

Skolans kvalitetsarbete leder systematiskt till att eleverna går miste om bättre undervisning



Analys av kommuner och rektorers mål- och kvalitetsdokument

En text- och innehållsanalys av 20 kommunala skolhuvudmän och 56 rektorers kvalitetsredovisningar eller motsvarande dokument.

En uppföljning efter den analys som Successful Schools Sverige gjorde 2017 av 270 kommuners mål- och kvalitetsdokument.

För mer information kontakta Mats Rosenkvist, mats@successfulschools.se eller telefon 0709-57 47 80

Successful Schools – tänk, ta efter och förbättra som framgångsrika skolor.

Vi är ett kunskapsföretag vars verksamhet bygger på forskning kring framgångsrika skolor. Vi erbjuder en modell, verktyg, utbildning och handledning för systematiskt förbättringsarbete och resultatstyrning. Fokus på bättre och bättre undervisning samt elevresultat. Vi hjälper skolor och kommuner med att göra detta till en del av vardagen – på riktigt!

Förord

Till alla som läser denna rapport under det mycket speciella läsåret 2020/2021

Just nu bromsas all verksamhet i skolan och elevernas lärande av en global pandemi som kommer att leda till förändringar för alla delar av samhället. Skolan och skolans personal utsätts för okända, svåra och tunga utmaningar. De visar varje dag att de tar ett stort ansvar som gör att skolan verkligen är en hörnpelare i samhället.

Skolutvecklingsfrågor har därför just nu av förklarliga skäl satts lite på sparlåga för fokus på alla akuta frågor. Vi hoppas att en paus från det akuta för att blicka framåt och tänka skolutveckling kan kännas upplyftande.

Vi hoppas att vår rapports innehåll och tydlighet om grundskolans kvalitetsarbete fram till nu kan bidra till den gemensamma kartan över skolutvecklingsterrängen inom svensk skola - att den ger nya insikter, kan bidra till tankar och inspiration kring något som kan bli en del av det "nya normala" när pandemin klingar av.

Mats Rosenkvist, Successful Schools
Kristianstad i april 2021

PS. Rapporten är skriven med skolans professioner som målgrupp. Därför innehåller den även goda exempel för att tydligt visa hur man kan tänka och göra.

Rapporten är även skriven för andra intresserade.

Därför:

- är innehållet under "Bakgrund" på sidan 18 en blandning av sådant som skolfolk redan känner till och sådant som inte alla har tänkt eller fokuserat på. Det senare gör att rapporten även innehåller en del repetition.
- finns det på sidan 24 som komplement till referenslistan ett kapitel med korta summeringar av forskning och andra rapporter på området.
- finns det på sidan 94 en lista med definitioner av olika ord och begrepp som nämns i rapporten.

Innehåll	Sidan
Fem fakta i frågan.....	6
Sammanfattning.....	8
Varför denna undersökning?.....	13
Viktigt från styrdokumentet.....	16
Bakgrund.....	18
Forskning och andra rapporter på området.....	24
Detta visar analysen – stora möjligheter till avgörande förbättringar.....	29
1. Nästan alla skriver om undervisningens kvalitet men få observerar den.....	32
2. Kommunerna och rektorerna jämför olika årskullars resultat – de följer inte hur varje årskulls eller klass kunskapsutveckling steg för steg utvecklas mot gymnasiebehörighet vårterminen år 9.....	40
3. Dokumenten har olika struktur – oftast utan grundläggande systematik.....	53
4. Analyser med orsakssamband för effektfulla åtgärder är ett stort utvecklingsområde....	63
Avslutande summering, förslag till åtgärder och diskussion.....	85
Så här har vi genomfört undersökningen.....	91
Begrepp och ord.....	94
Slutnoter.....	97
Så tänkte och gjorde man i London.....	101
Bilagor	
Bilaga 1 – Sammanställning av text- och innehållsanalysen med fokus på undervisningens kvalitet.....	104
Bilaga 2 – Exempel på uppställningar som kommunerna och rektorerna använder för att jämföra kunskapsresultaten mellan olika årskullar med elever.....	106
Bilaga 3 – Sammanställning av text- och innehållsanalysen med fokus på dokumentens struktur och systematik.....	116
Bilaga 4 – Sammanställning av text- och innehållsanalysen med fokus på dokumentens innehåll för analys och åtgärder.....	118
Bilaga 5 – Sammanställning av samtliga 20 kommuners rubrikstrukturer för kvalitetsredovisning och verksamhetsplanering.....	120
Bilaga 6 – Sammanställning av samtliga 20 kommuners rubrikstrukturer för rektorernas kvalitetsredovisning och verksamhetsplanering.....	145

Fem fakta i frågan

För att läsa rapporten är det viktigt att ha med sig fem fakta som beskrivs nedan men också mer i detalj i olika delar av rapporten, bland annat under rubriken Bakgrund.

100 miljoner lektioner varje läsår

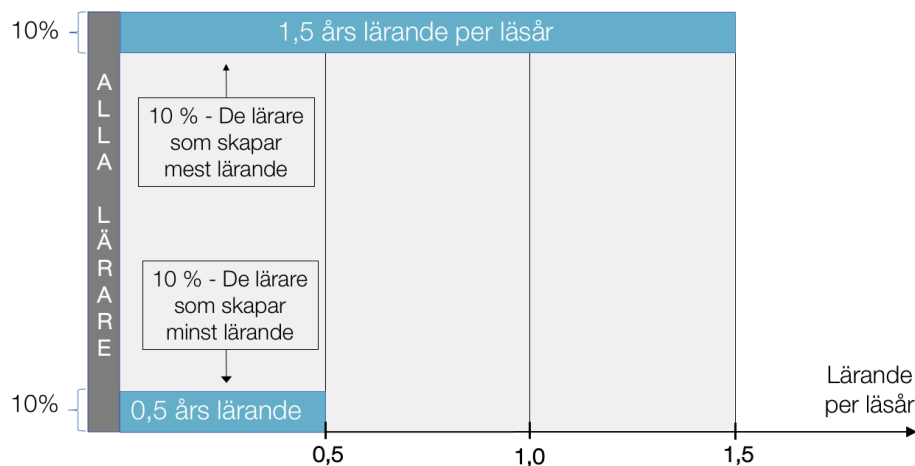
I den svenska grund- och gymnasieskolan genomför Sveriges cirka 140.000 lärare tillsammans mer än 100 miljoner lektioner varje läsår. På en skola med 10 lärare innebär det mer än 7.200 lektioner varje läsår. Uträkningen = antal lärare x 178 skoldagar per år x 4 lektioner per dag. ¹

Det är undervisningen och lärarna som gör skillnad – som utvecklar elevernas lärande

Hela skolsamfundet i Sverige och världen är överens med det forskning har visat – det är undervisningen som utvecklar elevernas lärande. Det är viktigare än allt annat som skoldebatten ofta handlar om. Lärarnas skicklighet och undervisningens kvalitet är avgörande för Sverige som en kunskapsnation. ²

Olika lärare skapar olika mycket lärande

Alla som har gått i skolan, går i skolan och arbetar i skolan har upplevt det och vet det. Forskning har visat att de tio procent utbildade lärare som skapar mest lärande skapar 1,5 års lärande per läsår. De tio procent utbildade lärare som skapar minst skapar 0,5 års lärande per läsår. Dessutom föds man inte till att vara en skicklig lärare. Det är någonting man blir över tid genom utbildning, erfarenheter, feedback, träning, titta på andra lärare, analys, mer träning, feedback, erfarenheter... ³



Illustrationen visar olika lärares påverkan på lärandet. Hanushek, E. 2011:467, Stanford

Analys är avgörande för hur framgångsrikt det fortsatta (utvecklings-)arbetet blir

Skollagens skrivningar om systematiskt kvalitetsarbete och vetenskaplig grund finns eftersom tanken är att alla elever ska få nytta av skolans och hela skolsamfundets samlade, växande och dokumenterade kunskap om vad som leder till lärande. En lärande organisation för lärande. Läraren är den avgörande resursen i respektive ämne. Forskning kring framgångsrika skolor visar att rektorn är avgörande för kvaliteten i alla ämnen och elevernas hela utbildning. Rektor leder lärarnas arbete på skolan och skapar en kultur med fokus på analys och lärande. ⁴

15 procent av eleverna slutar grundskolan utan gymnasiebehörighet = risk för utanförskap

Sedan 2012 har andelen elever som når gymnasiebehörighet år efter år varit cirka 85 procent. Gymnasiebehörighet är avgörande för en bra start i livet för både individen och samhället. ⁵

Sammanfattning

Vår undersökning går in under ytan på och handlar om fyra odiskutabelt viktiga delar av skolans systematiska kvalitetsarbete och resultatstyrning. 2017 genomförde Successful Schools en innehålls- och textanalys av 270 kommunala skolhuvudmäns mål- och kvalitetsdokument. Vår nya undersökning 2020 är gjord på motsvarande sätt med inriktning på kunskapsuppdraget och är en uppföljning av samt fortsättning på analysen 2017.⁶ Vår rapport omfattar:

- En innehålls- och textanalys som innebär en granskning av 20 skolhuvudmäns (kommuners) och 56 rektorers kvalitetsredovisningar, kvalitetsrapporter, verksamhetsplaner eller motsvarande (dokumenten) efter läsåret 2018/2019. Med andra ord de dokument som innehåller beskrivningar av kvalitetsarbetet, analyser och planer. Kommunerna är slumpvis utvalda från alla typer av kommuner från storstäder till landsortskommuner. Varje kommun har själva valt ut dessa dokument från tre rektorer. I två kommuner fanns inte den typ av dokument som vi efterfrågade för alla skolor, vilket ledde till ett bortfall på 4 rektorer.
- Goda exempel med beskrivningar och kommentarer för varje del i rapporten.
- En summering av rapporten med fyra rimliga, logiska och möjliga åtgärder för förbättringar.

Undersökningen och denna rapport handlar om de utvalda kommunernas och rektorernas systematiska kvalitetsarbete, resultatstyrning och utveckling av skolans verksamhet i ett land med ambitioner som kunskapsnation – som samtidigt har haft vikande och nu låga elevresultat. Den handlar om vad som är rimligt, logiskt, likvärdigt och möjligt utifrån att det genomförs mer än 100 miljoner lektioner varje läsår, utifrån sedan länge känd forskning och utifrån skolans uppdrag. Eftersom vi har gjort ett slumpvis urval av skolhuvudmän från alla typer av kommuner och utifrån vår erfarenhet, efter bland annat vår analys av 270 kommuners motsvarande dokument 2017, skiljer urvalet sannolikt inte sig helt och hållet från andra kommuner, friskolor och rektorer. Dessa befinner sig alla i en likartad kontext. Därför är det utifrån forskning kring generaliserbarhet inom skolforskning rimligt att anta att flera av insikterna från den här analysen även kan gälla för många andra kommuner och rektorer samt även friskolor.⁷

För de olika delarna i vår analys kan vi bara för en del se ett mönster med skillnad mellan storlek på och typ av kommun. Detta beskrivs under del fyra om "Innehåll med systematik och analys för effektfulla åtgärder". Analysen visar för övrigt följande:

- **Vi har analyserat skolhuvudmännens & rektorernas fokus på undervisningens kvalitet. På 47 av de 56 skolorna observerar man inte undervisningens genomförande och kvalitet.** Två tredjedelar av kommunerna och nästan samtliga rektorer skriver om att utveckla undervisningens kvalitet, kollegialt lärande och/eller metodutveckling, men få har observerat undervisningen. Analysen visar att enbart 9 av de 56 rektorerna skriver något som är tecken på att man på skolorna som en del av det systematiska kvalitetsarbetet faktiskt har besökt klassrum och tittat på undervisningens kvalitet – hur den verkligen genomförs under lektionerna. 7 andra rektorer funderar på eller planerar för det. Vi har läst och sökt på alla de ord och begrepp som används inom utbildningsområdet för arbetet med att observera och utveckla undervisning: observation, lektionsobservation, klassrumsbesök, lesson study, auskultation, etc. Av de 9 rektorerna som skriver om detta som en del av kvalitetsarbetet gör 2 rektorer någon form av analys av eller reflektion kring observationerna. Med andra ord få tecken på systematik och dokumentation om vad rektorn, förstelärare eller lärarna själva vet om lärarnas skicklighet, undervisningens kvalitet, vad den leder till på skolan. Ingen gör någon koppling mellan observationer och den forskning som finns kring vad som är viktiga dimensioner av god undervisning eller till Skollagen Kap.1, 5 § om vetenskaplig grund.

- **Detta innebär** att kärnan i skolans systematiska kvalitetsarbete, fokus på undervisningens kvalitet, i majoriteten av kommunerna och skolorna är det som är minst systematiskt. Sveriges lärare genomför mer än 100 miljoner lektioner varje läsår. Alla är överens om att det är undervisningen som gör skillnad och att varje lektion räknas. Forskning visar att de utbildade lärare som skapar mest lärande skapar 1,5 års lärande per läsår och de utbildade lärare som skapar minst skapar enbart 0,5 års lärande per läsår. Utifrån det och när elevresultaten sviktar är det inte rimligt att samhället spenderar miljarder på produktion av undervisning varje läsår med så lite fokus på att utveckla kvaliteten i leveransen. Rektors juridiska ansvar för undervisningens kvalitet handlar inte enbart om att ha behöriga lärare i klassrummen utan även om genomförandet av undervisningen och vad den leder till.⁸
Rimliga åtgärder. Skolhuvudmän och rektorer behöver prioritera om och organisera som andra redan har gjort. De behöver tillsammans med lärarna frigöra tid för och systematiskt utveckla undervisningen samt lärarnas kollegiala lärande för reflektion med fokus på vad forskning visat är viktiga dimensioner av god undervisning.
Exempel i rapporten visar alla de 9 och 7 rektoreernas formuleringar samt ett gott exempel.

- **Vi har analyserat fokus på elevernas kunskapsutveckling och progression. Ingen av kommunerna eller rektorerna följer löpande kunskapsutvecklingen för varje årskull och klass.** Analysen som vi genomförde 2017 visade att Sveriges kommuner jämförde elevresultaten från årskullar med olika elever. Exempelvis eleverna i årskurs 6 förra läsåret med de som gått ut årskurs 6 nu eller årskurs 9 förra läsåret med de som gått ut årskurs 9 nu. Endast en kommun använde då tabeller och grafer i sina dokument för att följa varje årskulls elevresultat och kunskapsutveckling över tid från årskurs till årskurs – en grund för resultatstyrning.⁹
Denna analys 2020 pekar på att ingen märkbar förändring har skett. 1 av de 20 kommunerna och 1 av de 56 rektorerna har en tabell/graf var med fokus på kunskapsutveckling och progression per årskull. Båda dessa exempel gäller årskullen med elever som slutat årskurs 9 – med andra ord när handlingsutrymmet och nyttan för dessa elever är borta.

Detta innebär att den resultatstyrda skola som infördes i och med Lpo94 i mitten på 90-talet ännu inte har genomförts. Alla kommunerna och rektorerna missar uppdraget och möjligheten att tydligt fokusera på elevernas kunskapsutveckling och resa hela vägen från år 1 till 9 – att utveckla, anpassa och fördela resurserna för att eleverna ska nå målen. Att följa kunskapsutvecklingen i år 1-5 är en helt oupptäckt möjlighet. De missar därmed möjligheterna att analysera och se effekterna av genomförda förbättringsåtgärder och genomförd undervisning. Detta innebär att eleverna missar möjliga förbättringsåtgärder i undervisningen och stödet för sitt lärande. Det är inte ointressant att jämföra olika årskullar men det är viktigare att följa kunskapsutvecklingen för varje årskull, klass och elev. När elevresultaten sviktar är det helt enkelt inte logiskt att fortsätta med att bara jämföra olika årskullar och att inte följa klasser.
Rimliga åtgärder. Möjligheterna till att förändra detta redan i närtid är stora eftersom alla skolor och kommuner har elevdata/elevresultat för att följa progression och kunskapsutveckling per årskull och per klass för alla årskurser 1 till 9 och alla ämnen. Det handlar om hur man ställer upp/visar elevresultaten. Skolchefer, rektorer och skol-IT-leverantörer behöver ta efter dem som redan har denna struktur och fortsätta utvecklingsarbetet där för att över tid lära mer om vad som gör skillnad.
Exempel i rapporten visar flera exempel på hur kommuner och rektorer gör idag och dessutom exempel på hur man kan följa kunskapsutveckling/progression för årskullar och klasser.

- **Vi har analyserat struktur för systematik, analys och effektfulla åtgärder.**
I 13 av de 20 kommunerna utvärderar rektorerna inte vad förbättringsåtgärder leder till.
 Enbart 7 av de 20 kommunernas dokument för rektorernas kvalitetsredovisningar har struktur som innebär att de analyserar vad tidigare planerade och genomförda åtgärder har lett till, med andra ord själva grunden i det systematiskt kvalitetsarbetet. I de övriga 15 kommunerna planerar rektorerna nya åtgärder för varje läsår utan uppföljning eller utvärdering av vad tidigare planerade åtgärder fått för effekt och lett till för resultat.
 De 20 kommunernas dokument som vi har analyserat har mycket olika struktur och rubrikformuleringar. Endast 4 kommuner har på både kommun- och rektorsnivå en logisk struktur med rubriker som blir ett stöd för att systematiskt analysera, utveckla och planera verksamheten utifrån skolans uppdrag. Många dokument har oprecist formulerade rubriker vilket tydligt påverkar om rektorerna skriver beskrivande text eller text som innehåller analys.

Detta innebär att det systematiska kvalitetsarbetet i majoriteten av kommunerna och skolorna inte är systematiskt. Skolorna som organisation för lärande, har bristfällig struktur för sitt eget lärande om elevernas lärande. Kommunerna och rektorerna vet lite om vad deras åtgärder och undervisning leder till. Det innebär att eleverna år efter år går miste om möjliga förbättringsåtgärder i undervisningen och stödet för sitt lärande.

Rimliga åtgärder. Möjligheterna till att i redan närtid förändra detta är stora. Skolchefer och rektorer behöver ta efter de som redan har denna struktur och fortsätta sitt utvecklingsarbete där för att över tid lära sig mer om vad som gör skillnad. Det kan då leda till mer meningsfullt arbete för rektorerna, djupare erfarenheter samt mer effektfulla åtgärder för elevers lärande.

Exempel i rapporten visar alla kommunernas rubrikstrukturer på både huvudmannanivå och för rektorer inklusive hänvisningar till goda exempel.

- **Vi har analyserat innehåll med systematik och analys för effektfulla åtgärder.**
Många rektorsers analyser innehåller lite eller ingen analys alls. Rektorernas uppdrag är att leda analysarbetet på sin skola men till och med när rubriken är "Analys kunskaper" domineras ofta texterna av beskrivningar av resultat, aktiviteter och situationer.
 21 av 56 rektorer har 0-5 orsakssamband/slutsatser i sina texter om kunskapsuppdraget under "analys kunskaper" eller motsvarande rubriker. 21 rektorer har 6-10 orsakssamband/slutsatser. En rektor tar själv upp 52 orsakssamband/slutsatser medan 5 av 56 rektorer har 0 orsakssamband/slutsatser, med andra ord ingen analys alls.
 24 rektorer tar upp eller relaterar till elevresultat i texterna vars syfte är att förbättra elevernas lärande och måluppfyllelse. 32 rektorer tar inte upp några elevresultat över huvud taget. Enbart 10 rektorer nämner något om de screenings, diagnoser och tester som genomförs utöver de nationella proven för att se elevernas kunskaper och förstå deras lärande.
 Detta är ytterligare tecken på att resultatstyrningen som infördes 1994 inte har genomförts.

Detta innebär också att skolornas systematiska kvalitetsarbete och resultatstyrning skulle kunna leda till mer beprövade erfarenheter, mer effektfulla åtgärder och bättre stöd för eleverna. Skolorna som organisation för lärande har begränsat fokus på analys och sitt eget lärande om elevernas lärande. Det innebär också att eleverna år efter år går miste om möjliga förbättringsåtgärder i undervisningen och stödet för sitt lärande.

Rimliga åtgärder. Möjligheterna till att börja förändra även detta är stora. Den statliga rektorsutbildningen måste säkerställa att man förmedlar modeller för rektorsers analys för effektfulla åtgärder. Skolhuvudmän behöver kompetensutveckla kring samma sak: skolans uppdrag och resultatstyrning.

Exempel i rapporten visar både texter med analys och texter med enbart beskrivningar. En enkel metod för självvärdering på det här området presenteras.

Vi har också under november 2020 fått ut motsvarande dokument från 16 av desamma kommunerna för det påföljande läsåret 2019/2020 och genomfört text- och innehållsanalysen för del 1, 2 och 3 i undersökningen på samma sätt igen. Analysen gav nästan exakt motsvarande resultat som för 2018/2019, men med två förändringar:

- En kommun hade börjat följa kunskapsutvecklingen för varje årskull.
- Ytterligare en kommun hade utvecklat strukturen i dokumentet för rektorerna så att den inkluderade analys av planerade och genomförda åtgärder.

Summa summarum: undersökningen handlar inte om något extremt perspektiv på temat new public management. Istället handlar undersökningen om vad som är rimligt, logiskt, likvärdigt och möjligt utifrån skolans uppdrag, betydelsen för samhället och de årliga skattemedel som investeras i allmän utbildning. Det handlar om unga individers framtid och Sveriges dito samt ambition som kunskapsnation.

Undersökningen handlar om delvis kända insikter. Det vår analys konkret visar är hur skolhuvudmän och rektorer faktiskt gör. Den visar att det systematiska kvalitetsarbetet idag under ytan är en kedja med göranden som innebär ett ologiskt begränsat fokus på att utveckla det som har störst påverkan på elevernas lärande: undervisningen. Dessutom omfattar inte kvalitetsarbetet det som ingår i uppdraget: resultatstyrning.

Utvecklingsområdena finns på systemnivå, på lokal nivå och på professionsnivå. Det handlar om struktur för systematik, förmågan att analysera för att ta fram effektfulla åtgärder för utveckling – stöd för de kreativa och fria dimensioner som också är ett måste för utbildning i världsklass. Framförallt handlar det om skolans kultur som behöver förändras till en lärande organisation med större tro och fokus på att undervisningen kan utvecklas. En kultur som är inriktad på att "säkerställa" kvaliteten i processerna och veta att det som gör mest skillnad – undervisningen – genomförs med hög kvalitet som leder till lärande. Att prata om saker som de är och att tänka att vi kan göra ännu mer skillnad och nå längre även när vi har behöriga lärare på plats i klassrummen.

Lärarnas skicklighet och undervisningens kvalitet är sannolikt skolornas mest outnyttjade möjligheter till mer lärande, bättre elevresultat, ökad studiero i klassrummen samt större arbetsglädje för lärarna.

Varför denna undersökning?

Syftet med denna undersökning är att bidra till användbara och konkreta perspektiv på odiskutabelt viktiga detaljer kring delar av skolans uppdrag enligt skollagen och läroplanen: systematiskt kvalitetsarbete och resultatstyrning. Det är två områden som forskning visat är avgörande för framgångsrika skolor. Dessutom är detta två områden som kommuner, rektorer, rektorsutbildningen, Skolverket och Skolinspektionen med flera lägger mycket fokus och tid på för att Sverige ska bli en ledande kunskapsnation med likvärdiga skolor.¹⁰

Successful Schools är ett kunskapsföretag och specialister på systematiskt kvalitetsarbete och resultatstyrning med mer än 20 års erfarenhet kring dessa frågor i skolan. Uppdrag och 100-tals möten och långa utvecklingsprojekt med skolchefer, skolledare och lärare i friskoleorganisationer, kommuner och enskilda skolor – har lett till att vi uppfattat att skillnaderna har varit och fortsätter att vara stora mellan:

- hur olika skolororganisationer genomför systematiskt kvalitetsarbete och resultatstyrning.
- sätten som de genomför det på jämfört med det skolforskning visat är best practice.
- de få som har fokus på kärnan i skolans kvalitetsarbete – undervisningens kvalitet – och de många som vi noterat inte har samma fokus.
- hur arbetet verkligen genomförs jämfört med uppdraget i skolans styrdokument

Därför har Successful Schools valt att pröva dessa tre hypoteser genom en undersökning i form av en text- och innehållsanalys av kommuner och rektors mål-, kvalitets- och planeringsdokument för grundskolan. Dokument som vanligtvis har namn som "Kvalitetsrapport", "Kvalitetsredovisning" och ibland "Verksamhetsplan" eller motsvarande. Det är i dessa dokument som de ansvariga för skolan har till uppgift att beskriva hur de har tänkt, vad de har gjort, vad det har lett till samt hur de planerar för att utveckla verksamheten, undervisningen och elevernas lärande kommande läsår. Vad vi känner till har ännu ingen annan gjort en motsvarande analys.

Specifikt syfte med undersökningen har varit att även göra en uppföljning av den text- och innehållsanalys som Successful Schools genomförde 2017 av 270 kommuners mål-, kvalitets- och planeringsdokument för grundskolan. Den visade att resultatstyrningen i svensk skola inte var genomförd. 50 procent av huvudmännen hade enbart fokus på tre ämnen och på årskurs 9 samtidigt som endast en huvudman ställde upp sina elevresultat så att man kunde analysera kunskapsutvecklingen och progression för elevers och årskullars kunskapsresultat över tid.

I denna undersökning har vi inriktat oss på att få ytterligare perspektiv kring fyra odiskutabelt viktiga delar i kvalitetsarbetet och resultatstyrningen. Delar som påverkar skolans vardag i klassrummen och elevernas lärande. Vi har analyserat skolhuvudmäns och rektors:

- **Fokus på undervisningens kvalitet (1).** Med andra ord fokus på kärnan i skolans kvalitetsarbete och det som forskning gör störst skillnad för elevernas lärande.
- **Fokus på kunskapsutveckling och progression (2).** Med andra ord om man ställer upp sina elevresultat så att man kan analysera och veta om skolans verksamhet, undervisning och stödinsatser gör skillnad för varje klass, årskull och därmed varje elevs lärande över tid. Detta för att systematiskt kunna fokusera på att varje klass och årskull steg för steg från de tidiga årskurserna har möjlighet att nå så långt som möjligt i sin kunskapsutveckling för gymnasiebehörighet vårtermin i år 9 (en uppföljning av vår analys 2017).
- **Struktur (3) och innehåll (4) för systematik, analys och effektfulla åtgärder.** Med andra ord om kvalitetsarbetet och verksamhetsplaneringen är systematisk/t med analys av vad insatser och undervisningen leder till – analys av orsakssamband – för effektfulla åtgärder, stödinsatser och utveckling som kan stötta elevernas lärande ännu bättre.

Vi kan summera det som att vår analys handlar om detaljer som visar hur fokuserad en kommun eller rektor är på att verksamhet, undervisning, lärande och elevernas resultat ska utvecklas och bli bättre och bättre – att göra skillnad så att eleverna når kunskapsmålen. Det handlar samtidigt om skolan som en lärande organisation, den skolkultur som råder och hur Sverige ska bli en stark kunskapsnation med likvärdiga skolor.

De fyra områden som vi har valt att analysera har kopplingar till alla de delar som är karaktärsdragen – se listan nedan – för framgångsrika skolor enligt både svensk och internationell forskning, bland annat Jarl, Blossing och Andersson.¹¹

Detta är deras lista:

- | | |
|---|--|
| - Höga förväntningar | - Kollektiv organisering av ledningen |
| - Målinriktad ledning på skolan | - Lärarsamarbete med fokus på undervisning |
| - Målinriktad ledning på förvaltningsnivå | - Uppföljning av elevernas kunskaper |
| - Anpassning av undervisningen | - Lärarledarskap i klassrummet |

Undersökningen är skriven med skolans professioner som målgrupp men även för andra intresserade:

- *Därför är innehållet under "Bakgrund" på sidan 18 en blandning av sådant som skolfolk redan känner till och sådant som inte alla har tänkt eller fokuserat på.*
- *Därför finns det på sidan 24 som komplement till referenslistan ett kapitel med korta summeringar av forskning och andra rapporter på området.*
- *Därför finns det på sidan 94 en lista med definitioner av olika ord och begrepp som nämns i rapporten.*

Viktigt från styrdokument

Från skollagen 1 kap:

Utformningen av utbildningen

5 § *Utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.*

Från skollagen 4 kap:

Systematiskt kvalitetsarbete

Huvudmannanivå

3 § *Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.*

Enhetsnivå

4 § *Sådan planering, uppföljning och utveckling av utbildningen som anges i 3 § ska genomföras även på förskole- och skolenhetsnivå... Rektorn ansvarar för att kvalitetsarbete vid enheten genomförs enligt första och andra styckena.*

Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet

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. (Författarens kommentar: nationella mål i kunskapsuppdraget = kunskapskraven i alla ämnen = resultatstyrning)*

Dokumentation

6 § *Det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska dokumenteras.*

Från Skolinspektionens bedömningsgrunder inom regelbunden kvalitetsgranskning – skolenhet grundskolan:

Rektorn är skolans pedagogiska ledare och ansvarar för att undervisningen utvecklas så att alla elever oavsett könstillhörighet ges en undervisning av god kvalitet i en trygg miljö. För att nå detta syfte och verka för att undervisningen håller en hög och jämn kvalitet ska rektor tillsammans med elever och personal arbeta långsiktigt och systematiskt.

Rektorn behöver försäkra sig om att undervisningen förmedlar kunskaper och värden i enlighet med läroplanens krav. Utifrån uppföljning och analys av kunskapsresultat, undervisningens genomförande och förutsättningar för undervisningen vidtar rektorn nödvändiga utvecklingsåtgärder. Rektorn skapar på så vis de bästa förutsättningarna för att lärarna professionellt ska kunna utföra sina uppgifter. Rektorn fattar de beslut och genomför de organisationsförändringar som krävs för att verksamhetens resurser används på ett sätt som svarar mot elevernas behov.

Viktig detalj. I Läroplanen för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet nämns formuleringen "...undervisningen ska..." eller "...ska undervisningen..." över 200 gånger.

Bernt Friberg, skolutvecklare och före detta rektor

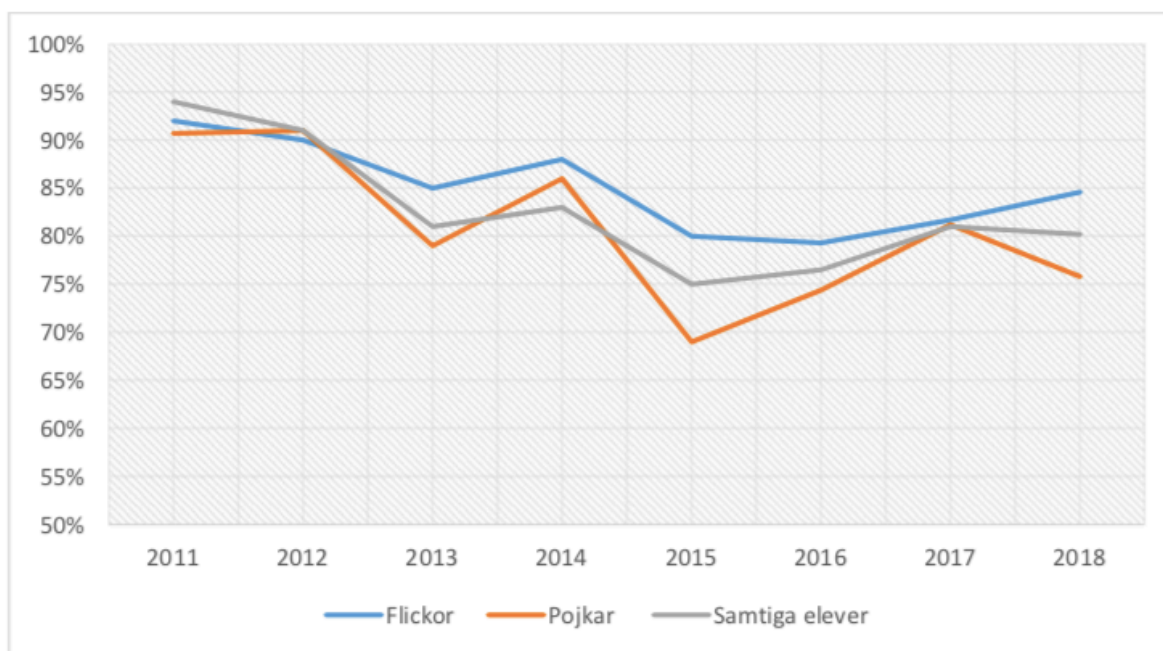
Bakgrund

Sveriges skolhuvudmäns utmaningar är stora på grund av bland annat lärarbrist, ansvaret för många nyanlända elever, stora förändringar i samhället samt nya förutsättningar i och med den pandemi som drabbat världen och Sverige 2020. Trots det är skolans uppdrag detsamma som tidigare – att hjälpa alla barn till bästa möjliga start i livet. Att elever ska få inhämta och utveckla kunskaper och värden för att de ska kunna bli en del av det demokratiska svenska samhället.¹²

Sveriges elevers kunskapsresultat har fallit utifrån de nationella målen i läroplanen (2012 – 2019)

Grundskolans kunskapsuppdrag kan förenklat summeras som att ge förutsättningar och stimulans för att eleverna ska kunna nå så långt som möjligt i sin kunskapsutveckling och att hjälpa alla elever till att nå gymnasiebehörighet. Från att ha pendlat kring 87 procent har gymnasiebehörigheten legat under 85 procent de senaste fyra åren. Läsåret 2019/2020 visar statistiken en mindre förbättring till 85,3 procent. Med andra ord når cirka 15 procent av eleverna inte gymnasiebehörighet. En resultatnivå som Skolverket har gjort utredningar kring och kommit fram till inte kan förklaras enbart med nyinflyttade elever.¹³

Tabell 3.5.3 - Andel elever som är behöriga till nationellt gymnasieprogram



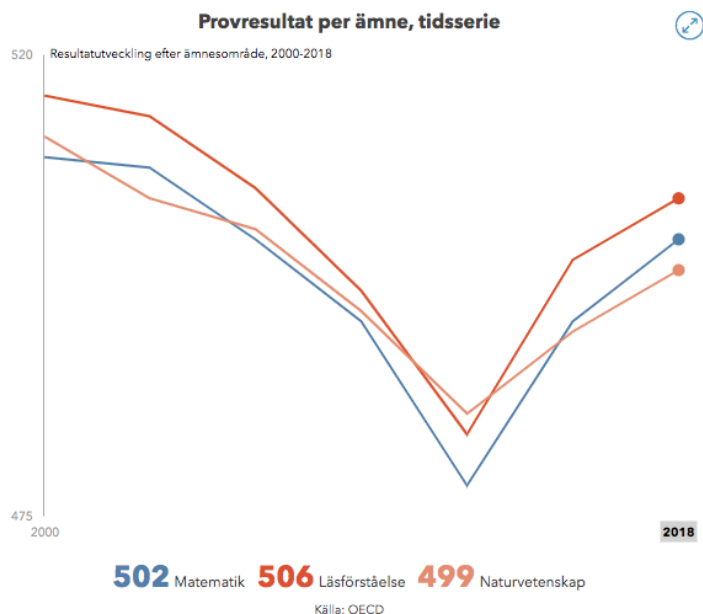
Källa: Skolverkets databas SIRIS

Diagrammet är hämtat från en av de analyserade kommunernas kvalitets- och resultatrapport.

Sveriges elevers kunskapsresultat har fallit och sedan förbättrats något i internationella jämförelser (2000 – 2018)

PISA är en internationell jämförelse och mäter 15-åringars kunskaper inom matematik, läsförståelse och naturvetenskap. Sveriges elevers resultat i PISA har fallit sedan millennieskiftet. Inget annat land har sett sina elevers resultat falla så mycket som Sveriges gjorde mellan 2000 och 2012. PISA 2015 visade på en uppgång för Sveriges elevers resultat. PISA 2018 visade förbättrade resultat i samtliga tre ämnesområden. Resultaten nådde då över OECD-genomsnittet.¹⁴

OBS! PISA handlar om tre viktiga ämnesområden men inte om hela den svenska grundskolans kunskapsuppdrag med 17 ämnen.



