgard är ganska säker på att det är den systematiken som ligger bakom de ökande resultaten. Det är också ett arbetssätt som borgar för en mer likvärdig bedömning, där bland annat resultaten på de nationella proven och betygsättningen stämmer överens.

- Vid en mätning av alla de kommunala skolorna i Halmstad, var det bara Fyllingeskolans betyg som knappt avvek alls från bedömningen av de nationella proven. Jag känner mig därför trygg i när jag säger att höjningen av meritpoängen betyder att lärandet hos eleverna har ökat i motsvarande grad, säger Magnus Rudgard.

### **Utdrag ur beslut för Fyllingeskolan (2011)**

"Trots vidtagna åtgärder ger inte skolan alla elever möjligheter att nå lägst målen att uppnå i samtliga ämnen.

#### **Motivering:**

På Fyllingeskolan sker ett medvetet och välfungerande arbete med särskilt stöd. Rektorer och personalen följer kontinuerligt upp och analyserar resultaten för att få underlag för att snabbt kunna vidta åtgärder för ökad målpuppfyllelse.

Ett centralt mått på hur väl en skola lyckas med kunskapsuppdraget är hur stor andel av eleverna som når målen i samtliga ämnen. Trots ett systematiskt kvalitetsarbete och ett välfungerande arbete med särskilt stöd har inte skolan lyckats ge alla elever möjligheter att nå lägst målen att uppnå i alla ämnen."

## Vuxenutbildningen, Landskrona

**Landskronas vuxenutbildning har förändrats i grunden. Nu väljer sfi-eleverna utbildningsleverantör. Alla kurser pågår året runt och vuxenutbildningen är en del av utbildningsförvaltningen.**

- Vi har inte längre synen att det är samhället som gör en insats för en grupp, nu ser vi det som att det är individer som går igenom en utbildning för att nå sina mål, säger *Ulf Bergström*, verksamhetschef för vuxenutbildningen i Landskrona.

Landskrona är en traditionell arbetarstad där vuxenutbildningen fyller en viktig funktion när arbetsmarknaden förändras. Landskrona tar också emot många nyanlända och ungefär hälften av de cirka 1 200 elever som varje år passerar vuxenutbildningen tillhör SFI.

2007 skakades sfi och Komvux av nedskärningar och motsättningar mellan ledning och personal. Ett år senare kom Skolinspektionens tillsynsrapport med så allvarlig kritik att det gav upphov till en total förändring av hela verksamheten. Inspektionen slog ner på att eleverna fick för dåliga kunskaper, att ledningen inte fungerade och att återkopplingen till eleverna om deras utveckling var bristfällig.

När Ulf Bergström tillträdde 2010 tillsattes nya skolledare på alla poster och ett nytt system för samverkan etablerades. En första åtgärd var att bygga upp ett utbildningssystem som skulle fungera under hela året. Alla lärartjänster gjordes gradvis därför om till semestertjänster. Kraven på sfi-lärares kunskaper skärptes och flera lärare fick gå lärarlyftet och läsa upp sin behörighet. Någon valde även att sluta.

- Det här var en väldigt tuff uppgift att ta sig an för de rektorer som hade uppdraget. Det var ett jobb som måste ledas från golvet för att kunna ta hand om alla frågor som dyker upp.

Nästa steg blev att vidareutveckla sfi-undervisningen. Kopplingen till arbetslivet behövde stärkas och utbildningen måste vara mer flexibel för att kunna möta elevernas skiftande behov och förutsättningar.

- Vi fastnade för ett system med kundval, som ju är rätt färskt inom skolsektorn. Det innebär att vi som kommunal huvudman godkänner ett antal leverantörer och att eleverna sedan väljer vilken leverantör de vill studera hos. Det finns nu en handfull leverantörer av sfi-utbildning att

välja mellan. Eleverna går där de tycker det är bäst och en effekt är att vi konkurrensutsätter oss själva.

- Vår egen sfi-andel har minskat när det har kommit in andra aktörer. Men valfriheten för eleverna har ökat och utvecklingstrycket känns markant både i vår egen verksamhet och hos de andra leverantörerna.

Ulf Bergström säger att det har lett till att verksamheten tydligt drivs att bli en skola med målinriktat fokus.

