

Gävsta skola
Gåvstavägen 11
755 96 Uppsala

Uppsala kommun
Vård & bildning
753 75 Uppsala

Rektors ledarskap
2010-10-19
1 (9)
Dnr 40-2010:71

Kvalitetsgranskning av Gävsta skola i Uppsala kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Gävsta skola. Skolinspektionen bedömer att rektorerna har skapat förutsättningar för kommunikation, delaktighet och inflytande. Skolinspektionen bedömer det dock som ett ledarskap som behöver utvecklas för att i högre grad svara mot presenterade framgångsfaktorer.

I granskningen delas bedömningar upp i åtgärder som måste vidtas, där tydliga brister enligt författningarna föreligger, samt i förbättringsområden där forskning finns som stöd tillsammans med utgångspunkter i styrdokumentet. Bedömningarna för Gävsta skola har resulterat i fem förbättringsområden för rektorens ledarskap.

Skolinspektionen bedömer att följande områden behöver förbättras för att stärka rektors ledning av skolans arbete mot ökad måluppfyllelse:

- Rektorerna behöver tydliggöra organisationen med arbetslagsledare både vad gäller dess innehåll och struktur, samt upprätta en arbetsbeskrivning för befattningen.
- Rektorerna behöver utveckla arbetet med skolans gemensamma vision och gemensamma målbilder för att därigenom skapa förutsättningar för delaktighet och inflytande.
- Rektorerna behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, analysera och ge återkoppling på undervisnings- och lärandesituationen.
- Rektorerna behöver i sin roll som pedagogiska ledare utarbeta arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, ge stöd, utmana och utveckla skolans lärare i deras direkta arbete med undervisning och elevers lärande.
- Rektorerna behöver tydligare utveckla arbetet med analys och utvärdering för att få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns när det gäller skolans kunskapsresultat, såväl de redan goda resultaten som skolans förbättringsområden.

- Rektorena behöver utveckla analys och planering av lärarnas kompetensutvecklingsbehov. I det arbetet ingår att säkra att kompetensutvecklingsinsatser får en tydligare koppling till skolans pedagogiska utvecklingsområden.

Uppföljning

Uppsala kommun ska skriftligt redovisa hur rektor och huvudman har arbetat/avser fortsätta arbetet med de rekommenderade kvalitetsförbättringarna. Redovisningen ska sändas till Skolinspektionens avdelning i Stockholm senast den **18 april 2011**.

Var vänlig ange Skolinspektionens diarienummer (Dnr 40-2010:71) vid kommunikation med myndigheten angående granskningen. Redogörelsen kan sändas per vanlig post till Skolinspektionen, Box 23069, 10435 Stockholm, eller till anki.nackstam@skolinspektionen.se

Bakgrund

Skolinspektionen genomför en kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under perioden februari 2010 till och med oktober 2010. Granskningen av Gåvsta skola i Uppsala kommun ingår i detta projekt. Övergripande iakttagelser och slutsatser inom området kommer att redovisas i Skolinspektionens kvalitetsgranskningsrapport om rektors ledarskap.

Projektet om rektors ledarskap syftar till att granska hur rektorer utövar sitt ledarskap i grundskolan. Den övergripande frågeställningen i granskningen är huruvida rektor leder skolans arbete mot ökad måloppfyllelse.

Projektet granskar utifrån det ett antal underfrågor¹ som handlar om hur rektor utövar sitt ledarskap i förhållande till skolans kärnverksamhet – undervisning och lärande – och skolans nationella uppdrag. Det innefattar granskning av hur rektor arbetar med att skapa förutsättningar i organisationen för att möjliggöra utveckling med fokus på skolans uppdrag, hur rektor leder lärarna i deras arbete med undervisning, hur rektor arbetar med att skapa ett klimat för delaktighet och inflytande, hur rektor tar ansvar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i det systematiska kvalitetsarbetet, samt det långsiktiga förbättringsarbetet med kunskapsmål och sociala mål i fokus. Projektet granskar också samarbetsformer och samspel mellan rektor, lärare och andra aktörer inom skolans verksamhet. Projektet granskar också samarbetsformer och samspel mellan rektor, lärare och andra aktörer inom skolans verksamhet.²

Mer information om kvalitetsgranskningen finns på Skolinspektionens webbplats www.skolinspektionen.se/Kvalitetsgranskning.