Alla elever ska med

Grundskolans uppdrag är "kompensatoriskt". Det innebär att uppdraget är att stödja alla elever, oavsett deras bakgrund, till att nå kunskapskraven och att utvecklas så långt som möjligt inom ramen för läroplanen från år 1 till 9. En del av uppdraget är att elever ska nå gymnasiebehörighet som utifrån både elevens och samhällets perspektiv kan ses som den viktigaste delen av hela grundskolans kunskapsuppdrag. Summerat som ett nyckeltal är gymnasiebehörighet därmed viktigare än meritvärdet, som kan vara relativt högt även på en skola där många elever inte når gymnasiebehörighet. Meritvärdet är däremot viktigt för Sveriges utveckling som samhälle och nation. Gymnasiebehörighet är den enskilt viktigaste dimensionen för att unga människor ska få en bra start i livet. Det är ofta skillnaden mellan fotfäste i samhället eller livslångt utanförskap. Uppdraget är avgörande både för individen och för samhället, vars investeringar i allmän utbildning därför är avsevärda. Grundskolan är den största posten i en kommuns budget.¹⁵

Skolan ska vila på vetenskaplig grund

Skolans stora ansvar är anledning till att skolans uppdrag är specificerat i detalj bland annat i skollagen och läroplanen. Eftersom uppdraget är så viktigt skrevs ett tillägg in i skollagen 2010 – skolan ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Med andra ord har skolan som myndighet och all skolpersonal som myndighetsutövare i uppdrag att använda sig av de metoder och arbetssätt som utifrån forskning och beprövad erfarenhet visat sig vara de som på bästa sätt leder till lärande för eleverna. I andra delar av samhället och i vissa andra länders skolkultur beskrivs och innebär motsvarande krav att man ska ta efter och följa det som forskning kommit fram till är så kallad best practice.¹⁶

Skolans resultat baseras på lärarnas arbete med bedömning och betygssättning

När man beskriver skolans uppdrag och resultatstyrning är det viktigt att nämna att skolans alla kunskapsresultat baseras på lärarnas arbete med bedömning och betygssättning. Det är inte det samma som att mäta, utan subjektiva kvalitativa bedömningar som kan bli mer likvärdiga över tid. Lärarnas bedömningsarbete är ett konstant utvecklingsområde för en likvärdig skola.¹⁷

Skolan som lärande organisation genom systematiskt kvalitetsarbete

Skolhuvudmän och rektorer har enligt skollagen ett ansvar för att genomföra ett systematiskt kvalitetsarbete. Det kan i kombination med ansvaret kring vetenskaplig grund beskrivas som ett ansvar för att vara en lärande organisation som hela tiden ska leda till att eleverna får bästa möjliga stöd av skolsamfundets samlade erfarenheter.¹⁸

Det har under många år varit de områden som de flesta är överens om är viktiga nycklar till att förbättra Sveriges elevers kunskapsresultat. Det är, som beskrivits ovan, därför inskrivet i Skollagen och ett ansvar som skolhuvudmän och rektorer har. Skolverket, Skolinspektionen, rektorsutbildningen, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Friskolornas riksförbund, Sveriges Skolledarförbund med flera har alla mycket fokus på systematiskt kvalitetsarbete samt resultatstyrning. Det genomförs löpande många konferenser och det släpps rapporter med dessa teman, och skolhuvudmän och rektorer lägger ner otaliga timmar på just systematiskt kvalitetsarbete och resultatstyrning.¹⁹

Det har bedrivits forskning kring framgångsrika skolor i många nationer under flera decennier. Insikterna har genomgående haft stora överensstämmelser om vad som är karaktärsdragen för framgångsrika skolor. De handlar om systematik och en kultur som har fokus på elevernas lärande och resultat. Svensk forskning på området har under 2010-talet fått stor uppmärksamhet i skol-Sverige. Bland annat Jarl, Blossing och Andersson som kom fram till motsvarande karaktärsdrag – se listan nedan – som andra forskare i Sverige och olika andra länder summerat tidigare. Deras forskning i svensk skolas kontext grundar sig på forskning om både framgångsrika och inte framgångsrika skolor.²⁰

- | | |
|---|--|
| - Höga förväntningar | - Kollektiv organisering av ledningen |
| - Målinriktad ledning på skolan | - Lärarsamarbete med fokus på undervisning |
| - Målinriktad ledning på förvaltningsnivå | - Uppföljning av elevernas kunskaper |
| - Anpassning av undervisningen | - Lärarledarskap i klassrummet |

Mål- och resultatstyrning infördes 1994 i och med läroplanen Lpo94

2017 genomförde Successful Schools en text- och innehållsanalys av 270 kommunala skolhuvudmäns (kommuners) mål-, kvalitets- och planeringsdokument för grundskolan. Det innebar ett bortfall på 20 kommuner av landets totalt 290 kommuner. 20 kommuner som trots offentlighetsprincipen inte svarade eller hävdade att de inte hade den typ av dokument som vi frågade efter. Analysen visade bland annat att:

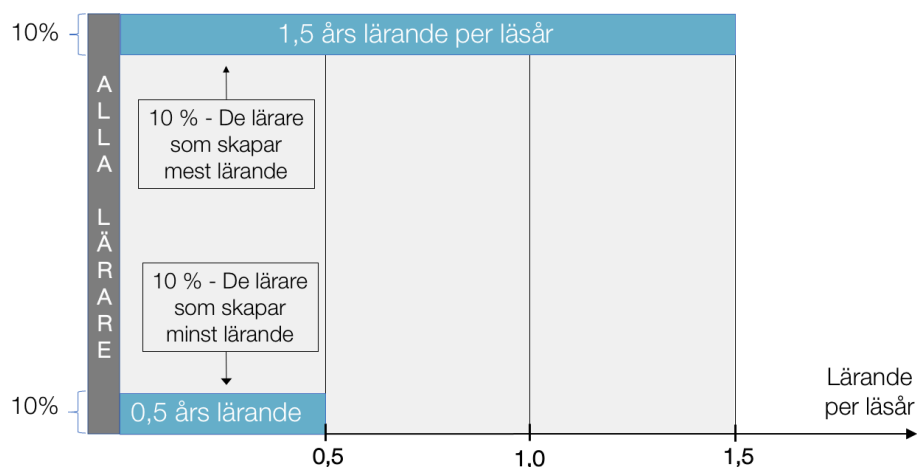
- 50 procent av kommunerna hade enbart fokus på tre ämnen (Ma, Sv och Eng) och på årskurs 9. För gymnasiebehörighet räcker det, som alla vet, inte med tre ämnen.
- Majoriteten av kommunerna hade många och otydliga mål för grundskolan. I många fall så många som 30, 40 eller 50 mål. En kommun hade 70 mål för grundskolan. Alla specialister på mål och resultatstyrning understryker vikten av att ha några få mål så att man inte tappar fokus på de viktigaste.
- En (1) kommun ställde upp sina elevresultat så att de kunde se hur olika årskullars lärande utvecklades över tid. Alla andra jämförde olika årskullars elevresultat.

Successful Schools analys 2017 gav en konkret inblick i viktiga detaljer kring kommunernas systematiska kvalitetsarbete och resultatstyrning - karaktärsdragen 3 och 7 i listan ovan. Den tredje insikten ovan var egentligen ett konkret bevis på att den mål- och resultatstyrda skola som infördes i och med läroplan Lpo94 i mitten på 90-talet inte var införd. Skol-Sverige har blandat ihop begreppen och tror att systematiskt kvalitetsarbete och resultatstyrning är samma sak. Läs mer om skillnaden mellan systematiskt kvalitetsarbete och resultatstyrning på sidan 89.²¹

Olika lärare skapar olika mycket lärande

Forskning som har fått begränsad uppmärksamhet i Sverige är den som visar på skillnader mellan olika lärares påverkan för lärandet i klassrummet. De tio procent skickligaste lärarna skapar 1,5 års lärande per läsår medan de tio procent lärare som genererar minst lärande enbart skapar 0,5 läsårs lärande per läsår. Se grafen nedan. Alla som arbetar eller har gått i skolan vet om att det finns skillnader – olika lärare är olika skickliga.²²

Med andra ord handlar det inte enbart om lärare är behöriga eller ej utan även om stora skillnader mellan hur mycket lärande olika behöriga lärare skapar.



Skickliga lärare

Tvärtemot den myt som finns i hela västvärlden så föds man inte till att vara en skicklig lärare – det är någonting man blir över tid genom utbildning, erfarenheter, feedback, träning, titta på andra lärare, analys, mer träning, feedback, erfarenheter... En känd formel oavsett vilket område man ger sig in på i livet.

Lärares kvaliteter delas inom forskningen in i sex områden. Två av dem handlar om lärarens engagemang för samt ansvarstagande kring administration och utveckling. Alla de fyra andra handlar om det som händer under lektionerna: ämneskunnskap och ämnesdidaktik, allmän didaktik, ledarskap och förmågan att skapa relationer med eleverna.²³

Lärare utvecklar och utvecklas tillsammans

Kollegialt lärande är en sammanfattande term för olika former av kompetensutveckling där lärare genom strukturerat samarbete tillägnar sig kunskap för att utveckla undervisningen – en bottom-up process som är kopplad till vardagen på den egna skolan för att den ska påverka elevernas lärande. Det har också beskrivits som lärarnas professionella lärande – ett gemensamt undersökande arbete som utmanar tänkande och praktik. Forskning har visat att detta engagerar lärare och kan leda till skolutveckling på riktigt. Kollegialt lärande har slagit igenom brett inom svenska skola. Det märks också i de dokument som har analyserats i vår undersökning. Nästan alla skriver om kollegialt lärande som en del av kvalitetsarbetet.

Kritik mot detta har framkommit på senare år. Kollegialt lärande har blivit ett modeord som används för allt. Vissa forskare anser att man behöver ställa högre vetenskapliga krav på de aktiviteter som pågår i det kollegiala lärandet.²⁴

Dokumentation av det systematiskt kvalitetsarbetet

Det finns en historia kring kvalitetsarbete och elevresultat i skolan som har handlat om att man

ska göra något för att någon annan högre upp i skolsystemet har bestämt det – rektorn, kommunen eller Skolverket/SCB. Under en period in på 2000-talet hade både skolhuvudmän och rektorer krav på sig att årligen skriva en kvalitetsredovisning. Utredningar kom fram till att kvalitetsredovisningarna skrevs för att det var ett krav. Nyttan av att mekaniskt skriva dessa var begränsat. Kravet på en definierad form togs då bort samtidigt som kravet istället formulerades som det idag är skrivet i Skollagen med krav på att både skolhuvudmän och rektorer ska – "... systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen." Tanken är alltså inte att detta ska vara något man gör för någon annan. Istället är tanken att kvalitetsarbetet och elevresultaten är någonting som vi har nytta av här och nu för att veta mer om hur vi ska kunna utveckla verksamheten och stötta elevernas lärande ännu bättre.

Det har inneburit att de flesta skolorganisationer idag är tillbaka till att man både på övergripande organisationsnivå och på skolornivå behöver ha en struktur för analys, planering och rapportering som oftast omfattar kvalitetsrapporter och/eller verksamhetsplaner.

Detta arbete tar mycket tid för skolchefer, kvalitetsstrateger och rektorer. I många kommuner och skolorganisationer drivs detta arbete mycket medvetet i olika faser under skolåret med analys och så kallade kvalitetsdialoger mellan skolförvaltning och rektorer samt mellan olika rektorer med underlag från lärares och arbetslags utvärderingar. Genom åren har vi sett exempel på gedigna underlag och rapporter för dessa analyser och dialoger. Vi har också ofta sett motsatsen. Då inkluderar det grunda, ineffektiva och inte resultatfokuserade utvärderingar på lärarnivå. Det i sin tur gör att rektorer har grunda underlag för sitt uppdrag att leda lärarnas utveckling av undervisningen. Det beskrivs så här i Skolinspektionens bedömningsunderlag för regelbunden kvalitetsgranskning:

- *"Rektorn skapar en god grund för utveckling av undervisningen genom att: följa upp och analysera skolenhetens kunskapsresultat och att värdegrundsuppdraget integreras i undervisningen. Uppföljningen, som genomförs på olika sätt, fokuserar på helheten, omfattar resultat, undervisningens genomförande och de förutsättningar som har getts läraren. Utifrån analysen genomför rektorn nödvändiga utvecklingsåtgärder och fattar beslut om hur resurser ska fördelas, för att bäst möta de behov som finns på skolan."* ²⁵

Stora skillnader mellan hur olika kommuner och skolor arbetar systematiskt

Successful Schools verksamhet bygger på svensk och internationell forskning kring framgångsrika skolor – best practice. Ambitionen med vår verksamhet är bland annat att minska skillnaderna mellan olika skolorganisationer, mellan skolor och mellan enskilda klassrum på en och samma skola.

Vi konstaterar efter många och långa möten under de senaste fem åren med skolchefer, skolledare och lärare från både friskoleorganisationer, kommuner och enskilda skolor – i möten, utbildningar och uppdrag – att skillnaderna är och fortsätter att vara stora. Då menar vi skillnaderna mellan:

- hur olika skolorganisationer genomför systematiskt kvalitetsarbete och resultatstyrning.
- sätten som de genomför det på och det forskning visat är best practice.

Vi ser också hur dessa båda krångliga begrepp, systematiskt kvalitetsarbete och resultatstyrning, blir något som är abstrakt och ofta i mindre grad är kopplat till eller omfattar kärnan i skolans kvalitetsarbete – undervisningen. Vi får inblick i hur detta påverkar, och inte påverkar, skolors praktik, vardag samt undervisningen. Vi tycker inte att skillnaderna är rimliga utifrån det stora ansvar och det uppdrag skolan har.

Detta är bakgrunden till att vi har genomfört en text- och innehållsanalys kring konkreta och odiskutabelt viktiga detaljer av skolans systematiska kvalitetsarbete och resultatstyrning. Vi vill sprida insikter som har stora möjligheter att leda till förbättringar och som kan komma alla elever och samhället tillgodo. Som beskrivits ovan har vi valt att analysera avgörande detaljer på ledningsnivå som har stor påverkan på om och hur verksamheten genomförs i skolvardagen för elevernas lärande. Det har även stor påverkan på hur rektorers och lärares analys- och utvecklingsarbete genomförs.

Vi har analyserat skolhuvudmäns och rektorers:

- **Fokus på undervisningens kvalitet (1).**
- **Fokus på kunskapsutveckling och progression (2).**
- **Struktur (3) och innehåll (4) för systematik, analys och effektfulla åtgärd**

Forskning och andra rapporter på området

Forskning samt flera utredningar och rapporter från olika organisationer och myndigheter har de senaste åren och även på senare tid pekat på att skolans styrning, systematiskt kvalitetsarbete och resultatstyrning är viktiga utvecklingsområde för svensk skola. Här följer flera exempel på det.

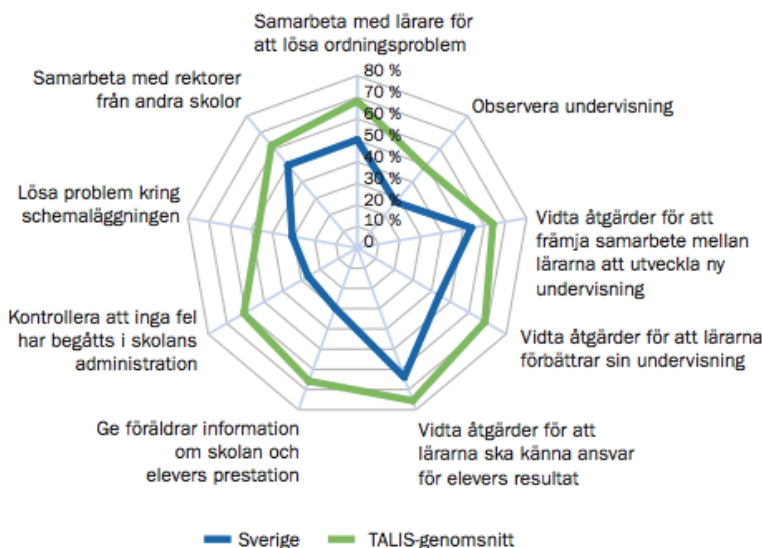
Arbetar skolor systematiskt för att förbättra elevernas kunskapsutveckling (2010)

Skolinspektionen konstaterar i sin rapport att rektorer och lärare behöver ta ett kollektivt ansvar för att analysera och förbättra elevernas resultat. Skolor behöver aggregera resultaten och sätta dem mer i relation till skolans organisation och undervisningens kvalitet än till den enskilda elevens förutsättningar.²⁶

TALIS 2013

TALIS är en internationell studie som är initierad av OECD och fokuserar på lärares samt rektorers yrkesvardag. TALIS vänder sig till lärare och skolledare i grund- och gymnasieskolan. Studiens syfte är att öka kunskapen om lärandemiljöer och lärares och rektorers arbetsvillkor. Studien visade att svenska, precis som övriga nordiska länders, rektorer lägger mer tid på administration och mindre tid åt det pedagogiska ledarskapet än genomsnittet av rektorer i de deltagande OECD-länderna. Pedagogiska ledarskapet definieras i TALIS genom aktiviteter och åtgärder som främjar elevernas lärande, inklusive att observera undervisningen.²⁷

Figur 3.3. Aktiviteter som rektorer ofta eller mycket ofta har utfört under de senaste 12 månaderna



Källa: Skolverket rapport 408, 2014 – TALIS 2013

Framgångsrika skolor – mer om struktur, kultur, ledarskap (2014)

Forskarna Höög och Johansson vid Umeå Universitet sammanfattar svensk skolforsknings insikter om vad som karaktäriserar framgångsrika skolor. Ett karaktärsdrag för framgångsrika skolledare är att de har fokus på vad som händer i klassrummet under lektionerna – undervisningen.²⁸

Huvudmannens styrning av grundskolan - ett uppdrag med eleven i fokus (2015)

Skolinspektionens granskningen visade att fem av sex huvudmän behövde utveckla sin styrning med syfte att nå de nationella målen för grundskolan. Granskningen genomfördes hos 36 huvudmän för grundskolan runt om i landet – 19 kommunala och 17 enskilda huvudmän (friskolor).²⁹

Improving schools in Sweden. A OECD perspective. (2015)

OECD fick i uppdrag att göra en analys av de svenska skolorna. I sin rapporten påpekade de på ett stort problem för svensk skola – den otydliga ansvarsfördelningen och styrningen. "Det ska vara tydligt vem som styr i skolan och på vilken nivå." ³⁰

Samling för skolan – Nationell strategi för kunskap och likvärdighet (2017)

I april 2017 konstaterade den av regeringen tillsatta Skolkommissionen i sin sammanfattning av slutbetänkandet bland många saker att "...viktigt för den lokala uppföljningen att det finns instrument som ger möjlighet att t.ex. bedöma effekter av undervisning och stödinsatser... att det finns tillgång till uppgifter om en skolas bidrag till elevernas kunskapsutveckling genom s.k. value-added-mått." (på svenska "förädlingsvärde" som visar progression och kunskapsutveckling).³¹

Tre ämnen och årskurs 9 – ska "öka" eller "ständigt förbättras" (2017)

Successful Schools text- och innehållsanalys av 270 kommunala skolhuvudmäns (kommuners) mål-, kvalitets- och planeringsdokument för grundskolan. Analysen visade bland annat att:

- 50 procent av kommunerna hade enbart fokus på tre ämnen (Ma, Sv och Eng) och årskurs 9. För gymnasiebehörighet räcker det inte med tre ämnen.
- Många kommuner hade många (30, 40, 50... 70) och otydliga mål för grundskolan.
- En (1) kommun ställde upp sina elevresultat så att de kunde se hur olika årskullars lärande utvecklades över tid. Alla andra jämförde elevresultaten för olika årskullar.

Analysen visade att mål- och resultatstyrningen inte har slagit igenom i skolan trots att den infördes redan 1994.³²

Att organisera för skolframgång – strategier för en likvärdig skola (2017)

Forskarna Jarl, Blossing och Andersson vid Göteborgs Universitet släpper boken som summerar deras forskning kring både framgångsrika och icke framgångsrika skolor. Boken har efter det fått bred spridning och forskarna har varit talare på många skolkonferenser och skolkongresser på nationell nivå i Sverige sedan dess. De summerar i boken att karaktärsdragen för framgångsrika skolor med goda elevresultat är:

- | | |
|---|---|
| - Målinriktad ledning | - Kollektiv organisering av ledningen |
| - Målinriktad ledning på förvaltningsnivå | - Lärarsamarbete med fokus på undervisning |
| - Höga förväntningar | - Kartläggning och uppföljning av elevernas kunskaper |
| - Anpassning av undervisningen | - Lärarledarskap i klassrummet ³³ |

Med undervisningsskicklighet i centrum – ett ramverk för lärares och rektorers professionella utveckling (2018)

En av regeringen tillsatt utredning för utveckla ett förslag om ett professionsprogram i syfte att skapa en sammanhållande systematik för såväl utveckling av lärares och skolledares kompetens som dess strategiska användning. Utredningen tillsattes utifrån insikter om behovet av kompetensutveckling för lärares och rektorers yrkesskicklighet.³⁴

En mer likvärdig skola – minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning (2020)

Ett betänkande om en mer likvärdig skola. Uppdraget var att analysera och föreslå åtgärder för att minska skolsegregationen och förbättra resurstilldelningen till förskoleklass och grundskola. Syftet är att öka likvärdigheten i skolan. Utredningen föreslog bland annat ett gemensamt skolval och fortsatt fokus på systematiskt kvalitetsarbete och uppföljning.³⁵

"Det avgörande är det som sker i varje enskilt klassrum, varje enskild lektion, varje skoldag."

Björn Åstrand i utredningen *En mer likvärdig skola*

Se skolans verkliga utmaningar – låt alla goda krafter bidra (2020)

Friskolornas riksförbunds rapport visar att resultaten varierar stort mellan olika skolor och olika kommuner och det går att urskilja mönster som har att göra med hur stora utmaningarna är. Främst handlar det om elevernas ursprung. Det finns ett tydligt samband mellan föräldrarnas utbildningsnivå och elevernas förmåga att klara grundskolan. Dessa skillnader är enkla att förstå. Det blir intressant när detta mönster bryts. Då handlar det om någonting annat – om hur skolan tar sig an utmaningarna genom struktur, arbetssätt och ledarskap. Hur kommer det sig till att en lika stor andel (83 procent) av eleverna i Botkyrka och i Skellefteå klarar gymnasiebehörighet när det är 50 procent utlandsfödda i Botkyrka och endast 14 procent i Skellefteå? ³⁶

Varför förbättras inte elevresultaten trots alla insatser (2020)

En rapport från Ifous. Trots att ett stort antal insatser gjorts under det senaste decenniet, inklusive stöd från Skolverket med flera fortsätter elevernas måluppfyllelse att sjunka på en gymnasieskola. I rapporten presenteras en fördjupad analys av gymnasieskolan. Metoden som har använts är designad för att komma djupare i analysen och förbi de mest uppenbara och snabbt identifierade problemen. Rapporten visar bland annat att:

- Lärarna önskar/drömmer om att de hade andra elever än de elever som går på skolan.
- Undervisningen är osynlig. Den nämns inte när personalen pratar om den framtida verksamheten, nämns inte som föremål för utvecklingsinsatserna på skolan, nämns inte i mötesstrukturen, nämns inte som en styrka och inte som ett prioriterat utvecklingsområde.
- Eleverna berättar om undervisning som i egentlig mening inte kan betraktas som undervisning, och om undervisning som tar sin utgångspunkt i lärarens uppfattning om hur undervisning ska levereras snarare än behoven i den aktuella elevgruppen. ³⁷

Resultatskillnader inom skolor (2020)

En tematisk granskning av Skolinspektionen. Den sammanfattande bilden av granskningens resultat är att det är ovanligt att rektorer leder ett arbete där resultatskillnader mellan klasser synliggörs och undersöks med systematik. Det innebär också att det är ovanligt att det fokuseras på skillnader mellan vad olika lärares undervisning leder till. ³⁸

Omsättning bland rektorer i grund- och gymnasieskolan (2020)

Ett PM från Skolverket sammanfattar att studier visar att flera rektorsbyten på kort tid på en skola riskerar att påverka arbetet med att utveckla kvaliteten i undervisningen och elevernas utbildning negativt. Skolverkets analys visar att: Av grundskolans rektorer läsåret 2014/15 var sju av tio kvar som rektor på samma skolenhet efter ett läsår. Efter tre läsår var knappt fyra av tio rektorer kvar som rektor på samma skolenhet och efter fem läsår var två av tio rektorer kvar. ³⁹

Redovisning av uppdrag till skolmyndigheterna om kvalitet och likvärdighet (2020)

Skolforskningsinstitutet, Skolinspektionen, Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten har haft i uppdrag av regeringen att utreda och lämna förslag på bland annat delmål och indikatorer för uppföljning och analys av skolhuvudmännens verksamhet och resultat. Redovisningen visar att både uppdraget omfattade och remissvar uttryckt behov av value-added-mått och förädlingsvärden (progression) men redovisningens förslag har enbart skrivningar om att följa progression på lärarnivå. Ordet "resultatstyrning" nämns inte över huvud taget i redovisningen. ⁴⁰

Detta visar undersökningen –
stora möjligheter till förbättringar

Detta visar analysen – stora möjligheter till avgörande förbättringar

Analysen visar på stora skillnader mellan hur olika kommuner och olika rektorer genomför delar av det systematiska kvalitetsarbetet och resultatstyrningen. Den visar också på stora skillnader mellan hur arbetet genomförs jämfört med uppdraget i styrdokumentet. Skillnaderna är också stora jämfört med best practice utifrån forskning kring systematiskt kvalitetsarbete, resultatstyrning och karaktärsdragen för framgångsrika skolor.

Det kan också beskrivas som att det är stora skillnader mellan hur arbetet genomförs jämfört med vad som är rimligt, logiskt, likvärdigt och möjligt utifrån skolans uppdrag. Med andra ord handlar det inte om new public management eller ej, som debatten kring skolans kvalitetsarbete och styrning ofta landar i.

Eftersom vissa kommuner och rektorer redan jobbar utifrån det forskning har visat är best practice så är möjligheterna stora även för andra att göra det redan på kort sikt. Det krävs inga skolreformer eller någon ny lagstiftning eftersom Skollagen sedan 2010 har skrivningar om att skolans arbete ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Med andra ord har kommuner och rektorer redan detta i uppdrag. De har även samma möjligheter att inspireras av och ta efter best practice och fortsätta sitt utvecklingsarbete där. Läs mer under ”Avslutande summering och diskussion” på sidan 82 nedan.

För fortsatt läsning av denna rapport är det viktigt att beakta att undersökningen bygger på ett bedömningsurval som inneburit att vi slumpmässigt valt ut 20 kommuner som representerar alla typer av kommuner enligt SKR:s tidigare kommungruppsindelning. Se tabellen nedan. Under rubriken ”Så här har vi genomfört undersökningen” på sidan 91 redogör vi för hur vi har genomfört vår text- och innehållsanalys av dokument från 20 kommuner och 56 rektorer. Egentligen 3 rektorer per kommun men i 2 kommuner fanns den typ av dokument som vi efterfrågade på enbart 1 av kommunens skolor – från 1 av kommunens rektorer.

Kommun	Typ av kommun	Gymnasie-behörighet till yrkesprogram läsåret 2018/2019 (procent)
1	Storstäder och storstadsnära kommuner	76
2	Pendlingskommun nära storstad	86
3	Pendlingskommun nära storstad	80
4	Pendlingskommun nära storstad	95
5	Pendlingskommun nära storstad	88
6	Pendlingskommun nära storstad	88
7	Pendlingskommun nära storstad	92
8	Pendlingskommun nära storstad	81
9	Större stad	86
10	Större stad	80
11	Pendlingskommun nära större stad	70
12	Pendlingskommun nära större stad	90
13	Mindre stad/tätort	82
14	Mindre stad/tätort	75
15	Pendlingskommun nära mindre stad/tätort	76
16	Pendlingskommun nära mindre stad/tätort	89
17	Landsbygdskommun	71
18	Landsbygdskommun	76
19	Landsbygdskommun med besöksnäring	80
20	Landsbygdskommun med besöksnäring	79

För de olika delarna i vår analys kan vi bara för en del se ett mönster med skillnad mellan storlek på och typ av kommun. Detta beskrivs under del fyra om "Innehåll med systematik, analys och effektfulla åtgärder".

Vi har valt att analysera kommunala skolverksamheter eftersom det utifrån offentlighetsprincipen är relativt enkelt att få tillgång till deras dokument. Fristående skolor faller inte in under offentlighetsprincipen. Vår erfarenhet säger oss att även många friskolor har motsvarande utvecklingsområden.

Kommunerna som har ingått i analysen namnges ej eftersom ambitionen enbart handlar om att bidra till skolans kollektiva kunskap och bidra till att de insikter om best practice som forskning har gett blir ett stöd för alla elever. Kommuner eller skolor från underlaget – från de 20 utvalda kommunerna – namnges ej heller som goda exempel. Rapporten visar dock för varje del tydligt goda exempel (utan namn) som vi hittat i det undersökta materialet eller från andra skolor och kommuner som inte ingått i undersökningen.

Ambitionen med rapporten är att bidra med både nya insikter och exempel på hur man konkret faktiskt kan göra. Detta är viktigt eftersom möjligheterna till förbättringar är stora redan på kort sikt. Det går att inspireras av och ta efter andra som följer best practice och fortsätta utvecklingsarbetet där. Dessutom går eleverna i skolan här och nu.

Nästan alla skriver om undervisningens kvalitet men få observerar den

Hälften av alla kommuner och nästan alla rektorer skriver om att utveckla undervisningens kvalitet, metodutveckling och kollegialt lärande. Undersökningen visar samtidigt att enbart 5 av de 20 kommunerna och 9 av de 56 rektorerna skriver något som indikerar att det arbetet på skolorna/skolan omfattar att man faktiskt tittar på undervisningens kvalitet under lektionerna.

Vi har läst och sökt på ord och begrepp som man inom svensk skola brukar använda för arbetet med att observera och utveckla undervisningen:

- observation
- lektionsobservation och lektionsbesök
- klassrumsobservation och klassrumsbesök
- lesson study och learning study
- verksamhetsbesök
- auskultation
- lär-/reflektionspromenad ⁴¹

De 5 kommunerna respektive 9 enskilda rektorerna använder något av dessa ord och begrepp för att beskriva genomförda aktiviteter i kvalitetsarbetet. Endast 2 av dessa formuleringar innehåller någon form av analys eller reflektion av vad observationerna gett. Ytterligare 7 rektorer skriver om detta som något man funderar på eller planerar att börja med. Dessa totalt 16 exempel visar således inga genomgående tecken på systematik kring arbetet med observationer av undervisningens kvalitet och lärarnas skicklighet.

Detta innebär att kärnan i skolans systematiska kvalitetsarbete, fokus på det som gör skillnad – undervisningens kvalitet, i majoriteten av kommunerna och skolorna är det som är minst systematiskt. Rektorerna och lärarna vet därmed lite om undervisningens kvalitet och lärarnas skicklighet på den egna skolan.

På de följande sidorna visar vi en komplett lista med de exempel som vi fann på formuleringar som visar att man på skolorna/skolan tittar på eller observerar undervisningen.

På sidan 36 summerar vi vad vår analys innebär.
Där har vi lyft fram och kommenterat ett gott exempel.

Bilagorna. En sammanställning av text- och innehållsanalysen med fokus på undervisningens kvalitet finns i bilagorna till rapporten.

Samtliga formuleringar med tecken på någon form av observationer av undervisningen

Detta är samtliga 5 exempel från de 20 kommunernas mål- och kvalitetsdokument

”Ökad kvalitet i undervisningen

För att fånga upp elevernas lärande anger flera rektorer att det genomförs **observationer** och intervjuer med eleverna.”

OBS. I rektorernas kvalitetsrapporter från denna kommun finns ingenting beskrivet om dessa observationer

”Verksamhetens systematiska kvalitetsarbete

De underlag som varje skola har använt för att sammanställa sin verksamhetsrapport är:

- betyg och nationella prov
 - eventuella egna enkäter
 - **observationer**
 - utvärdering av förra årets förbättringsområden
 - anteckningar och protokoll från olika nätverk, arbetslagsmöten, arbetsplatsträffar mm. ”
-

”Huvudmannen driver och följer utvecklingen genom chefsmöten, resultatdialoger och **verksamhetsbesök**.”

”Ytterligare uppföljning av för- och grundskolans arbete sker genom att utskottet UKF gör **verksamhetsbesök** där uppdraget och arbetsmiljöarbetet följs upp.”

”**Verksamhetsbesöken** har genomförts genom intervjuer med rektorer, fritidshemspersonal och elever i årskurs 2 samt genom **observationer**.”

OBS. Detta exempel avser verksamheten på fritidshemmen.

Detta är samtliga 9 exempel från de 56 rektorernas mål- och kvalitetsdokument – exempel med tecken på befintlig systematik kring att observera undervisningen

”Under hela perioden har **klassrumsbesök** med återkoppling genomförts.

I samband med **klassrumsbesöken** och på arbetslagskonferenser har vi tagit fram anpassningar som gynnat elever i deras utveckling, men det största fokuset har legat på hur man skapar förutsättningar för ett lärande genom studiero i klassrummet.”

” ‘Normalläge för en lektion i Xxxxxskolan’. Det är ett gemensamt dokument som lärarna har tagit fram där det står hur en lektion ska vara förberedd, hur den inleds, genomförs och avslutas.

Denna kommer att användas som **observationsunderlag** under kommande läsår vid **lektionsbesök**, **auskultation** mm. ”

”Det är nyttigt att som rektor utföra **lektionsobservationer** som ett led i att kvalitetssäkra undervisningen. Dock sker förmodligen den största utvecklingen då lärare **observerar** varandra

och kan diskutera lösningar på problem som uppstår i vardagen. Under läsåret har skolans förstelärare frigjorts och varit ute mer i klassrummen. Dessutom har SUA-observationer fortsatt inom SUA-partners vilket varit mycket uppskattat. Vi fortsätter streta på med lektionsobservationer från rektor, förstelärare och lärare emellan. ”

SUA står för SpråkUtvecklande Arbetssätt.

”Uppföljningen av kvaliteten i fritidshemmet utifrån läroplanens mål har fram till nu byggts på elev- och föräldrarens önskemål, verksamhetsbesök och intervjuer.”
OBS. Detta exempel avser skolans verksamhet i fritidshemmet.

”Det är utifrån dialog med personal och gjorda observationer/verksamhetsbesök rektors bedömning att grundförutsättningarna för skolans elever blivit mer likvärdiga under läsåret.”

”Utifrån våra kvalitativa underlag såsom samtala med elever, pedagoger, vh samt verksamhetsbesök så kan vi se att överlag så finns det en hög grad av trygghet och studiero på skolan.

Uppföljning - hur och när?

- Verksamhetsbesök av rektor/EHT/FL/FrU 2 ggr/termin”

”Rektor har under läsåret genomfört lektionsbesök i samtliga klasser tillika de estetiska och praktiska ämnena både under hösttermin och under vårtermin i syfte att följa undervisningen och lära känna klasserna.”

”Grupperna har träffats en gång per månad och däremellan har lärarna prövat momentet i sin undervisning, auskultat hos en kollega och reflekterat tillsammans kring auskultationen och momentet. Dessutom har alla lärare läst Dylan Williams bok.”

”Vårt lokala elevhälsoteam deltar vid lektionsbesök vid behov, men kan bli än mer involverat och synligt ute i verksamheten för att stödja det främjande och förebyggande arbetet. ”

Detta är samtliga 7 exempel från de 56 rektorernas mål- och kvalitetsdokument – exempel med tecken på att man planerar eller funderar på att observera undervisningen

"Mål: Att skapa ett lustfyllt lärande. Lektionerna utmanar och är meningsfulla så att eleverna vill gå på lektion.

*Aktiviteter: Pedagogiska diskussioner kring motivation, **lektionsbesök** samt demonstrationslektioner."*

*"Ledarskapet i klassrummet har stor betydelse för elevernas kunskapsutveckling. Vi behöver fortsätta utveckla rutiner för **klassrumsobservationer**, så att vi i ett tidigt skede kan säkerställa att rätt stöd sätts in."*

"Prioriterade områden utifrån analys

- ...

*- Att göra fler besök i klassrumsmiljöerna för att göra spontana **klassrumsobservationer** för att handleda förebyggande gällande trygghet, studiero och lärmiljö.*

- ..."

*"Tanken är att ge pedagogen och arbetslaget ett verktyg för kartläggning, dokumentation och analys i ett. Dessa **reflektionspromenader** kommer genomföras varje termin och syftet är att skapa så bra lärmiljöer vi kan för elever i allmänhet och elever med NPF i synnerhet."*

"Vad behöver vi förbättra?

- ...

*- Ett kollegialt utbyte mellan kollegor där lärare **auskulterar** hos varandra.*

- ..."

"Betyg och bedömning

*Är fortfarande ett utvecklingsområde. Vi planerar att gå skolverkets kurs "Betyg och bedömning" gemensamt under kommande läsår. Vi ligger inte helt i fas med årets mål och behöver fortsatt utveckla lärandematriser, kamratrespons, självbedömning och **auskultering** hos varandra."*

"Prioriteringar för det kommande året

En skola på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet

- ...

*- kollegiala strukturer för delade erfarenheter, gemensam syn och **observation** och reflektion som verktyg kring elevers lärande*

- ..."

För de kommuner och skolor som vi har analyserat innebär del 1 av analysen bland annat:

Att observera undervisningen som en del av kvalitetsarbetet är ovanligt. Eftersom andra delar av kvalitetsarbetet ofta beskrivs mer i detalj kan avsaknaden av dessa begrepp i dokumenten rimligen tolkas som att observera undervisningen under lektionerna inte är en organiserad eller prioriterad del av kvalitetsarbetet.

Att systematiskt analysera undervisningens kvalitet och lärarnas skicklighet är ovanligt. Bland de formuleringar vi fann var det bara två som innehöll någon form av analys, resultat och/eller slutsats kring hur undervisningen genomförs. Med andra ord är det få tecken på systematik och ingen dokumentation för att skapa insikter över tid. Utifrån ansvaret för undervisningens kvalitet som både skolhuvudmän och rektorer har så analyseras den inte med hjälp av observationer för att utveckla den. Undervisningens kvalitet analyseras utifrån elevernas resultat, men inte utifrån att man tittar på hur den verkligen genomförs. Det innebär att rektorerna vet förhållandevis lite om undervisningens kvalitet och lärarnas skicklighet – vilka lärare behöver mer stöd för att kunna ge eleverna det stöd de behöver för sitt lärande?

Att systematiskt analysera ledarskapet och studieron i klassrummet är ovanligt. En del av att vara en skicklig lärare innebär hur ledarskapet i klassrummet hanteras. Det är en viktig dimension för att skapa studiero och möjliggöra lärande i klassrummet. Det är en viktig dimension för en likvärdig skola vilket inte observeras systematiskt.

Att systematiskt analysera både allmän didaktik och ämnesdidaktik är ovanligt. Ett sätt att dela in undervisningen är allmän didaktik och ämnesdidaktik. Det förra är det som är delar av undervisningen oavsett ämne. Givetvis arbetar lärare och skolor med att utveckla undervisningen kring båda dessa områden men dokumenten visar att det inte är systematiskt och inte en strukturerad del av kvalitetsarbetet.

Att behöriga och obehöriga lärare har stort förtroende att genomföra sin undervisning på vetenskaplig grund. Lärarna har stort förtroende och antas genomföra undervisningen utifrån uppdraget och på vetenskaplig grund och/eller utifrån beprövade erfarenheter läsår efter läsår. Detta innebär också att detaljerna i undervisningens kvalitet – både det som är allmändidaktik och ämnesdidaktik - lämnas till lärarna. Det är ett område som skolchefer och rektorer arbetar med i liten utsträckning trots deras uppdrag kring att säkerställa kvaliteten för alla elever och trots kravet om vetenskaplig grund och vetenskapligt förhållningssätt.