- Det låter som en floskel men det är en tydlig förändring, skrattar han. Vår drivkraft är nu att lyssna på och agera utifrån elevernas behov. Gör man inte det så väljer de en annan leverantör.

I den turbulenta anpassning som stöpt om vuxenutbildningen var Skolinspektionens kritik avgörande.

- Kvalitetsgranskningen 2010 bekräftade vad våra nya skolledare såg. Kritiken i granskningen blev ett starkt stöd när de stora förändringarna skulle drivas igenom. Hade vi inte haft den så hade det varit mycket svårare att ändra lärarnas tjänster och erbjuda kundval med flera leverantörer.
- Att det var en extern granskning som inte tar hänsyn till ledningskedjan var också betydelsefullt. Här kommer den som sitter på facit och talar om att så här är er verksamhet oavsett vad ni tycker och känner. Och det är stentungt. Vi hade inte gått in i det utvecklingsarbetet om vi inte hade haft en kvalitetsrapport som pekade på behovet och därmed också gav hela förändringen legitimitet.

Ulf Bergström förutser att vuxenutbildningen kommer att fortsätta att spela en viktig roll för Landskrona. Sysselsättningen och inflyttningen av nyanlända ställer krav på snabb anpassning till arbetsmarkandens krav och till behoven hos nya grupper elever.

- Vi har nu en organisation som är mer rörlig och följsam. Det är helt enkelt inte lika dramatiskt längre att saker och ting behöver förändras, säger Ulf Bergström.

## Utdrag ur beslut för Landskrona (2009)

”I fråga om de studerande är lärarnas bild att man är mycket aktiv när det gäller att låta dem byta grupp alltefter hur deras studier utvecklas, medan nuvarande och tidigare sfi-studerande berättar att alla måste jobba i samma takt oavsett förmåga och att det kan gå åt tid innan man får möjlighet att gå vidare.

Skolinspektionen bedömer att Komvux Landskrona behöver säkerställa att utbildningen utformas utifrån den enskildes behov och förutsättningar.”

Enligt läroplanen måste skolans verksamhet utvecklas så att den svarar mot uppställda mål, och för att en skola ska utvecklas måste den fortlöpande ifrågasätta sina undervisningsmål och arbetsformer, utvärdera sina resultat och pröva nya metoder. Dokumentationen och intervjuerna med skolledning och personal vid Komvux Landskrona visar att kvalitetsarbetet har blivit eftersatt.

Det förekommer ett visst kvalitetsarbete i form av kursenkäter och enkäter angående de olika utbildningarna samt verksamhetsberättelser från olika lärarlag, men varken dessa eller skolans kunskapsresultat sammanställs och analyseras på skol- övergripande nivå till grund för reviderade mål och nya åtgärder. I den mån resultat och metoder sätts i relation till varandra sker det informellt i lärarlagen, men inte som ett led i skolans system för att ompröva sin verksamhet i förhållande till de nationella målen.

Enligt Skolinspektionens bedömning är det nödvändigt att Komvux Landskrona systematiserar sitt kvalitetsarbete i syfte att öka måluppfyllelsen.”



## Skolprojektet, Flen

**I Flen ska elevernas prestationer förbättras. Bara 65 procent av eleverna i högstadiet når målen och resultaten har sjunkit stadigt de senaste åren. Men genom att utveckla allt från undervisning till det politiska ledarskapet ska resultaten höjas.**

Arbetet kallas Skolprojektet i Flen och är ett projekt som ligger utanför den ordinarie organisationen. Det är en treårig satsning som tagit ett helhetsgrepp på skolfrågan.

- Hela systemet måste förändras om vi ska få ordning på skolan. De räcker inte med att lärarna undervisar på nya sätt. Det är den politiska styrningen som gör att man håller fast vid förändringsarbetet, säger projektledare *Kristina Lohman*.

Skolprojektet omfattar tre områden. Dels att förbättra elevernas lärmiljöer, dels att utveckla ledarskapet i hela organisationen och slutligen att bygga en lärande organisation som bygger på ett systematiskt kvalitetsarbete.

I den satsningen spelar Skolinspektionens rapporter från 2008 och 2012 en avgörande roll. Rapporterna pekade på allvarliga brister på flera punkter bland annat att det saknades ett systematiskt kvalitetsarbete. Rapporten 2012 visade dessutom att skolan inte utvecklats sedan första rapporten 2008.