¹ Framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

² Se bilaga för utförligare beskrivning

Granskningen av Gåvsta skola i Uppsala kommun

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Uppsala kommun och Gåvsta skola samt av information som samlats in vid intervjuer den 20–21 april 2010. Intervjuer med rektorer och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan. Totalt har 16 lärare, samt två rektorer, intervjuats individuellt och i grupp.

Rektor har beretts möjlighet att sakgranska vad som framkommit vid granskningen.

Ansvariga för kvalitetsgranskningen i Gåvsta skola har varit Anki Näckstam och Ylva Johnsson.

Rektor har beretts möjlighet att sakgranska vad som framkommit vid granskningen.

Motivering till beslutet

Nedan beskrivs Skolinspektionens iakttagelser och bedömningar utifrån dokumentanalys, verksamhetsbesök och intervjuer.

Gåvsta skola

Gåvsta skola ligger på landsbygden, cirka 18 kilometer nordost om Uppsala. Skolan ingår sedan den 1 augusti 2008 i Rasbo skolområde där även Stavby och Tuna skola ingår. Skolan kan beskrivas som en landsortsskola där eleverna har en homogen kulturell bakgrund. Skolan består av tre byggnader, en gammal fristående skolbyggnad från 1800-talet och en tillbyggnad till den ursprungliga byggnaden som gjordes 2002. I skolan finns ett kombinerat skol- och folkbibliotek. Skolan har cirka 360 elever i förskoleklass och årskurserna 1–9. Skolan har en profilinriktning för elever i årskurserna 7–9, kultur – och idrottsinriktning.

Ledningen består sedan höstterminen 2008 av två samarbetande rektorer som delar sin tid mellan den gemensamma skolan Gåvsta (cirka 60 procent) och de övriga två skolorna Tuna respektive Stavby (cirka 40 procent). Rektorerna har ansvar för olika områden, den ena för årskurs F-4 samt skolbarnsomsorgen och elevvårdspersonalen och den andra för årskurs 7–9 samt övrig personal. Skolan har 58 anställda varav 33 stycken är lärare.

Ledningsgruppen (förutom rektorerna) består även av fyra arbetslagsledare som ansvarar för respektive arbetslag, skolbarnsomsorgen, förskoleklass -årskurs 2, årskurs 3-6, samt årskurs 7–9. Skolans administration sköts av två administratörer och inom skolhälsovården arbetar skolsköterska och skolpsykolog som också har hand om skolorna i Tuna och Stavby. Båda rektorerna har genomgått den statliga rektorsutbildningen och de har tidigare arbetat som lärare i områdets skolor.

Skolans måluppfyllelse har enligt Skolverkets statistik under de senaste fem åren varierat från 186 meritvärdespoäng under år 2005 till 207 meritvärdespoäng år 2009. Det

ligger något lägre än övriga skolor i kommunen och strax under riksgenomsnittet på 210 meritvärdespoäng. Gävsta skola har också högre än förväntade resultat enligt Salsa³, det vill säga det modellberäknade genomsnittliga meritvärdet och andel elever som uppnått målen. Vad det gäller andelen elever som är behöriga till ett nationellt program på gymnasiet samt andelen elever som nått målen i alla ämnen så ligger skolan högre än andra skolor både i kommunen och i riket.

Rektors ledning av utvecklingsprocesser med fokus på elevens lärande och kunskapsutveckling

Under det här frågeområdet har granskats hur rektor arbetar med att skapa förutsättningar i organisationen, d. v. s. struktur, för att möjliggöra utveckling med fokus på skolans uppdrag med undervisning och lärande. Granskningen beskriver också hur rektor arbetar för att skapa förutsättningar för ett fördelat ledarskap och ett klimat för delaktighet och inflytande. Här beskrivs vidare om, och i så fall hur, skolan och rektor arbetar utifrån en egen vision eller målbild.