Att behöriga och obehöriga lärare får lite eller ingen återkoppling på sitt eget arbete. Vår analys innebär också att det finns lite eller inga underlag för konstruktiv återkoppling till och utvecklande individuella reflektioner för lärarna. Detta blev också synligt i tidningen Skolvärldens rapport "Den osynlige rektorn" 2017. Efter sin lärarutbildning då det ingår feedback och återkoppling för alla lärarstudenter utifrån lektionsobservationer blir läraryrket för många ett ensamarbete. *"Jag har haft tre lektionsbesök av rektorer, 1975, 1977 och 1978."* citat från Skolvärldens rapport.

Samma år lät Successful Schools undersökningsföretaget Novus ställa frågor till lärare i grund- och gymnasieskolan. Undersökning indikerade att enbart 11 procent av lärarna fick någon som helst återkoppling på sin undervisning vilket motsvarar den bild som TALIS 2013 gav.⁴²

Att förstelärare inte är involverade i systematiska observationer för att stötta kollegor
Sveriges skolor har sedan några år en ny resurs i sina organisationer – förstelärare eller

karriärlärare. Initialt var deras uppdrag otydligt och deras arbetsuppgifter i detalj har varierat mellan skolor och mellan kommuner. I de kommuner och de skolor som har ingått i vår analys har vi funnit ett (1) exempel på att huvudmän eller rektorer har systematiserat förstelärarnas arbete för fokus på sina kollegors utveckling av undervisningen.

Att kollegialt lärande är mer muntligt än dokumenterat och systematiskt. Kollegialt lärande beskrevs i majoriteten av dokumenten som en bärande del av kvalitetsarbetet. Lärare ser varandra i skolvardagen och som en del av det kollegiala lärandet men det bygger inte på systematik genom observationer. Detta överensstämmer med vad olika forskare har kommit fram till – man behöver ställa högre vetenskapliga krav på de aktiviteter som pågår i det kollegiala lärandet.²⁹

Vår övergripande reflektion kring 100 miljoner lektioner. Det genomförs mer än 100 miljoner lektioner varje läsår inom grundskolan och gymnasieskolan. Det är inte rimligt att samhället spenderar miljarder i produktion av undervisning år efter år med så lite fokus på kvaliteten i leveransen. Speciellt inte utifrån att skolsamfundet är överens om att det är undervisningen som gör skillnad för elevernas lärande. Undervisningen kan vara en av de produktionsprocesser i samhället som har minst kvalitetssäkring och fokus på hur den ska utvecklas.

Omvänt kan fokus på undervisningens kvalitet vara den mest outnyttjade möjligheten för skolan till förbättrad studiero i klassrummen, mer lärande, bättre elevresultat samt ökad arbetsglädje för lärare.

En jämförelse: När 15 procent av glaset som produceras i glashyttan har bubblor i glaset går man ut i hyttan och tittar på produktionen. Ibland stoppar man produktionen tills man har kommit fram till vad man behöver förbättra i detalj.

Gott exempel

"Dock sker förmodligen den största utvecklingen då lärare observerar varandra och kan diskutera lösningar på problem som uppstår i vardagen. Under läsåret har skolans förstelärare frigjorts och varit ute mer i klassrummen. Dessutom har SUA-observationer fortsatt inom SUA-partners vilket varit mycket uppskattat. Vi fortsätter streta på med lektionsobservationer från rektor, förstelärare och lärare emellan."

SUA står för SpråkUtvecklande Arbetssätt.

Detta exempel tyder på att arbetet med fokus på undervisningens kvalitet är organiserat både utifrån ansvaret som rektor har och utifrån forskning som visar att kraften i skolutveckling finns i det kollegiala lärandet lärare emellan. Arbetet är också organiserat så att förstelärarna används som resurs för detta arbete.

Det vi inte kan se eller uttyda i texten:

- genomförs observationerna systematiskt utifrån vad forskning kommit fram till är viktiga dimensioner av god undervisning (vilket ofta gestaltas i ett observationsunderlag)?
- har observationerna och diskussionerna fokus på undervisningen i sig eller på hur den påverkar elevernas lärande?
- har lärarna, förstelärarna och rektor samma uppfattning om vad som är kvalitet i de olika dimensionerna av god undervisningen som man fokuserar på?
- finns det någon dokumentation som bas för att veta mer och nå beprövade erfarenheter – underlag för att se både individuella och övergripande styrkor och utvecklingsområden kring lärarnas skicklighet?
- finns det en plan och/eller mål för vilka dimensioner som kan/behöver utvecklas för alla lärare och/eller individuellt för olika lärare?

Kommunerna och rektorerna jämför olika årskullars resultat – de följer inte hur varje årskulls eller klass kunskapsutveckling steg för steg utvecklas mot gymnasiebehörighet vårterminen år 9

En analys som vi genomförde 2017 visade att Sveriges kommuner jämförde elevresultaten från årskullar med olika elever. Exempelvis eleverna i årskurs 6 förra läsåret med de som gått ut årskurs 6 nu eller årskurs 9 förra läsåret med de som gått ut årskurs 9 nu. Endast en kommun använde tabeller eller grafer i sina måldokument för att följa årskullars elevresultat och kunskapsutvecklingen över tid – från årskurs till årskurs.

Det är inte ointressant att jämföra olika årskullar men det är viktigare att följa kunskapsutvecklingen för varje årskull, klass och elev. Detta åtminstone eftersom skolsamfundet är överens om att det är undervisningen som gör skillnad för elevernas lärande.⁴³

Denna analys 2020 visar att ingen förändring har skett. Endast 1 av de 20 kommunerna och 1 av de 56 rektorerna har någon tabell eller graf med fokus på kunskapsutveckling, progression och förädlingsvärde per klass eller årskull. Båda dessa exempel gäller årskullen med elever som slutat årskurs 9 – med andra ord när handlingsutrymmet för dessa elever är borta.

Att följa progression för årskullar och klasser i årskurs 1 till 5 är för alla 20 kommunerna och 56 rektorerna en helt oupptäckt möjlighet.

Ordet "progression" nämns för övrigt inte överhuvudtaget i 9 kommuners respektive 44 rektorers dokument.

OBS! Alla kommuner, skolor och rektorer hade 2017 och har fortfarande elevdata – elevresultat – för att kunna följa kunskapsutveckling och progression per årskull för alla årskurser 1 till 9 och alla ämnen.

Alla skolorna genomför uppdraget som finns kring att bedöma elevernas kunskaper utifrån de nationella målen per elev och ämne i läroplanen men man sammanställer inte sina elevdata för resultatstyrning på ett sätt så att man kan se och förstå mer kring kunskapsutvecklingen. Ingen kan därmed heller tydligt påvisa effekten av lärarnas undervisning.

På de följande sidorna visar vi först goda exempel på hur man kan ställa upp elevresultat för att följa varje årskulls eller klass kunskapsutveckling.

Därtill visar vi med exempel hur kommunerna och rektorerna ställer upp sina elevdata och jämför olika årskullar i de dokument vi har analyserat samt beskriver för- och nackdelar med dessa båda sätt.

På sidan 51 summerar vi vad vår analys innebär.

Bilagorna. En sammanställning av fler exempel på hur kommuner och rektorer ställer upp sina elevresultat i de analyserade dokumenten finns i bilagorna till rapporten.

År 1-5. Så här kan man följa kunskapsutveckling/progression/förädlingsvärden per årskull

OBS. Exempel från en kommun som INTE var med i undersökningen

Till att börja med ett exempel som visar hur man kan arbeta med resultatstyrning och ställa upp elevresultaten med fokus på kunskapsutvecklingen och progression per årskull i år 1 till 5. Vår erfarenhet är att det fortfarande är en oupptäckt möjlighet i skol-Sverige. De kommuners och rektors dokument som vi har analyserat innehåller inget exempel på någon som gör så. För detta exempel finns även ett förädlingsvärde framräknat – för andelen elever som nått godtagbara kunskaper/mer än godtagbara kunskaper. Se kolumnen "Förbättring".

Exempel 1 från en skolas kvalitets- och resultatrapport

Måluppfyllelse (%) per årskull för årskurs 1 – 5

OBS. Exempel från Fagersta kommun – som INTE var med i undersökningen

Fingerade data.

GODTAGBARA KUNSKAPER Andel gröna ämnen per elev och termin (%)					MER ÄN GODTAGBARA KUNSKAPER Andel blå ämnen per elev och termin (%)			
	Mål 2016/17	Ingångs- värde/ Utfall föreg. läsår	Utfall per 180614	Förbättring per 180614 (procent- enheter)	Mål 2016/17	Ingångs-värde/ Utfall föreg. läsår	Utfall per 180614	Förbättring per 180614 (procent- enheter)
Åk 1			93				5	
Åk 2		99	99	+0		6	13	+ 7
Åk 3		96	96	+0		7	17	+10
Åk 4		97	98	+1		24	24	+0
Åk 5		96	94	-2		24	47	+23

Dessa två tabeller visar hur man kan följa progression i årskurs 1-5 genom att använda elevdata från bedömningarna som alla skolor gör för alla elever:

- Har/har ej godtagbara kunskaper.
- Har mer än godtagbara kunskaper.

GODTAGBARA KUNSKAPER	Åk 1	Åk 2	Åk 3	Åk 4	Åk 5
Årskull 2007 - åk 5	93	94	95	96	96
Årskull 2008 - åk 4	87	90	89	90	
Årskull 2009 - åk 3	85	82	87		
Årskull 2010 - åk 2	96	97			
Årskull 2011 - åk 1	83				

MER ÄN GODTAGBARA KUNSKAPER	Åk 1	Åk 2	Åk 3	Åk 4	Åk 5
Årskull 2007 - åk 5	24	28	27	30	32
Årskull 2008 - åk 4	18	20	24	27	
Årskull 2009 - åk 3	15	17	19		
Årskull 2010 - åk 2	24	26			
Årskull 2011 - åk 1	13				

År 6-9. Så här kan man följa kunskapsutveckling/progression/förädlingsvärden per årskull

OBS. Exempel från en kommun som INTE var med i undersökningen

Detta exempel gäller kunskapsutvecklingen för den årskull med elever som gått ut årskurs 8. Även här finns ett förädlingsvärde framräknat – för andelen av elevernas betyg som utvecklats positivt eller negativt. Se kolumnen "Förändring".

Exempel 2 från en kommuns kvalitets- och resultatrapport

Måluppfyllelse (%) per ämne, årskull 2004 (just avslutat årskurs 8)

OBS. Exempel från Ludvika kommun – som INTE var med i undersökningen

Ämne	Årskull 2004 (just avslutat år 8)											
	Årskullens utfall	Årskullens utfall	Årskullens utfall	Årskullens utfall	Årskullens utfall	Årskullens utfall	Årskullens utfall	Årskullens utfall	Årskullens utfall	Rikssnitt år 9 utfall	Förändring senaste terminen (procent- enheter)	Differens jämfört med rikssnitt (procent- enheter)
	Andel (%) med A-E HT år 6	Andel (%) med A-E VT år 6	Andel (%) med A-E HT år 7	Andel (%) med A-E VT år 7	Andel (%) med A-E HT år 8	Andel (%) med A-E VT år 8	Andel (%) med A-E HT år 9	Andel (%) med A-E VT år 9	Andel (%) med A-E VT 2019			
Bild	97,1%	99,1%	92,5%	93,0%	93,2%	95,2%			95,9%	2,0%	-0,7%	
Biologi	94,1%	91,8%	81,8%	85,3%	79,1%	82,5%			92,2%	3,4%	-9,7%	
Engelska	82,8%	84,3%	80,3%	77,7%	80,7%	79,3%			91,5%	-1,4%	-12,2%	
Fysik	92,7%	94,3%	83,7%	79,7%	81,5%	80,4%			91,4%	-1,1%	-11,0%	
Geografi	87,8%	94,0%	83,8%	92,3%	91,4%	92,1%			92,6%	0,7%	-0,5%	
Hem- och konsumentkunskap	97,3%	96,8%	92,1%	91,4%	91,9%	94,1%			94,9%	2,2%	-0,8%	
Historia	92,1%	92,8%	84,7%	83,2%	80,5%	88,0%			92,3%	7,4%	-4,3%	
Idrott och hälsa	85,3%	90,0%	91,7%	83,2%	85,2%	85,9%			92,0%	0,7%	-6,1%	
Kemi	87,7%	93,9%	83,7%	83,4%	80,1%	77,7%			91,2%	-2,4%	-13,5%	
Matematik	82,4%	86,4%	75,5%	78,9%	72,6%	74,2%			88,2%	1,6%	-14,0%	
Moderna språk			90,2%	85,3%	85,4%	81,1%			95,9%	-4,4%	-14,8%	
Modersmål	71,1%	84,9%	89,4%	83,0%	78,4%	86,5%			95,7%	8,1%	-9,2%	
Musik	98,2%	96,0%	93,4%	91,9%	89,5%	88,3%			95,1%	-1,1%	-6,8%	
Religionskunskap	90,1%	94,5%	93,4%	87,8%	88,6%	91,0%			92,8%	2,4%	-1,8%	
Samhällskunskap	87,5%	91,0%	91,2%	89,3%	79,9%	90,6%			93,1%	10,8%	-2,5%	
Slöjd	98,9%	98,0%	97,3%	94,5%	92,0%	86,1%			96,3%	-5,9%	-10,2%	
Svenska	91,0%	87,9%	86,1%	90,1%	86,7%	89,2%			95,7%	2,4%	-6,5%	
Svenska som andraspråk	46,7%	58,1%	65,5%	68,3%	60,9%	57,8%			63,6%	-3,1%	-5,8%	
Teknik	92,2%	93,3%	90,9%	89,3%	88,8%	87,0%			93,8%	-1,8%	-6,8%	

Tips! Titta och jämför exempel 2 med exempel 10 och 11 på sidan 48 och 49.

OBS 1. Resultatstyrning med fokus på progression kan utöver på årskullsnivå även användas på ämnes- och klassnivå. Så kan både lärare och rektorer nå djupare i sina analyser och söka svar på följande frågor: Vilka årskullar, klasser (och indirekt vilka lärare) och i vilka ämnen behöver vi uppenbarligen utveckla undervisningen och ge annat stöd? Vilka kunskapskrav är det flera eller många elever som brottas med och exakt vad kring respektive kunskapskrav är det som är utmaningen för dem och lärarna? Vilken planering, undervisning och vilka stödåtgärder fungerar väl och leder till lärande så att eleverna behärskar kunskapskraven på vägen till gymnasiebehörighet och för att nå längre?

Hur kommer det sig att skola X/klass X har haft den utvecklingen jämfört med skola Y/klass Y?
Hur kommer det sig att lärare X har haft den utvecklingen jämfört med lärare Y?

OBS 2. Att följa kunskapsutvecklingen och elevresultaten per årskull och klass innebär att det från läsår till läsår inte är exakt samma elever – vissa elever kan flytta och andra kan tillkomma. Det ger ändå en samlad bild av vilka utmaningar en skola eller kommun har med olika årskullar eller klasser just för tillfället på väg mot vårterminen i årskurs 9. Om flera eller vissa enskilda elever och/eller elevgrupper påverkar resultaten för hela klassen/årskullen blir det en del av analysen. Dessutom kan databashantering göra det möjligt att exkludera/inkludera vissa/samma elever för att se progressionen.

År 6-9. Exempel med fokus på kunskapsutveckling/progression/förädlingsvärden per årskull

Exempel från de dokument som vi analyserat från 20 kommuner och 56 rektorer

Här är de 2 exempel vi fann i de 20 kommunernas och 59 rektorernas kvalitetsdokument (en kommun och en rektor) som har tabeller eller grafer med fokus på progression och senaste läsårens kunskapsutveckling för den årskull som just slutat årskurs 9.

OBS! Båda dessa exempel gäller årskullen som slutat årskurs 9 – med andra ord när handlingsutrymmet för dessa elever är borta. Jämför med exempel 1 och 2 på sidan 41 och 42.

Exempel 3 från en rektors kvalitets- och resultatrapport i en större stad/kommun

Meritvärde totalt åk 9

2017	184,7
2018	202,3
2019	201,0

- Har förhållandet mellan flickors och pojkars betyg förändrats? Gäller årskurs 9, olika årgångar.

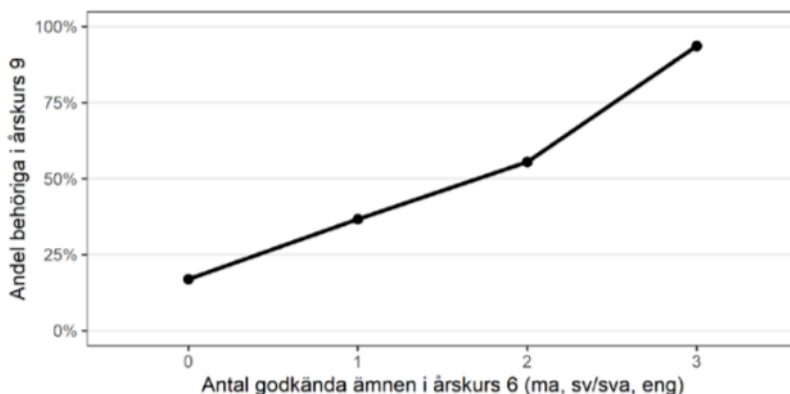
VT 17		VT 18		VT 19	
Flickor	Pojkar	Flickor	Pojkar	Flickor	Pojkar
199,3	168,6	213,5	192,7	215,9	176,0

- Hur har betygen för årets nior förändrats under deras skolor? Jämförelse åk 7 och åk 9, samma årgång.

Åk 7 VT 2017			Åk 9 Slutbetyg		
Flickor	Pojkar	Totalt	Flickor	Pojkar	Totalt
201,5	166,0	188,0	215,9	176,0	201,0

Exempel 4 från en kommuns kvalitets- och resultatrapport – en storstadskommun

Diagram 8. Progression årskurs 6 till årskurs 9



År 1-5. Exempel utan fokus på kunskapsutveckling/progression/förädlingsvärden per årskull

Exempel från de dokument som vi analyserat från 20 kommuner och 56 rektorer

På den här sidan visar vi ett exempel på ett typiskt sätt som vi fann i vår analys – exempel som kommuner och rektorer använder för att visa elevresultat i år 1-5.

Exempel 5 från en rektors kvalitets- och resultatrapport

Kunskapsresultat

Årskurs 1	Antal elever	Antal pojkar	Antal flickor
	40	24	16
	Totalt	Pojkar	Flickor
Andel (%) elever med godtagbara kunskaper i alla ämnen	83%	75%	94%
Antal elever som saknar godtagbara kunskaper i 1-2 ämnen	5	4	1

Årskurs 2	Antal elever	Antal pojkar	Antal flickor
	38	22	16
	Totalt	Pojkar	Flickor
Andel (%) elever med godtagbara kunskaper i alla ämnen	82%	73%	94%
Antal elever som saknar godtagbara kunskaper i 1-2 ämnen	6	5	1

Årskurs 3	Antal elever	Antal pojkar	Antal flickor
	40	21	19
	Totalt	Pojkar	Flickor
Andel (%) elever med godtagbara kunskaper i alla ämnen	63%	67%	58%
Antal elever som saknar godtagbara kunskaper i 1-2 ämnen	8	3	5

År 6-9 Exempel utan fokus på kunskapsutveckling/progression/förädlingsvärden per årskull

Exempel från de dokument som vi analyserat från 20 kommuner och 59 rektorer

På de följande sidorna visar vi fem exempel. De representerar de typiska sätt som vi fann i vår analys – exempel som kommuner och rektorer använder för att visa elevresultat.

Dessa två exemplen jämför olika årskullar som avslutat årskurs 9. Exempel 7 inkluderar även målbild för de kommande två årskullarna utan att visa vilka resultat de årskullarna har nått hittills.

Exempel 6 från en rektors kvalitets- och resultatrapport

Betygsresultat årskurs 9			
Resultat	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Genomsnittligt meritvärde	222	211,8	219,9
- Flickor	239	212	238,2
- Pojkar	210,9	211,7	202,6
Andel elever med godkänt i alla ämnen	75,8	79,3	67,6
- Flickor	84,6	..	70,6
- Pojkar	70	83,3	64,7
Andel elever med enbart betyg A-C i alla ämnen			
- Flickor			
- Pojkar			
Andel behöriga yrkesprogram, gymnasiet	78,8	82,8	76,4
- Flickor	-100	..	82,4
- Pojkar	75	-100	70,6

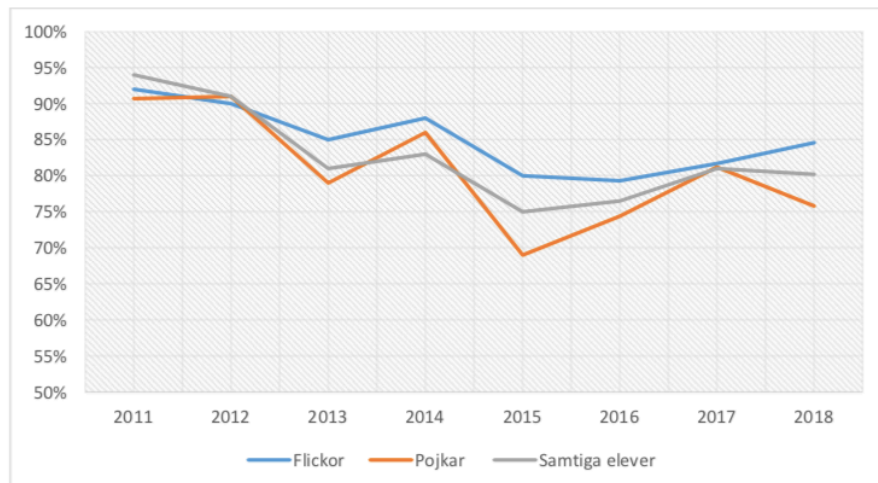
Exempel 7 från en kommuns kvalitets- och resultatrapport

Indikator	Utfall 2017	Utfall 2018	Utfall 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
Andel elever i årskurs 3 med godtagbara kunskaper i matematik			85 %	86 %	87 %	88 %
Andel elever i årskurs 3 med godtagbara kunskaper i svenska			87 %	88 %	89 %	90 %
Andel elever i årskurs 3 med godtagbara kunskaper i svenska som andra språk (SVA)			78 %	79 %	80 %	81 %
Andel elever i årskurs 6 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen	80 %	82 %	80 %	81 %	82 %	83 %
Andel elever i årskurs 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen	69 %	79 %	80 %	81 %	82 %	83 %
Genomsnittligt meritvärde i årskurs 9	204	226	229	230	231	232
Andel behöriga till gymnasiets yrkesprogram	75 %	84 %	87 %	88 %	89 %	90 %

Här är ytterligare två typiska exempel för årskurs 9. Exempel 8 och 9 jämför gymnasiebehörigheten för olika årskullar i en tidsserie.

Exempel 8 från en kommuns kvalitets- och resultatrapport

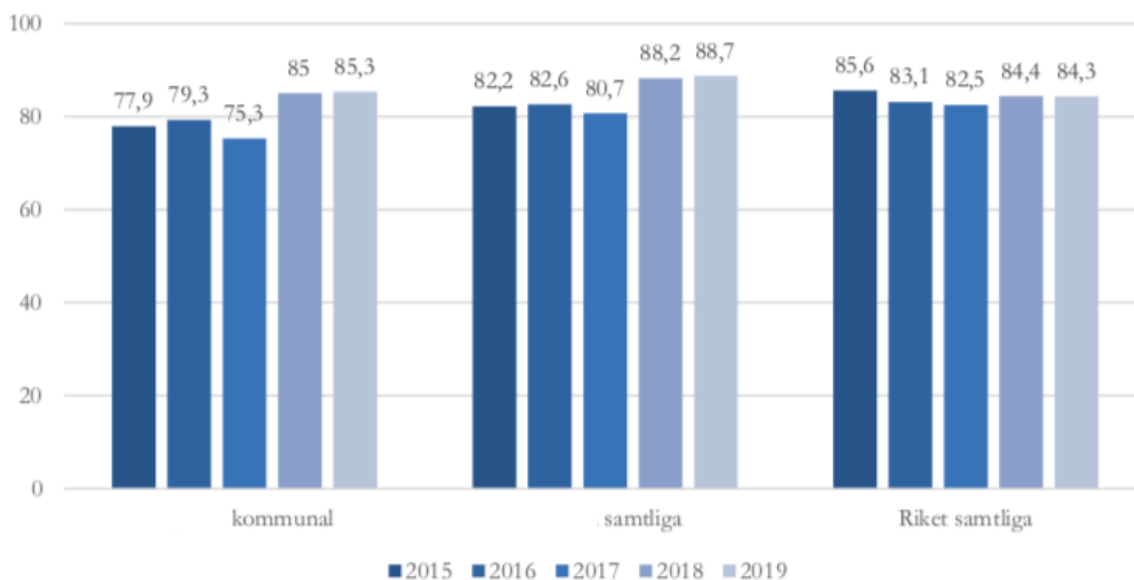
Tabell 3.5.3 - Andel elever som är behöriga till nationellt gymnasieprogram



Källa: Skolverkets databas SIRIS

Exempel 9 från en kommuns kvalitets- och resultatrapport

Årskurs 9: Andel elever behöriga till gymnasieskolan (yrkesprogram) över tid



Skillnaden i att använda exakt samma betygsdata med eller utan progression kan illustreras med exempel 10 och exempel 11.

Exempel 10 jämför slutresultaten med betygspoäng i årskurs 9 per ämne (meritvärdet per ämne) för olika årskullar.

Exempel 11 visar kunskapsutvecklingen/progressionen i Engelska för en årskull per skola. Graferna visar progressionen – kunskapsutvecklingen – från årskurs 7 till 9. OBS! Exempel 11 – på nästa sida – kommer från Jönköpings kommun som INTE var med i undersökningen.

Jämför också exempel 10 och 11 med exempel 2 på sidan 42 ovan som visar samma fokus på att följa kunskapsutvecklingen/progressionen med ett förädlingsvärde.

Exempel 10 från en kommuns kvalitets- och resultatrapport

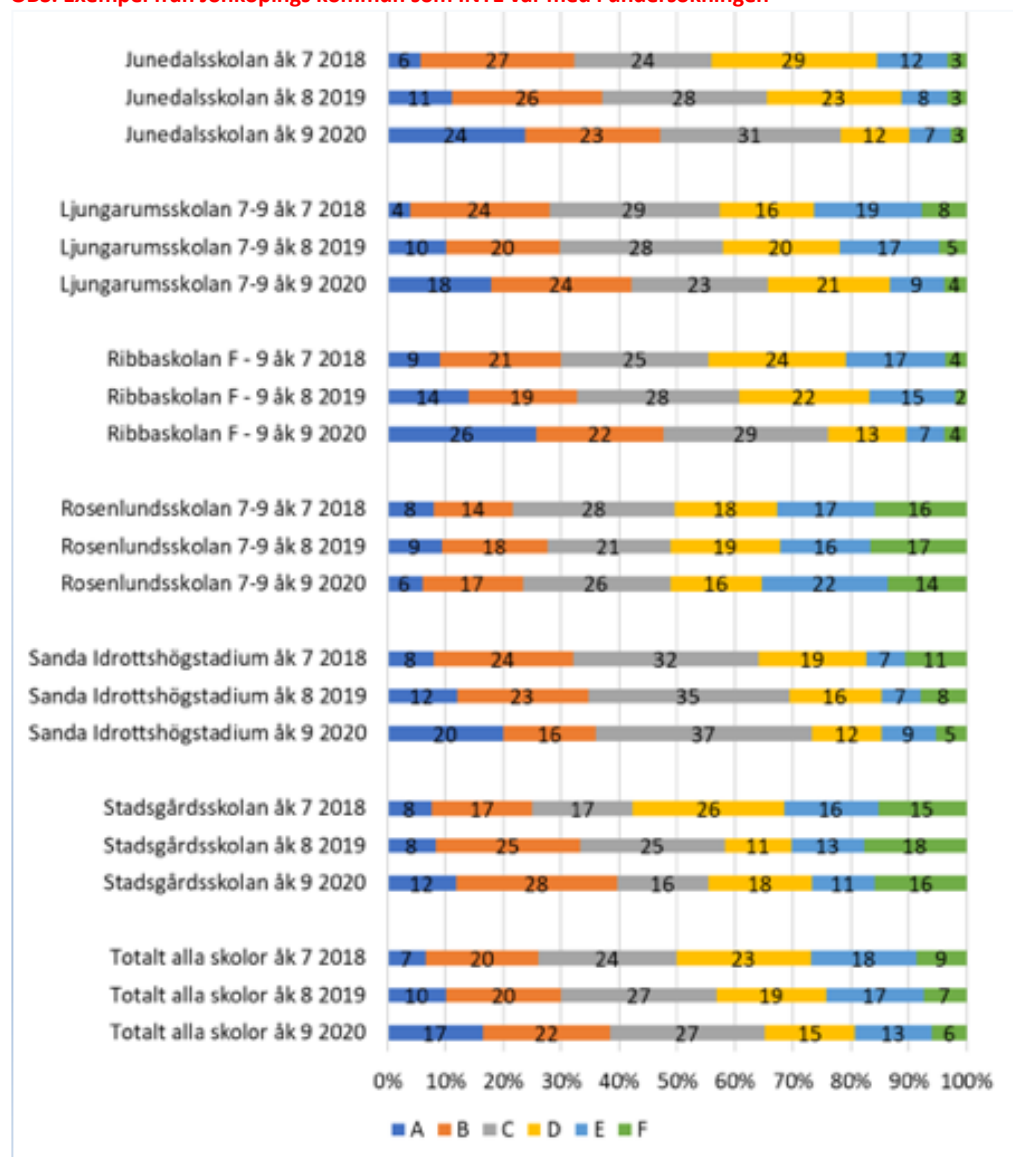
Måluppfyllelse årskurs 9. Betyg per ämne årskurs 9, treårsperspektiv

	2017		2018		2019		Riket 2019	
	Totalt		Totalt		Totalt		Totalt	
	Betygs-	Andel (%)	Betygs-	Andel (%)	Betygs-	Andel (%)	Betygs-	Andel (%)
Ämne	poäng	med A-E	poäng	med A-E	poäng	med A-E	poäng	med A-E
Bild	12,9	90,9	13,3	94,6	13,2	90,9	14,5	95,5
Engelska	12,7	83,4	12,9	83,9	12,8	82,2	14,1	90,2
Hem o konsumentkunskap	13,9	90,9	14	89,6	13,6	89,6	14,4	94,2
Idrott och hälsa	13,1	85,9	13,2	83,8	11,8	79,5	14,3	91,2
Matematik	10,5	81,1	10,7	82,2	9,7	75,4	11,7	87
Moderna språk, språkval	13,6	93,9	13,3	91,7	13	91,7	14,2	95,6
Modersmål	15,6	94,2	16	94,9	15,7	98,6	16,3	95,3
Musik	12,7	89,2	13	89,9	12,7	86,8	14,5	94,6
Biologi	12	86,3	12,6	86,5	11,8	81,8	13,2	91,2
Fysik	12,1	86,2	11,7	83,5	10,7	76	12,9	90,4
Kemi	11,5	84,1	11,7	81,4	11	78,7	12,8	90,1
Geografi	11,9	80,8	12,5	85,3	12,2	82,1	13,5	91,7
Historia	12,5	83,3	11,9	82,6	12	80,2	13,5	91,4
Religionskunskap	12,4	82,8	12,3	86,4	11,6	80,5	13,4	91,9
Samhällskunskap	12,6	84	12,5	85,7	12,1	81,8	13,7	92,2
Slöjd	13,1	91	13,2	90,1	12,9	91,9	14,5	96
Svenska	13,4	92,4	13,9	93,8	13,3	91,4	14	95,3
Svenska som andraspråk	7,5	58,7	7,5	64,8	6,1	48	7,6	60,8
Teknik	12,9	87	12,7	88,5	12,8	88,6	13,6	93,1

Exempel 11 från en kommuns kvalitets- och resultatrapport

Engelska – betygsfördelning och betygsutveckling per skola för årskullen som slutat årskurs 9.

OBS. Exempel från Jönköpings kommun som INTE var med i undersökningen

**Repetition är en av kunskapens mödrar – därför repeterar vi detta stycke från sidan 42.**

OBS! Resultatstyrning med fokus på progression kan utöver på årskullsnivå även användas på ämnes- och klassnivå. Så kan både lärare och rektorer nå djupare i sina analyser och söka svar på följande frågor: Vilka årskullar, klasser (och indirekt vilka lärare) och i vilka ämnen behöver vi uppenbarligen utveckla undervisningen och ge annat stöd? Vilka kunskapskrav är det flera/många elever som brottas med och exakt vad kring respektive kunskapskrav är det som är utmaningen för dem och lärarna? Vilken planering, undervisning och vilka stödåtgärder fungerar väl och leder till lärande så att eleverna behärskar kunskapskraven på vägen till gymnasiebehörighet och för att nå längre?

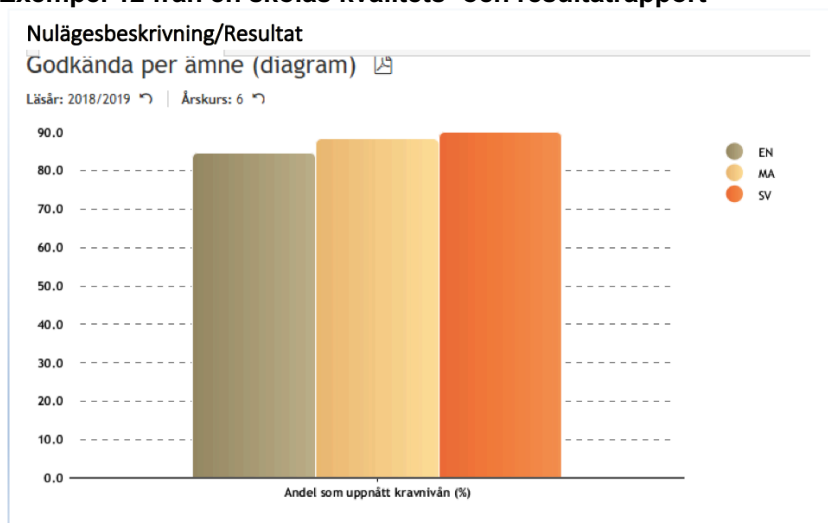
Hur kommer det sig att skola X/klass X har haft den utvecklingen jämfört med skola Y/klass Y?

Hur kommer det sig att lärare X har haft den utvecklingen jämfört med lärare Y?

Uppställningar som exempel 12 förekom i 5 av 20 kommuner (25 procent) – ett fokus som enbart omfattar tre ämnen: Engelska, Matematik och Svenska.

I vår analys 2017 hade 50 procent av landets kommuner bara fokus på tre ämnen och årskurs 9. OBS! Vårterminen i årskurs 9 handlar gymnasiebehörigheten om många fler ämnen än tre. I denna analys 2020 är det således en mindre andel kommuner som enbart har fokus på tre ämnen.

Exempel 12 från en skolas kvalitets- och resultatrapport



För de kommuner och skolor som vi har analyserat innebär del 2 av analysen bland annat:

Kunskapsutveckling, analys och åtgärder. Att presentera elevresultat utan att följa utvecklingen per årskull eller klass innebär att skolchefer, rektorer och lärare missar möjligheten att tydligt visa, följa och se om hela årskullars eller klassers, och indirekt därmed enskilda elevers, kunskapsutveckling steg för steg är på rätt väg för att ha förutsättningar att nå gymnasiebehörighet vårterminen i årkurs 9.

Det påverkar systematiken i kvalitetsarbetet och resultatstyrningen. Det gör att alla de rektorer och lärare som verkligen gör skillnad, även om de inte når 100 procents måluppfyllelse, inte kan se när och var de gör det – och få glädjas åt det. Det gör att det blir svårt att se och analysera effekten av genomförda förbättringsåtgärder och genomförd undervisning. Det påverkar planeringen av nya förbättringsåtgärder och av undervisningen. Det innebär att eleverna går miste om möjliga förbättringar i stödet för sitt lärande.

Kunskapsutveckling, resultat- och elevfokus. Det påverkar också ledningens och lärarnas möjlighet till gemensamt fokus på kunskapsutveckling och elevresultat. Alla skolchefer, rektorer och lärare som undervisar från årskurs 1 till 9 har ett gemensamt ansvar för att eleverna når gymnasiebehörighet och utvecklas så långt som möjligt inom ramen för läroplanen. Att följa kunskapsutvecklingen ger möjlighet till, som vissa organisationer uttrycker det, "att ha ett orubbligt fokus på lärande". Att följa kunskapsutvecklingen för varje årskull innebär att man kan se när och hur kunskapsutvecklingen går framåt eller ej. Man har bättre koll på elevernas kunskapsutveckling, vilket är ett av karaktärsdragen för framgångsrika skolor enligt både svensk och internationell forskning. Att inte göra det hela vägen från årskurs 1 till 9 bidrar sannolikt också till att skolor för fler elever behöver sätta in extra åtgärder under de sista terminerna i grundskolan för att de ska nå gymnasiebehörighet.

Kunskapsutveckling och resursallokering. Att inte följa progression för klasser och årskullar på en skola innebär att rektorn har begränsad eller ingen möjlighet att se resultatskillnader och utifrån dessa kunna undersöka vad/vilka orsakerna är. Man får små möjligheter att fördela och sätta in rätt stöd på klass- och ämnesnivå.

I slutet av varje läsår i betygssättningstider råder det på skolor, skolförvaltningar och i nämnder en spänd förväntan på att få reda på hur många elever respektive andelen elever som nådde gymnasiebehörighet. Om man följer årskullar kan både lärare, rektorer, förvaltning och nämnd/styrelse i förväg ha god koll och veta ganska precis (prognos) vilka elevresultat man kommer att nå. Även om man givetvis är spänd på att få veta hur många ytterligare elever som lärarna under den sista terminen lyckades hjälpa till att nå gymnasiebehörighet eller längre. Det innebär också att man har bättre perspektiv för att fatta beslut om var, och hur mycket, resurser som behöver tillföras utifrån faktiska elevresultat på både skol- och årskullsnivå.