För Kristina Lohman har inspektionerna varit grundläggande när hon skulle utforma Skolprojektet.

- När jag la upp arbetet använde jag dem som utgångspunkt. De låg till grund för hela min analys.

Skolinspektionens beskrivning av situationen gjorde också att alla som berördes av projektet kunde dela bilden av hur problemen såg ut.

- Rapporten från 2012 användes i kontakten med personalen. Alla läste den - både lärare och skolledare, säger Kristina Lohman.

Hennes uppgift blev att ta avstamp i Skolinspektionens kritik och identifiera orsaker och vägar framåt.

- Skolinspektionen konstaterar bara hur det ser ut. Vi har tagit inspektionens beskrivning ett steg vidare och undersökt varför det ser ut som det gör och vad vi kan göra åt det.

Mycket av fokus har legat på lärarna. De har studerat Synligt Lärande och undervisar nu mer utifrån John Hatties forskning. De arbetar med formativ bedömning, tydligare återkoppling och involverar eleverna betydligt mer i undervisningen.

- Jag ser att lärarna är mer medvetna om hur de undervisar och vad som ger störst effekt på elevernas lärande. Deras yrkesstolthet har också vuxit, säger Kristina Lohman.

Projektet avslutades årsskiftet 2015. Inför framtiden är det viktigt att tjänstemän och politiker ser till arbetet kan fortsätta, menar Kristina Lohman.

- Det nya arbetssättet är starkt förankrat hos lärarna och nu måste de få tid att utveckla lärmiljöerna. Den största utmaningen för Flen just nu är att hålla i den förändring som påbörjats.

### **Utdrag ur beslut för Flen (2012)**

”Flens kommun måste utveckla verksamheten så att skolans resultat förbättras. Mer än 34 procent av eleverna i årskurs 9 nådde inte målen. (...) Resultaten ligger såväl för grundskola som för gymnasieskolan under motsvarande värden för riket (...).”

”I en situation där stora andelar av eleverna inte når målen i åk 9 (...) behöver huvudmannen skapa bättre förutsättningar för utveckling av verksamheten. Det är därför nödvändigt att systematiskt utvärdera skolenheternas arbete med särskilt stöd och inordna arbetet i det övergripande kvalitetsarbetet.”

## Carl Johanskolan, Karlsborg

Henrik Franzén hade bara arbetat några månader som rektor på Carl Johanskolan i Karlsborg när han la märke till en hel del brister i skolan. Men istället för att agera genast avvaktade han tills Skolinspektionen var klar med sin rapport.

- Jag väntade medvetet på rapporten för jag visste att den skulle ge mig stöd i det utvecklingsarbete som jag ville påbörja. För mig är Skolinspektionen en gratis konsulttjänst, säger Henrik Franzén.

På Carl Johanskolan hade ledningssituationen länge varit besvärlig och personalorganisation var inte fullt välmående, berättar Henrik Franzén. Resultatmässigt kallar han skolan en typisk godkänd-skola. Högre än så förväntades inte eleverna nå.

I maj 2014 var Skolinspektionens rapport klar. Den slog ned på att antimobbningsarbetet var otillräckligt. Att det saknades ordningsregler. Att elevernas inflytande över undervisningen var lågt och att det saknades ett systematiskt kvalitetsarbete. Men den allvarligaste kritiken riktades mot att högpresterande elever inte fick tillräcklig stimulans.

- Det var en bra inspektion. Väldigt klok och balanserad som tittade på rätt saker, säger Henrik Franzén.

Henrik Franzén använde rapporten för att kommunicera skolans situation med förvaltningen och med utbildningsnämnden. Han gick jag igenom rapporten med skolans arbetsgrupp och med elevrådet. På höstterminen inleddes arbetet med att förbättra skolan.

- Jag började med ordningsreglerna, säger han. Det var inte stökigt på skolan men det saknades gemensamma ordningsregler. Nu går vi igenom lika-behandlingsplanen och vi undersöker hur eleverna ska bli mer delaktiga i undervisningen.
- Vi har inte landat i allting ännu, ett sådant här arbete tar två till fyra år. Men vi har skapat en anda och en förväntan på att vi kommer att utvecklas. Jag känner också att omgivningens syn på skolan har blivit mer positiv, säger Henrik Franzén.