Vid Gävsta skola är rektorernas vision att alla elever ska nå målen och att skolan ska ge förutsättningar så att alla elever har möjlighet till detta. Skolan ska drivas framåt och man ska skapa en skolmiljö som är omtyckt. Rektorerna betonar också att eleverna ska vara rustade på alla tänkbara sätt när de lämnar skolan och att skolan ska ha varit en positiv upplevelse för alla elever. Både lärare och rektorer vittnar också om vikten av trygghet i skolan. Det framgår dock att lärarna inte alltid har en tydlig bild om vilken som är den gemensamma visionen och målbilden för Gävsta skola och att man saknar en tydlighet kring det.

Rektorerna arbetar sida vid sida i ett parledarskap och har fyra arbetslagsledare i organisationen som tillsammans bildar ledningsgruppen. De träffas en gång i månaden, men har inte haft någon heldagsplanering under de två år som organisationen har funnits i sin nuvarande form. Arbetslagsledarna uttrycker att det skulle vara önskvärt att en dag vid varje terminsstart träffas för att stämna av och planera läsåret. Det råder oklarheter kring hur arbetslagsledarna får sina uppdrag, några säger att de får önska sig uppdraget hos rektorerna och andra säger att de blir tillfrågade. Arbetslagsledarna uppfattar sitt uppdrag som att vara en länk mellan arbetslag och rektorer. Både rektorerna och arbetslagsledarna är överens om att en arbetsbeskrivning för arbetslagsledarna borde finnas, något som saknas i skolan just nu. Organisatoriskt har rektorerna skapat en struktur för ett fördelat ledarskap och arbetslagsledarnas roller beskrivs till stor del som samordnande och informationsbärande, snarare än utvecklande. En av arbetslagsledarna uttrycker "att vara arbetslagsledare skiljer sig ärligt talat inte så mycket från att inte vara det". Lärarnas uppfattning om arbetslagsledarna är att de inte har någon särskild roll i skolan och att återkopplingen mellan arbetslagen och rektorerna inte alltid fungerar.

³ SALSA-värde: Skolverkets analys av resultat hos elever i årskurs 9, avser förväntat betygsmedelvärde, samt andel elever som uppnår målen, med hänsyn taget till utländsk bakgrund, föräldrars utbildningsnivå och andelen pojkar – således ett modellberäknat värde. Noteras kan att SALSA är föremål för diskussion om dess användbarhet och begränsningar.

Rektorerne vid Gåvsta skola har haft sitt parledarskap i två år. Både rektorerne och lärarna berättar att de skolutvecklingsprocesser som pågår just nu till största delen är initierade av kommunen. Det handlar bland annat om ett kommunövergripande arbete kring individuella utvecklingsplaner samt inom ämnet matematik.

Rektorerne menar att skolans positiva utveckling vad gäller måluppfyllelsen bland annat består i att man lyckas stötta eleverna hela vägen med bland annat insatser av speciallärare som täcker in alla stadier. Man satsar på bra diagnostik och sätter in åtgärder beroende på resultat och har små undervisningsgrupper om det behövs. Dock vittnar både lärare och rektorer om att analyserna och utvärderingen av elevernas kunskapsresultat kan bli bättre på Gåvsta skola. Lärarna säger att det mesta av det pedagogiska arbetet och de pedagogiska diskussionerna sker i respektive arbetslag.

I skolans kvalitetsredovisning för 2009 skriver rektorerne om den kommande planeringen i ett fyraårsperspektiv, allt för att öka måluppfyllelsen. De betonar en fortsatt satsning på de yngre eleverna med tidig kartläggning av behoven, arbete med materialet "Pilen" i svenskundervisningen, arbete med "Språket lyfter", "Språkutveckling", "Skriftliga omdömen", "Analysschema i matematik". Samt att skolan ska se över resursfördelning/arbetsformer och arbetet med matematik i årskurs F-9.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Gåvsta skola finns ett påbörjat men ännu inte implementerat utvecklingsinriktat och långsiktigt ledarskap.

Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområden när det gäller rektors ledning av utvecklingsprocesser med fokus på elevens lärande och kunskapsutveckling.

- Rektorerne behöver tydliggöra organisationen med arbetslagsledare både vad gäller dess innehåll och struktur samt upprätta en arbetsbeskrivning för befattningen.
- Rektorerne behöver utveckla arbetet med skolans gemensamma vision och gemensamma målbilder för att därigenom skapa förutsättningar för delaktighet och inflytande.