En möjlig diskussion i nämnden: "Om tre läsår kommer den årskull som då lämnar årskurs 9 att ha kanonresultat. Det kan vi redan se. Men hur går det på skolan X och den nuvarande årskullen i åk 5. Vad har förbättringsarbetet som vi avdelat resurser till under det senaste läsåret lett till där?"

Vår övergripande reflektion kring kunskapsutveckling och resultatstyrning. Sättet som många kommuner och rektorer fortfarande väljer att ställa upp sina elevresultat på kan ses som ett uttryck för att resultatstyrningen i skolan ännu inte genomförts sedan den infördes i läroplanen 1994. Det är dessutom helt enkelt inte logiskt att fortsätta att enbart jämföra olika årskullar. Därtill är det inte förenligt med best practice för resultatstyrning i offentlig verksamhet.⁴⁴

Dokumentens struktur är av olika karaktär – oftast utan grundläggande systematik

De 20 kommunernas dokument som vi har analyserat har mycket olika struktur och rubrikformuleringar. Ett mindre antal har en logisk struktur med rubriker som blir ett fast stöd för att systematiskt analysera, utveckla och planera verksamheten utifrån skolans uppdrag. Många saknar sådan struktur och har oprecist formulerade rubriker.

Dokumentens struktur. I nästan alla kommuner som vi har analyserat använder alla rektorer samma mall med rubriker inom den egna kommunen när de skriver sina kvalitetsrapporter och verksamhetsplaner. Med andra ord den mall de blir anvisade att använda. I många fall modifierar sedan rektorerna mallen något så att innehållet inte blir exakt lika för alla skolor. Det stämmer med våra tidigare erfarenheter – de flesta kommuner ger rektorerna en mall med rubriker som de sedan använder mer eller mindre konsekvent.

7 av de 20 kommunernas dokument för rektorernas kvalitetsredovisningar har en struktur som innebär att de systematiskt analyserar vad tidigare planerade och genomförda åtgärder har lett till. I ytterligare 2 kommuner används en struktur där tidigare planerade och genomförda åtgärder finns med i en lista men utan någon analys.

7 av de 20 kommunernas dokument på huvudmannanivå har en struktur som innebär att de systematiskt analyserar vad tidigare planerade och genomförda åtgärder har lett till.

Det är enbart i 4 kommuner som detta analyseras både på huvudmanna- och rektorsnivå.

För att illustrera detta har vi klippt ut det blå exemplet nedan från en av kommunernas dokument. Det som är markerat med rött i exemplet saknas således i den struktur som rektorerna använder inklusive analys i 13 av kommunernas dokument.

Med andra ord i 13 av kommunerna planerar rektorerna nya åtgärder inför varje läsår utan uppföljning, utvärdering eller analys av vad tidigare planerade åtgärder och undervisning fått för effekt och resultat.

GRUNDSKOLA	42
1. Bakgrund	44
2. Mål för grundskolan 2018/2019	46
3. Sammanfattning av huvudmannens genomförda insatser i grundskolan 2018/2019	46
4. Resultat	49
5. Analys	73
6. Mål för grundskolan 2019/2020	83
7. Sammanfattning av huvudmannens planerade insatser 2019/2020	83

Därtill saknas det som är markerat med gult i 12 av kommunernas dokument för rektorerna. Med andra ord är det bara 8 kommuner som har en struktur som innebär att rektorerna som en del i kvalitetsdokumentet listar sina planerade åtgärder utifrån analysen, vilket underlättar eller till och med är en förutsättning för senare utvärdering och analys av åtgärderna.

Dokumentens rubrikformuleringar. I nästa del av vår analys på sidan 63 har vi gått igenom vad rektorernas analyser av kunskapsutvecklingen innehåller – vad rektorerna skriver när rubriken är "analys" eller motsvarande. Sammanställningen visar exempel på hur rubrikernas formuleringar påverkar vad rektorerna skriver – om texten blir mer beskrivande eller om den innehåller analys.

På de följande sidorna har vi valt ut och visar olika exempel:

- först exempel med tydlig struktur för att analysera tidigare planerade förbättringsåtgärder
- sedan exempel med mindre grad av/utan systematik.

På sidan 61 summerar vi vad vår analys innebär.

Bilagorna. En sammanställning av text- och innehållsanalysen med fokus på dokumentens struktur och systematik finns i bilagorna till rapporten.

OBS! I bilagorna finns även, för att intresserade läsare ska få både en mer detaljerad bild och inspiration till utveckling:

- samtliga 20 kommuners mallar för rektorernas kvalitetsrapporter och/eller verksamhetsplaner
- samtliga 20 kommunernas mallar för kvalitetsrapporter och/eller verksamhetsplaner på huvudmannanivå.

Goda exempel från de dokument som vi analyserat från 20 kommuner och 56 rektorer med tydlig struktur med systematik för analys av tidigare planerade åtgärder

På de följande två sidorna visas två helt olika exempel på den typ av strukturer som rektorer använder för sina kvalitetsrapporter och verksamhetsplaner med fokus på kunskapsuppdraget. Båda innehåller en struktur med systematik för att analysera tidigare planerade åtgärder.

Exempel 1 – från en rektors kvalitets- och resultatrapport

Innehåll	
Instruktion	1
Begrepp och dokument	3
1. Utgångspunkter för våra uppdrag.....	4
1.1 Vision 2030 – Strömstads kommun	4
1.2 Kommunens verksamhetsidé och värdegrund	4
1.3 Barn- och utbildningsförvaltningens pedagogiska helhetsidé	4
1.4 Barn- och utbildningsförvaltningens målbild 2021/2022	4
1.5 Relaterade styrdokument	4
2. Översikt arbetsprocess för det systematiska kvalitetsarbetet.....	5
3. Analys och handlingsplaner avseende 2017/2018 (C-, D- och E-nivå)	5
3.1 Summering av enhetens analys.....	5
3.2 Prioriterade utvecklingsområden samt handlingsplan på D-nivå	6
3.3 Prioriterade utvecklingsområden samt handlingsplan på E-nivå (ledningsnivå/huvudmannanivå)	6
4. Aktivitetsplan (Upprättas i augusti 2018)	7
5. Avstämning förväntade effekter på kort sikt samt reviderad aktivitetsplan (Genomförs vid mitt-terminsavstämning, 14 november 2018).....	11
5.1 Avstämning och utvärdering av aktivitetsplan upprättad i augusti (se avsnitt 4.0).....	11
5.2 Eventuellt reviderad aktivitetsplan i november	16
6. Avstämning förväntade effekter på kort sikt samt reviderad aktivitetsplan (Genomförs vid terminsavstämning, 7 januari 2019)	20
6.1. Avstämning och utvärdering av aktivitetsplan upprättad i november (se avsnitt 5.2)	20
6.2 Eventuellt reviderad aktivitetsplan i januari	29
7. Avstämning förväntade effekter på kort sikt samt reviderad aktivitetsplan (Genomförs vid mitt-terminsavstämning, 13 mars 2019)	31
7.1 Avstämning och utvärdering av aktivitetsplan upprättad i mars (se avsnitt 6.2)	31
7.2 Eventuellt reviderad aktivitetsplan i mars	35
8. Avstämning förväntade effekter lång sikt (Genomförs vid läsårsavstämning, juni 2019)	37

Exempel 2 – från en rektors kvalitets- och resultatrapport

Rektors uppföljning SKA

Systematiskt kvalitetsarbete del A Kunskaper och lärande

Vad ser du som rektor för mönster avseende måluppfyllelsen över tid (de senaste fem åren)?
Exempel: Finns det något som sticker ut? Något som avviker positivt och/eller negativt? Ser du skillnader över tid mellan olika kön? Ser du skillnader över tid avseende nyanlända? Annat?

Utifrån förra årets angivna åtgärder, vilka effekter, framgångsfaktorer och/eller konsekvenser kan du som rektor se avseende måluppfyllelsen?

Om de åtgärder du angav förra året inte uppnått avsedd effekt, vad beror det på? Hur ska du som rektor se till att kommande åtgärder genomförs och får avsedd effekt? Ge argument för varför åtgärden/-a valts.

Utifrån givna resultat, vilka åtgärder kommer du som rektor sätta in på din enhet för att förbättra undervisningen och nå en ökad måluppfyllelse? Finns det någon kompetensutvecklingsplan upprättad för enheten/personalgrupper på skolan? (Om ja, ange vad och varför dessa insatser är prioriterade, om nej ange varför.)

Hur har du som rektor gett förutsättningar för personal, elever och vårdnadshavare att vara delaktiga i uppföljningen?

På den här sidan visas ett exempel på den typ av strukturer som kommuner använder för sina kvalitetsrapporter med fokus på kunskapsuppdraget på huvudmannanivå. Detta exempel tar tydligt med tidigare planerade åtgärder med rubriken "Sammanfattning av huvudmannens planerade insatser 2018/2019." Det skulle kunna ha formulerats "Sammanfattning och analys av...". Med enbart ordet "sammanfattning" i rubriken leder det här exemplet till en beskrivande text om vad man har genomfört men nästan helt utan analys. Detta är ett exempel som vi såg många motsvarigheter till i vår analys 2017. Man skriver om de tidigare planerade åtgärderna utan att analysera vad de har lett till för resultat/haft för effekt.

Exempel 3 – från en huvudmans kvalitets- och resultatrapport

BAKGRUND	4
Barn- och ungdomsnämnden	4
Kvalitetsarbete i Sigtuna kommun	7
FÖRSKOLA	11
1. Bakgrund	13
2. Mål för förskolan 2018/2019	16
3. Sammanfattning av huvudmannens genomförda insatser i förskolan 2018/2019	16
4. Resultat	19
5. Analys	36
6. Mål för förskolan 2019/2020	40
7. Sammanfattning av huvudmannens planerade insatser 2019/2020	40
GRUNDSKOLA	42
1. Bakgrund	44
2. Mål för grundskolan 2018/2019	46
3. Sammanfattning av huvudmannens genomförda insatser i grundskolan 2018/2019	46
4. Resultat	49
5. Analys	73
6. Mål för grundskolan 2019/2020	83
7. Sammanfattning av huvudmannens planerade insatser 2019/2020	83
GRUNDSÄRSKOLA	86
1. Bakgrund	88
2. Mål för grundsärskolan 2018/2019	90
3. Sammanfattning av huvudmannens genomförda insatser i grundsärskolan 2018/2019	90
4. Resultat	92
5. Analys	96
6. Mål för grundsärskolan 2019/2020	98
7. Sammanfattning av huvudmannens planerade insatser 2019/2020	98
FRITIDSCHEMMET	100
1. Bakgrund	102
2. Mål för fritidshemmen 2018/2019	104
3. Sammanfattning av huvudmannens genomförda insatser i fritidshemmen 2018/2019	104
4. Resultat	107
5. Analys	114
6. Mål för fritidshemmen 2019/2020	118
7. Sammanfattning av huvudmannens planerade insatser 2019/2020	118

Exempel från de dokument som vi analyserat från 20 kommuner och 56 rektorer utan struktur med systematik för analys av tidigare planerade åtgärder

På de följande sidorna visas fyra olika exempel på den typ av strukturer som rektorer använder för sina kvalitetsrapporter och verksamhetsplaner med fokus på kunskapsuppdraget. Dessa fyra exempel saknar en tydlig struktur med systematik för analys av tidigare planerade åtgärder.

Exempel 4 – från en rektors kvalitets- och resultatrapport

Innehåll – sammanställning av rubriker (innehållsförteckning saknades)

Grunduppgifter - Rektor
Grunduppgifter – per 15 oktober föregående år
Elevfrånvaro
Attitydundersökning
Inriktningsmål: God välfärd
Kunskapsresultat – nationella prov åk 3
Gör en sammanvägd bedömning och analys av måluppfyllelsen
Åtgärder för vidareutveckling
Föräldra- och elevenkäter
Gör en sammanvägd bedömning och analys av måluppfyllelsen
Åtgärder för vidareutveckling |
Inriktningsmål: Tryggare... kommun
Gör en sammanvägd bedömning och analys av måluppfyllelsen
Åtgärder för vidareutveckling
Inriktningsmål: God välfärd
Gör en sammanvägd bedömning och analys av måluppfyllelsen
Åtgärder för vidareutveckling
Särskilt stöd
Övrigt

Exempel 5 – från en rektors kvalitets- och resultatrapport

Med detta exempel skriver rektorerna en kort rapport vid fyra tillfällen under läsåret.

Systematiskt kvalitetsarbete läsåret 2018/2019

Xxxxxskolan i Yyyy kommun

Uppföljningsrapport 4, augusti 2019

Innehåll – sammanställning av rubriker (innehållsförteckning saknades)

Kunskapsresultat

Analysera resultaten – Rektors analys

Dra slutsatser – Rektors slutsats

Resultat Trygghet

Analysera resultaten – Rektors analys

Dra slutsatser – Rektors slutsats

Resultat Studiero

Analysera resultaten – Rektors analys

Dra slutsatser – Rektors slutsats

Rektors slutsatser

Följande exempel har en rubrikstruktur för tydligt fokus på de olika delarna i skolans uppdrag men utan en struktur där tidigare planerade och genomförda åtgärder analyseras.

Exempel 6 – från en rektors kvalitets- och resultatrapport

Innehåll – sammanställning av rubriker (Innehållsförteckning saknades)

1.0 SAMMANFATTNING

2.0 ARBETSGÅNG

3.0 ORGANISATION

4.0 NORMER OCH VÄRDEN

Lokalt mål

Elevers delaktighet och ansvar

Hemmets delaktighet och ansvar

Nulägesbeskrivning/Resultat

Åtgärder för förbättring

Mätbara mål

Analys

5.0 KUNSKAPER

Lokalt mål

Analys

- engelska

- svenska

- matematik

6.0 ELEVERNAS ANSVAR OCH INFLYTANDE

Lokalt mål

Nulägesbeskrivning/Resultat/Analys

7.0 SKOLA OCH HEM

Nulägesbeskrivning/Resultat/Analys

Åtgärder för förbättring

8.0 ÖVERGÅNG OCH SAMVERKAN

Lokalt mål

Nulägesbeskrivning/Resultat/Analys

9.0 SKOLAN OCH OMVÄRLDEN

Lokalt mål

Nulägesbeskrivning/Resultat/Analys

10.0 BEDÖMNING OCH BETYG

Lokalt mål

Nulägesbeskrivning/Resultat/Analys

Åtgärder för förbättring

11.0 REKTORNS ANSVAR

Nulägesbeskrivning/Resultat/Analys

Åtgärder för förbättring

Följande exempel har en rubrikstruktur med allmänt hållna eller oprecisa formuleringar.

Exempel 7 – från en rektors kvalitets- och resultatrapport

Nulägesanalys Xxxxxskolan

Innehåll – sammanställning av rubriker (innehållsförteckning saknades)

NULÄGESBESKRIVNING

INDIVIDNIVÅ

Betyg åk 6

Resultat 2019:

Resultat nationella prov åk 6

Resultat nationella prov år 3

Bedömningsstöd matematik år 1 vt-19

Bedömningsstöd läsutveckling år 1

Bornholmsscreening förskoleklass.

Elevnärvaro/frånvaro

PROCESSNIVÅ

Undervisning

Elevinflytande

Trygghet och studiero

Elevhälsoarbete

Lär miljör

Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt

Extra anpassningar och särskilt stöd

STRUKTURNIVÅ

Organisation

Personalens kompetens

Personalförsörjning

Elevhälsa

Systematiskt kvalitetsarbete

Dagligen/Fyra gånger per år/Terminsvis/Årsvi

Vad:

Vem:

Hur:

Plattform

Prioriterade områden läsåret 19/20

UPPLEVDA STYRKOR I VERKSAMHETEN

UPPLEVDA PROBLEM I VERKSAMHETEN

Prioriterade orsaker

Önskat läge

För de kommuner och skolor som vi har analyserat innebär del 3 av analysen bland annat:

Att rektorerna kan få bättre stöd och struktur för mer meningsfullt kvalitetsarbete och rapportskrivande.

De 56 rektorernas dokument som vi har analyserat visar att 18 av 20 kommuner har en gemensam struktur för rektorernas kvalitets- och resultatrapporter. Det är rimligt utifrån huvudmannens ansvar för systematiskt kvalitetsarbete samt styrning och ledning. Vi har mött 100-tals rektorer som tycker att detta arbete är en utmanande, omfattande och tung del av deras arbete. Att ha en bra struktur med rätt fokus utifrån uppdraget är en grundförutsättning för att rektorerna ska kunna genomföra ett gott, systematiskt och meningsfullt kvalitetsarbete.

Att skolhuvudmännens fokus på att leda och genomföra det systematiska kvalitetsarbetet för att orubbligt leda elevernas lärande framåt är ett utvecklingsområde. Den mycket stora variation på struktur, innehåll och detaljgrad som blir tydlig i vår analys innebär att det systematiska kvalitetsarbetet och resultatstyrningen är ett stort utvecklingsområde i majoriteten av kommunerna. Deras gemensamma arbete kring utvärdering, analys och utveckling, deras förväntningar på rektorerna och deras fokus på skolans lärande som organisation kan utvecklas för att leda elevernas kunskapsutveckling framåt till gymnasiebehörighet eller längre.

Att skolornas systematiska kvalitetsarbete skulle kunna leda till mer beprövade erfarenheter, mer effektfulla åtgärder och bättre stöd för eleverna än idag.

”Syftet med ett systematiskt kvalitetsarbete är att synliggöra kvalitet och likvärdighet, vad vi gör, varför och vad det leder till. Genom att planera, följa upp, analysera, dokumentera och utveckla utbildningen kan vi skapa och dela kunskap om vad som leder till framgång.” Så inleder Skolverket sin beskrivning av vad systematiskt kvalitetsarbete är. Det är också innebörden i Skollagens skrivning om att skolan ska vila på vetenskaplig grund.

När kvalitetsarbetet inte har en struktur som omfattar analys av vad tidigare planerade och genomförda stödåtgärder och undervisning leder till går skolan och eleverna varje läsår miste om värdefulla insikter och erfarenheter. Med andra ord kan det systematiska kvalitetsarbetet i majoriteten av kommunerna och skolorna utvecklas, bli mer meningsfullt och leda till mer effektfulla åtgärder. Det skulle innebära ännu bättre stöd för elevernas lärande över tid. Skolorna som lärande organisationer kan bli bättre på sitt eget lärande om elevernas lärande.

Analys med orsakssamband för effektfulla åtgärder är ett stort utvecklingsområde

Till att börja med lite om analysarbetet i skolan

Att analysera är en krävande process oavsett verksamhetsområde och alltså inte något specifikt för skolan. Analys är nära besläktat med ordet reflektion och kan omfatta olika former:

- Att göra jämförelser
- Att göra tolkningar
- Att finna orsakssamband
- Att problematisera för fortsatt kvalitetsarbete och att finna lösningar över tid

Utifrån uppdraget är det rimligt att analyserna omfattar kopplingar till vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet kring vad som påverkar lärande och elevresultat. Däremot är det inte förväntat att dessa analyser ska vara på samma nivå som när forskare bedriver sin forskning. Syftet med de analyser som rektorerna förväntas göra utifrån uppdraget är att finna det som konkret kan påverka elevernas måluppfyllelse positivt eller negativt – saker som sedan kan genomföras eller omsättas i verksamheten och i praktiken.

De 20 kommunernas och de 56 rektorernas dokument har, som vi visade i den tidigare delen av undersökningen, mycket olika struktur och rubrikformuleringar vilket påverkar vad rektorer skriver om i sina kvalitetsredovisningar. Dessutom är det så att ingen analys blir bättre än de underlag som finns att tillgå. För rektorernas analyser blir då bland annat följande underlag viktiga:

- elevresultat – det som del ett och två i denna rapport handlar om.
- diagnoser, screenings och tester i olika ämnen.
- analyser gjorda av lärarna enskilt och i arbetslag eller motsvarande grupper.
- enkäter om elevernas studiero och inflytande.
- observationer av undervisningens kvalitet – hur den verkligen genomförs för lärande.

Med andra ord hänger förutsättningarna för analys ihop med de delar vi har tagit upp ovan – om undervisningen observeras, hur elevresultaten ställs samman/presenteras och strukturen för systematik.

Vår analys som underlag för denna rapport

För denna del av undersökningen har vi valt att analysera dokumenten på enhets-/rektorsnivå istället för på huvudmannanivå eftersom det förra är närmare undervisningen och elevernas lärande. OBS, Vår analys omfattar ingen värdering av de orsakssamband, slutsatser och åtgärder som texterna innehåller. Istället har vår analys fokus på om texterna innehåller analyser, analysernas omfattning, analysernas relation till faktiska elevresultat och slutsatser kring åtgärder för ökad måluppfyllelse. Vi har bland annat gått till väga så här under analysen:

Den text som finns i de 56 rektorernas dokument under rubriker som "Analys kunskaper" eller motsvarande (kunskapsuppdraget) har vi läst och markerat mening för mening med olika färger:

1. Beskrivningar av elevresultat, aktiviteter och situationer. (ingen färg)
2. Orsakssamband – vad, vad det leder till och varför?
3. Slutsatser/beslut om att fortsätta med något som man gjort tidigare.
4. Slutsatser/beslut om att börja göra någonting nytt.
5. Slutsatser/beslut om att sluta med något som inte fungerat bra.

Den färg som omfångsmässigt dominerar när man går igenom texterna är ingen färg. Med andra ord text som är beskrivningar. Det gäller i många fall även när rubriken innehåller ordet "analys".

Vår text- och innehållsanalys av rektorernas texter under "Analys kunskaper" eller motsvarande rubriker visar att av 56 rektorer har:

- 1 rektor 52 orsakssamband/slutsatser.
- 14 rektorer >10 orsakssamband/slutsatser
- 21 rektorer 6-10 orsakssamband/slutsatser
- 21 rektorer 0-5 orsakssamband/slutsatser
- 5 rektorer 0 orsakssamband/slutsatser.
- 1 rektor har 1 slutsats om något som inte fungerat bra. Alla övriga rektorer analyser saknar denna typ av slutsats.

Vår genomgång av orsakssambanden visar att färre orsakssamband/slutsatser innebär att rektorerna målar med "bred pensel" och texterna i liten utsträckning är kopplade till undervisning. Fler orsakssamband/slutsatser tyder på att rektorerna är närmare och har koll på mer detaljer om olika klasser eller årskullar. Fler orsakssamband/slutsatser innebär inte per automatik att orsakssambanden/slutsatserna är kopplade till undervisning.

För denna del av vår analys kan vi se ett mönster mellan storlek på och typ av kommun. 9 av totalt 12 rektorer i landsbygdskommuner har 0-5 orsakssamband/slutsatser varav 3 har 0.

Vår text- och innehållsanalys av de 56 rektorernas texter under "Analys kunskaper" eller motsvarande rubriker visar även följande:

- 24 rektorer har tagit med, för resonemang om, gör reflektioner kring, gör jämförelser eller analyser av elevresultat i sina texter. Övriga rektorer har inte med och gör inga kopplingar till elevresultat under dessa rubriker i dokumenten.
- Totalt 16 rektorer jämför elevresultatens utveckling över tid. 13 av dessa handlar enbart om en jämförelse med föregående läsår. 3 av rektorerna kommer utifrån det fram till någon form av orsakssamband/slutsats. Det kan finnas en koppling mellan hög omsättning på rektorer som byter jobb ofta med lite fokus på utveckling över tid.
- 10 rektorer nämner någonting om de kunskapsdiagnoser, screening och tester som majoriteten av landets skolor genomför utöver de nationella proven. Övriga rektorer nämner ingenting om dessa eller vad analyser av dessa leder till för insikter och åtgärder.
- 7 rektorer gör kopplingar eller hänvisar till forskning eller beprövad erfarenhet.
- Om man jämför med analysarbetets olika former ovan – jämföra, tolka, beskriva orsakssamband eller problematisera – så är rektorernas orsakssamband och slutsatser i mindre grad underbyggda och mer av karaktären konstateranden i de texter vi har analyserat.

Punkterna ovan kan ses som kvalitetsaspekter kring skolans kvalitetsarbete och analys för utveckling. Det kan också ses som hur väl rektorer känner och vad de vet om sin skolas verksamhet, vad den leder till och vad som behöver utvecklas.

Rektorerna använder i liten utsträckning egna resultat, data och dokumenterade evidens för analys för att fatta beslut om åtgärder.

På de följande sidorna visar vi exempel på vad vi har sett i vår analys av vad rektorer skriver under rubriken "Analys kunskaper" eller motsvarande rubriker.

- Strukturen och rubrikerna i dokumenten bidrar till fokus på analys – eller inte.
- Mängden analys med orsakssamband och slutsatser varierar stort mellan olika rektorer även inom en och samma kommun.
- Få orsakssamband/slutsatser innebär i flera fall att rektorerna målar med bred pensel och att texterna i mindre grad är kopplade till konkret undervisning.
- Fler orsakssamband/ slutsatser tyder på att rektorerna har mer detaljerat fokus på olika klasser, årskullar och ämnen.
- 10 rektorers dokument har innehåll om screenings, diagnoser och tester som genomförs av elevernas kunskaper.
- I 24 rektorers dokument omfattar analyserna konkreta kopplingar till elevresultat över huvud taget.

På sidan 82 summerar vi vad vår analys innebär.

På sidan 83 har vi lyft fram och kommenterat ett gott exempel.

Bilagorna. En sammanställning av text- och innehållsanalysen med fokus på dokumentens innehåll finns i bilagorna till rapporten.

Strukturen och rubrikerna bidrar till fokus på analys – eller inte

Här följer exempel 1 med en rektors text i en kommun med rubriker som fokuserar på analys och därefter exempel 2 med en rektors text i en kommun med mer oprecisa rubriker. Det blir tydligt vilken text som innehåller mest orsakssamband och slutsatser samt vilken text som innehåller huvudsakligen beskrivningar. Vi har nedan med färger markerat det vi har tolkat som **orsakssamband** och **slutsatser/beslut om att fortsätta med något som är framgångsrikt**, **slutsatser/beslut om att börja med något nytt** samt **slutsatser/beslut om att sluta med något som inte fungerat bra**.

Exempel 1 – med en mer precis rubrik – från en större stad

"Analys av elevernas resultat

Vilka orsaker bedömer ni har påverkat elevernas resultat – i positiv eller negativ riktning?

Faktorer som har haft positiv påverkan på elevers resultat i årskurs 9 är engagerade och hög andel behöriga pedagoger som arbetar för varje unik elev. Samtidigt har det funnits en grupp flickor i årets avgångselever som har varit starkt skolmotiverade och prestationsmedvetna. Dessa har bidragit till att "hålla uppe" meritvärdet.

På högstadiet finns även en speciallärare med lång erfarenhet och som har stora kunskaper av att arbeta med elever med särskilda behov. Hon har varit ett stort stöd både för elever och lärare.

Socialpedagogerna har även varit ett starkt stöd då de har kunnat avlasta lärare genom att fånga upp elever som riskerar att inte nå målen eller som av olika anledningar har svårigheter att vistas i den allmänna skolgemenskapen.

Toleransprojektet har varit motiverande för många elever och som har varit positiv för SO-ämnena, då det har skapat en kontextuell- samt merförståelse för ämnena. Toleransprojektet ökar även de deltagande elevernas studiemotivation som bidrar till lärandet.

Faktorer som påverkat årets avgångselever negativt är bristen på resurslärare samt behörig lärare i svenska som andraspråk.

Även effekten av att några ämnen har bytt lärare under läsåret har visat sig negativt på elevers skolresultat.

Vi ser likaledes att måluppfyllelsen är låg i ämnen där elever har haft obehöriga lärare; exempelvis i moderna språk och engelska.

En ytterligare faktor för differensen i meritvärdet mellan pojkar och flickor i årskurs 9 är att en grupp hos pojkarna har varit minde studiemotiverade samt en större grupp hos flickorna har varit mer studiemotiverade samt har haft större mål- och resultatmedvetenhet.

Exemplet fortsätter på nästa sida

Positiv påverkan på elevernas resultat i årskurs 6 är att det finns flera behöriga och erfarna lärare i arbetslaget. Det är inte bara behöriga lärare i den ordinarie undervisningen utan även i de mindre undervisningsgrupperna som är stöttande för elever med särskilda behov och i behov av särskilt stöd.

Det som har haft störst negativ påverkan på måluppfyllelsen i årskurs 6 är att det har varit en del lärarbyten under läsåret 2017/18 då eleverna gick i årskurs 5. Detta har medfört att brister i undervisningen lett till att eleverna saknar en del grundkunskaper som de bör ha i årskurs 6. Det har inte varit tillräckligt mycket stöd i matematik och svenska. Vi ser tydligt att i de ämnena med positiv måluppfyllelse finns det bra resurspedagoger och extra stöd. Det har inte heller funnits någon behörig lärare i svenska som andraspråk (eller studiehandledare i modersmål för elever i årskurs 5 och 6). Detta bidrar inte till utvecklandet av språket som medför sämre förståelse och kunskapsinhämtning i övriga ämnen.

Under läsåret 2018/19 har rasterna varit stökiga på mellanstadiet, med flera konflikter som lärare måste lösa. Detta kan ha påverkat lektionerna negativt, både på hur eleverna förbereder sig inför en ny lektion samt lektionstid som måste tas till att lösa konflikter. I årskurs 5 och 6 finns flera elever med särskilda behov samt är utåtagerande.

Under vårterminen har eleverna i åk 3 fått repetera mycket av det stoff i matematik som de arbetat med under årskurs 1–3 inför det nationella provet. Vilket har visat på goda resultat.

För att främja läsförståelse och avkodning så har eleverna fått läsa läslistor på olika nivåer. De har också arbetat mycket med olika texttyper, både faktatexter och skönlitteratur. Utifrån det lästa har de arbetat med läsförståelse och skrivit faktatexter och egna berättelser. Detta har utförts både i skolan och hemma som läxa.

Vi ser att det elever med annat modersmål än svenska och som är relativt nyanlända till Sverige har stora svårigheter att klara de nationella proven. Vi ser även att elever inom autismspektra visar på sämre provresultat, även om anpassningar görs, exempelvis att de får längre tid på sig och får sitta i ett mindre sammanhang. Det är främst svårigheter med uthålligheten under provtillfällena.

Vid provtillfällena i matematik och svenska har det funnits två lärare som har kunnat stötta elever, särskilt dem som är i behov av ett mindre sammanhang eller för att få texter upplästa. Dock ej vid läsförståelseprovet.”

Exempel 2 – med en mer allmänt hållen rubrik – från en landsbygdskommun**”Undervisning**

I åk F-3 har man tidigare inte fokuserat på handledning i stavning och interpunktion. Detta arbetar vi nu med från åk 1. Läromedel i läsförståelse inom olika genrer har saknats till stor del. Det läromedel som funnits har saknat röd tråd och det har inte funnits någon gemensam plan för vad som ska användas. Det har inte funnits någon dokumenterad plan för vad man ska fokusera på i de olika årskurserna (läsförståelse, högläsning/dialogisk högläsning, läsgrupper). **En treårsplan för att uppdatera läromedlet i svenska är nu upprättad.** I NO, SO och teknik finns en dokumenterad plan för vilket ämnesområde som tas upp i respektive årskurs och detta är väl förankrat i personalgruppen. Även en plan för digitalisering finns och används.

I det läromedel som tidigare använts i matematik har eleverna erbjudits många olika strategier för skriftlig uträkning. **Från läsåret 2018/2019 har vi istället fokuserat på att lära dem en strategi, i detta fall uppställning.**

På mellanstadiet finns det flera olika läromedel i läsförståelse men vi har ingen gemensam dialog om hur kvalitén på dessa är eller hur de ska användas. Det finns ingen dokumenterad plan för vad man ska fokusera på i de olika årskurserna (läsförståelse, högläsning/dialogisk högläsning, läsgrupper). I NO, SO och teknik finns en dokumenterad plan för vilket ämnesområde som tas upp i respektive årskurs men det är ej ett levande dokument som är förankrat i personalgruppen.

Högstadiet: **Då det under högstadiet tillkommer elever från andra skolenheter är det svårt att få en övergripande syn på vilken undervisning eleverna tidigare mött.**

Läsförståelsefrämjande aktiviteter vi ägnat oss åt:

Boksamtal, författarporträtt, litteraturhistoria, läsförståelseövningar och läsförståelsetest, gamla NP, faktainhämtning, mm.

Vi har ägnat oss åt ren skönlitterär läsning på olika sätt. Dels med gemensam titel på helklass, halvklass eller mindre grupp. **(Små läsgrupper har fördelen att gruppen sätter betinget tillsammans, vilket ökar pressen på varje individ).** Dels som **”bänkbok” med varierad framgång.**

Utbud:

Vi har dels använt det skrala bibliotek som finns i klassrum 310, men framförallt har vi använt det kommunala bibliotekets utbud och service. De är tillmötesgående och hjälpsamma med idéer kring titlar, författare och teman. Vi saknar uppdaterade textmaterial med relevant innehåll.

Teman:

Vi har inte arbetat ämnesövergripande eller i teman, något som skulle kunna ge läsningen en större mening för eleven, en innehållslig relevans.”

Mängden analys med orsakssamband och slutsatser varierar stort mellan olika rektorer även inom en och samma kommun

Här följer exempel 3, 4 och 5 – alla från samma kommun. De visar hur stor skillnaden kan vara mellan analyserna från rektorer inom en och samma kommun. Dessa tre exempel visar även att analysernas karaktär hänger ihop med rektorerers individuella engagemang och förmåga samt vilka förväntningarna är på vad kvalitetsdokumenten ska innehålla.

Vi har nedan med färger markerat det vi har tolkat som **orsakssamband** och **slutsatser/beslut om att fortsätta med något som är framgångsrikt**, **slutsatser/beslut om att börja med något nytt** samt **slutsatser/beslut om att sluta med något som inte fungerat bra**

Exempel 3 – från en pendlingskommun nära storstad

"Gör en sammanvägd bedömning och analys av måluppfyllelsen

Skolan har väl fungerande rutiner för att identifiera samt anpassa särskilt stöd för enskilda elever."

Exempel 4 – från samma pendlingskommun nära storstad

"Gör en sammanvägd bedömning och analys av måluppfyllelsen

Vi strävar hela tiden efter att höja måluppfyllelsen genom att utveckla undervisningen, så tidigt som möjligt identifiera elever med bristande basfärdigheter och planera utifrån elevernas behov. En stor utmaning vi har är eleverna med bristfälliga kunskaper i svenska som även påverkar elevernas möjligheter att tillgodogöra sig undervisningen i många av skolans ämnen. En annan utmaning är att lyfta många elevers ambitionsnivå, det vill säga att elever, som verkligen skulle kunna prestera mer, inte bara nöjer sig med att klara ett E.

Åtgärder för vidareutveckling

Vilka åtgärder ska vidtas för att höja måluppfyllelsen?

Motivationsarbete, studie- och yrkesvägledning, utvecklingssamtal, utmanande undervisning är några av nycklarna för att åstadkomma en höjning av meritvärdet. En kontinuerlig uppföljning av arbetsmiljön i klasserna är också viktig. En gemensam grundstruktur för lektionsupplägg ska följas. Översiktsplanering av läxdagar och prov för att undvika stress hos elever."

Exempel 5 – från samma pendlingskommun nära storstad**"Gör en sammanvägd bedömning och analys av måluppfyllelsen**

Vår sammanvägda bedömning är att vi har hög måluppfyllelse i samtliga ämnen.

Vi har sedan 2013 varje termin följt utvecklingen av måluppfyllelsen i samtliga ämnen. Från och med läsåret 17-18 har bedömningen gjorts i tre nivåer vilket överensstämmer med omdömena i Vklass. 2018-2019 bedömdes 27% av eleverna ha **mer än godtagbara** kunskaper i svenska och 32% i matematik vilket, jämfört med föregående läsår, är en ökning med 4% i respektive ämne. Vi ser en genomgående ökning av antal elever som har mer än förväntade kunskaper i fler ämnen.

Vi har de sista åren försökt att följa upp årskurs 5-elevernans betyg i årskurs 6. Vi har då sett att eleverna överlag får ett högre betyg än vad den bedömningen som vi har gjort på våren. Vår tolkning är att vi har gjort en tuffare bedömning än betygsättande lärare. Denna upptäckt kan ha påverkat gjort att lärarna detta läsår har bedömt att vi har fler elever som har mer än godtagbara kunskaper.

Vi ser att lärarnas bedömning av elevernas måluppfyllelse i svenska är lägst i årskurs 5. Vi tror att detta hänger ihop med att kraven på elevernas skrivförmåga ökar med åldern men deras faktiska skrivförmåga inte håller samma nivå. Elevernas skrivkondition är en utmaning för skolan, den behöver stärkas.

Utifrån våra analyser har vi gjort bedömningen att elevernas läsförmåga påverkar resultatet i flera ämnen. Inte minst så gäller detta elevernas förmåga att lösa matematiska problem. Läsförmåga har där stor betydelse. Elevernas skrivande är också en stor utmaning.

Våra idrottslärare erbjuder elever i åk 3, 4 och 5 som riskerar att inte nå kunskapskraven åk 6 extra simundervisning. Detta har gett positivt resultat för måluppfyllelsen i idrott.

Vi ser att det finns en risk för att Skolverkets bedömningsstöd i svenska har för låga ställda krav i årskurs 1 och 2. Vi har högre krav på eleverna då vi bedömer att de bör ha kommit längre för att nå kunskapskraven i årskurs 3.

Våra egna rutiner för diagnoser, kommunens rutiner för screeningar och Skolverkets bedömningsstöd är bra verktyg som hjälper oss att uppmärksamma variationer, hitta mönster och sätta in åtgärder. Skolan har utarbetat tydliga rutiner för hur elevers resultat ska analyseras och följs upp. Speciallärare och klasslärare gör tillsammans upp en handlingsplan för hur undervisning och stöd till elever som behöver detta ska utformas.