Ett arbete med att fånga upp de högpresterande eleverna har startat. Att plugga ska ha status och ett stipendie - och diplomsystem har införts som belönar goda prestationer. Några elever har också fått möjlighet att läsa på en gymnasieskola några timmar i veckan. Men det är bara början, säger Henrik Franzén.

- Vi har börjat en process, men det tar tid att ställa om. I grunden handlar det om att lärarna måste förändra sin undervisning och där har vi en bit kvar. Nästa steg är att satsa på fortbildning och nya läromedel. Jag skulle tro att vi till nästa hösttermin har börjat se förändringar som på allvar kan stimulera de högpresterande eleverna, säger Henrik Franzén.

### **Utdrag ur beslut för Carl Johanskolan (2014)**

”Elever som lätt når målen ges inte alltid den ledning och stimulans som de har rätt till för att kunna nå längre i sin utveckling. (...) Det saknas i hög grad samverkan mellan lärarna (...). Elevernas inflytande över utbildningen, dess arbetsformer och arbetssätt är högst varierande.”

”Den mest påtagliga bristen på skolenheten är dock avsaknande av ett systematiskt kvalitetsarbete. (...) leder till att det finns en mycket stor variation i hur undervisningen bedrivs (...).”

## Linghemsskolan, Linköping

**Med hjälp av en extern konsult och Skolinspektionens rapport lyckades årtal av problem lösas på Linghemsskolan i Linköping.**

- Det är svårt att gå in så massivt på en skola som vi tvingades göra. Det fordrar att man har bra på fötterna, säger Catharina Rosencrantz, ordförande i barn- och ungdomsnämnden Linköping.

Linghemsskolan är en högstadieskola på landet strax utanför Linköping. Eleverna har goda resultat men det har varit en speciell skola, säger Catharina Rosencrantz.

- Skolan är känd för att vara svårstyrd. Den har präglats av inställningen att politiker kommer och går men på skolan sköter man sig själv. Föräldrarna är starka och det har funnits en lärargrupp som hade jobbat länge och som hade stort inflytande.

Under många år hade skolan brottats med både ekonomisk problem och ledningsproblem. Redan 2007 ingrep barn- och ungdomsnämnden första gången.

- Vi redde upp i skolans ekonomi och det skedde rektorsbyten. Under en period hade vi sedan väldigt många rektorer som valde att sluta. Jag fick signaler från lite olika håll om att skolans styrning inte fungerade. Det fanns tendenser till grupperingar bland lärarna och svårigheter att få igenom fattade beslut, säger Catharina Rosencrantz.

Catharina Rosencrantz fick mejl från föräldrar som klagade på situationen och i interna undersökningar förekom tecken på att elever inte mådde bra.

- De ledningsändringar vi gjorde hjälpte inte. Vi hade en grupp lärare som helt enkelt hade tagit över. Vi beslutade oss då för att ta in en extern konsult. Det var viktigt att det var en extern person och inte vi själva som utredde situationen.

Samtidigt försämrades situationen alltmer. En nyanställd rektor med uppdrag att få ordning på ekonomin, slog samman klasser och gjorde andra förändringar i lärarnas undervisning. Det blev starka föräldrareaktioner, lärare agerade på ett olämpligt sätt och det blev ett slags myteri, säger Catharina Rosencrantz.

- Lärarna sa att de inte kunde ta ansvar för elevernas betyg. De skrev brev till tidningarna, till föräldrarna, till mig och till utbildningskontoret.

Förändringarna kom av sig. Rektorn sjukskrev sig och i januari 2014 anställdes en till förordnad rektor. Utbildningskontoret deklarerade att de nu skulle göra en genomgripande insats för att komma till rätta med problemen. Men man avvaktade Skolinspektionens rapport som var på gång samt den externa konsultrapporten.

- Skolinspektionens rapport påvisade en rad brister. Den tog upp att elever inte fick det stöd de hade rätt till, att dokument saknades, att åtgärdsprogram och handlingsprogram inte följdes upp och att det var brist på ledning och styrning. Ja, kritiken var allvarlig, sammanfattar Catharina Rosencrantz.

Skolinspektionens rapport stämde väl överens med den externa konsultrapporten. Tillsammans beskrev de två rapporterna situationen från olika infallsvinklar. Vilket blev viktiga argument för de förändringar som behövde göras.