Rektors kommunikation med lärarna om undervisningens mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat.

Inom frågeområdet har granskats dels rektors indirekta ledarskap – där rektor utformar förutsättningar för undervisning och lärande, vilket till exempel kan bestå i att rektor hanterar strukturer, som lärar- och elevscheman och att rektor skapar tid och rum för samarbete i lärarlag. Dels har det direkta pedagogiska ledarskapet, där rektor leder skolans kärnprocesser – undervisning och lärande – granskats. Det senare fokuserar på rektors direkta engagemang, genom till exempel klassrumsbesök, återkoppling till lärare på deras undervisning och analys av skolans resultat i relation till undervisnings- och lärandesituationer, samt rektorns dialog och kommu-

nikation om skolans kärnprocesser. Här beskrivs också hur rektor arbetar för att hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet.

Granskningen visar att lärarna och arbetslagsledarna saknar en pedagogisk ledning från rektorerna. De anger tidsbrist för rektorerna som skäl till att det pedagogiska ledarskapet saknas men tillstår att viljan och ambitionen finns. Rektorerna ser sig som pedagogiska chefer, men ger uttryck för svårigheter att prioritera det pedagogiska ledarskapet framför administration och ekonomi. Den mötesstruktur som rektorerna ändå har skapat för möten mellan lärare och mellan personal och ledning fungerar som bäst under de möten som respektive arbetslag har själva, enligt lärarna. Lärarna säger överlag att det är i sina respektive arbetslag som de för pedagogiska diskussioner kring bland annat måluppfyllelse. Ett av skolans arbetslag har dessutom skapat något som kallas för pedagogiska aftnar som är vikta för pedagogiska diskussioner. Det är ett internetbaserat chattrum där lärarna har möjlighet att tillsammans med sina kollegor diskutera pedagogiska frågor. I det direkta ledarskapet har rektorerna ingen distinkt struktur för att regelbundet informera sig om, följa upp, utvärdera och återkoppla innehållsliga undervisningsfrågor till lärarna. Det direkta ledarskapet utövas framförallt genom rektorernas öppna dörrar men också genom att rektorerna är synliga ute i skolan.

Det finns ett samarbetande klimat i Gävsta skola. En av lärarna beskriver hur man i ett arbetslag arbetar med att observera varandras undervisning som en form av pedagogisk utveckling. Läraren beskriver också hur de under vissa lektioner arbetar tillsammans med assistenter och då har tillgång till två klassrum med öppna dörrar så att de elever som behöver tillfälligt stöd kan få det i mindre grupp.

Lärarna och rektorerna är samstämmiga i uppfattningen att det är en tillgång att kunna diskutera olika synpunkter. Rektorerna beskrivs av lärarna som informella, bra att ha att göra med, lyssnande och lättillgängliga de dagar som de är i skolan. Rektorernas uttalade förväntan på lärarna är att de ska ha höga förväntningar på sina elever och att de ska ge alla elever bra förutsättningar för att nå målen.

Det betonas det starkt att den pedagogiska visionen och de pedagogiska samtalen saknas från rektorernas håll. Av intervjuerna framgår att mycket av kommunikationen handlar om händelsestyrda frågor där lärarna utnyttjar rektorernas "öppna dörrar" för att få besked om hur de ska agera. Mer sällan är det explicita frågor om lärande och undervisning som står i fokus för den dagliga dialogen.

Rektorerna beskriver att de trivs med sina rektorsuppdrag trots att de upplever en hög arbetsbelastning då de i praktiken är två rektorer på tre skolor och alla skolor kräver sina respektive möten. Fredagar försöker de hålla mötesfria för att skapa utrymme till att prata ihop sig kring viktiga frågor, samt för att få tid till reflektion.

Parledarskap kan vara positivt, menar en av rektorerna, eftersom man annars är väldigt ensam i sin roll på skolan. Uppfattningen är dock att det kräver att rektorerna har en gemensam syn, gärna känner varandra innan och får tid att diskutera centrala frågor

kring sitt arbete. Rektorena tycker att de kompletterar varandra som ledare med sina respektive olikheter. De tycker att de är samspelade mycket tack vare att de känt varandra länge i och med att de båda två har arbetat i ledningsfunktion i områdets skolor innan de började arbeta ihop i ett gemensamt delat ledarskap. Lärarna bekräftar den bilden.