Exemplet fortsätter på nästa sida

Arbetslagen i skolan är sammansatta årskursvis. Arbetslagen samarbetar när de skriver pedagogiska planeringar med tillhörande matriser. Det har ytterligare ökat likvärdigheten i undervisningen och vid bedömningar. Här ser vi att nivån ytterligare kan höjas genom att skriva in i matriserna vad eleverna ska kunna för varje nivå.

Vi har också tre resurslärare med uppdrag att vikariera när någon lärare är frånvarande men också möjliggöra delning av grupper och specialinsatser kopplade till måluppfyllelsen. Uppdraget måste kontinuerligt anpassas och förändras utifrån elevernas behov vilket vi behöver bli bättre på.

Nästa läsår planerar vi för att resurserna i första hand ska användas för att stötta elever som behöver extra stöd med läsinläringen. Vi tänker att läsförmågan är den faktor som är mest väsentlig för att höja alla elevers resultat. Vi har under året haft insatser som syftat till att få vårdnadshavarna att förstå betydelsen av att de stöttar och uppmuntrar sin barn att läsa. inte minst, även under sommarlovet. Då forskning visar att läsförmågan avtar om den inte underhålls. Vi hoppas på att se resultat av detta höst. I skrivandes stund vet vi att det har gett resultat.

För att maximera undervisningstiden har vi beslutat att fritidspersonal till stor del ska ta ansvar för konflikter från t.ex. raster så att lärare kan starta lektionen och fokusera på undervisningen. Fritidspersonalen arbetar mycket med det sociala samspelet mellan barnen. Gott socialt samspel gör att det blir bättre förutsättningar för undervisningen.

Skolan har stor flexibilitet kring resursfördelning av fritidspersonal så att resurserna sätts in där behovet är störst. Precis som för resurslärarna behöver vi bli bättre på att ompröva resurstilldelningen av fritidspersonal.

Vi har tidigare nämnt att vi detta läsår hade tre elever som ej genomfört nationella proven för årskurs 3. Här finns en blandning av elever neuropsykiatriska funktionsvariationer och omfattande inlärnings svårigheter. Vi har inte kunnat möta dessa elever fullt ut i undervisningssituationen. Vi ser att vi behöver ta fram en plan för att NPF-säkra våra lärmiljöer och att våra hjälpmedel används på ett effektivt sätt för att nå längre i undervisningen. För att möta de elever som ändå har stora svårigheter att befinna sig i stora sammanhang och som har behov av individuellt tillrättalagd undervisning och lärmiljö planerar vi att nästa läsår starta en särskild undervisningsgrupp.

Åtgärder för vidareutveckling

Vilka åtgärder ska vidtas för att höja måluppfyllelsen?

Lärarna genomför Skolverkets moduler Läslyftet
 Resurslärarna prioriterar elevernas läsförmåga
 Ha aktiviteter och teman i skolbiblioteket
 Reflektioner med fokus på ökad likvärdighet i bedömning
 Starta upp en särskild undervisningsgrupp
 Ta fram en plan för att NPF-säkra våra lärmiljöer
 Gå igenom alla NPF-hjälpmedel"

Få orsaksamband/slutsatser innebär i flera fall att rektorerna målar med bred pensel och att texterna i mindre grad är kopplade till konkret undervisning.

Här följer exempel 6 till 9 från rektorer i olika kommuner. De visar samtliga orsakssamband/slutsatser i respektive rektors text under rubriken "Analys kunskaper" eller motsvarande. Vår analys utifrån detta är att färre orsakssamband/slutsatser desto mer allmänt hållna är de och de är i mindre utsträckning kopplade till undervisningen.

Vi har nedan med färger markerat det vi har tolkat som **orsakssamband** och **slutsatser/beslut om att fortsätta med något som är framgångsrikt**, **slutsatser/beslut om att börja med något nytt** samt **slutsatser/beslut om att sluta med något som inte fungerat bra**

Exempel 6 – alla orsakssamband/slutsatser från en rektor i en mindre stad/tätort

"Analys av kunskaper

Motivationsarbete, studie- och yrkesvägledning, utvecklingssamtal, utmanande undervisning är några av nycklarna för att åstadkomma en höjning av meritvärdet.

...

Att modersmålsundervisning och instrumentell undervisning ibland ligger på lektionstid problematiserar för elevernas lärande eftersom den lagstadgade undervisningen blir svår att ta igen.

...

Då vi tar emot så pass få nyanlända elever har vi på Skolan inte den samlade kompetensen och erfarenheten som vore önskvärt för elevernas mottagande och kunskapsutveckling."

Exempel 7 – alla orsakssamband/slutsatser från en rektor i en landsbygdskommun med besöksnäring

"Metodutveckling som bygger på vetenskap och beprövad erfarenhet – Analys

I och med speciallärares årshjul har matematik-/och språkplanering kunnat tas i bruk och ökat likvärdigheten men också hjälpt lärare att nå elever med särskilda undervisningsbehov och ökat deras chanser till ökad måluppfyllelse."

Exempel 8 – alla orsakssamband/slutsatser från en rektor i en landsbygdskommun***”Kunskaper – nulägesanalys***

Flera åtgärder och insatser behöver göras för att höja måluppfyllelsen ytterligare.

...

Elevhälsan behöver arbeta mer förebyggande och främjande och ett arbete med att utveckla kunskapen kring extra anpassningar och särskilt stöd behöver fortgå samt att lärmiljöerna behöver fortsätta att utvecklas.

...

Personalen förklarar en del av det låga resultatet med att det i vissa klasser har varit en otrygg och instabil klassrumsmiljö. Vissa elever har varit i stort behov av resurser.

...

Ämnen där varierad undervisning är vanligt förekommande ser vi ett bättre resultat.”

Exempel 9 – alla orsakssamband/slutsatser från en rektor i en pendlingskommun nära storstad***”Kunskaper – sammanfattande bedömning och analys***

Pedagogerna har trygga ramar, är tydliga, har gemensamma regler och förhållningssätt vilket skapar ett bra klimat för lärande.

...

Pedagogerna uppger att en viktig faktor till att de lyckas bra i måluppfyllelsen är att de arbetar mycket med relationsskapande aktiviteter och att de samtidigt ser varje enskild elevs behov.

...

Fritids har ansvarsbarn och delar på så sätt ansvaret med lärarna. Samarbetet gör att man utifrån ett helhetsperspektiv kan följa upp och möta elever utifrån varje elevs förutsättningar och behov.”

Fler orsakssamband/ slutsatser tyder på att rektorerna har mer detaljerat fokus på olika klasser, årskullar och ämnen.

Här följer exempel 10 till 12 från rektorer i olika kommuner. De visar axplock av deras orsakssamband/slutsatser under rubriken "Analys kunskaper" eller motsvarade. Vår analys utifrån detta är att fler orsakssamband/slutsatser tyder på att rektorerna har mer detaljerat fokus på olika klasser, årskullar och ämnen.

Vi har nedan med färger markerat det vi har tolkat som **orsakssamband** och **slutsatser/beslut om att fortsätta med något som är framgångsrikt**, **slutsatser/beslut om att börja med något nytt** samt **slutsatser/beslut om att sluta med något som inte fungerat bra**.

Exempel 10 – alla orsakssamband/slutsatser från en rektor i en större stad

3.5. Analys av elevernas resultat

Eleverna är generellt svaga i matematik.

Kartläggning av matematiken skulle kunna göras vid skolstart i åk 7 för att synliggöra behoven. Bli bättre på att använda sig av resultaten från NP i åk 6. Generellt är elevernas resultat i NO och SO svaga.

• Vilka orsaker bedömer ni har påverkat elevernas resultat – i positiv eller negativ riktning?
Separat undervisning i SVA har en positiv inverkan. I årkurs 7 arbetade vi gemensamt med svenska/SVA i helklass och det gav inte positiv inverkan på elevernas språkutveckling. Det blev mer effektivt att arbeta i separata SVA-grupper, vilket vi införde senare under högstadiet. Vad gäller låga resultat i ämnen tillhörande SO och NO kan det bero på att lärare har svårt att hinna med alla kunskapskrav, det vill säga att läraren i fråga måste forcera undervisningen. (Dessutom har dessa ämnen färre tillfällen med resurs i form av stödlärare). De låga meritvärdena i SO och NO beror delvis på att samtliga elever, inklusive de som ej läser ämnena, är medräknade i mätdata.

Det stora antalet F i idrott kan bland annat bero på lågt deltagande. Det har gjorts en stor satsning på elever som inte nått målen i kärnämnen svenska, SVA, matematik och engelska. Särskild satsning gjordes i svenska/SVA efter nationella proven. Den satsningen bestod bland annat av läsgrupper och stöd av speciallärare och lärare i svenska i förmågan att skriva. Någon har även tränat på den muntliga förmågan. Satsningen har gett resultat.

Det gjordes även en extra särskild satsning i matematik i slutet av läsåret, då de elever som behövde fick öva matematik varje dag med stöd av lärare och speciallärare, samt träna på matematik övrig tid om det fanns möjlighet. Den satsningen hjälpte några elever att uppnå betyget E.

- Vilka effekter av undervisningen kan ni se?
- Vilka andra faktorer än undervisning kan ha spelat in?
- Vilken faktor bedömer ni har haft tyngst påverkan på resultaten?

Se ovan – separat undervisning i SVA.

Gott stöd av speciallärare har gett resultat.

Lärarbyten och obehörig personal kan eventuellt ha haft viss påverkan i somaliska och franska. Lågt elevdeltagande överlag, ett relativt stort problem i samtliga ämnen.

Tätt samarbete mellan undervisande pedagoger ger en god överblick av behoven. Tätt samarbete mellan speciallärare och undervisande pedagoger har mycket god effekt. Viktigt att stöd finns att få vid behov såväl övergripande som i mer enskilda insatser.

Exempel 11 – ett axplock orsakssamband/slutsatser från en rektor i en pendlingskommun nära storstad

Kunskaper - Resultat läsåret 2018/19 samt analys av vidtagna åtgärder

- Vid jämförelse med kommunens skolor hamnar Xxxxxskolan i det nedre skiktet i alla årskurser. Störst är skillnaden i åk 7 och 8 och minst i åk 6 och 9. Vi ser att i åk 7 och 8 ligger flickornas genomsnittliga meritvärden lägre än i de övriga årskurserna. Det finns ett klart samband mellan resultaten på elevernas kartläggning i svenska, matematik och engelska, bristande studiero, elevernas attityd till skolan och lägre genomsnittliga meritvärden. För att höja resultaten behöver vi medvetandegöra eleverna om vad som har betydelse för skolframgång, samt skapa förutsättningar för alla att lyckas. Elevernas studiemotivation behöver stärkas. Den snabba utvecklingen hos flera av eleverna under vårterminen visar att det finns en outnyttjad potential. Vi har myntat begreppet SKOLSMARTA elever vilket vi kommer att arbeta vidare med under höstterminen.
- Ämnena Sv/Sva, Ma, Idh och En har flest utdelade F. Tre av dessa är kärnämnen vilket innebär att de förutom att vara nödvändiga för behörighet till gymnasiet även utgör grunden för studier i övriga ämnen. Bristande simkunnighet är orsaken till att många elever inte uppnår kunskapsnivån för ett E i Idrott och hälsa. Även när vi jämför de s.k. PREST-ämnena är det stor skillnad mellan antalet F. I musik sattes tre stycken F jämfört med 19 i slöjd. Våra elever är luststyrda och ej så strategiska. De är inte medvetna om att betyg i alla ämnen skapar ökade valmöjligheter inför framtiden.
- Vi ser även stor skillnad i antalet satta A i de olika ämnena. Vi behöver tränga djupare in i detta för att förstå orsakerna, men det finns tecken på att många elevers bristande läsförmåga försvårar inläringen i de teoretiska ämnena, framför allt i No. Ett observandum är att så många elever lyckats få A i So. Den metod för inläring som används i ämnet är gemensam högläsning och bearbetning av texter samt instuderingsfrågor, alltså ganska klassisk katederundervisning.
- Om man studerar fördelningen av andelen betygsmarkeringar så följer den normalkurvan, dvs de flesta betygsmarkeringarna ligger i mitten med lite förskjutning neråt. För att höja elevernas resultat behöver vi göra en satsning på att ändra alla elevers attityd till skolan och undervisningen. Det finns alltid en risk för att undervisningen upplevs ointressant av många elever när den anpassas till de elever som har de största behoven. Utmaningen för lärarna är att organisera en undervisning som tillgodoser samtliga elevers behov, vilket är en förutsättning för att normalkurvan ska förändras till en kurva med puckeln på de högre betygsstegen. Vi förväntar oss att tvålärarskapet ska möjliggöra detta.

Fortsättning nästa sida

• Vi har en kartläggning som visar vilka elever som behöver stöd, men behoven har varit för stora och elevernas svårigheter för omfattande för att tiden skulle räcka till för alla elever att uppnå kunskapskraven för minst E. Eleverna har fått stöd i den omfattning som det varit möjligt under dessa tre månader. Vi har valt att möta behoven direkt med snabba åtgärder. Vi har medvetet prioriterat att ge stöd till de elever i åk 9 som saknade betyg för att komma in på önskade gymnasielinjer.

• I samband med klassrumsbesöken och på arbetslagskonferenser har vi tagit fram anpassningar som gynnat elever i deras utveckling, men det största fokuset har legat på hur man skapar förutsättningar för ett lärande genom studiero i klassrummet.

Framåtblick

Under dessa månader har vi skapat bättre förutsättningar för elevernas utveckling och lärande men från och med höstterminen kommer åtgärderna att implementeras samt generella anpassningar vidtas i samtliga klassrum för att elevernas måluppfyllelse ska öka. Under junidagarna diskuterade vi tillsammans ytterligare generella åtgärder som kommer att genomföras från och med höstterminen 2019.

Exempel 12 – ett axplock orsakssamband/slutsatser från en rektor i en pendlingskommun nära mindre stad/tätort

KUNSKAPER - Nulägesbeskrivning/Resultat Förskoleklass **Analys**

Engelska: det är stora skillnader i de båda klasserna totalt sett uppnådde 84.5 procent målen i engelska men ser man på respektive klass så är det en stor skillnad. I klass A är måluppfyllelsen 100 procent varav klass B 57.1.

Bäst gick det i Writing, där de flesta eleverna når C nivå (16 av 34). Fem elever av 34 har fått A nivå men det finns också de som inte lyckades uppnå godkänt betyg. Även speaking gick bra, med 6 av 34 som fick ett A i betyg.

En orsak till att det är relativt goda resultat på dessa delar är att eleverna får träna sig på att skriva fritt och att glosor sällan är enstaka ord utan fraser och uttryck. Detta underlättar då

Fortsättning på nästa sida

då texter ska skrivas. Eleverna får också träna sig på att kommunicera muntligt med varandra och under fritiden använder sig eleverna av engelska språket när de spelar på sina datorer.

Det utvecklingsbehov som finns är läs och hörförståelse trots att det har tränats på att lyssna, läsa på engelska samt att översätta till svenska så har det inte gett det resultat som man har velat. Har man hjälp eleverna för mycket, så att de som tycker det är svårt, har kopplat av för mycket och inväntat rätt svar i stället för att försöka. Det behövs träna mer på läsförståelse i allmänhet.

Extra anpassningar har gjort sammanlagt fick 6 elever längre tid för att lösa uppgifterna till B1 provet. Fyra elever fick arbeta i en liten grupp i B1 provet.

En avslutande sammanfattning är att vi behöver ha fler frågeställningar kring olika texter på engelskan. Ge dem tid att själva noggrant formulera sina svar. Diskutera svaren för att höja läsförståelsen och hörförståelsen samt att använda sig av parsamtal.

Sammanfattningsvis är resultaten för de båda klasserna mycket olika, den klass med sämre resultat har haft olika lärare samt inte haft utbildade lärare så det kan vara orsaken till det lägre resultatet samt att 8 elever av 14 haft andra svårigheter.

Svenska: i skrivdelarna har eleverna mycket goda resultat i aspekterna "innehåll" och "struktur". Även i aspekten "språk" når eleverna goda resultat. Den muntliga delen gick mycket bra. Detta innebär att eleverna i olika ämnen, i olika gruppkonstellationer och på olika sätt tränat på muntlig framställning. I undervisningen arbetar eleverna ofta i par eller i mindre grupper vilket gör att de tränat på att kommunicera med varandra – att samtala.

Eleverna har gjort sitt bästa och nått fina resultat. Många elever valde att skriva på dator, där autokorrigerings och stavningshjälp var avstängda, vilket troligtvis är en bidragande faktor till att så många elever fick låga resultat gällande skrivregler. De elever som skrev förhand hade inte alls så många missar med skrivregler.

De muntliga delarna gick mycket bra för våra elever. De elever som fått sämre resultat på denna del har sedan tidigare problematik kring muntlig framställning. Trots detta genomförde samtliga elever provet och nådde godkända resultat i vissa av delprovets aspekter.

Matematik: ...

10 rektors dokument har innehåll om screenings, diagnoser och tester som genomförs av elevernas kunskaper.

Följande sammanställning visar hur 10 rektorer skriver om de kunskapsuppföljningar i form av screenings, diagnoser och tester som genomförs på alla skolor utöver nationella prov och Skolverkets obligatoriska bedömningsstöd i matematik och svenska. 45 av de 56 rektorerna nämner således inte något om detta under rubriken "Analys kunskaper" eller motsvarande.

Arbetet med screenings, diagnoser och tester genomförs av klasslärare, ämneslärare och speciallärare och handlar om viktiga detaljer i elevernas kunskapsutveckling. Dessa genomförs läsår efter läsår. När man går igenom de 10 rektorernas texter så kan man konstatera att det inte finns några resultatsammanställningar, tabeller och/eller sammanställningar över tid.

1 av de 10 rektorerna har omfattar en analys med orsakssamband/slutsatser över tid. Övriga nämner att detta arbete genomförs eller behöver utvecklas. Övriga 46 rektorer tar inte upp något alls om screenings, diagnoser och tester under rubriken "Analys kunskaper" eller motsvarande.

"Screeningar för tidiga insatser

Alla följer de tester/screeningar och diagnoser som skolans plan anger. Syftet med åtgärden - se mål."

Syftar till denna text om mål: "All personal ska få ökad kunskap och ett gemensamt professionellt språk kring anpassningar och stöd för olika elevers behov. Utveckla våra undervisningsmetoder för att ge alla elever möjlighet att nå så långt som möjligt utifrån sina förutsättningar med extra fokus på att öka pojkars måluppfyllelse."

"Våra egna rutiner för **diagnoser, kommunens rutiner för screeningar och Skolverkets bedömningsstöd** är bra verktyg som hjälper oss att uppmärksamma variationer, hitta mönster och sätta in åtgärder. Skolan har utarbetat tydliga rutiner för hur elevers resultat ska analyseras och följas upp. Speciallärare och klasslärare gör tillsammans upp en handlingsplan för hur undervisning och stöd till elever som behöver detta ska utformas."

"Analys av genomförd **screening**

Analys: Analysen efter **screeningar** behöver förbättras. Skolan har nu en lokal **screeningplan** efter kommunens riktlinjer och de nationella riktlinjer som finns. Lärarna behöver genomföra **screeningar** och tillsammans med speciallärare/specialpedagog arbeta med uppföljning av resultaten.

Slutsats: Skolan behöver utarbeta ett system där vi får en mer effektiv hantering av **screeningar**. De ska inte bara genomföras utan de behöver följas upp ordentligt och både lärare samt speciallärare/specialpedagoger behöver vara involverade i det arbetet."

"Analys: Vi har haft bra koll på elevernas kunskaper. Vi har följt vår **screeningplan**, följt upp resultaten, gjort analyser och fördelat specialpedagogiska insatser efter elevernas behov. Där det fanns elever som befarades inte skulle nå målen, gjorde ämnesansvarig lärare en plan för att eleverna skulle bli godkända. Vi har utvecklat vår lärmiljö enligt Grundpaketet med t.ex. bildstöd, fysiska hjälpmedel och individuella scheman. Det tror vi har bidragit till måluppfyllelsen. Vi har reviderat vår **screeningplan** utifrån nya nationella krav men också för att vi ska hinna med att följa

upp de resultat vi får.”

*”Kartläggning har skett med Bornholmmodellens analysmaterial, men personal har även titta på och **testat** kartläggning utifrån "Hitta"-materialet samt samverkat med språkutvecklare för att vara väl insatt i "Hitta"-materialet inför kommande läsår.*

...

***Screening** (åk 1-6) utifrån boken "Förstå och använda tal". Analys utav **screeningens** resultat.”*

*”Samtliga lärare som undervisar i matematik ska genomföra FAT-**diagnoser** (Förstå och använda tal, NCM) tre tillfällen om året. Utifrån resultatet på gruppnivå planeras en fokuslektion i veckan på det delar som gruppen som helhet har sämst resultat på.*

...

*Skillnaden mellan resultat NP och betyg kommer att diskuteras med lärarna under 2019-2020. En viss diskrepans är inte orimlig, men i svenska och matematik är siffrorna mycket höga. En förklaring kan vara att vi har många elever som får genomföra muntliga prov, utifrån **diagnoser** och språkförstärkande behov, vilket inte är möjligt att genomföra i NP.*

*DLS-**tester** som genomförts i åk 2, 3 och 5 visar på förhållandevis låga resultat. Andelen elever med låga Stanine-värden är hög och tyder på att vi behöver lägga mycket fokus på strategier och färdigheter framöver. Läsutveckling behöver ha ett stort fokus framöver.”*

*”Gemensamma bedömningar vid NP, analysera **tester** tillsammans i kollegiet för att identifiera utvecklingsområden främst i matematik, svenska och engelska.”*

*”Vissa elever behöver mer undervisning i mindre grupper där de ges större möjlighet att prata matematik. Lärarna bedömer att eleverna behöver **testas** av inför varje nytt arbetsområde.”*

*”Läsförståelsefrämjande aktiviteter vi ägnat oss åt:
Boksamtal, författarporträtt, litteraturhistoria, läsförståelseövningar och läsförståelse**test**, gamla NP, faktainhämtning, mm.”*

I 32 rektorers dokument omfattar analyserna inte några konkreta kopplingar till elevresultat över huvud taget.

Här följer exempel 12 till 15 som visar hur rektorer skriver om och analyserar elevresultat. I 32 rektorers dokument under rubriken "Analys kunskaper" eller motsvarande ingår det inte några elevresultat över huvud taget och inga konkreta analyser, reflektioner eller referenser till dem heller. Elevresultat nämns istället i generella termer, exempelvis "...så förbättras resultaten något." eller inte alls.

I 24 rektorers dokument nämns, kommenteras eller analyseras elevresultat. Ett sätt att göra det som flera rektorer använder är att beskriva det på elevnivå med exakt antal elever i klass eller årskurs – se exempel 12. Ett annat sätt är att jämföra med andra elever i andra årskullar eller på andra skolor – se exempel 13. Observera att jämförelsen "ett gott resultat" som finns med i det exemplet är en jämförelse som görs utan att veta något om utvecklingen för de elever som man jämför med.

Exempel 14 och 15 visar exempel där rektor gör jämförelser över tid, tolkar mönster eller helheter. Dessa båda exempel hör till undantagen. Observera att i exempel 15 kan vi inte avgöra om det är jämförelser av samma eller olika årskullar. I resten av just denna rektors dokument är det enbart jämförelser av olika årskullar – olika elever.

Vi har nedan med färger markerat det vi har tolkat som **orsakssamband** och **slutsatser/beslut om att fortsätta med något som är framgångsrikt**, **slutsatser/beslut om att börja med något nytt** samt **slutsatser/beslut om att sluta med något som inte fungerat bra**

Exempel 12 – alla orsakssamband/slutsatser från en rektor i en pendlingskommun nära storstad

"3-4 A, årskurs 4, 17 elever: Ht-18: I matematik bedöms en elev att inte uppnå kunskapskraven för årskurs 6, två elever med stödinsatser och 14 elever bedöms att uppnå. Engelska bedöms två elever att inte uppnå kunskapskraven för årskurs 6, en elev med stödinsatser och 14 elever bedöms att uppnå. Svenska bedöms två elev att inte uppnå kunskapskraven för årskurs 6, 1 elev med stödinsatser och 14 elever bedöms att uppnå. **Dessa tre elever har en specialpedagogiska insatser och helt anpassad läromedel samt uppgifter. De två övriga har under ht-18, haft insatser men eleverna har inte tagit emot samt inte visar sina förmågor i dessa ämnen.** EHT är involverade i alla tre elevärenden.

Exempel 13 – alla orsakssamband/slutsatser från en rektor i en pendlingskommun nära storstad

Meritvärdet i åk 6 har ökat något i jämförelse med föregående läsår. Resultaten inom åk har förbättrats under läsåret och andelen elever med insats krävs har minskat.

I en jämförelse med kommunens övriga sexor i högst meritvärde ligger Xxxskolan på plats 3 och 4 av kommunens 18 åk 6-klasser vilket är ett gott resultat.

Exempel 14 – alla orsakssamband/slutsatser från en rektor i en pendlingskommun nära storstad

Resultat: Resultaten från IST-analys i svenska visar en rejäl ökning från 70% VT 2018 till 85,19% VT 2019. I svenska som andra språk är resultaten i princip likvärdiga med 69,47% godkända elever, att jämföra med föregående läsårs resultat på 69,66%.

Analys: I analys framkom att fler elever på skolan idag läser svenska och inte svenska som andra språk. Fördelningen har delvis ändrats på grund av att fler elever är födda i Sverige men även med anledning av att skolan genomför korrektare bedömningar gällande vilka elever som ska läsa vilken kurs. **Insatser och aktiviteter kopplade till identifierade utvecklingsområde behöver ses över gällande detta mål.**

Exempel 15 – alla orsakssamband/slutsatser från en rektor i en pendlingskommun nära storstad

”Vi har sedan 2013 varje termin följt utvecklingen av måluppfyllelsen i samtliga ämnen. Från och med läsåret 17-18 har bedömningen gjorts i tre nivåer vilket överensstämmer med omdömena i Vklass. 2018-2019 bedömdes 27% av eleverna ha mer än godtagbara kunskaper i svenska och 32% i matematik vilket, jämfört med föregående läsårs, är en ökning med 4% i respektive ämne. Vi ser en genomgående ökning av antal elever som har mer än förväntade kunskaper i fler ämnen.

Vi har de sista åren försökt att följa upp årskurs 5-elevernans betyg i årskurs 6. Vi har då sett att eleverna överlag får ett högre betyg än vad den bedömningen som vi har gjort på våren. Vår tolkning är att vi har gjort en tuffare bedömning än betygsättande lärare. Denna upptäckt kan ha påverkat gjort att lärarna detta läsårs har bedömt att vi har fler elever som har mer än godtagbara kunskaper.

Vi ser att lärarnas bedömning av elevernas måluppfyllelse i svenska är lägst i årskurs 5. Vi tror att detta hänger ihop med att kraven på elevernas skrivförmåga ökar med åldern men deras faktiska skrivförmåga inte håller samma nivå. Elevernas skrivkondition är en utmaning för skolan, den behöver stärkas.

Utifrån våra analyser har vi gjort bedömningen att elevernas läsförmåga påverkar resultatet i flera ämnen. Inte minst så gäller detta elevernas förmåga att lösa matematiska problem. Läsförmåga har där stor betydelse. Elevernas skrivande är också en stor utmaning...”

För de kommuner och skolor som vi har analyserat innebär del 4 av analysen bland annat:

Att majoriteten av rektorerna kan få bättre stöd och mer struktur för mer meningsfullt kvalitetsarbete och rapportskrivande. De olika rubrikformuleringarna i kommunernas dokument visar sig ha stor påverkan på om rektorernas texter innehåller analys eller är av en mer beskrivande karaktär. Detta i kombination med den i många kommuner bristfälliga strukturen i dokumenten innebär att det finns en stor möjlighet att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet för styrning och ledning. Att ha en bra struktur med rätt fokus utifrån uppdraget är en grundförutsättning för att rektorerna ska kunna genomföra ett gott, systematiskt och meningsfullt kvalitetsarbete med analys för effektfulla åtgärder.

Att för majoriteten av skolhuvudmännen är fokus på att leda och genomföra det systematiska kvalitetsarbetet ett utvecklingsområde. Den mycket stora variation på innehåll, kvalitet och detaljgrad som rektorerna levererar i sina dokument leder till frågor om rektorerna får någon återkoppling på det de skriver. Det leder till frågor om vad dokumenten används till i processen kring systematiskt kvalitetsarbete och resultatstyrning. Vilka förväntningar har skolhuvudmännen på dokumentens innehåll, omfång och karaktär? Vilka förväntningar har de på rektorerna och deras fokus på att utveckla skolans verksamhet och undervisningen? Höga förväntningar på alla nivåer är ett av karaktärsdragen för framgångsrika skolor.

Att för majoriteten av rektorerna är individuellt fokus på, samt förmåga och engagemang kring, analys för effektfulla åtgärder ett utvecklingsområde. Den mycket stora variation på innehåll, kvalitet och detaljgrad som rektorerna levererar i sina dokument pekar på att möjligheten till stora förbättringar även ligger på det individuella planet. Det handlar om hur de själva och tillsammans med lärarna ska hitta effektfulla åtgärder för att leda elevernas kunskapsutveckling orubbligt framåt till gymnasiebehörighet eller längre. Analys är viktigt men åtgärder och förbättringar som vilar på analys är viktigast.

Att för majoriteten av rektorerna är att organisera och systematisera lärarnas analyser av undervisning, screenings/diagnoser och elevresultat ett utvecklingsområde. Den generellt låga andelen orsakssamband och slutsatser kring kunskapsuppdraget som majoriteten av dokumenten innehåller innebär sannolikt att rektorerna inte har något rikt analysunderlag från lärarna att luta sig mot. Utifrån våra egna mångåriga erfarenheter är lärarnas individuella och gemensamma arbete kring mittermins- och terminsutvärderingar ett utvecklingsområde på nästan varje skola. Ofta är det något som "rivs av" på en halvdag och inte en genomtänkt process. Utan djup och bredd i lärarnas analyser är det svårt för rektor att genomföra sin egen analys för att prioritera effektfulla åtgärder. Att enbart 10 av 56 rektorer nämner någonting över huvud taget om kunskapsdiagnoser, screening och tester är också tecken på att rektorer har tunna underlag för analys och åtgärder.

Att analys för effektfulla åtgärder är ett utvecklingsområde för den statliga rektorsutbildningen. Innehållet i rektorernas dokument tyder även på att den statliga rektorsutbildningen inte ger deltagare konkreta verktyg för analys inklusive att analysera olika typer av elevresultat. Innehållet i rektorernas texter om analys i kombination med avsaknaden av uppställningar av elevresultat som innebär att man kan se kunskapsutveckling och progression för årskullar och klasser tyder också på att den statliga rektorsutbildningens undervisning kring resultatstyrning brister. Slutsatsen är därtill att undervisningen kring systematiskt kvalitetsarbete och resultatstyrning har haft brister sedan 1994, annars borde detta ha hunnit bli en del av skolkulturen år 2019 (det undersökta materialet avser läsåret 2018/2019).

Att skolarnas systematiska kvalitetsarbete skulle kunna leda till mer beprövade erfarenheter, mer effektfulla åtgärder och bättre stöd för eleverna

Att analys är ett utvecklingsområde för skolläda och lärare är ingen ny insikt. Vår undersökning visar konkret att analysarbetet kring kunskapsuppdraget leder till få orsakssamband och slutsatser. Är antalet orsakssamband/slutsatser viktigt? Antal och storlek är inte i alla sammanhang avgörande. Istället kan kvaliteten vara det. Vi har inte värderat kvaliteten på orsakssambanden/slutsatserna för åtgärder i kommunernas och rektorernas dokument. Skolan handlar dock om undervisning i många ämnen, många årskurser, många olika grupper samt enskilda elever. Då är det rimligt att anta att antalet orsakssamband/slutsatser kommer att påverka elevers möjligheter till lärande i mindre eller större grad. Skolorna och eleverna går därmed varje läsår miste om värdefulla insikter, erfarenheter och åtgärder. Med andra ord kan det systematiska kvalitetsarbetet i majoriteten av kommunerna och skolorna utvecklas, bli mer meningsfullt och leda till mer effektfulla åtgärder samt ännu bättre stöd för elevernas lärande över tid. Skolorna som lärande organisationer kan bli bättre på sitt eget lärande om lärande.

”Analysen är en viktig del i det systematiska kvalitetsarbetet, kanske till och med avgörande för hur framgångsrikt det fortsatta utvecklingsarbetet blir.”

Jan Håkansson i boken Systematiskt kvalitetsarbete i förskola, skola och fritidshem

Gott exempel

Läs exempel 5 på sidan 70 ovan.

Detta innehåller analys på både helhets- och detaljnivå utifrån elevernas resultat över tid, inklusive fokus på analys av screenings, diagnoser och bedömningsstöd. Det innehåller flera orsakssamband och slutsatser kopplat till undervisningen med konkret fokus på ökad måloppfyllelse i olika årskurser. Det innehåller dessutom ambitioner kring resultatstyrning – ”Vi har de sista åren försökt att följa upp årskurs 5-elevernas betyg i årskurs 6.”

Det vi inte kan utläsa är om den övriga analysen över tid är en jämförelse av olika klasser och årskullar med olika elever eller om man följt hela årskullars utveckling. Det finns heller ingen analys av undervisningen för att utveckla lärarnas genomförande och skicklighet utifrån vad forskning visar är viktiga didaktiska dimensioner av god undervisning.

Förslag till metod för skolchefer och rektorers självvärdering under kvalitetsarbetet

Läs din text och markera mening för mening med olika färger – se nedan. Fundera också över i vilken utsträckning du har med kopplingar till, jämförelser mellan och analys av olika typer av elevresultat över tid och hur det hänger ihop med tidigare planerade och genomförda åtgärder.

1. Beskrivningar av elevresultat, aktiviteter och situationer. (ingen färg)
2. Orsakssamband – vad, vad det leder till och varför?
3. Slutsatser/beslut om att fortsätta med något som man gjort tidigare.
4. Slutsatser/beslut om att börja göra någonting nytt.
5. Slutsatser/beslut om att sluta med något som inte fungerat bra.

Avslutande summering, förslag till åtgärder och diskussion

Summering

Med vår undersökning har vi gått in under ytan på skolans systematiska kvalitetsarbete och resultatstyrning. Vi har undersökt fyra odiskutabelt viktiga delar av kvalitetsarbetet och resultatstyrningen för en likvärdig skola. Vi har bland annat kommit fram till följande:

1. **Undervisningens kvalitet är inte i fokus**
47 av de 56 skolornas systematiska kvalitetsarbete omfattar inte att man observerar hur undervisningen verkligen genomförs – lärarnas skicklighet, undervisningens kvalitet och vad den leder till. Enbart 2 av 56 rektorer gör någon analys eller reflektion kring vad observationerna har gett för insikter.
2. **Ingen följer löpande elevernas kunskapsutveckling/-progression**
Ingen av kommunerna eller rektorerna följer elevernas kunskapsutveckling/progression – på klass- och årskullsnivå löpande hela vägen från år 1 till 9. Istället jämför alla olika årskullar.
3. **Majoriteten vet inte vad deras åtgärder leder till**
I 13 av de 20 kommunerna utvärderar rektorerna inte vad de förbättringsåtgärder de beslutat om och planerat har för effekt på elevernas lärande och måloppfyllelsen.
4. **Rektorernas analyser innehåller lite analys – ibland ingen analys alls**
21 av 56 rektorers analys kring kunskapsuppdraget omfattar 0 - 5 orsakssamband eller slutsatser.

Detta innebär

Utvecklingsarbetet baseras i liten utsträckning på skolornas egna dokumenterade data och evidens.

I majoriteten av kommunerna och skolorna går skolan som lärande organisation år efter år systematiskt miste om djupare insikter. Eleverna går miste om ännu bättre stöd för sitt lärande.

Detta är inte förenligt med skolans nu gällande uppdrag och ej heller med Sveriges ambitioner kring att vara en ledande kunskapsnation. Över tid handlar det både om skolans likvärdighet och trovärdighet i samhället.

Man kan beskriva det som att det systematiska kvalitetsarbete som kommuner och rektorer bedriver idag har blivit istället för, och omfattar inte, resultatstyrning.

Analyskedjan som vi studerat i den här undersökningen innehåller således inte elevdata som beskriver progressionen. I nuläget jämför i princip alla till exempel 2020:s 9:or med 2019:s 9:or. Då är risken att man i större utsträckning landar i en förklaringsmodell som innebär att det är eleverna som är problemet. "2019 års 9:or var en bättre årskull". Man kan se det som att idag bidrar det till att det inte tycks uppstå något "behov" av att observera och analysera undervisningens kvalitet.

Att enbart jämföra olika årskullar med olika elever är som nämnts ovan i del 2 inte logiskt. Det är heller inte logiskt att vare sig Skolinspektionen, Skolverket eller rektorsutbildningen pekat med hela handen kring detta långt tidigare med tanke på att den resultatstyrda skolan infördes 1994.

Skol-Sverige har missuppfattat och tycks tro att systematiskt kvalitetsarbete är samma sak som resultatstyrning. Att ordet resultatstyrning inte nämns i Skollagen och Skolverkets skrivningar/ beskrivningar kan ha bidragit till detta. I vår analys 2017 av 270 kommuners mål- och kvalitetsdokument nämnde/skrev 138 skolhuvudmän om och använde begreppet "systematiskt kvalitetsarbete" medan enbart 9 skolhuvudmän nämnde begreppet "resultatstyrning" över huvud taget.

Systematiskt kvalitetsarbete – system för att hitta och komma till rätta med brister i en organisation samt utveckla nya metoder.

Resultatstyrning – en styrningsteknik för att fördela och omfördela resurser inom en given ram för att nå ett angivet mål som är preciserat till ett mätbart resultat.