- Vi förstod att vi måste ha den ammunition som rapporterna utgjorde. Vi tillsatte en ny rektor, vi gick in med ekonomiskt stöd och HR-stöd. Flera lärare slutade och för att få in nytt blod satsade vi på förstelärartjänster.
- Föräldrarna var irriterade och frustrerade. De läser nog inte konsultrapporter men vetskapen om att det fanns två tunga utomstående instanser som var samstämmiga i sin kritik var viktig.

Idag fungerar skolan mycket bättre. Det tar tid för en skola att förändras, men allt går åt rätt håll menar Catharina Rosencrantz. Det finns en samsyn bland lärarna att fortsätta framåt och skolan har en rektor som utövar ett starkt och tydligt ledarskap.

## **Utdrag ur beslut för Linghamsskolan (2012)**

”Inom en rad områden har Skolinspektionen observerat brister i utbildningen.

Exempelvis ges inte alla elever möjlighet till inflytande över sin utbildning och sitt eget lärande. På skolan finns behöriga lärare men i undervisningen används i många fall lärare som inte har relevant utbildning för den årskurs eller det ämne de undervisar i.

Lärare med specialpedagogisk kompetens saknas. Undervisningen anpassas inte i tillräcklig omfattning till elevernas erfarenheter och behov och skolenhetens arbete med särskilt stöd är bristfälligt och stödåtgärder följs inte upp. Lärarnas bedömning och betygsättning av elevernas kunskaper når i många fall inte upp till författningarnas krav.

Tillsynen visar också att undervisningens kvalitet skiljer mycket mellan olika lärare och undervisningen utgår inte alltid från och omfattar läroplanens och kursplanernas krav. Samverkan mellan lärare i arbetet med att nå utbildningsmålen har låg prioritet.

Vidare visar tillsynen att det saknats ett långsiktigt systematiskt kvalitetsarbete, vilket bland annat inneburit att brister i utbildningen inte fångats upp. En orsak till detta är täta rektorsbyten under lång tid, vilket överlag påverkat styrningen och ledningen av skolenheten negativt.”

## Mariestads kommun

- **Det blev kris. Vi krissamlade och började agera som vid vilken kris som helst. Vi tog bort andra arbetsuppgifter och prioriterade arbetet med att utveckla skolverksamheten.**

Katarina Lindberg, utbildningschef i Mariestads kommun, beskriver vad som hände när Skolinspektionen lämnat sin rapport om kommunens skolor.

Katarina Lindberg var ny på jobbet våren 2013 när Skolinspektionens rapport skakade om hela kommunen.

- Jag hade tillträtt som utbildningschef en månad tidigare. Vi hade haft en dialog med inspektörerna och vi förstod att det skulle bli ett allvarligt beslut. Men vi visste inte till vilken grad.

Inspektionen slog ner på det systematiska kvalitetsarbetet, rutiner vid mottagande i grundsärskolan och på att tryggheten och studieron var bristfälliga. Den allvarligaste kritiken riktades dock mot att det fanns kommunövergripande särskilda undervisningsgrupper. Inspektionen bedömde bristerna i skolorna som så grava att de utfärdade ett föreläggande om vite på 500 000 kronor om inte åtgärder genast vidtogs.

- Rapporten skakade om alla - politiker, tjänstemän och lärare. Samtidigt fanns det olika bilder av hur situationen såg ut. Några delade inspektionens beskrivning, andra kunde inte alls känna igen sig, säger Katarina Lindberg.

Tycker du att kritiken som inspektionen kom med var befogad?

- Ja, på många punkter var den absolut det.

Samtidigt blev krisen början på en ny utveckling. Katarina Lindberg säger att det blev en nystart och känslan bland de som jobbade med skolfrågor var att nu kunde det bara bli bättre.

- Vi kraftsamlade och omorganiserade. Vi anställde ytterligare en psykolog. Rektorererna fick bättre förutsättningar för sitt arbete genom biträdande rektorer så att de kan koncentrera sig på att pedagogiskt leda verksamheten. Vi anställde en elevhälsochef och en kvalitetsutvecklare. Sedan tydliggjorde vi allas roller. Både pedagoger och tjänstemän har nu uppdragshandlingar där det formulerats vad vi ska ha fokus på under året.



- Vi läser mer forskning och har en tydlig plan för kompetensutveckling. Vi är också mer uppdaterade när det gäller information från Skolinspektionen och Skolverket och nya lagförslag. På det strategiska ledningsplanet är det faktiskt ett helt annat sätt att jobba och tänka än tidigare.

De särskilda undervisningsgrupperna är i stort sett helt borta. Istället byggs stödet för eleven i den ordinarie klassen. De som arbetade i de särskilda undervisningsgrupperna har bildat resursteam på skolorna.

- Vi har fortfarande stora utmaningar framför oss men nu ser vi många bra exempel på att det fungerar att jobba inkluderande. Målet är att vi ska arbeta inkluderande i alla verksamheter, säger Katarina Lindberg.

Kravet på att ta bort de särskilda undervisningsgrupperna har fört med sig att inkludering nu även handlar om mångfald.

- Vi har vidgat perspektivet. Till exempel arbetar vi nu för att nyanlända elever ska vara i sina ordinarie klasser i så stor utsträckning som möjligt.

Vilken roll har Skolinspektionens beslut spelat i det arbete ni har genomfört?

- Det hade skett förändringar även utan inspektionen men det hade inte gått lika fort. När rapporten kom så blev det tydligt i hela organisationen att nu är det dags att dra igång!
- Rapporten gjorde också att vi fick en gemensam bild på alla nivåer. Bilden av hur skolan fungerade var spretig. Här fick vi ett samlat dokument som pekade i en riktning och det var i den riktningen som vi skulle gå.

### **Utdrag ur beslut för Mariestads kommun (2013)**

”Skolinspektionens tillsyn visar omfattande brister i det systematiska kvalitetsarbetet på såväl skolenhetsnivå som på övergripande kommunnivå(...). Politikerna i Barn- och utbildningsnämnden saknar inblick i skolornas verksamhet och därmed i de brister som finns i dess. Denna bristande inblick har fått allvarliga följder för de mest utsatta eleverna.”

## SKOLINSPEKTIONEN

26 (29)

19-2014:5999

”I de särskilda undervisningsgrupperna finns exempel på elever som redan i ett tidigt skede av sin tid i grundskolan placerats utan för den ordinarie klassen. (...) i ett flertal skolor i kommunen finns elever som är i behov av särskilt stöd som saknar åtgärdsprogram samt det finns brister i de åtgärdsprogram som har upprättats (...).”

## Vetlanda kommun

Skolinspektionens kritik mot Vetlanda kommun var massiv. Den riktade sig både mot förskolor, grundskolor och vuxenutbildningen.

- Nu har vi vidtagit en mängd åtgärder och succesivt inför vi förändringar för att utveckla hela verksamheten, säger skolchef *Jonny Palmqvist*.

Grundskolorna i kommunen har svaga resultat men i gymnasiet är bilden annorlunda, där är prestationerna mycket högre. Det långsiktiga målet för skolverksamheten i Vetlanda är att höja resultaten i grundskolan.

När Skolinspektionen lämnade sin rapport i november 2013 utlöste det en rad förändringar. Även om Jonny Palmqvist och hans kollegor redan börjat arbetet med att reformera skolan blev rapporten en väckarklocka.

- Skolinspektionen blev en katalysator. De satte fingret på var felet låg och granskade verksamheten med kritiska ögon, säger Jonny Palmqvist.

Nu sker förändringar från förskolan till vuxenutbildningen. Förskolan byggs ut med fem nya avdelningar sedan inspektionen slagit ner på brister i lokaler och utrustning. Arbetet med att förbättra lokalerna har dragit med sig att fokus på lärandet i förskolan har ökat. Även om det inte var något som Skolinspektionen hade synpunkter på.

Men de största förändringarna har skett inom grundskolan. Det gäller både på en övergripande nivå och på hur undervisningen läggs upp. Inom kommunens skolor ska resurserna nu fördelas utifrån socioekonomiska kriterier. Behov av särskilt stöd bedöms efter nya riktlinjer och modersmålsundervisningen har utökats. Det systematiska kvalitetsarbetet har en framträdande plats i verksamheten och sedan hösten 2014 utvärderas skolorna vid bestämda tidpunkter.

- Vi fick ju kritik för att det systematiska kvalitetsarbetet inte fungerade. Nu har vi gjort en jätteinsats och arbetar med fyra fokusområden utspridda över året. Tidigare fanns en tendens att utvärdera en gång om året och att inte följa upp ordentligt.