Detta innebär att rektorer är påverkade på system- och på professionsnivå

Undersökningen visar att rektorer påverkas av att deras skolhuvudmän har bristfällig struktur för kvalitetsarbetet. Undersökningen visar också att rektorer påverkas av rektorsutbildningen som genom åren uppenbarligen inte gett rektorerna konkreta metoder för att genomföra sitt uppdrag som pedagogiska ledare med meningsfullt kvalitetsarbete för största möjliga påverkan på undervisning, lärande och måluppfyllelse. Det handlar därmed om faktorer på systemnivå som påverkar rektorerna och indirekt deras professionalitet. Det i sin tur påverkar även lärarnas professionalitet eftersom allt för få lärare får återkoppling på och möjlighet att konstruktivt reflektera kring sin egen undervisning, hur den kan utvecklas och vad den leder till.

Utveckling kring de områden som undersökningen tar upp, tangerar och handlar även om andra högaktuella utmaningar, utöver sviktande elevresultat och likvärdighet som vi redan nämnt, för skolan på 2020-talet:

- Rektors arbetsituation. Många rektorer beskriver att de känner sig otillräckliga när de inte hinner med att vara pedagogiska ledare med fokus på undervisningen och lärande.
- Den höga omsättningen på rektorer – idag lämnar cirka 60 procent av rektorerna sin tjänst redan efter tre år.
- Lärarbrist.
- Segregation.
- Statlig eller kommunal styrning.

Insikterna från vår undersökning ger underlag för de som arbetar med att hitta lösningar för detta. Vi väljer dock att inte ge oss in i debatten kring dessa frågor eftersom vi försöker undvika att denna rapport ska uppfattas som en politisk partsinlaga.⁴⁷

Stora möjligheter till avgörande förbättringar i närtid

Möjligheterna för varje kommun och varje rektor att börja utveckla sitt systematiska kvalitetsarbete är stora. Forskningen kring framgångsrika skolor, skolutveckling och pedagogiskt ledarskap visar vägen. Det gör även de verksamheter som redan har struktur och arbetssätt som är best practice. Därtill kan de olika exempel som redovisas i den här rapporten fungera som underlag för diskussion och utveckling av kulturen kring kollegialt lärande som redan pågår på bred front i den svenska skolan.

Utveckling och förändring tar tid. I det här fallet behövs dock inga nya skolreformer för att komma igång. De utvecklingsområden som vår undersökning visar är just det som skrivningarna i skollagen avser kring skolhuvudmäns och rektors systematiska kvalitetsarbete på vetenskaplig grund och med ett vetenskapligt förhållningssätt för ökad måluppfyllelse. Dessutom är de elever som går i skolan här och nu. Därtill omfattas dessa utvecklingsområden av det som till exempel

Sveriges Skolledarförbund betraktar som kärnan i rektorens profession. Därför finns det ingen anledning att vänta. Utvecklingsarbetet kan börja redan i närtid när pandemin klingar av.⁴⁵

De delar av skolans kvalitetsarbete och resultatstyrning som vår undersökning handlar om står heller inte i något motsatsförhållande till det forskning visar är utmärkt skolutveckling och ledarskap i skolan. De är också viktiga delar av och stöd för det som anses vara nutid och framtid – distribuerat ledarskap och fjärde generationens skolutveckling. Det senare beskrivs så här:

- Samspel och lärandefokus – top-downinitiativ som stödjer och driver bottom-up-utveckling
- Fokus och åter fokus
- Investera i kapacitetsbyggande
- Långsiktighet och uthållighet
- Systematik⁴⁶

Fyra förslag till åtgärder – plocka russen ur kakan

Skolkvalitet kan inte kopieras rakt av från en skola till en annan. Det går det dock att ta efter andra eller annorlunda uttryckt – att plocka russen ur kakan.

1. Skolhuvudmän och rektorer behöver prioritera om och organisera som andra redan har gjort. De behöver tillsammans med lärarna skapa engagemang kring, frigöra tid för och utveckla det som gör störst skillnad för elevernas lärande – lärarnas skicklighet och undervisningen. Systematiskt fokus på vad forskning visar är viktiga dimensioner av god undervisning som en bärande del i det kollegiala lärande som redan pågår i skolan.
2. Skolhuvudmän och rektorer behöver ta efter och kan inspireras av de som redan har en struktur för elevresultat som visar progression och kunskapsutveckling för att fortsätta sitt utvecklingsarbete där. Som en del av detta behöver skolhuvudmän och rektorer vid upphandlingar och i kontakter med skol-IT-leverantörer börja ge tydliga specifikationer för funktioner som sammanställer elevresultat med fokus på progression. Skol-IT-leverantörerna kan då se behoven och utveckla detta för att arbetet ska bli tidseffektivt för alla.
3. Skolhuvudmän och rektorer behöver ta efter och inspireras av de som redan har kvalitetsdokument med en systematisk struktur för analys och fortsätta sitt utvecklingsarbete där.
4. Den statliga rektorsutbildningen behöver:
 - träna rektorer i att själva genomföra samt organisera arbetet systematiskt kring lektionsobservationer för återkoppling och reflektion med och mellan lärare.
 - säkerställa att man förmedlar metoder för rektors analys för effektfulla åtgärder: skolans uppdrag och resultatstyrning.
 Skolhuvudmän behöver kompetensutveckla kring samma saker.

Ett kompletterande förslag – peka med hela handen kring elevresultat och progression

För att skolan ska börja arbeta som det är tänkt sedan 1994 med resultatstyrning är det dags att skolmyndigheterna tar fram en struktur för redovisning av elevresultatens progression med föräldringsvärden. Det är ett starkt alternativ till åtgärd 2 ovan och skulle leda till mer data för skolutveckling på varje skola – istället för data om skolutveckling. En sådan struktur skulle vara vägledande för huvudmän och rektorer och fungera som en katalysator för analys, dialog om mer effektfulla åtgärder. Det uppdrag som de fyra skolmyndigheterna har haft från regeringen (läs mer på sidan 27 ovan) skulle kunna kompletteras med att ta fram en sådan struktur. Det uppdraget skulle även kunna kompletteras med att tydliggöra roll- och ansvarsfördelning för både huvudmän och rektorer genom att använda ord som "säkerställa" kring processer och rutiner istället för otydliga skrivningar om att "verka för".

Resurser

Utvecklingsområdena och förslagen som beskrivs ovan är generellt inga resursfrågor. Det faktum att vi i undersökningen inte kan se något mönster mellan storlek och typ av kommun, förutom avseende del 4, är också tecken på att det inte handlar om resurser. Förvisso kan det behövas tid, och därmed resurser, för dialog kring utvecklingsområdena och för att ställa om. För övrigt handlar det huvudsakligen om att tänka på ett annat sätt, prioritera om hur resurser används och om att förbättra de processer som man redan lägger mycket tid på som en del av skolans uppdrag.

Diskussion om skolans kultur

Utmaningarna är många och stora för skolan. Våra förslag är inte hela lösningen men det handlar odiskutabelt om viktiga delar av det som hela Skol-Sverige svärmat kring under många år – systematiskt kvalitetsarbete. Vår undersökning visar hur de skolhuvudmän och rektorer som ingått i undersökningen konkret gör eller inte gör. Hur man gör hänger ihop med hur man tänker. Det i sin tur präglas ofta av den kultur som råder.

Insikterna från undersökningen innebär inte att skolhuvudmän, rektorer och lärare inte är engagerade kring elever och lärande. Däremot pekar den på en skolkultur som fastnat med en utvecklad struktur och begränsat fokus på det som verkligen gör skillnad – undervisningen – och på systematik för att göra ännu mer skillnad.

Ett begränsat fokus trots skolreformer, trots decennier av forskning kring framgångsrika skolor, trots 12 års skolinspektioner och trots en statligt organiserad rektorsutbildning. Den senare har under decennier haft som uppdrag och mål att ge deltagarna kunskaper för att efter utbildningen på den egna skolan i praktiken kunna utveckla både verksamhet och måloppfyllelse. Undersökningen ger en kompletterande bild av det som TALIS 2013 visade: att den rådande skolkulturen inte är inriktad på att säkerställa att processer blir och medarbetare gör som det förväntas, är bestämt, tänkt eller möjligt.⁴⁸

Ett större fokus på att "säkerställa" processerna – att tänka som om Skolverket hade varit Luftfartsverket – kan skapa trovärdighet och därmed förtroende, stöd och större utrymme för de dimensioner av utbildning som måste finnas och vara fria, kreativa och emotionellt engagerande. Skolan är precis som sjukvård och luftfart en verksamhet där det inte får gå fel.

Undersökningen visar att skolans kultur behöver förändras för att kvalitetsarbetet i skolan ska bli mer meningsfullt. Ett skarpare fokus behövs på att verksamheten och undervisningen verkligen leder till lärande. Vad det innebär beskriver forskare på olika sätt. Ett tydligt exempel står Åsa Hirsch för i boken *Formativ undervisning – utveckla klassrumspraktiker med lärandet i fokus*. Detta kan bidra till att Sverige kan bli en ledande kunskapsnation.⁴⁹

Skolmyndigheter, akademi, fackförbund och skolhuvudmän behöver påbörja ett reformarbete för en skolkultur som har större fokus på det som gör skillnad, där vi kan prata öppet om saker som de är – både det som fungerar och inte fungerar. Det behövs ett orubbligt fokus på att leda elevernas lärande framåt. Den politiska debatten behöver i större utsträckning handla om hur de 100 miljoner lektioner som lärarna genomför i Sverige varje läsår kan bli ännu bättre. Varje lektion räknas! En ny vision för svensk skola skulle kunna vara: Vi ska bli bäst på undervisning som leder till lärande!

Summa summarum: utvecklingsområdena finns på systemnivå, på lokal nivå och på professionsnivå. De handlar om struktur för systematik, förmågan att analysera för att ta fram effektfulla åtgärder för utveckling. Framför allt handlar det om skolans kultur som behöver förändras till en lärande organisation med tro och fokus på att undervisningen kan utvecklas. En kultur som är inriktad på att "säkerställa" processerna och veta att det som gör mest skillnad genomförs med hög kvalitet för en likvärdig skola på riktigt. Att tänka att vi kan göra ännu mer skillnad och nå längre även när vi har behöriga lärare på plats i klassrummen.

Lärarnas skicklighet och undervisningens kvalitet är sannolikt skolornas mest outnyttjade möjligheter till mer lärande, bättre elevresultat, ökad studiero i klassrummen samt arbetsglädje för lärarna.

Så här har vi genomfört undersökningen

Undersökningen bygger på ett slumpmässigt urval av 20 kommuner som representerar samtliga typer i SKR:s tidigare kommungruppsindelning. Se nedan.

Kommun	Typ av kommun	Gymnasie-behörighet till yrkesprogram läsåret 2018/2019 (procent)
1	Storstäder och storstadsnära kommuner	76
2	Pendlingskommun nära storstad	86
3	Pendlingskommun nära storstad	80
4	Pendlingskommun nära storstad	95
5	Pendlingskommun nära storstad	88
6	Pendlingskommun nära storstad	88
7	Pendlingskommun nära storstad	92
8	Pendlingskommun nära storstad	81
9	Större stad	86
10	Större stad	80
11	Pendlingskommun nära större stad	70
12	Pendlingskommun nära större stad	90
13	Mindre stad/tätort	82
14	Mindre stad/tätort	75
15	Pendlingskommun nära mindre stad/tätort	76
16	Pendlingskommun nära mindre stad/tätort	89
17	Landsbygdskommun	71
18	Landsbygdskommun	76
19	Landsbygdskommun med besöksnäring	80
20	Landsbygdskommun med besöksnäring	79

Vi har valt att analysera kommunala skolverksamheter eftersom det utifrån offentlighetsprincipen är enkelt att få tillgång till deras dokument. Fristående skolor faller inte in under offentlighetsprincipen. Enligt vår erfarenhet har friskolor generellt motsvarande utvecklingsområden som kommunala skolverksamheter.

Kommunerna namnges inte i rapporten eftersom vår ambition endast är att bidra till skolans kollektiva kunskap, samt till att göra forskningens insikter om best practice till ett stöd för alla elever. Vid intresse kan en lista på kommunerna beställas via info@successfulschools.se

Vi har via epost kontaktat de 20 kommunerna och bitt dem att för grundskolan skicka dokument till oss. Alla dokument har gällt läsåret 2018/2019, med andra ord före Covid-19. Vi skrev så här:

*"Hej! Vi undersöker vilka mål och planer er kommun och andra kommuner har för skola, specifikt grundskolan. I enlighet med offentlighetsprincipen efterfrågar jag därför det senaste och nu aktuella dokumentet:
- "Verksamhetsplan för barn- och utbildningsnämnden" eller motsvarande dokument för er kommuns skolverksamhet.
- "Rektors årliga kvalitets- och resultatrapport" eller motsvarande dokument för minst tre av kommunens skolor.
Skicka till mig på min epost-adress enligt ovan. Jag ber er att sända mig efterfrågade uppgifter skyndsamt och inte senare än den 15 november 2019. Om något är oklart eller om ni har några frågor ber jag er kontakta mig per e-post eller per telefon 0000-000000. Tack på förhand!"*

Varje kommun har skickat sitt/sina dokument på huvudmannanivå och själva valt ut motsvarande dokument från tre rektorer. För kommuner som tycks ha skickat fel dokument eller om de verkat ofullständiga har vi skickat påminnelser till vi har fått rätt dokument eller fått klarhet kring vilka dokument som finns och gäller för systematiskt kvalitetsarbete och resultatstyrning.

Därefter har vi genom att gå igenom dokumenten och även med hjälp av sökfunktionerna i Word- och PDF-dokument för grundskolan noterat och summerat:

1. Hur man ställer upp och presenterar elevresultat för analys.
2. Vilka ord och begrepp kring fokus på undervisningens kvalitet som finns med i dokumenten och sedan läst vad som är skrivet kring dem.
3. Gått igenom rubrikstrukturen i varje dokument och sammanställt detta för samtliga kommuner och rektorer.
4. Läst igenom och analyserat det som rektorer skriver under rubriker som innehåller orden "Analys kunskaper" eller motsvarande. Finns orsakssamband och slutsatser eller är texten beskrivande? Med andra ord har vi avgränsat analyserat kunskapsuppdraget.

Vi har från de 56 rektorernas dokument klippt ut texterna under rubriker som "Analys kunskaper" eller motsvarande. I texterna har vi sedan mening för mening med olika färger markerat:

1. Beskrivningar av elevresultat, aktiviteter och situationer. (ingen färg)
2. Orsakssamband – vad, vad det leder till och varför?
3. Slutsatser/beslut om att fortsätta med något som man gjort tidigare.
4. Slutsatser/beslut om att börja göra någonting nytt.
5. Slutsatser/beslut om att sluta med något som inte fungerat bra.

Vi har varit två personer som har genomfört textanalyserna och vi har diskuterat vårt arbetssätt och det vi funnit för att göra lika. Arbetet har pågått från november 2019 till december 2020.

Bortfall

Vi bad om huvudmannens dokument och dokument från 3 rektorer per kommun. I två kommuner fanns de efterfrågade dokumenten enbart från/på 1 av kommunens rektorer/skolor.

Eventuella felkällor

Vissa kommuner har, som det beskrivits ovan, kontaktats flera eller många gånger för att säkerställa att vi får de tillgängliga dokument som faller in under undersökningens ramar, och för att minimera risken att fel dokument analyseras. Trots det finns det en risk att vi inte fått alla relevanta dokument från alla kommunerna.

Tre delar av vår text- och innehållsanalys handlar om tabeller och/eller grafer med specifikt innehåll samt specifika ord och begrepp som antingen finns med eller inte finns med i dokumenten. Avsaknaden av specifika ord, begrepp och beskrivningar kring undervisningen har vi tolkat som till att arbetet med fokus på undervisningens kvalitet inte genomförs genom att observera undervisningen systematiskt. Vi menar att det är en rimlig tolkning utifrån dokumentens övriga innehåll med mer eller mycket detaljer om andra områden. Eftersom de som observerar undervisningen nämner det i sina dokument håller vi det för osannolikt att övriga kommuner och rektorer/skolor genomför observationer systematiskt utan att det är dokumenterat på något sätt i dokumenten.

Den fjärde delen har inneburit att läsa texter, tolka och komma fram till vilka meningar som är beskrivningar, orsakssamband eller slutsatser/beslut. Här har vårt arbetssätt för att nå så hög reliabilitet inneburit att två personer gått igenom samma material och sedan tillsammans diskuterat och räknat samman vad vi kommit fram till.

Extra utvärdering av motsvarande dokument för det påföljande läsåret 2019/2020

Vi har under november 2020 fått ut motsvarande dokument från 16 av kommunerna även för läsåret 2019/2020 och genomfört text- och innehållsanalysen för del 1, 2 och 3 i undersökningen på samma sätt igen. Analysen gav nästan exakt motsvarande resultat som för 2018/2019.

Begrepp och ord

Vi har valt att skriva denna rapport med ambitionen att den ska kunna läsas av skolchefer, rektorer och lärare samt av andra intresserade utanför skolan. Därför förklarar vi här några centrala begrepp och fackuttryck inom skolan.

Beprövad erfarenhet. För att kunna benämna en erfarenhet beprövad måste den enligt Skolverket vara prövad, dokumenterad och genererad under en längre tidsperiod och av flera. Den blir då *beprövad* – erfarenheter blir då evidens. När beprövad erfarenhet är delad, dokumenterad och utvärderad kan den också bli överförbar och komma till nytta och användas av flera och i fler sammanhang.

Best practice. Tillvägagångssätt eller praxis som forskning visat eller experter på området bedömt som det bästa som finns i bruk för tillfället. En praxis kan vara olika företeelser, t.ex. en process, en rutin, ett förhållningssätt. Jämför gärna med "Vetenskaplig grund" nedan.

Didaktik. Vetenskapen om alla faktorer som påverkar undervisning och dess innehåll, och sätter fokus på lärande och hur lärande organiseras i till exempel ett klassrum. Indelas i skolan i allmändidaktik, som gäller generellt inom undervisning, och ämnesdidaktik som gäller för undervisning i ett specifikt ämne.

Pedagogik. Vetenskapen om fostran, undervisning och utbildning. Dessa tre delar utgör pedagogiska processer som i sin tur innebär aktiviteter som utgör stöd till lärande.

Förädlingsvärde. Mått som visar utvecklingen av elevers kunskaper från en kunskapsnivå till en annan i relation till de nationella målen i läroplanens kursplaner – kunskapskraven.

Progression. Progression handlar om utveckling av elevers kunskaper från en kunskapsnivå till en annan i relation till de nationella målen i läroplanens kursplaner – kunskapskraven.

Gymnasiebehörighet. När begreppet gymnasiebehörighet nämns avses oftast vad som krävs för att ha behörighet till ett yrkesprogram på gymnasiet (med andra ord inte till ett högskoleförberedande program) Till ett yrkesprogram krävs godkänt i Svenska (eller svenska som andraspråk), engelska, matematik och i minst fem andra ämnen från grundskolan. För att vara behörig till gymnasiets högskoleförberedande program krävs godkänt i Svenska (eller svenska som andraspråk), engelska, matematik och dessutom godkänt betyg i ytterligare minst nio (av totalt 17) ämnen från grundskolan.

Meritvärde. Meritvärde är en sammanräkning av betyg för ansökan och antagning till gymnasieskolan, högskola/universitet eller annan eftergymnasial utbildning i Sverige. För ansökan till gymnasiet kan elever räkna med 17 ämnen från grundskolan. Det räknas ihop från att betygen i ett ämne har följande värden: A=20, B=17,5, C=15, D=12,5, E=10 och F=0.

Huvudman. Kommunen är huvudman för kommunala skolor. För fristående skolor är det skolans styrelse som är huvudman. Huvudmannen bestämmer hur skolan ska arbeta, ser till att skolan har de resurser som krävs och ska hela tiden arbeta för att skolan ska bli bättre. Det är huvudmannen som ansvarar för att alla elever ska nå kunskapsmålen. Huvudmannen ska också se till att utbildningen följer de bestämmelser som finns.

Kollegialt lärande. Kollegialt lärande är en sammanfattande term för olika former av kompetensutveckling där lärare genom strukturerat samarbete tillägnar sig kunskap för att utveckla undervisningen.

Pedagogiska ledarskap. Ledarskap i skolan med aktiviteter och åtgärder som främjar elevernas lärande, inklusive att observera undervisningen.

Resultatstyrning. En styrningsteknik för att fördela och omfördela resurser inom en given ram för att nå ett angivet mål som är preciserat till ett mätbart resultat. Resultatstyrning innebär att alla som arbetar i skolan metodiskt följer upp verksamheten och analyserar resultaten samt vad som fungerar bra/inte fungerar bra så att det leder till att alla elever når de nationella målen – kunskapskraven i kursplanerna – eller längre.

Systematiskt kvalitetsarbete. System för att hitta och komma till rätta med brister i en organisation samt utveckla nya metoder. Systematiskt kvalitetsarbete innebär att alla som arbetar i skolan metodiskt följer upp verksamheten och analyserar vad som fungerar bra/inte fungerar bra, vad vi gör, varför och vad det leder till för att kunna utveckla utbildningen vidare.

Skolans styrdokument. Skolan styrs av olika styrdokument, lagar och regler, till exempel Skollagen, förordningar, läroplanerna och kursplanerna. Dessa är bindande och ska följas.

Vetenskaplig grund. Vetenskaplig grund handlar både om:

1. Att verksamheten och undervisningen utgår ifrån erfarenheter som baseras på resultat från vetenskapliga studier (evidens).
2. Ett vetenskapligt förhållningssätt, med andra ord ett systematiskt utforskande arbetssätt för att sedan kritiskt kunna granska, pröva och sätta resultaten från de vetenskapliga studierna i ett sammanhang.

Årskull. Alla elever som går i en specifik årskurs på en skola eller i en kommun.

Årskurs. Ett läsår eller skolår av totalt nio i den svenska grundskolan.

Slutnoter

- ¹ Skolverket. *Statistik*, <https://www.skolverket.se/skolutveckling/statistik> (Hämtad 20-02-15)
- ² Hattie, J. (2009). *Visible Learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London-New York: Routledge.
Gerrewall, P. (2017). Att bedöma lärarkvalitet. Stockholm: Natur och Kultur.
Håkansson, J. (2020). *Utmärkt undervisning – framgångsfaktorer i svensk och internationell belysning*. Lund: Studentlitteratur.
Samuelsson, M. (2018). *Lärandets ordning och reda - Ledarskapet i klassrummet*. Stockholm: Natur & Kultur.
- ³ Hanushek, E. (2011). *The economic value of higher teacher quality*. Economics of Education Review 30:467
- ⁴ SFS 2010:800. *Skollagen*.
Håkansson, J. (2017). *Systematiskt kvalitetsarbete förskola, skola och fritidshem – Strategier och metoder*. Lund: Studentlitteratur.
Höög, J. & Johansson, O. (2014). *Framgångsrika skolor - mer om struktur, kultur, ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
Jarl, M. & Blossing, U. & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång – Strategier för en likvärdig skola*. Stockholm: Natur & Kultur.
Leithwood, K.A. & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. PA laboratory for Student Success, Temple University.
- ⁵ Skolverket. *Statistik*.
- ⁶ Rosenkvist, M. (2017). *Tre ämnen och årskurs 9 – ska "öka" eller "ständigt förbättras"*. Kristianstad: Successful Schools.
- ⁷ Larsson, S. (2009). *A pluralist view of generalization in qualitative studies*. International Journal of Research & Method in Education, 32(1), 25 - 38.
- ⁸ Skolverket. *Statistik*.
- ⁹ Jarl, M. & Blossing, U. & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång – Strategier för en likvärdig skola*.
- ¹⁰ Hanushek, E. (2011). *The economic value of higher teacher quality*.
SFS 2010:800. *Skollagen*.
Håkansson, J. (2017). *Systematiskt kvalitetsarbete förskola, skola och fritidshem – Strategier och metoder*.
Höög, J. & Johansson, O. (2014). *Framgångsrika skolor - mer om struktur, kultur, ledarskap*.
Jarl, M. & Blossing, U. & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång – Strategier för en likvärdig skola*.
Skolinspektionen (2010). *Arbetar skolor systematiskt för att förbättra elevernas kunskapsutveckling*, Dnr. 40-2009:1773.
Skolinspektionen (2012). *Vi har inte satt ord på det*, Dnr 400-2011:3032.
Skolinspektionen (2012). *Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten*, Dnr 40-2011:2236.
Skolinspektionen (2015). *Huvudmannens styrning av grundskolan - ett uppdrag med eleven i fokus*, Dnr 400-2013:2398.
Skolinspektionen (2020). *Bedömningsgrunder inom regelbunden kvalitetsgranskning – skolenhet grundskolan inklusive huvudman som endast har en skolenhet*, Bedömningsgrunder version 200101.
- ¹¹ Jarl, M. & Blossing, U. & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång – Strategier för en likvärdig skola*.
- ¹² SFS 2010:800. *Skollagen*.
Skolverket (2019). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet*. Stockholm: Nordstedts.
- ¹³ Hanushek, E. (2011). *The economic value of higher teacher quality*. Economics of Education Review 30:467
Skolverket (2016). *Invandringens betydelse för skolresultaten*. Skolverkets aktuella analyser 2016.
- ¹⁴ OECD (2013). *PISA 2018: Insights and Interpretations*. OECD Publishing.
- ¹⁵ SFS 2010:800. *Skollagen*.
Skolverket (2019). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet*.

- SOU 2020:28. *En mer likvärdig skola – minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning*. Stockholm: Nordstedts.
- 16 SFS 2010:800. *Skollagen*.
- 17 Skolverket (2018). *Allmänna råd med kommentarer om Betyg och betygssättning*. Stockholm: Skolverket.
- 18 SFS 2010:800. *Skollagen*.
- 19 Skolinspektionen (2010). *Arbetar skolor systematiskt för att förbättra elevernas kunskapsutveckling*. Skolinspektionen (2012). *Vi har inte satt ord på det*. Skolinspektionen (2012). *Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten*. Skolinspektionen (2015). *Huvudmannens styrning av grundskolan - ett uppdrag med eleven i fokus*. Skolinspektionen (2020). *Bedömningsgrunder inom regelbunden kvalitetsgranskning – skolenhet grundskolan inklusive huvudman som endast har en skolenhet*. Friskolornas Riksförbund (2020). *Se skolans verkliga utmaningar – låt alla goda krafter bidra*. Stockholm: Friskolornas Riksförbund. Sveriges Skolledarförbund (2019). *En ledande profession – kärnan i vårt yrke*. Stockholm: Sveriges Skolledarförbund. Sveriges Kommuner och Regioner (2019). *Framgångsfaktorer för skolans utveckling*. <https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/5504.pdf?issuusi=ignore> (Hämtad: 20-05-17)
- 20 Håkansson, J. (2017). *Systematiskt kvalitetsarbete förskola, skola och fritidshem – Strategier och metoder*. Höög, J. & Johansson, O. (2014). *Framgångsrika skolor - mer om struktur, kultur, ledarskap*. Jarl, M. & Blossing, U. & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång – Strategier för en likvärdig skola*. Leithwood, K.A. & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*.
- 21 Rosenkvist, M. (2017). *Tre ämnen och årskurs 9 – ska "öka" eller "ständigt förbättras"*.
- 22 Hanushek, E. (2011). *The economic value of higher teacher quality*.
- 23 Håkansson, J. (2020). *Utmärkt undervisning – framgångsfaktorer i svensk och internationell belysning*. Gerrewall, P. (2017). *Att bedöma lärarkvalitet*. Green, E. (2015). *Building a Better Teacher: How Teaching Works*. New York – London: W. W. Norton & Company.
- 24 Timperley, H. (2011). *Realizing the power of professional learning*. Open University Press: McGraw-Hill Education. Svedberg, L. (2019). *Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- 25 Skolinspektionen (2020). *Bedömningsgrunder inom regelbunden kvalitetsgranskning – skolenhet grundskolan inklusive huvudman som endast har en skolenhet*.
- 26 Skolinspektionen (2010). *Arbetar skolor systematiskt för att förbättra elevernas kunskapsutveckling*, Rapport 2010:10.
- 27 Skolverket (2014). *TALIS 2013 En studie av undervisnings- och lärmiljöer i årskurs 7–9*. Stockholm: Skolverket.
- 28 Höög, J. & Johansson, O. (2014). *Framgångsrika skolor - mer om struktur, kultur, ledarskap*.
- 29 Skolinspektionen (2015). *Huvudmannens styrning av grundskolan - ett uppdrag med eleven i fokus*.
- 30 OECD (2015). *Improving schools in Sweden. A OECD perspective*. OECD Publishing.
- 31 SOU 2017:35. *Samling för skolan – Nationell strategi för kunskap och likvärdighet*. Stockholm: Wolters Kluvers.
- 32 Rosenkvist, M. (2017). *Tre ämnen och årskurs 9 – ska "öka" eller "ständigt förbättras"*.
- 33 Jarl, M. & Blossing, U. & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång – Strategier för en likvärdig skola*.
- 34 SOU 2018:17. *Med undervisningsskicklighet i centrum – ett ramverk för lärares och rektors professionella utveckling*. Stockholm: Nordstedts.
- 35 SOU 2020:28. *En mer likvärdig skola – minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning*.
- 36 Friskolornas Riksförbund (2020). *Se skolans verkliga utmaningar – låt alla goda krafter bidra*.
- 37 Ifous (2020). *Varför förbättras inte elevresultaten trots alla insatser*. Ifous rapportserie 2020:1.
- 38 Skolinspektionen (2020). *Resultatskillnader inom skolor*, Dnr SI-2019:1437.
- 39 Skolverket (2020). *PM - Omsättning bland rektorer i grund- och gymnasieskolan*, Dnr 5.1.1–2019:1485
- 40 U2020/00734/S. *Redovisning av uppdrag till skolmyndigheterna om kvalitet och likvärdighet*.
- 41 Skolinspektionen (2010). *Framgång i undervisningen*, Dnr 2010:1284.

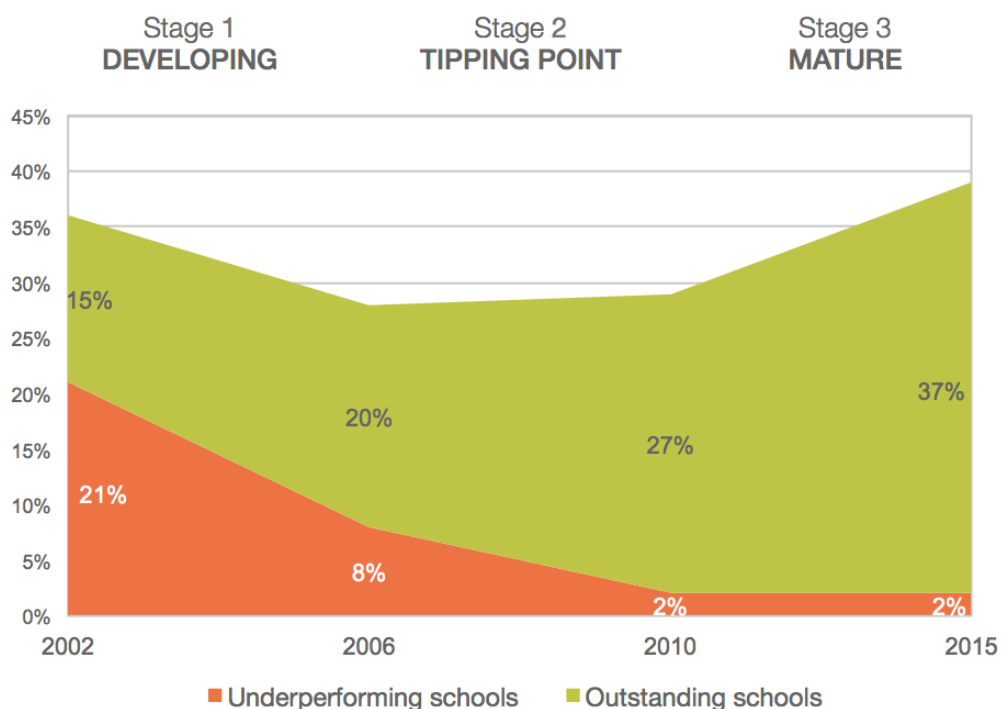
- Skolinspektionen. Råd och vägledning. *Lektionsobservationer*. <https://skolinspektionen.se/rad-och-vagledning/skolrepresentanter/undervisning/verktyg-for-utveckling/lektionsobservationer/> (Hämtad 20-12-07)
- Skolverket. *Kunskapsöversikter: Forskning för skolan*, <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/forskning/innehall/kunskapsoversikter-forskning-for-skolan> (Hämtad 20-12-07)
- Göteborgs Universitet, *Lesson Study och Learning study*, <https://ls.idpp.gu.se/> (Hämtad: 20-12-07)
- ⁴² Skolverket (2014). *TALIS 2013 En studie av undervisnings- och lärmiljöer i årskurs 7–9*. Skolvärlden enkätundersökning via Lärarnas Riksförbunds Lärarpanel (2017). *Den osynlige rektorn*, <https://skolvärlden.se/artiklar/larnas-rektorsoro-betygen-paverkar-lonen> (Hämtad: 20-12-07)
- Successful Schools Swedens undersökning via Novus (2016). *Konstruktiv feedback kring undervisning*. Kristianstad: Successful Schools.
- ⁴³ Rosenkvist, M. (2017). *Tre ämnen och årskurs 9 – ska "öka" eller "ständigt förbättras"*.
- ⁴⁴ Kusek & Rist (2004). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. The World Bank.
- ⁴⁵ Sveriges Skolledarförbund (2019). *En ledande profession – kärnan i vårt yrke*.
- ⁴⁶ Håkansson, J. & Sundberg, D. (2016). *Utmärkt skolutveckling – forskning om skolutveckling och måloppfyllelse*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Håkansson, J. & Sundberg, D. (2018). *Utmärkt ledarskap – forskning om att leda för elevers måloppfyllelse*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Harris, A. (2019). *Distribuerat ledarskap – perspektiv, förutsättningar och möjligheter*. Lund: Studentlitteratur.
- ⁴⁷ SOU 2017:35. *Samling för skolan – Nationell strategi för kunskap och likvärdighet*.
SOU 2018:17. *Med undervisningsskicklighet i centrum – ett ramverk för lärares och rektors professionella utveckling*.
SOU 2020:28. *En mer likvärdig skola – minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning*.
- ⁴⁸ Skolverket (2014). *TALIS 2013 En studie av undervisnings- och lärmiljöer i årskurs 7–9*.
- ⁴⁹ Hirsh, Å. (2017). *Formativ undervisning – utveckla klassrumspraktiker med lärandet i fokus*. Stockholm: Natur & Kultur.
- ⁵⁰ Berwick, G. (2011). *Engaging in Excellence, Volume One - The Approach*. London: Berwick Associates.

Lästips

Läs den här rapporten en gång till - repetition är en av kunskapens och lärandets mödrar.
Lagercrantz, Olof (1985). *Om konsten att läsa och skriva*. Stockholm: Wahlström och Widstrand.
Olof propagerar för att läsa om, det vill säga läs samma alster mer än en gång, för djupare behållning.

Så här tänkte och gjorde man i London

Det största kända exemplet på att vända skolor till bättre elevresultat gäller London. I början av 2000-talet hade Londons skolor elevresultat som placerade dem i botten av rankingen över Englands skolor. Mindre än tio år senare var de uppe i toppen av rankingen. De tog sig dit bland annat genom att man hela vägen från politisk nivå till klassrumsnivå satte fokus på undervisningens kvalitet och lärande i varje klassrum. Efter det har Londons skolor befast sin roll med ännu bättre elevresultat.⁵⁰



Källa: George Berwick Associates och OLEVI International

År 2002 var 21 procent av skolorna i London granskade och bedömdes vara "underperforming schools" med låga elevresultat. Samtidigt var andelen "outstanding schools" med höga elevresultat i huvudstaden enbart 15 procent. 2010 var andelarna omvända till 2 procent "underperforming" och 27 procent "outstanding". 2015 var förhållandet 2 procent och 37 procent.

Elevresultaten sviktar – då får vi titta närmare på undervisningen

Vi vet vilken mångkulturell stad London är och utifrån vår situation i Sverige idag så förstår vi alla den dimensionen av de utmaningar som Londons skolor hade och har. Istället för att fokusera på det så valde man att betrakta situationen så här: elevresultaten som skolorna åstadkommer sviktar – då får vi titta närmare på undervisningens kvalitet för lärande.

Man började med att komma överens om en sak – vad är god undervisning?

Det första man gjorde var att utifrån forskning definiera vad som är god undervisning, tillfredsställande undervisning och undermålig undervisning för lärande. Det gjordes känt för alla i ett underlag och rektorer tränades till att vara förtroga med och kunna beskriva detta.

Lektionsobservationer i alla klassrum

2003 började arbetet med alla de skolor som hade konstaterats vara "underperforming" – totalt 40 skolor. På dessa skolor genomfördes systematiska lektionsobservationer i alla klassrum med samma underlag för observationerna. Med andra ord enhetliga referenspunkter på vetenskaplig grund. Utifrån resultaten från observationerna tränades de lärare som man konstaterade genomföra sin undervisning väl till att ge kollegialt stöd till de lärare som man konstaterade behöva ytterligare kompetensutveckling för att utveckla viktiga förmågor. Detta stöd gavs i form av en 10-veckors intensivkurs.

Kollaborativa rektorsgrupper

En annan åtgärd vara att skapa många mindre grupper med rektorer. I varje grupp ingick både rektorer från "underperforming" och "outstanding schools". Grupperna sattes också medvetet ihop med rektorer med olika personligheter som kunde komplettera varandra. Tillsammans utbytte de erfarenheter och utmanade varandra till att utveckla sina skolor med specifikt fokus på undervisningens kvalitet och coachning av lärare.