Alla skolor har gjort åtgärdsplaner utifrån hur situationen ser ut just nu. Planerna varierar mellan skolorna och handlar till exempel om att stärka ledarskapet i klassrummet för att skapa ordning och trygghet. Om att utveckla det

28 (29)

19-2014:5999

kollegiala lärandet, bland annat genom så kallade learning studies<sup>1</sup>. Och att börja med språkutvecklande arbetssätt.

På Ekenässjö har förändringarna varit särskilt genomgripande. I Skolinspektionens rapport konstaterades brister i det pedagogiska ledarskapet, elevinflytandet, studiero och betyg och bedömning. Nu har skolan fått ny rektor. En specialpedagog har anställt och två förstelärare har rekryterats.

- Utan inspektionen hade vi inte agerat lika kraftfullt som vi gjorde. Nu fungerar skolan mycket bättre även om situationen är skör. Det gäller att inte falla tillbaka i gamla strukturer, säger Jonny Palmqvist.

Även vuxenutbildning har reformerats. Till Särvox fanns en lång kö men där har nu de flesta köande fått en utbildningsplats.

Hur känns det att möta kritik från Skolinspektionen på så många punkter som ni gjorde?

- Jag tycker det var en positiv bild de gav. De visade att vi har goda förutsättningar att förbättra verksamheten. Det känns bra. Skolinspektionen var en hjälp att komma vidare, svarar Jonny Palmqvist.

## **Utdrag ur beslut för Vetlanda kommun (2013)**

### **”Bedömning**

Vetlanda kommun måste vidta följande åtgärd för att förbättra arbetet inom bedömningsområdet Undervisning och lärande. Se till att man i utbildningen tar hänsyn till barns och elevers olika behov.”

### **”Motivering**

Skollagen anger att man i utbildningen ska ta hänsyn till barns och elevers olika behov.

Nationell statistik för våren 2013 visar att resultaten i Vetlandas grundskolor behöver förbättras, då endast 73 procent av eleverna i årskurs 9 nådde kunskapskraven i alla ämnen. Det genomsnittliga meritvärdet var endast 195 meritpoäng.

Det finns en viss variation mellan skolorna, men den största skillnaden är mellan flickors och pojkars resultat. Flickor generellt sett når väsentligt bättre resultat i grundskolan. Förvaltningen har gjort en satsning för jämställdheten för

något år sedan, men man kan endast hänvisa till att en skola arbetar mer systematiskt med att komma tillrätta med detta.

I verksamhetsbeslut och flera skolbeslut framkommer att det finns elever i kommunen som inte får det stöd som krävs för att de ska nå målen för utbildningen.

Även i förskolan brister stödet. Det framgår också att det finns brister i utformningen av åtgärdsprogrammen både på grundskolan och på gymnasieskolan, vilket medför att dessa inte fullt ut fungerar som ett verktyg i det dagliga arbetet med särskilt stöd. Elevernas behov är otydligt beskrivna vilket förvärrar arbetet med att se till att rätt stöd sätts in. Därmed finns en risk för att eleverna i fråga inte alltid får sin rätt till särskilt stöd tillgodosedd.”

---

<sup>i</sup> Så här beskriver Skolverket så kallade Learning studies: Learning studies kan kortfattat beskrivas att lärarna (förslagsvis i ett lärarlag) inledningsvis kommer överens om ett lärandeobjekt. Det vill säga något eleverna ska kunna eller som lärargruppen vill att eleverna ska kunna relaterat till kursplanemålen.

Ett sådant lärandeobjekt kan vara att behärska procent eller att förstå =tecknets betydelse. Därefter görs förtester på elever för att bedöma kunskapsnivån. Efter detta sätter sig lärarna tillsammans och diskuterar hur de kan angripa detta undervisningsinnehåll. Vilka är de kritiska aspekterna? Vad kan bli krångligt? Vad krävs för att eleverna ska ha möjlighet att förstå?

En lärare håller i den första lektionen som videofilmas. En ny test med eleverna genomförs som tillsammans med den genomförda lektionen utvärderas. Slutsatserna från utvärderingen ligger till grund för en omformulering av lektionsinnehållet som sedan genomförs av en annan lärare i arbetslaget. Denna lektion videofilmas i sin tur. Viktigt är att det är lektionens innehåll som är det centrala och inte lärarens agerande.