Bilaga 1

Sammanställning av text- och innehållsanalysen med fokus på undervisningens kvalitet

Siffrorna nedan visar förekomst eller antal av ordet/begreppet i dokumentet/i texten

	1. "kollegialt lärande" i antal rektors dokument	2. "observation"	3. "lektions-observation" eller "lektions-besök"	4. "klassrums-observation" eller "klassrums-besök"	5. "lesson study" eller "learning study"	6. "verksamhet s-besök"	7. "auskultation"	8. "promenad" (som i lär-promedad)	2 till 8 i rektors dokument - på antal skolor (genomfört - planerat - funderat)	9. "metod-utveckling" "under-visningens... kvalitet" i rektors dokument	9 i kommunens dokument
1 Storstäder och storstadsnära kommuner	2	1							1	3	1
2 Pendlingskommun nära storstad	2	1								2	1
3 Pendlingskommun nära storstad	3	1		1			1		2	2	1
4 Pendlingskommun nära storstad	3						1		1	3	
5 Pendlingskommun nära storstad	3	1	1			1			2	3	1
6 Pendlingskommun nära storstad	3	1				2			2	3	1
7 Pendlingskommun nära storstad	2								2	2	1
8 Pendlingskommun nära storstad	1						1		1	3	
9 Större stad	2	1						1	1	3	1
10 Större stad	2	1	1	1					2	3	1
11 Pendlingskommun nära större stad	3	1								2	1
12 Pendlingskommun nära större stad	2	1	1			1	1		2	2	
13 Mindre stad/tätort	2	1	1				1		2	3	1
14 Mindre stad/tätort	3								1	3	
15 Pendlingskommun nära mindre stad/tätort	1	1								2	1
16 Pendlingskommun nära mindre stad/tätort	1									1	1
17 Landsbygdskommun	1	1				1				3	1
18 Landsbygdskommun	2									2	
19 Landsbygdskommun med besöksnäring	3	1								3	1
20 Landsbygdskommun med besöksnäring	1									1	
Totalt	42	12	7	4	2	0	5	5	1	49	14

Bilaga 2

Exempel på uppställningar som kommunerna och rektorerna använder för att jämföra olika årskullar med elever

Dessa exempel ska "snyggas till" så de inte är suddiga och några till ska läggas till

Årskurs 1	Antal elever	Antal pojkar	Antal flickor
	24	12	12
BETYGSRRESULTAT	Totalt	Pojkar	Flickor
Andel (%) elever med godtagbara kunskaper i alla ämnen	92%	92%	92%
Antal elever som saknar godtagbara kunskaper i 1-2 ämnen	2	1	1

Årskurs 2	Antal elever	Antal pojkar	Antal flickor
	16	7	9
BETYGSRRESULTAT	Totalt	Pojkar	Flickor
Andel (%) elever med godtagbara kunskaper i alla ämnen	87%	100%	78%
Antal elever som saknar godtagbara kunskaper i 1-2 ämnen	2	0	2

Årskurs 3	Antal elever	Antal pojkar	Antal flickor
	19	9	10
BETYGSRRESULTAT	Totalt	Pojkar	Flickor
Andel (%) elever med godtagbara kunskaper i alla ämnen	95%	89%	100%
Antal elever som saknar godtagbara kunskaper i 1-2 ämnen	1	1	0

Bilaga 2

Andel godkända	Åk 9 alla elever	Åk 9 flickor	Åk 9 pojkar	Antal elever
Engelska	91 %	92 %	89 %	
Matematik	87 %	87 %	88 %	
Svenska	95 %	96 %	94 %	
Kemi	91 %	91 %	90 %	
Fysik	89 %	89 %	90 %	

Årskurs 9 (slutbetyg)	Alla	Flickor	Pojkar
Andel elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen	74 %	77 %	71 %
Antal avgångselever	182	93	89
Meritvärde för samtliga avgångselever	13,1	13,6	12,7
Andel elever som är behöriga till ett gymnasieprogram	83 %	84 %	82 %

Relationen mellan nationella prov och betyg i åk 6 och/eller åk 9 är ett område som bör analyseras utifrån flera parametrar.

Åk 9	Lägre betyg än NP Andel %	Samma betyg som NP Andel %	Högre betyg än NP Andel %	Antal prov
Engelska	6	76	18	157
Matematik	0	48	53	160
Svenska	4	63	33	166
Fysik	1	66	33	133
Religion	2	50	48	96

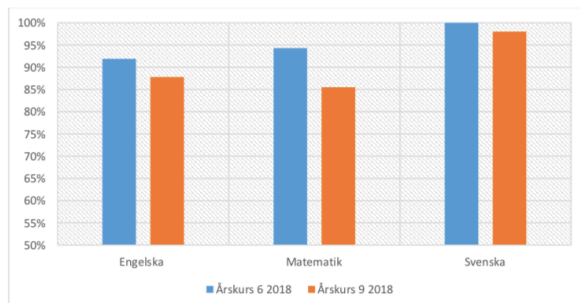
Bilaga 2

Titel	Kön	Värde 2017	Värde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
BSN Andel som når gymnasiebehörighet till yrkesprogram ⁷ , kommunala skolor (KOLADA N15564)	Alla	91,1%	89,1%	91,0%	93,0%%	95,0%
	Kvinnor	90,9%	90,3%	91,0%	93,0%	95,0%
	Män	91,3%	87,9%	91,0%	93,0%	95,0%

Titel	Kön	Värde 2017	Värde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
BSN Genomsnittligt meritvärde ⁹ i årskurs 9, kommunala skolor (/KOLADA N15567)	Alla	234,8	235,3	235,2	236,5	238,3
	Kvinnor	251,7	251,0	252,0	252,5	253,0
	Män	218,2	219,1	220,0	222,0	225,0
BSN Andel som når kunskapskraven i alla ämnen årskurs 9, kommunala skolor (KOLADA N15561)	Alla	81,3%	82,2%	82,43%	83,95%	85,48%
	Kvinnor	85,2%	83,9%	84,0%	85,0%	86,0%
	Män	77,4%	80,4%	81,0%	83,0%	85,0%

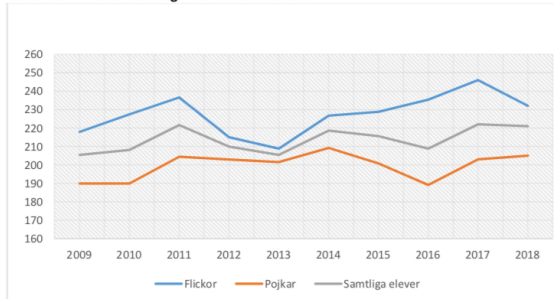
Bilaga 2

Tabell 3.5.1 - Måluppfyllelse årskurs 6 och årskurs 9 2018



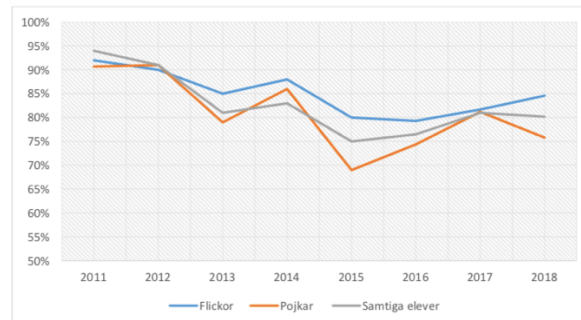
Källa: Skolverkets databas SIRIS

Tabell 3.5.2 - Genomsnittligt meritvärde årskurs 9



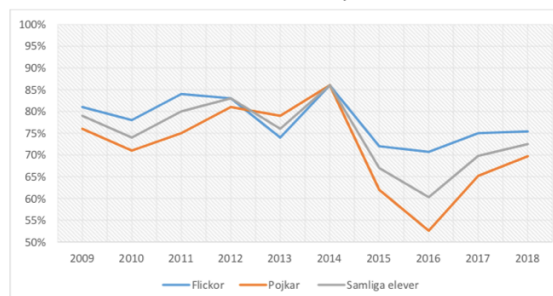
Källa: Skolverkets databas SIRIS

Tabell 3.5.3 - Andel elever som är behöriga till nationellt gymnasieprogram



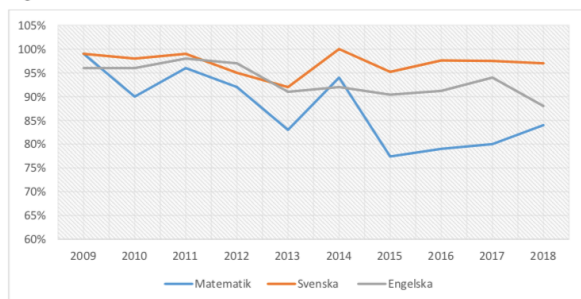
Källa: Skolverkets databas SIRIS

Tabell 3.5.4 - Andel elever i årskurs 9 som nått kunskapskraven i alla ämnen



Källa: Skolverkets databas SIRIS

Tabell 3.5.5 - Andel elever i årskurs 9 som nått kunskapskraven i matematik, svenska och engelska



Källa: Skolverkets databas SIRIS

Bilaga 2

Tillgängliga lärmiljöer (inkluderande lärmiljö) i förskolan och skolan	Förskolans "Kvalitetstrappan" är implementerad i verksamheten	Ja
	Ökad elevnärvaro i grundskolan F- 9 (Andel elever med frånvaro över 20% i grundskolan)	>5,7%
	Ökad närvaro på gymnasiet	>82%
	Andel elever i årskurs 9 (exklusive nyanlända elever) som uppnått kunskapskraven i alla ämnen ska öka från föregående läsår.	>82,4%
	Ökade meritvärden i årskurs 9 (exklusive nyanlända elever)	>238,2
	Ökade meritvärden i årskurs 9 (nyanlända elever)	>192,2
	Ökad jämlikhet mellan flickors och pojkers meritvärden i årskurs 9 (exklusive nyanlända)	>8 poäng
	Ökad andel elever i årskurs 9 som är behöriga till gymnasiets yrkesprogram (exklusive nyanlända)	>88,9%
	Ökad andel behöriga nyanlända elever till gymnasiets yrkesprogram	>52,6%

Bilaga 2

Betygsresultat årskurs 9 (årskurs 6 om högsta)

Resultat	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Genomsnittligt meritvärde			242,5
- Flickor			268,1
- Pojkar			226
Andel elever med godkänt i alla ämnen			93,1
- Flickor			91,7
- Pojkar			94,1
Andel elever med enbart betyg A-C i alla ämnen			
- Flickor			
- Pojkar			
Andel behöriga yrkesprogram, gymnasiet			93,1
- Flickor			91,7
- Pojkar			94,1

Bilaga 2

Utbildningsnämndens mål 2:1b

har tillgång till likvärdig och kompensatorisk utbildning med hög kvalitet som leder till goda kunskapsresultat och rustar dem för framtiden.

Nämndens målsatta mått	Utfall 2017	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2021	Mål 2022
KF: Det genomsnittliga meritvärdet i åk 9 i Botkyrkas skolor (kommunala) ska öka i alla stadsdelar	218	Ökar	Ökar	Ökar	Ökar
KF: Andelen Botkyrkabor med behörighet till gymnasieskolan efter avslutad grundskola ska öka i alla stadsdelar (20-64 år) (Källa: SCB)**	?	?	?	?	?
Andelen elever med behörighet till gymnasieskolan ökar i Botkyrkas skolor (kommunala), procent	81	Ökar	Ökar	Ökar	85
Skilnaden i genomsnittlig meritpoäng i åk 9 mellan olika skolor minskar	87	Minskar	Minskar	Minskar	50
Skilnaden i genomsnittlig meritpoäng mellan flickor och pojkar i åk 9 minskar	25	Minskar	Minskar	Minskar	20
Andelen elever som tagit examen från yrkesprogram inom 4 år ökar, procent.	59	Ökar	Ökar	Ökar	65
Andelen elever som tagit examen från högskoleförberedande program inom 4 år ökar, procent.	76	Ökar	Ökar	Ökar	80

Bilaga 2

Kunskapsresultat – nationella prov åk 3

Nyckeltal	År 2016	År 2017	År 2018
Matematik - Enkla problem		100%	94%
Matematik - Förståelse för räkneseätt		99%	99%
Matematik - Huvudräkning och <u>likhetstecknets betydelse</u>		99%	97%
Matematik - Muntlig kommunikation		94%	100%

Nyckeltal	År 2016	År 2017	År 2018
Matematik - Mönster i talföljder och geometriska mönster		100%	
Matematik - Positionssystemet		100%	
Matematik - Skriftliga räknemetoder		99%	
Matematik - Skriftliga räknemetoder addition			100%
Matematik - Skriftliga räknemetoder subtraktion			99%
Matematik - Statistik, sannolikhet, <u>kombinatorik</u>			99%
Matematik - <u>Symmetri</u> , massa			99%
Matematik - Uppdelning av tal, tal i bråkform, uppskattning			97%
Matematik - överslagsräkning		97%	
Matematik - Mäta, jämföra, uppskatta längd, omkrets och area		99%	
Svenska - Enskild högläsning		96%	100%
Svenska - Enskilt textsamtal		99%	99%
Svenska - Läsa: berättande text		100%	97%
Svenska - Läsa: faktatext		100%	99%
Svenska - Skriva: berättande text		97%	100%
Svenska - Stavning och interpunktion		97%	99%
Svenska - Tal och mätning		97%	100%

Bilaga 2

Skolverket

Grundskolan - Slutbetyg årskurs 9														
Samtliga elever, flickor och pojkar														
Läsåret 2017/18					Visar uppgifter för: Ljusdal (geografiskt område)									
Samtliga elever					Flickor					Pojkar				
Antal	Andel (%)	Andel (%)	Genom-	Antal	Andel (%)	Andel (%)	Andel (%)	Genom-	Antal	Andel	Andel (%)	Andel (%)	Genom-	
elever	som uppnått	behörig	snittligt	elever	elever	som uppnått	behörig	snittligt	elever	elever	som uppnått	behörig	snittligt	
	kunskapskraven i	yrikes-	meritv. (17)			kunskapskraven i	yrikes-	meritv. (17)			kunskapskra	yrikes-	meritv. (17)	
	alla ämnen	prog.				alla ämnen	prog.				alla ämnen	prog.		
Ljusdal, kommunal huvudman	182	68,1	75,8	220,9	86	47,3	75,6	79,1	235,2	96	52,7	61,5	72,9	207,8
Färila skola	34	61,8	67,6	217,6	18	52,9	55,6	61,1	226,3	16	47,1	68,8	~100	208
Stenhamreskolan	99	64,6	71,7	225,5	48	48,5	61,3	65,4	243,3	51	51,5	49	58,8	208
Öjeskolan	43	79,1	~100	216,4	17	39,5	82,4	~100	232,8	26	60,5	76,9	~100	205,7

Bilaga 3

Sammanställning av text- och innehållsanalysen med fokus på dokumentens struktur och systematik

	Typ av kommun	Struktur med analys av föregående läsårs planerade åtgärder - huvudmansnivå	Struktur med enbart lista över föregående läsårs planerade åtgärder - huvudmansnivå	Struktur med analys av föregående läsårs planerade åtgärder - rektorssnivå	Struktur med enbart lista över föregående läsårs planerade åtgärder - rektorssnivå	Struktur på rektorsnivå för att lista planerade åtgärder
1	Storstäder och storstadsnära kommuner	1				1
2	Pendlingskommun nära storstad		1			1
3	Pendlingskommun nära storstad	1		1		
4	Pendlingskommun nära storstad					1
5	Pendlingskommun nära storstad		1			
6	Pendlingskommun nära storstad	1		1		
7	Pendlingskommun nära storstad		1			
8	Pendlingskommun nära storstad					
9	Större stad					
10	Större stad	1		1		
11	Pendlingskommun nära större stad	1		1		1
12	Pendlingskommun nära större stad				1	1
13	Mindre stad/tätort					
14	Mindre stad/tätort	1				1
15	Pendlingskommun nära mindre stad/tätort			1		1
16	Pendlingskommun nära mindre stad/tätort					1
17	Landsbygdskommun	1			1	
18	Landsbygdskommun					
19	Landsbygdskommun med besöksnäring			1		
20	Landsbygdskommun med besöksnäring		1	1		
	Totalt	7	4	7	2	8

1 = Förekomst i dokumenten för 2018/2019 av det som rubriken i kolumnen anger.
 Fetmarkerade celler = förändring/förekomst i dokumenten för 2019/2020.

Bilaga 4

Sammanställning av text- och innehållsanalysen med fokus på dokumentens innehåll för analys och åtgärder

Siffrorna nedan visar förekomst eller antal av ordet/begreppet i dokumentet/i texten

Typ av kommun	Rektor 1 - antal orsaks- samband	Rektor 1 - antal slutsatser om förbättrings- åtgärder	Rektor 1 - total	Rektor 2 - antal orsaks- samband	Rektor 2 - antal slutsatser om förbättrings- åtgärder	Rektor 2 - total	Rektor 3 - antal orsaks- samband	Rektor 3 - antal slutsatser om förbättrings- åtgärder	Rektor 3 - total	Antal orsaks- samband/ slutsatser kopplade till undervisnin- g	Antal orsaks- samband/ slutsatser specifikt kopplade mer resurser	Antal rektorer som i sin analys nämner diagnoser - screening - tester	Antal rektorer som gör kopplingar till forskning	Antal rektorer som har med/ reflekterar eleveresultat i sin analys	Antal kommuner som har struktur för att lista planerade åtgärder
1 Storstäder och storstadsnära kommuner	0	15	15	0	3	3	0	3	3	12	4	1	1	0	1
2 Pendlingskommun nära storstad	0	0	0	7	12	19	1	5	6	4	3	1	0	1	1
3 Pendlingskommun nära storstad	2	1	3	6	5	11	20	3	23	9	9	0	0	3	0
4 Pendlingskommun nära storstad	4	4	8	2	7	9	7	3	10	12	1	0	1	0	1
5 Pendlingskommun nära storstad	2	7	9	4	1	5	4	3	7	6	1	2	1	2	0
6 Pendlingskommun nära storstad	5	1	6	10	4	14	8	1	9	9	1	3	1	3	0
7 Pendlingskommun nära storstad	1	1	2	2	1	3	3	0	3	1	2	0	0	1	0
8 Pendlingskommun nära storstad	2	2	4	6	3	9	1	3	4	3	1	0	0	2	0
9 Större stad	5	11	16	Bortfall						2	0	0	0	1	0
10 Större stad	8	2	10	15	0	15	8	1	9	7	6	0	0	2	0
11 Pendlingskommun nära större stad	7	1	8	19	3	22	16	0	16	12	5	1	1	1	1
12 Pendlingskommun nära större stad	6	15	21	4	2	6	7	2	9	16	2	0	1	1	1
13 Mindre stad/tätort	0	0	0	3	0	3	7	2	9	3	2	0	0	0	0
14 Mindre stad/tätort	0	6	6	0	13	13	0	8	8	11	0	0	0	1	1
15 Pendlingskommun nära mindre stad/tätort	10	4	14	37	15	52	2	5	7	35	2	1	0	3	1
16 Pendlingskommun nära mindre stad/tätort	4	7	11	Bortfall						3	0	0	0	1	1
17 Landsbygdskommun	1	3	4	4	2	6	2	2	4	5	0	0	0	1	0
18 Landsbygdskommun	3	0	3	1	0	1	2	1	3	2	0	1	0	0	0
19 Landsbygdskommun med besöksnäring	0	0	0	0	0	0	3	0	3	1	1	0	0	0	0
20 Landsbygdskommun med besöksnäring	0	0	0	6	1	7	7	1	8	6	2	0	0	1	0
Totalt	60	80	140	126	72	198	98	43	141	159	38	10	7	24	8

Bilaga 5

Sammanställning av samtliga 20 kommuners rubrikstrukturer för huvudmannens kvalitetsredovisning och verksamhetsplanering

1. Storstad

Namn på dokumentet: ”Kvalitetsrapport läsåret 18/19 ”

Innehåll

1	Sammanfattning.....	4
2	Inledning	6
2.1	Syfte	6
2.2	Metod	6
2.3	Disposition.....	7
3	Kultur och struktur	8
3.1	Grundskoleförvaltningens förstärkningsområden	8
3.2	Övergripande systematik	8
3.2.1	Struktur.....	8
3.2.2	Kultur.....	10
4	Genomförda utvecklingssteg inom respektive förstärkningsområde – sammanfattning.....	10
4.1	Ökad kvalitet i undervisningen.....	10
4.2	Ökad likvärdighet mellan skolor	12
4.3	Tydligare ansvar, styrning och ledning.....	13
5	Resultat grundskola	15
5.1	Ökad kvalitet i undervisningen.....	15
5.1.1	Kunskap och lärande	15
5.1.2	Trygghet och delaktighet	22
5.1.3	Undervisningens kvalitet.....	28
5.1.4	Sammanfattning och bedömning	37
5.2	Ökad likvärdighet mellan skolor	38
5.2.1	Sammanfattning och bedömning	45
5.3	Tydligare ansvar, styrning och ledning.....	45
6	Resultat grundsärskola.....	46
6.1	Ökad kvalitet i undervisningen	46
6.2	Ökad likvärdighet mellan skolor	48
6.3	Tydligare ansvar, styrning och ledning.....	48
6.4	Sammanfattning och bedömning	48
7	Resultat fritidsverksamhet	50
7.1	Ökad kvalitet i undervisningen	50
7.2	Ökad likvärdighet mellan skolor	52
7.3	Tydligare ansvar, styrning och ledning.....	52
7.4	Sammanfattning och bedömning	53

Fortsättning på nästa sida

8 Resultat förskoleklass	54
8.1 Ökad kvalitet i undervisningen	54
8.2 Ökad likvärdighet mellan skolor	56
8.3 Tydligare ansvar, styrning och ledning.....	56
8.4 Sammanfattning och bedömning	57
9 Analys.....	58
9.1 Ökad kvalitet i undervisningen	58
9.1.1 Analys av resultaten från genomförda utvecklingssteg inom förstärkningsområdet Ökad kvalitet i undervisningen	58
9.1.2 Analys av resultaten från respektive skol- och verksamhetsform med kvalitetsdialoger som utgångspunkt	62
9.2 Ökad likvärdighet mellan skolor	66
9.3 Tydligare ansvar, styrning och ledning.....	71
10 Viktiga ställningstaganden och vägen framåt	75
10.1 Ökad kvalitet i undervisningen	75
10.2 Ökad likvärdighet mellan skolor	75
10.3 Tydligare ansvar, styrning och ledning.....	76
10.4 Vägen framåt.....	76
11 Bilagor.....	77
11.1 Bilaga 1. Diagram och tabeller.....	77
11.2 Bilaga 2. Sammanställning efter beslut av regelbunden kvalitetsgranskning, Skolinspektionen	83
12 Referenslista.....	87
12.1 Forskning och lagar	87
12.2 Rapporter	88
12.3 Webbplatser	89

2. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: ” Barn- och ungdomsförvaltningens Måluppfyllelse- och analysrapport 2019”

Innehåll

1. SAMMANFATTNING.....	3
2. SYFTE	3
3. MÅLUPPFYLLELSE- OCH ANALYSRAPPORTEN – EN DEL AV DET SYSTEMATISKA KVALITETSARBETET	4
4. DISPOSITION	5
5. RESULTAT	6
5.1 Sammanfattande slutsatser om resultaten.....	6
5.2 Kunskaper och lärande i förskolan	7
5.2.1 Attitydundersökning visar på hög kvalitet.....	7
5.2.2 Förskolornas måluppfyllelse- och analysrapporter.....	7
5.3 Kunskaper och lärande i grundskolan.....	8
5.3.1 Meritvärde åk 9.....	8
5.3.2 Andel som nått kunskapskraven i alla ämnen åk 9.....	11
5.3.3 Andel gymnasiebehöriga elever.....	13
5.3.4 Betyg i åk 6.....	15
5.4 Elevers attityder till lärande	16
5.5 Grundsärskolan	16
5.6 Fritidshem	17
5.7 Normer och värden	18
5.7.1 Årlig attitydundersökning	18
5.7.2 Föräldrar och elever är generellt nöjda med utbildningen i Järfälla	18
5.7.3 Hög grad av upplevd trygghet	18
5.8 Klagomålshantering och anmälningsärenden	19
5.8.1 Anmälningar till Skolinspektionen och BEO läsåret 2018/2019.....	19
5.8.2 Jämförelse med nationell statistik.....	20
5.8.3 Klagomålsärenden	20
5.8.4 Förbättringsåtgärder som genomförts under 2019.....	21
5.8.5 Sammanfattande analys	21
5.9 Skolornas måluppfyllelse- och analysrapporter.....	21
6. FÖRUTSÄTTNINGAR.....	22
6.1 Sammanfattande slutsatser.....	22
6.2 Förskolan.....	23
6.3 Pedagogisk omsorg	24
6.4 Grundskola.....	25
6.5 Fritidshem	26
6.6 Enheternas måluppfyllelse- och analysrapporter	27
7. ÅTGÄRDER I VERKSAMHETSPLAN	28

3. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: "Kvalitetsrapport 2018/2019 Grundskolan"

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
2. Läroplanens huvudområden.....	3
2.1. Normer och värden.....	3
2.2. Kunskaper	4
2.3. Elevernas ansvar och inflytande.....	6
2.4. Skola och hem.....	7
2.5. Övergång och samverkan.....	7
2.6. Skolan och omvärlden.....	7
2.7. Bedömning och betyg	7
2.8. Rektorns ansvar.....	9
3. Fritidshem	9
3. Särskilda frågor för verksamhetsområdets uppföljning och för uppföljning av utbildningsnämndens mål och budget	11
3.1. Skolinspektionens tillsyner under verksamhetsåret	11
3.2. Anmälan om kränkande behandling till huvudman	12
4. Verksamhetsområdets prioriterade utvecklingsområden inför revidering av arbetsplan.....	15

4. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: "Årsredovisning produktionsutskottet 2019"

Innehåll

1 Nämndens ansvar och uppgifter	3
2 Förvaltningschefens kommentar till resultatet	3
3 Viktiga händelser i verksamheten	3
4 Uppföljning och bedömning av nämndens mål	3
5 Ekonomi	6
5.1 Driftredovisning	6
5.2 Driftredovisning per verksamhet	7
5.3 Investeringsredovisning	8
6 Intern kontroll	9
7 Prestationer och nyckeltal	9
8 Risk	11

5. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: "Kvalitetsredovisning Barn- och Utbildningsförvaltningen 2018/2019"

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	
BAKGRUND	4
Barn- och ungdomsnämnden	4
Kvalitetsarbete i : kommun	7
FÖRSKOLA	11
1. Bakgrund	13
2. Mål för förskolan 2018/2019	16
3. Sammanfattning av huvudmannens genomförda insatser i förskolan 2018/2019	16
4. Resultat	19
5. Analys	36
6. Mål för förskolan 2019/2020	40
7. Sammanfattning av huvudmannens planerade insatser 2019/2020	40
GRUNDSKOLA	42
1. Bakgrund	44
2. Mål för grundskolan 2018/2019	46
3. Sammanfattning av huvudmannens genomförda insatser i grundskolan 2018/2019	46
4. Resultat	49
5. Analys	73
6. Mål för grundskolan 2019/2020	83
7. Sammanfattning av huvudmannens planerade insatser 2019/2020	83
GRUNDSÄRSKOLA	86
1. Bakgrund	88
2. Mål för grundsärskolan 2018/2019	90
3. Sammanfattning av huvudmannens genomförda insatser i grundsärskolan 2018/2019	90
4. Resultat	92
5. Analys	96
6. Mål för grundsärskolan 2019/2020	98
7. Sammanfattning av huvudmannens planerade insatser 2019/2020	98
FRITIDSCHEMMET	100
1. Bakgrund	102
2. Mål för fritidshemmen 2018/2019	104
3. Sammanfattning av huvudmannens genomförda insatser i fritidshemmen 2018/2019	104
4. Resultat	107
5. Analys	114
6. Mål för fritidshemmen 2019/2020	118
7. Sammanfattning av huvudmannens planerade insatser 2019/2020	118

6. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: "Kvalitetsrapport 2018 2019 Bildningsnämnden"

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
2 Övergripande förutsättningar	5
2.1 Barnantal och personalstatistik förskola	5
2.2 Elevantal och personalstatistik grundskola	6
2.3 Elevantal och personalstatistik grundsärskola	7
2.4 Elevantal och personalstatistik fritidshemmet	8
2.5 Elevantal och personalstatistik gymnasieskola	9
2.6 Elevantal och personalstatistik gymnasiesärskola	11
2.7 Antal studerande och personalstatistik Komvux	11
2.8 Övergripande sammanställd statistik	12
3 Normer och värden	14
3.1 Förskolan	14
3.2 Grundskolan	15
3.3 Grundsärskolan	17
3.4 Fritidshemmet	18
3.5 Gymnasieskolan	19
3.6 Gymnasiesärskolan	20
4 Kunskaper, utveckling och lärande	22
4.1 Förskolan	22
4.2 Grundskolan	23
4.3 Grundsärskolan	28
4.4 Fritidshemmet	28
4.5 Gymnasieskolan	29
4.6 Gymnasiesärskolan	32
4.7 Vuxenutbildning	33
5 Barns och elevers ansvar och inflytande	36
5.1 Förskolan	36
5.2 Grundskolan	36
5.3 Grundsärskola	37
5.4 Fritidshemmet	38
5.5 Gymnasieskolan	38
5.6 Gymnasiesärskola	39
6 Skola och hem samt övergång och samverkan	41
6.1 Förskolan	41
6.2 Grundskolan	42

Forts nästa sida

6.3	Grundsärskola	43
6.4	Fritidshemmet	43
7	Förskolan, skolan och omvärlden	45
8	Uppföljning av nämndens prioriterade mål	46
8.1	Matematikkunskaperna ska förbättras.....	46
8.2	Läsförståelse och skrivförmåga ska förbättras	46
8.3	Barn i förskolan och elever i skolan ska uppleva trygghet och studiero	46
8.4	Tillgängliga lärmiljöer i förskolan och skolan	47
8.5	Digital likvärdighet i förskola och skola	47
9	Prioriterade utvecklingsområden	49
9.1	Förskolan.....	49
9.2	Grundskolan	50
9.3	Grundsärskolan	51
9.4	Fritidshemmet	51
9.5	Gymnasieskolan	52
9.6	Gymnasiesärskolan	53
9.7	Vuxenutbildningen/ Svenska för invandrare/ Särskild utbildning för vuxna	54

7. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: "Verksamhetsplan Barn- och utbildningsnämnden 2019"

Innehållsförteckning

1 FÖRUTSÄTTNINGAR	3
1.1 Vision	3
1.2 Lagar och andra externa styrdokument	4
1.3 Strategier, program och planer	4
1.4 Uppgift	5
1.5 Profil	6
1.6 Mandatmål och satsningar	7
1.7 Demografi	9
1.8 Driftbudget 2019	10
1.9 Investeringsbudget 2019	10
1.10 Forskning och trender	10
2 ANALYS	10
2.1 Nuläge	10
2.2 Riskanalys	13
2.3 Identifierade utvecklingsområden	13
3 PLANERING	13
3.1 Organisationsbeskrivning	13
3.2 Satsningar och aktiviteter kopplade till framåtriktade styrdokument	14
3.3 Satsningar och aktiviteter kopplade till mandatmål	14
3.4 Aktiviteter kopplade till uppgift	17
3.5 Sammanställning över budgetpåverkande aktiviteter	17

8. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: "Verksamhetsplan 2019 Utbildningsnämnden"

Innehåll

1. Inledning.....	3
2. Utbildningsnämndens uppdrag och verksamhet.....	3
3. Nulägesbeskrivning.....	3
3.1. Förskola.....	3
3.2. Skola.....	4
3.3. Grundsärskola.....	5
3.4. Gymnasieskola	5
4. Inriktningsmål från kommunfullmäktige.....	5
5. Utbildningsnämndens uppdrag från Kommunfullmäktige	6
6. Utbildningsnämndens mål.....	7
7. Utbildningsnämndens fokusområden under 2019	8
8. Ekonomi	9
8.1. Investeringar	10

9. Större stad

Namn på dokumentet: "BARN- OCH UNGDOMSNÄMNDENS SAMLADE REDOVISNING AV KVALITET OCH RESULTAT 2018"

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	3
2. Uppföljning av verksamhetens förutsättningar	5
2.1 Verksamheter inom barn- och ungdomsnämndens ansvar.....	5
2.3 Elevprognos och personalitet i grundskolans verksamheter.....	8
2.4 Socioekonomiskt strukturtillägg.....	11
2.5 Lokaler.....	11
2.6 Personalens utbildning och kompetens	12
2.7 Arbetsmiljöarbete	13
2.8 Vikariepoolen	13
2.9 Digitalisering inom förskola, fritidshem och skola	14
2.10 Barn- och ungdomsförvaltningens övergripande organisation	15
3. Rutiner för kränkningssignaler, tillbud/olycksfall och klagomål	16
3.1 Rutin för anmälan till huvudman – diskriminering, trakasserier, kränkande behandling	17
4. Uppföljning förskola	19
4.1 Förutsättningar + arbetsprocesser = resultat.....	21
4.2 Förskolechef/rektors ledarskap - Styrning och ledning	22
4.3 Undervisning	25
4.4 Trygghet och barnsäkerhet	31
5. Tillsyn – fristående förskola och pedagogisk omsorg.....	35
6. Uppföljning grundskola, förskoleklass och fritidshem	36
6.1 Grundskola	36
6.2 Fritidshem och förskoleklass.....	47
7. Grundsärskola.....	49
8. Stödfunktioner	50
8.1 Elevhälsan och elevers hälsa	50
8.2 Skolbibliotek	56
8.3 Studie- och yrkesvägledning	56
8.4 Mångfald och integration	57
8.5 Kulturskolan	59
9. Sammanfattning och prioriteringar 2019	60
9.1 Skoldirektören	60
9.2 Utbildningschef förskola – prioriterade områden 2019	61
9.3 Utbildningschef skola, fritidshem och grundsärskola – prioriterade områden 2019	63
Referenser.....	66

10. Större stad

Namn på dokumentet: "Resultatanalys för grundskolan/grundsärskolan/fritidshemmets systematiska kvalitetsarbete läsåret 2018/2019"

Innehåll

Förutsättningar.....	4
Socioekonomiska förutsättningar	4
Elever och personal- grundskola	5
Specialpedagogisk personal- grundskola.....	7
Elev och personal- grundsärskolan	7
Elev och personal- fritidshemmet.....	7
Analys elever och personal- grundskola	8
Måluppfyllelse 2019	9
Måluppfyllelse årskurs 9	9
Måluppfyllelse årskurs 6	14
Måluppfyllelse årskurs 3	16
Andra påverkansfaktorer på elevernas lärande.....	19
Lokaler	19
Resursfördelning inom enheten	19
Lärarbyten och behörighet bland personalen	20
Digitaliseringen	20

11. Pendlingskommun nära större stad

Namn på dokumentet: ”Systematiskt kvalitetsarbete del A – Kunskap och lärande 2018 – Redovisning till Utbildningsnämnden” Innehåll

Uppföljning av föregående års föreslagna åtgärder	5
Tydliga mål för uppföljning från huvudmannen	5
Elevers resultat – fördjupad analys	5
Internutbildning förskolan	5
Språkplan	5
Utbildningsnämndens mål	6
Förskolan	7
Personal	7
Barngruppernas storlek	8
Utveckling i förskolan	9
Reviderad läroplan för förskolan	9
Grundskolan	10
Resultat årskurs 9	11
Andel behöriga till yrkesprogram – samtliga elever	11
Andel behöriga till yrkesprogram – exklusive nyanlända och okänd bakgrund	11
Andel behöriga till yrkesprogram	12
Jämförelse med liknande kommuner, samtliga elever	12
Jämförelse med Kronobergs län, samtliga elever	12
Jämförelse med liknande kommuner, exklusive nyanlända och okänd bakgrund	12
Jämförelse med Kronobergs län, exklusive nyanlända och okänd bakgrund	13
Slutbetyg i årskurs 9, våren 2018	13
Andel elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen – samtliga elever	14
Jämförelse över tid	14
Andel elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen – exklusive nyanlända elever och okänd bakgrund	14
Jämförelse över tid	14
Andel elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen	14
Genomsnittligt meritvärde	15
Samtliga elever	15
Genomsnittligt meritvärde	15
Exklusive nyanlända elever och okänd bakgrund	15
Meritvärde	15
Uppnådda kunskapskrav årskurs 6 – 9	17
Årskurs 9	17
Årskurs 8	17
Årskurs 7	18
Årskurs 6	18
Resultat för nationella prov 2018	19
Årskurs 3	19
Svenska/svenska som andraspråk	19
Matematik	19
Analys av resultaten för årskurs 3	19
Resultat för nationella prov 2018 – årskurs 6	20
Analys av resultaten för årskurs 6	20
Resultat för nationella prov 2018 – årskurs 9	21

Forts. nästa sida

Analys av resultaten för årskurs 9	21
Fritidshem	23
Resultat av uppföljningen	23
Beskrivning av verksamheterna	23
Rektors bedömning av gruppstorlek i förhållande till sammansättning	23
Lokalernas utformning samt utemiljö	23
Sammanfattning.....	24
Anmälningar till Skolinspektionen.....	26
Allbo lärcenter	27
Introduktionsprogram.....	27
Resultat introduktionsprogram.....	27
Rektors analys av måluppfyllelse på introduktionsprogrammen	27
Utvecklingsområden	27
Vuxenutbildningar.....	28
Utbildning i svenska för invandrare (SFI)	28
Resultat för SFI	28
Grundläggande vuxenutbildning samt gymnasial vuxenutbildning.....	29
Resultat för grundläggande vuxenutbildning samt gymnasial vuxenutbildning	29
Resultat lärlingsutbildning för vuxna.....	29
Resultat lärlingsutbildning för vuxna.....	29
Utvecklingsområden.....	29
Rektors analys av måluppfyllelse på , lärcenter.....	30
särskola.....	31
resursskola.....	31
Huvudmannens uppföljning av arbetet med nyanlända elever.....	33
Utvecklingsinsatser under läsåret	34
Studiehandledarutbildning, internutbildning	34
Utveckling av kartläggningen i kommun.....	34
Nyhetsbrev om nyanländas lärande	35
Skapa en informationsplats på , kommuns hemsida.....	35
Sprida kunskap om nyanländas lärande genom diskussions- och reflektionsfrågor, utifrån aktuell verksamhetsnivå.....	35
Analys och förslag till åtgärder.....	36
Skolblad - 	37
Skolblad - 	39
Skolblad - 	41
Skolblad - 	43
Skolblad - 	45
Skolblad - 	47
Skolblad - 	49

12. Pendlingskommun nära större stad

Namn på dokumentet: ” Övergripande resultatrapport 2017/18”

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	3
1.1	VISION.....	3
1.2	ORGANISATION.....	3
1.3	FOKUSOMRÅDEN 2017/18	3
2	UPPDRAG.....	4
2.1	ÅRSHJUL KVALITETSPLAN	4
3	RESULTATSAMMANSTÄLLNING ASKERSUNDS KOMMUN.....	5
3.1	GRUNDFÖRUTSÄTTNINGAR.....	5
3.2	MÅLUPPFYLLELSE.....	6
3.2.1	Skolämnena i kommunen	6
3.2.2	Skolämnena årskurs 1 till 9	7
3.2.2.1	Betyg.....	9
3.2.3	Gymnasiebehörighet.....	11
3.2.4	Nyanlänningar.....	12
3.3	NATIONELLA PROV	12
3.4	MATEMATIKPLAN OCH SPRÅKPLAN	15
3.5	CMA	16
3.6	HANDLINGSPLANER OCH ÅTGÄRDSPROGRAM.....	17
3.7	KRÄNKNINGAR.....	18
3.8	SAMMANFATTNING	18
	REFERENSER	20
	BILAGA 1	22

13. Mindre stad/tätort

Namn på dokumentet: ” Kvalitetsredovisning 2019 Grundskolans systematiska kvalitetsarbete”

Innehåll

Sammanfattning.....	3
Inledning	4
Mål för utbildningarna	5
Metoder och Underlag	5
Utvärdering av utbildningens kvalitet.....	5
Resultat och Analys	6
Normer och värden.....	6
Kunskaper	8
Studiero och Trygghet	10
Elevernas ansvar och inflytande	12
Skola och Hem	13
Övergång och samverkan	14
Skolan och omvärlden	16
Bedömning och betyg.....	17
Elevhälsa	20
Rektors ansvar	22
Framgångsfaktorer.....	23
Utvecklingsområden kopplade till uppsatta mål	23
Systematiskt kvalitetsarbete	23

14. Mindre stad/tätort

Namn på dokumentet: "Verksamhetsplan och internbudget 2020 (2021-2022)"
(innehållsförteckning saknades – rubrikerna sammanställda av Successful Schools)

Innehåll

Sammanfattning

1. Nämndens mål
2. Nämndens analys av omvärldstrender, styrkor och utvecklingsområden i den egna verksamheten
3. Ekonomiska förutsättningar
4. Nämndsmål och nämndens indikatorer utifrån kommunfullmäktiges inriktningsmål
5. Intern kontroll

15. Pendlingskommun nära mindre stad/tätort

Namn på dokumentet: ” Systematiskt kvalitetsarbete Barn och Utbildning 2018/2019
Avdelning Skola”

Innehåll

1.0 SAMMANFATTNING	4
2.0 ARBETSGÅNG	5
3.0 ORGANISATION	5
4.0 NORMER OCH VÄRDEN	6
Nulägesbeskrivning/Resultat	6
Analys	8
Åtgärder för förbättring	9
5.0 KUNSKAPER	10
Nulägesbeskrivning/Resultat	10
Analys	12
Åtgärder för förbättring	13
6.0 ELEVERNAS ANSVAR OCH INFLYTANDE	15
Nulägesbeskrivning/Resultat	15
Analys	15
Åtgärder för förbättring	15
7.0 SKOLA OCH HEM	16
Nulägesbeskrivning/Resultat	16
Analys	16
Åtgärder för förbättring	16
8.0 ÖVERGÅNG OCH SAMVERKAN	17
Nulägesbeskrivning/Resultat	17
Analys	17
Åtgärder för förbättring	18
9.0 SKOLAN OCH OMVÄRLDEN	18
Nulägesbeskrivning/Resultat	18
Analys	18
Åtgärder för förbättring	19
10.0 BEDÖMNING OCH BETYG	19
Nulägesbeskrivning/Resultat	19

Forts. nästa sida

Analys.....	20
Åtgärder för förbättring.....	20
11.0 REKTORS ANSVAR.....	21
Nulägesbeskrivning/Resultat	21
Analys.....	21
Åtgärder för förbättring.....	22

16. Pendlingskommun nära mindre stad/tätort

Namn på dokumentet: "Verksamhetsanalys 2018-2019 Barn- och utbildningsnämnden"

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	3
2	Nyckeltal.....	4
3	Uppföljning av Barn- och utbildningsnämndens mål	9
4	Förskola.....	26
5	Grundskola	28
6	Kompetenscentrum	33
6.1	Resultat	33
6.1.1	Utbildning.....	33
6.1.2	Arbetsmarknadsenheten	35
6.2	Analys.....	36
6.3	Förbättringar	37
7	Sammanfattande analys.....	37

Gå till sidan 4

17. Landsbygds kommun

Namn på dokumentet: "Dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet i förskola, fritidshem, förskoleklass, grundskola och grundsärskola 2018/2019"

Innehåll

Förord	3
Organisation	4
Styrdokument	5
Kvalitetsarbete i praktiken	6
Struktur och rutiner	6
Den statliga styrningen och måluppfyllelse	8
Händelser och insatser under året som påverkat verksamheten	10
Förutsättningar	11
Antal inskrivna barn/elever, i kommunal verksamhet	11
Kostnader	11
Pedagogisk omsorg	11
Pedagogiskt bokslut, Förskola	13
Händelser av betydelse under året.	13
Resurser, förskolan	14
Långsiktig strategi och planerade åtgärder för fortsatt utveckling	16
Pedagogiskt bokslut, Förskoleklass och fritidshem	17
Förskoleklass	17
Fritidshem	17
Pedagogiskt bokslut Grundskola, f-klass och åk 1-9,	19
Uppföljning och analys av gjorda utvecklingsinsatser.	19
Resurser, Grundskola F-6	21
Långsiktig strategi och planerade åtgärder för fortsatt utveckling:	29
Fokusområden – 2019/2020	30

18. Landsbygds kommun

Namn på dokumentet: "NULÄGESBESKRIVNING Grundskola och Förskoleklass"
(innehållsförteckning saknades – sammanställd av Successful Schools)

Innehåll

NULÄGESBESKRIVNING

INDIVIDNIVÅ

Betyg åk 6

Resultat 2019:

Resultat nationella prov åk 6

Resultat nationella prov år 3

Bedömningsstöd matematik år 1 vt-19

Bedömningsstöd läsutveckling år 1

Bornholmsscreening förskoleklass.

Elevnärvaro/frånvaro

PROCESSNIVÅ

Undervisning

Elevinflytande

Trygghet och studiero

Elevhälsoarbete

Lärmiljöer

Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt

Extra anpassningar och särskilt stöd

STRUKTURNIVÅ

Organisation

Personalens kompetens

Personalförsörjning

Elevhälsa

Systematiskt kvalitetsarbete

Dagligen	Vad:	Vem:	Hur:
----------	------	------	------

Fyra ggr/år	Vad:	Vem:	Hur:
-------------	------	------	------

Terminsvis	Vad:	Vem:	Hur:
------------	------	------	------

Årsvi	Vad:	Vem:	Hur:
-------	------	------	------

Plattform

Prioriterade områden läsåret 19/20

UPPLEVDA STYRKOR I VERKSAMHETEN

UPPLEVDA PROBLEM I VERKSAMHETEN

Prioriterade orsaker

Önskat läge

19. Landsbygdskommun med besöksnäring**Namn på dokumentet: "Bokslut och årsredovisning 2018 Barn- och utbildningsnämnden"****Innehåll**

Innehåll	2
1. Inledning	3
2. Händelser av betydelse	4
3. Kvalitet och prestationer	4
4. Verksamheten i siffror	18
5. Måluppföljning mål	20
6. Ekonomi	22
7. Personal	23

20. Landsbygdskommun med besöksnäring

Namn på dokumentet: "Uppföljning Tertial 2, 2019"

"(innehållsförteckning saknades – sammanställd av Successful Schools)

Innehåll

Viktiga händelser

Ekonomi- analys

Investeringar- analys

Effektmål- analys och kommentarer

Kommungemensamma effektmål

Medborgaren i centrum

Ökad servicegrad

Analys

Tillväxt

Analys

Kommunen styrs genom hållbar utveckling

Analys

Ständiga förbättringar av våra verksamheter

Analys

Attraktiv arbetsgivare

Analys

Nämnds specifika inriktnings- och effektmål

Analys

Utbildningsverksamhetens lärandemiljö ska utformas så att varje barn/elev/student upplever trygghet, delaktighet och når så långt som möjligt i sin kunskapsutveckling Förskoleklassens verksamhet ska ge goda förutsättningar för alla elever att klara kunskapskrav i årskurs 1-3.

(Förskoleklassen, Grundskolan) T1, T2, T3

Analys

Fritidshemmets verksamhet ska komplettera skolan och genom det ge goda förutsättningar för alla elever klara kunskapskrav årskurs 1-6. (Grundskolan) T1, T2, T3

Analys

Fler elever i årskurs 3 ska, i jämförelse med föregående år, klara kunskapskraven.

(Grundskolan) T1, T2, T3

Analys

Fler elever i årskurs 6 ska, i jämförelse med föregående år, klara kunskapskraven.

(Grundskolan) T1, T2, T3

Analys

Upplevd trygghet ska, i jämförelse med föregående år, öka.

(Förskoleklassen, Fritidshemmet, Grundskolan och Grundsärskolan) T1, T2, T3

Analys

Upplevd delaktighet ska, i jämförelse med föregående år, öka.

(Förskoleklassen, Fritidshemmet, Grundskolan och Grundsärskolan) T1, T2, T3

Analys

Samverkan mellan pedagoger och elevhälsoprofessioner ska ges förutsättningar att utvecklas. (Grundskolan och Centralt stöd)

Analys

Övriga mått

Bilaga 6

Sammanställning av samtliga 20 kommuners rubrikstrukturer för rektorernas kvalitetsredovisning och verksamhetsplanering

1. Storstad

Namn på dokumentet: "Verksamhetsplan 2020 Xxxxxskolan F-6"

Innehållsförteckning

1	Nulägesanalys	3
1.1	Beskrivning av skolenheten	3
1.2	Utvecklingsfrågor	3
2	Nämndens och förvaltningens mål och uppdrag	4
2.1	GRUNDUPPDRAG	4
2.1.1	Trygghet och Delaktighet (Normer och värden, Hem och skola, Övergång och samverkan)	4
2.1.2	Undervisningens kvalitet (Elevers ansvar och inflytande, Skolan och omvärlden)	6
2.1.3	Kunskaper och lärande (Kunskaper, Betyg och bedömning)	7

2. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: "Rapportperiod 2019-06-17 Xxxxxskolan 6-9"

(innehållsförteckning saknades – rubrikerna sammanställda av Successful Schools)

Innehåll

Grunduppgifter - Rektor

Grunduppgifter – per 15 oktober föregående år

Elevfrånvaro

Attitydundersökning

Inriktningsmål: God välfärd

Kunskapsresultat – nationella prov åk 3

Gör en sammanvägd bedömning och analys av måluppfyllelsen
Åtgärder för vidareutveckling

Föräldra- och elevenkäter

Gör en sammanvägd bedömning och analys av måluppfyllelsen
Åtgärder för vidareutveckling

Inriktningsmål: Tryggare... kommun

Gör en sammanvägd bedömning och analys av måluppfyllelsen
Åtgärder för vidareutveckling

Inriktningsmål: God välfärd

Gör en sammanvägd bedömning och analys av måluppfyllelsen
Åtgärder för vidareutveckling

Särskilt stöd

Övrigt

3. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: "Kvalitetsrapport 2018/2019 Xxxxxskolan"

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
2 Läroplanens huvudområden	7
2.1 Normer och värden (Gru)	7
2.1.1 - - - - -	10
2.2 Kunskaper (Gru)	12
2.2.1 språkutvecklande arbetssätt	23
2.2.2 Lärstudio stödprocess för eleverna kunskapsutveckling	24
2.3 Elevernas ansvar och inflytande (Gru)	25
2.3.1 Klassråd	26
2.4 Skola och hem (Gru)	26
2.4.1 Kommunikationen med vårdnadshavare: veckobrev	27
2.4.2 Föräldramöte	28
2.5 Övergång och samverkan (Gru)	28
2.5.1 Att alla undervisande pedagoger får en god pedagogisk information om elever i behov av särskilt stöd via skolans överlämningar över årskurser	28
2.6 Skolan och omvärlden (Gru)	28
2.6.1 Att eleverna utifrån ålder och årskurs får möta olika yrken i undervisning	29
2.7 Bedömning och betyg (Gru)	29
2.8 Rektorns ansvar (Gru)	29
2.9 Kunskaper (Grusär)	35
2.10 3 Förskoleklass	35
2.10.1 Arbeta med trygghet trivsel arbetsro samt lärmiljö. "Ord och begrepp som uttrycker behov, känslor kunskaper och åsikter . Hur ord och yttrande kan uppfattas av och påverka en själv och andra" Lgr 11	35
2.10.2 Eleverna ska ha kännedom om deviser samt känna igen lättare text i böcker. "undervisningen ska ta sin utgångspunkt i elevernas behov och intressen samt i det kunnande och de erfarenheter som eleverna tidigare tillägnat sig, men också kontinuerligt utmana eleverna vidare genom att inspirera till nya upptäckter och kunskaper" LGR 11.	36
2.10.3 känna till hur olika ljud låter , känna till alfabetet, känna till versaler och gemener , kunna skriva sitt namn.	37
2.10.4 Skolor ska stimulera elever till daglig fysisk aktivitet. Alla elever ska delta på idrotten samt ha möjlighet till rörelse på rasterna.	37
2.11 4 Fritidshem	38
2.11.1 Ökad måluppfyllelse utifrån läroplanen	38
2.11.2 Likvärdighet vad gäller undervisning där omsorg, utveckling och lärande utgör en helhet både inom och mellan skolor	39

2.11.3	Minskat lästapp under lov	39
2.11.4	Aktivitetsstyrda aktiviteter under fritidsverksamheten, erbjuda aktiviteter på raster som rastvärdar	40
2.11.5	Stimulera elever till daglig aktivitet.	41
2.12	Övriga kommunala mål och åtaganden	41
3	Särskilda frågor för verksamhetsområdets uppföljning och för uppföljning av utbildningsnämndens mål och budget	46
3.1	Nyanländas lärande	46
3.2	Vilka statliga satsningar har enheten deltagit i under läsåret?	46
3.3	Plan mot diskriminering och kränkande behandling.....	47
4	Enhetens prioriterade utvecklingsområden inför revidering av arbetsplan	48
5	Övrigt	49

4. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: "Kvalitetsredovisning 18/19 Skola och Ungdom Xxxxxskolan"

Innehållsförteckning

1	Rektors sammanfattande analys av skolans resultat	3
2	Enhetens prioriterade förbättringar till kommande läsår.....	8
3	Hög kvalitet - normer och värden	9
3.1	Resultat normer och värden - enkäter	9
3.2	Analys normer och värden	16
3.3	Förbättringar normer och värden	17
4	Hög kvalitet - kunskaper	19
4.1	Resultat kunskaper	20
4.2	Analys kunskaper	20
4.3	Förbättringar kunskaper	20
5	Hög attraktivitet - elevers ansvar och inflytande.....	21
5.1	Resultat elevers ansvar och inflytande.....	21
5.2	Analys elevers ansvar och inflytande.....	22
5.3	Förbättringar elevers ansvar och inflytande.....	22
6	Kunskapsresultat (läggs till centralt ifrån)	23
7	Övrigt	24

5. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: "Kvalitetsredovisning 2018/2019 Xxxxxskolan"

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
2 Kvalitetsarbete i Barn- och ungdomsförvaltningen.....	4
2.1 Kvalitetsarbete i grundskolan	5
2.2 Kvalitetsarbete i fritidshemmet.....	6
3 Vår verksamhet	6
4 Sammanfattning av läsåret 2018/2019	7
5 Måluppföljning.....	13
5.1 Vi håller budget på alla nivåer och frigöra resurser till kvalitetshöjande insatser i skolan och fritidshemmet	13
5.2 Samtliga elever ska i skolan uppleva trygghet.....	13
5.3 Samtliga elever ska uppleva studiero.....	13
5.3.1 Höja resultaten gällande studiero med 5%.....	14
5.4 Varje elev kan vara med att påverka undervisningen	15
5.4.1 Höja resultaten gällande elevinflytande på fritids med 5%.....	16
5.5 Alla elever och föräldrar ska vara nöjda med sin skola/ sina barns skola	17
5.5.1 Höja resultaten gällande övergripande nöjdhet i föräldraenkäten med 2%.....	18
5.6 Samtliga elever ska klara kunskapskraven i alla ämnen	20
5.6.1 Höja kunskapsresultaten i Svenska och svenska som andra språk med 2%.....	20
5.7 Samtliga skolor ska ha betygsresultat över riksgenomsnittet	22
5.8 Samtliga fritidshem ska arbeta med det centrala innehållet i läroplanen varje termin och resultaten följs upp halvårsvis.....	22
5.9 Fritidshemmet ska utveckla elevers kunskaper.....	22
5.10 Frisknärvaron ska öka med två procentenheter	22
5.10.1 Frisknärvaron ska öka med 1% på	
5.11 Vi har engagerade medarbetare, som är motiverade i sitt arbete och tycker att det är kul att gå till jobbet	23
5.12 Medarbetare på skolan upplever ökat tydlighet kring mål, organisation, struktur och arbetsformer på förvaltningens alla nivåer	24
5.13 Andel legitimerade och behöriga medarbetare ska öka	24

6. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: "Kvalitetsredovisning 2018/2019 Xxxxxskolan"

Innehållsförteckning

1 Inledning	3
2 Övergripande förutsättningar	4
2.1 Elevantal och personalstatistik grundskola och förskoleklass.....	4
2.2 Elevantal och personalstatistik fritidshemmet.....	5
3 Normer och värden	6
3.1 Grundskolan och Förskoleklassens arbete med normer och värden	6
3.2 Fritidshemmets arbete med normer och värden	8
4 Kunskaper, utveckling och lärande	9
4.1 Grundskolan och Förskoleklassen.....	9
4.2 Fritidshemmet	12
5 Barns och elevers ansvar och inflytande	14
5.1 Grundskolan och Förskoleklassen.....	14
5.2 Fritidshemmet	15
6 Skola och hem samt övergång och samverkan	16
6.1 Grundskola och Förskoleklassen.....	16
6.2 Fritidshemmet	17
7 Skolan och omvärlden.....	18
8 Prioriterade utvecklingsområden	19
8.1 Grundskolan och Förskoleklassen.....	19
8.2 Fritidshemmet	19

7. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: "Resultat och kvalitet 18/19 Xxxxxskolan F-6"

Innehållsförteckning

1	GRUNDSKOLA OCH FRITIDSHEM	3
1.1	Utvärdering läroplansmål	3
1.2	Betyg och bedömning.....	7
1.3	Utvärdering av enkäter	8
1.4	Sammanfattning av läsåret.....	9

8. Pendlingskommun nära storstad

Namn på dokumentet: "Systematiskt kvalitetsarbete läsåret 2018/2019 Xxxxxskolan Uppföljningsrapport 4, augusti 2019"

(innehållsförteckning saknades – rubrikerna sammanställda av Successful Schools)

Innehåll

Kunskapsresultat

Analysera resultaten – Rektors analys

Dra slutsatser – Rektors slutsats

Resultat Trygghet

Analysera resultaten – Rektors analys

Dra slutsatser – Rektors slutsats

Resultat Studiero

Analysera resultaten – Rektors analys

Dra slutsatser – Rektors slutsats

Rektors slutsatser

9. Större stad

Namn på dokumentet: "Dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet Xxxxxx skolor
Läsåret 2018/2019"

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

3

DET SYSTEMATISKA KVALITETSARBETET	4
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR VERKSAMHETERNAS MÅLUPPFYLLELSE	4
Ledarskapsdiskussion.....	4
Arbetsorganisationen med möjlighet till utveckling	4
Personalens yrkesutveckling	4
REDOVISNING AV DET SYSTEMATISKA KVALITETSARBETET UTIFRÅN SKOLANS ARBETSPLAN	5
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR GENOMFÖRANDET AV DEN GEMENSAMMA ARBETSPLANEN	5
UNDERLAG OCH RUTINER FÖR ATT TA FRAM DOKUMENTATIONEN AV DET SYSTEMATISKA KVALITETSARBETET	7
Resultat från trivselenkäten.....	7
Utvecklingen när det gäller arbetsro och delaktighet	10
Resultat från ELSA-enkäten.....	11
Resultat från Skolenkäten 2019.....	13
Arbetsro/studiero.....	13
Vårdnadshavares övergripande nöjdhet	14
Sammanställning av signaler om kränkande behandling	15
Resultat av bedömningsstödet åk 1	15
Resultat av de nationella proven	16
Resultat av de nationella proven- åk 3 Södra Råtorps skola	16
Resultat av de nationella proven- åk 3 Råtorpsskolan	17
Resultat av de nationella proven- åk 6 Råtorpsskolan	17
Meritvärde	18
ANALYS OCH BEDÖMNING AV MÅLUPPFYLLELSE I VERKSAMHETEN SOM HELHET.....	19
PRIORITERADE UTVECKLINGSMOMÅN FÖR LÄSÅRET 2019/2020	23
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR GENOMFÖRANDET AV DEN GEMENSAMMA ARBETSPLANEN	23
Grundskola, fritidshem, förskoleklass	23
Vi är till för	23
Vi genomför vårt uppdrag med engagemang	23
Vi når goda resultat	24
Vi är en kommun i gott skick	24
Vi ser framåt och utvecklar vår verksamhet	25
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR GENOMFÖRANDET AV DEN GEMENSAMMA ARBETSPLANEN	25

10. Större stad

Namn på dokumentet: "Verksamhetsrapport för Xxxxx skola läsåret 2018-2019"

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
2. Förutsättningar	3
2.1. Ledning och organisation	3
2.2. Kapacitet	3
2.3. Personal	4
2.4. Analys av förutsättningarna	4
3. Måluppfyllelse och resultat	5
3.1. Betygsförändringar	5
3.2. Nationella provresultat	9
3.4. Årets fråga: Vilken betydelse har digitaliseringen för elevernas lärande?	10
3.5. Analys av elevernas resultat	10
4. Socialt klimat	12
4.1. Inkludering	12
4.2. Personalens förväntningar på eleverna	13
4.3. Arbetsklimat för elever och personal	13
4.4. Årets fråga: Hur går arbetet med demokratiuppdrag/värdegrund?	13
4.4. Analys av det sociala klimatet	14
5. Förra årets förbättringsområden	14
5.1. Analys av arbetet med förbättringsområdena	15
6. Slutsatser	15
6.1. Förbättringsområden för kommande läsår	15
7. Bilagor	16

11. Pendlingskommun nära större stad

Namn på dokumentet: "Rektors uppföljning SKA del A, Systematiskt kvalitetsarbete, Xxxxxx kommun. Xxxxxx skolan 2018-2019"

(innehållsförteckning saknades – rubrikerna sammanställda av Successful Schools)

Innehåll

Systematiskt kvalitetsarbete del A Kunskaper och lärande

Rektors uppföljning

Vad ser du som rektor för mönster avseende måluppfyllelsen över tid (de senaste fem åren)?
Exempel: Finns det något som sticker ut? Något som avviker positivt och/eller negativt? Ser du skillnader över tid mellan olika kön ? Ser du skillnader över tid avseende nyanlända? Annat?

Utifrån förra årets angivna åtgärder, vilka effekter, framgångsfaktorer och/eller konsekvenser kan du som rektor se avseende måluppfyllelsen?

Om de åtgärder du angav förra året inte uppnått avsedd effekt, vad beror det på? Hur ska du som rektor se till att kommande åtgärder genomförs och får avsedd effekt? Ge argument för varför åtgärden/-a valts.

Utifrån givna resultat, vilka åtgärder kommer du som rektor sätta in på din enhet för att förbättra undervisningen och nå en ökad måluppfyllelse? Finns det någon kompetensutvecklingsplan upprättad för enheten/personalgrupper på skolan? (Om ja, ange vad och varför dessa insatser är prioriterade, om nej ange varför.)

Hur har du som rektor gett förutsättningar för personal, elever och vårdnadshavare att vara delaktiga i uppföljningen?

12. Pendlingskommun nära större stad

Namn på dokumentet: "Kvalitetsplan 2018-2020, Norra rektorsområdet, Xxxxxx kommun"
(innehållsförteckning saknades – rubrikerna sammanställda av Successful Schools)

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
1.1 VISION	4
1.2 ORGANISATION	4
1.3 FOKUSOMRÅDEN 2018/20	4
2. UPPDRAG	5
2.1 ÅRSJUL KVALITETSPLAN	5
3. REKTORS LEDNINGSDEKLARATION	6
4. ÖVERGRIPANDE MÅL FÖR NORRA REKTORSOMRÅDET	8
4.1 UNDERVISNING, UTVECKLING OCH LÄRANDE	16
4.1.1 Resultat	16
4.1.2 Analys	23
4.1.3 Prioriterade områden utifrån analys	24
4.1.4 Aktiviteter och uppföljning	25
4.2 NORMER OCH VÄRDEN	27
4.2.1 Resultat	27
4.2.2 Analys	28
4.2.3 Prioriterade områden utifrån analys	29
4.2.4 Aktiviteter och uppföljning	30
4.3 ÖVERGÅNG OCH SAMVERKAN	31
4.3.1 Resultat	31
4.3.2 Analys	32
4.3.4 Aktiviteter och uppföljning	33
4.4 TRYGGHET OCH LÄRANDERO	34
4.4.1 Resultat	34
4.4.2 Analys	36
4.4.3 Prioriterade områden utifrån analys	38
4.4.4 Aktiviteter och uppföljning	39
4.5 INFLYTANDE, DELAKTIGHET OCH ANSVAR	41
4.5.1 Resultat	41
4.5.2 Analys	42
4.5.3 Prioriterade områden utifrån analys	44
4.5.4 Aktiviteter och uppföljning	45
4.6 FRAMTIDSKOMPETENS	47
4.6.1 Resultat	47
4.6.2 Analys	49
4.6.3 Prioriterade områden utifrån analys	51
4.6.4 Aktiviteter och uppföljning	52
4.7 MEDARBETARNAS ARBETSMILJÖ	53
4.7.1 Resultat	53
4.7.2 Analys	53
4.7.3 Prioriterade områden utifrån analys	54
4.7.4 Aktiviteter och uppföljning	55
4.8 BARN- OCH ELEVHÄLSA	56
4.8.1 Resultat	56
4.8.2 Analys	61
4.8.3 Prioriterade områden utifrån analys	62
4.8.4 Aktiviteter och uppföljning	63
REFERENSER	64
BILAGA 1	65

13. Mindre stad/tätort

Namn på dokumentet: "Kvalitetsrapport 2019 Xxxxxx skolan"

Innehåll

Sammanfattning	3
Inledning	5
Mål för utbildningarna	7
Metoder och Underlag.....	8
Utvärdering av utbildningens kvalitet.....	8
Resultat och Analys.....	9
Normer och värden.....	9
Kunskaper	10
Studiero och Trygghet.....	14
Elevernas ansvar och inflytande.....	18
Skola och Hem	19
Övergång och samverkan	21
Skolan och omvärlden.....	22
Bedömning och betyg	24
Elevhälsa	26
Rektors ansvar.....	28
Framgångsfaktorer	30
Utvecklingsområden kopplade till uppsatta mål	32
Arbetsplan	33
Utvecklingsområde	33
Systematiskt kvalitetsarbete	33

14. Mindre stad/tätort

Namn på dokumentet: "Verksamhetsplan och internbudget 2020 på enhetsnivå Xxxxxx skolan"

(innehållsförteckning saknades – rubrikerna sammanställda av Successful Schools)

Innehåll

1. Inledning

1.1 Organisation

1.2 Sammanfattning av de viktigaste prioriteringarna för det kommande året

2. Omvärldstrender och analys av egna verksamheten

2.1 Omvärldsfaktorer

2.2 Analys av enhetens styrkor och förbättringsområden

3. Ekonomiskaförutsättningar

3.1 Beskrivning av eventuella anpassningar för att hålla given budget 2020

4. Enhetens åtaganden

indikatorer

prioriterade utvecklingsområden

prioriterade insatser/aktiviteter

Bilaga 1 - Elever syn på lärande enligt elevenkäten

15. Pendlingskommun nära mindre stad/tätort

Namn på dokumentet: "6-9 Rapportperiod 2019-06-17 Xxxxxskolan"
(innehållsförteckning saknades – sammanställd av Successful Schools)

INNEHÅLL

1. SAMMANFATTNING

2. ARBETSGÅNG

Allt kvalitetsarbete ska utgå från "kvalitetshjulet"

3. ORGANISATION

4. NORMER OCH VÄRDEN

Lokalt mål

Elevens delaktighet och ansvar

Hemmets delaktighet och ansvar

Nulägesbeskrivning/Resultat

Åtgärder för förbättring

Mätbara mål

Analys

5. KUNSKAPER

Lokalt mål

Analys

- engelska

- svenska

- matematik

6. ELEVERNAS ANSVAR OCH INFLYTANDE

Lokalt mål

Nulägesbeskrivning/Resultat

Analys

7. SKOLA OCH HEM

Nulägesbeskrivning/Resultat/Analys

Åtgärder för förbättring

8. ÖVERGÅNG OCH SAMVERKAN

Lokalt mål

Nulägesbeskrivning/Resultat

Analys

9. SKOLAN OCH OMVÄRLDEN

Lokalt mål

Nulägesbeskrivning/Resultat

Analys

10. BEDÖMNING OCH BETYG

Lokalt mål

Nulägesbeskrivning/Resultat

Analys

Åtgärder för förbättring

11. REKTORNS ANSVAR

Nulägesbeskrivning/Resultat

Analys

Åtgärder för förbättring

16. Pendlingskommun nära mindre stad/tätort

Namn på dokumentet: "2019 Kvalitetsredovisning/Verksamhetsplan Xxxxxskolan 2019-2020"

(innehållsförteckning saknades – sammanställd av Successful Schools)

Innehåll

Skolans vision

Framgångsfaktorer

Elevhälsa

Teambaserad organisation

Kommunens Vision

Kommunala mål, strategier som särskilt riktas till skolan

SKA / Systematiskt kvalitetsarbete

MÅL /KUNSKAPER

MÅL /ELEVERS ANSVAR OCH INFLYTANDE

MÅL/Normer och Värden

Områden för utvecklingsfokus Lå 19/20

17. Landsbygds kommun

Namn på dokumentet: "Kvalitetsbokslut Xxxxxskolan 2018/2019 "

(innehållsförteckning saknades – sammanställd av Successful Schools)

Innehåll

1 Sammanfattning

Verksamhetsbeskrivning - Grundskola/grundsärskolan

Beskrivning av enheten

Resurser - personal- grundskola/grundsärskola

2 Pedagogiskt bokslut

2.1 Förskoleklass

Uppföljning Förskoleklass

2.2 Fritidshem

Uppföljning Fritidshem

2.3 Uppföljning av specifika insatser under året

2.4 Uppföljning av läroplansområden

2.4.1 Hur blev det?

2.4.1.1 Skola och hem

Nulägesanalys

Analys

2.4.1.2 Övergång och samverkan (Grundskola)

Nulägesanalys

Analys

2.4.1.3 Normer och värden (Grundskola)

Nulägesanalys

Analys

2.4.1.4 Kunskaper

Nulägesanalys

Analys

2.4.1.5 Elevernas ansvar och inflytande

Nulägesanalys

Analys

2.4.1.6 Skola och omvärlden

Nulägesanalys

Analys

2.4.1.7 Bedömning och betyg

Nulägesanalys

Analys

2.4.1.8 Varje skolas/förskolas utveckling

Nulägesanalys

Analys

2.4.1.9 Elevhälsa

Nulägesanalys

Analys

2.4.1.10 Elevernas måluppfyllelse

Måluppfyllelse 1-9 Måluppfyllelse 1-3

3 Långsiktig strategi och planerade åtgärder

18. Landsbygdskommun

Namn på dokumentet: "Kvalitetsrapport - Nulägesanalys Xxxskolan, F-6, 2019-08-07"
 "(innehållsförteckning saknades – sammanställd av Successful Schools)

Innehåll

NULÄGESBESKRIVNING

INDIVIDNIVÅ

Betyg åk 6

Resultat 2019:

Resultat nationella prov åk 6

Resultat nationella prov år 3

Bedömningsstöd matematik år 1 vt-19

Bedömningsstöd läsutveckling år 1

Bornholmsscreening förskoleklass.

Elevnärvaro/frånvaro

PROCESSNIVÅ

Undervisning

Elevinflytande

Trygghet och studiero

Elevhälsoarbete

Lärmiljöer

Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt

Extra anpassningar och särskilt stöd

STRUKTURNIVÅ

Organisation

Personalens kompetens

Personalförsörjning

Elevhälsa

Systematiskt kvalitetsarbete

Dagligen	Vad:	Vem:	Hur:
----------	------	------	------

Fyra ggr/år	Vad:	Vem:	Hur:
-------------	------	------	------

Terminsvis	Vad:	Vem:	Hur:
------------	------	------	------

Årsvi	Vad:	Vem:	Hur:
-------	------	------	------

Plattform

Prioriterade områden läsåret 19/20

UPPLEVDA STYRKOR I VERKSAMHETEN

UPPLEVDA PROBLEM I VERKSAMHETEN

Prioriterade orsaker

Önskat läge

19. Landsbygdskommun med besöksnäring

Namn på dokumentet: "Verksamhetsplan Xxxxxskolan 2018/2019"

Innehåll	
Instruktion	1
Begrepp och dokument	3
1. Utgångspunkter för våra uppdrag.....	4
1.1 Vision 2030 – Strömstads kommun.....	4
1.2 Kommunens verksamhetsidé och värdegrund.....	4
1.3 Barn- och utbildningsförvaltningens pedagogiska helhetsidé	4
1.4 Barn- och utbildningsförvaltningens målbild 2021/2022	4
1.5 Relaterade styrdokument	4
2. Översikt arbetsprocess för det systematiska kvalitetsarbetet.....	5
3. Analys och handlingsplaner avseende 2017/2018 (C-, D- och E-nivå)	5
3.1 Summering av enhetens analys.....	5
3.2 Prioriterade utvecklingsområden samt handlingsplan på D-nivå	6
3.3 Prioriterade utvecklingsområden samt handlingsplan på E-nivå (ledningsnivå/huvudmannanivå). 6	
4. Aktivitetsplan (Upprättas i augusti 2018)	7
5. Avstämning förväntade effekter på kort sikt samt reviderad aktivitetsplan (Genomförs vid mitt-terminsavstämning, 14 november 2018).....	11
5.1 Avstämning och utvärdering av aktivitetsplan upprättad i augusti (se avsnitt 4.0).....	11
5.2 Eventuellt reviderad aktivitetsplan i november	16
6. Avstämning förväntade effekter på kort sikt samt reviderad aktivitetsplan (Genomförs vid terminsavstämning, 7 januari 2019)	20
6.1. Avstämning och utvärdering av aktivitetsplan upprättad i november (se avsnitt 5.2).....	20
6.2 Eventuellt reviderad aktivitetsplan i januari	29
7. Avstämning förväntade effekter på kort sikt samt reviderad aktivitetsplan (Genomförs vid mitt-terminsavstämning, 13 mars 2019)	31
7.1 Avstämning och utvärdering av aktivitetsplan upprättad i mars (se avsnitt 6.2).....	31
7.2 Eventuellt reviderad aktivitetsplan i mars	35
8. Avstämning förväntade effekter lång sikt (Genomförs vid läsårsavstämning, juni 2019)	37

20. Landsbygds kommun med besöksnäring**Namn på dokumentet: " T2 2019 Xxxxxskolan"**

"(innehållsförteckning saknades – sammanställd av Successful Schools)

Innehåll**Viktiga händelser****Ekonomi- analys****Investeringar- analys****Effektmål- analys och kommentarer****Kommungemensamma effektmål****Medborgaren i centrum****Ökad servicegrad**

Analys

Tillväxt

Analys

Kommunen styrs genom hållbar utveckling

Analys

Ständiga förbättringar av våra verksamheter

Analys

Attraktiv arbetsgivare

Analys

Nämndspecifika inriktnings- och effektmål

Analys

Utbildningsverksamhetens lärandemiljö ska utformas så att varje barn/elev/student upplever trygghet, delaktighet och når så långt som möjligt i sin kunskapsutveckling Förskoleklassens verksamhet ska ge goda förutsättningar för alla elever att klara kunskapskrav i årskurs 1-3.

(Förskoleklassen, Grundskolan) T1, T2, T3

Analys

Fritidshemmets verksamhet ska komplettera skolan och genom det ge goda förutsättningar för alla elever klara kunskapskrav årskurs 1-6. (Grundskolan) T1, T2, T3

Analys

Fler elever i årskurs 3 ska, i jämförelse med föregående år, klara kunskapskraven.

(Grundskolan) T1, T2, T3

Analys

Fler elever i årskurs 6 ska, i jämförelse med föregående år, klara kunskapskraven.

(Grundskolan) T1, T2, T3

Analys

Upplevd trygghet ska, i jämförelse med föregående år, öka.

(Förskoleklassen, Fritidshemmet, Grundskolan och Grundsärskolan) T1, T2, T3

Analys

Upplevd delaktighet ska, i jämförelse med föregående år, öka.

(Förskoleklassen, Fritidshemmet, Grundskolan och Grundsärskolan) T1, T2, T3

Analys

Samverkan mellan pedagoger och elevhälsoprofessioner ska ges förutsättningar att utvecklas. (Grundskolan och Centralt stöd)

Analys

Övriga mått



Tänk, ta efter och förbättra
som framgångsrika skolor