Rektorena utövar ett indirekt ledarskap såtillvida att de skapat strukturer för personalmöten, arbetslagsträffar, samarbete, fördelning av arbetsuppgifter och administrativa rutiner. Däremot hålls inte alltid alla möten enligt den struktur som finns på papperet vilket bekräftas av både rektorer och lärare.

Rektorena anser sig inte ha tid att göra regelbundna klassrumsbesök. Trots deras övertygelse om att elevkontakt är viktigt så handlar besöken i klassrummen mest om att de ska visa auktoritet om något har inträffat under lektionerna och där de behövs i sin egenskap av rektorer. Den ena rektorn påtalar också att det inte är helt optimalt att han sitter i en annan byggnad än det arbetslag som han är ansvarig för.

Både lärarna och arbetslagsledarna efterlyser klassrumsbesök med tillhörande återkoppling från rektorena. Som tidigare nämnts så saknar lärarna diskussioner om pedagogiska frågor och detta är också något som bekräftas av rektorena, det har hittills under deras ledning inte varit ett prioriterat område.

Båda rektorena beskriver att de håller sig förtrogna med det dagliga arbetet genom att röra sig ute i korridorerna och att alltid ha en dörr öppen för samtal. Det är viktigt för dem att eleverna känner igen dem och kan vända sig till någon av rektorena när de har frågor. Rektorena bygger sin återkoppling till lärarna på vad de hör i korridorerna, på föräldrakontakter och på skolans resultat, enligt samstämmiga uppgifter.

Det direkta ledarskapet utövas genom samtal med enskilda lärare om problem som uppkommit i undervisningssituationer, men rektorena har inte någon strategi för besök i klassrummen och återkoppling till lärare på deras undervisning, eller analys av skolans resultat i relation till undervisnings – och lärandesituationen.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Gåvsta skola finns höga förväntningar på att alla elever ska ges förutsättningar för att nå målen. Rektorena är kända bland eleverna och skolan har ett samarbetsinriktat klimat. Lärarna är entusiastiska och drivande.

Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområde när det gäller rektors kommunikation med lärarna om undervisningens mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat.

- Rektorena behöver i sin roll som pedagogiska ledare utarbeta arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, ge stöd, utmana och utveckla skolans lärare i deras direkta arbete med undervisning och elevers lärande.

Rektors arbete med analys och utvärdering av skolans resultat och verksamhet

Här granskas hur rektor tar ansvar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och till målen i skolplanen och den lokala arbetsplanen. Här fokuseras också hur rektor skapar förutsättningar för skolans systematiska kvalitetsarbete.

Gävsta skola arbetar med sitt kvalitetsarbete via något som man kallar årshjulet. Enligt skolans kvalitetsredovisning för 2009 har man arbetat med att skapa strukturer för kvalitetsarbetet i skolan och utvecklat processer för analys och bedömningar, samt åtgärder för utveckling. Tidpunkterna för de olika processernas genomförande presenteras i årshjulet. Arbetslagen utvärderar årets arbete i slutet på vårterminen, vilket sedan sammanställs av rektorerna i en kvalitetsredovisning. Både lärare och rektorer bekräftar att sammanställningen förankras ute i arbetslagen, men att helheten skulle kunna diskuteras mer i ledningsgruppen än vad man gör nu. Måluppfyllelsen och resultaten skulle också behöva diskuteras på djupet, som det är nu blir det mer en redovisning från rektorernas sida.

En av rektorerna uttrycker att merparten av tiden under de två år som han har lett skolan har handlat om att känna av kulturen i skolan, identifiera hur medarbetarna arbetar och hur man ska kommunicera och strukturera arbetet. Analyserna av skolans goda resultat de senaste åren och hur de kan förklaras har därför inte varit prioriterat, vilket kommer att åtgärdas nu.

Enligt rektorerna är skolans utvecklingsarbete just nu att skapa trygghet i skolan. Eftersom skolan haft problem med kränkningar på nätet har skolan anlitat en konsult för att utbilda och informera personal, elever och föräldrar kring säkerhet och trygghet på nätet.

Kommunen har mål som även de är redovisande i skolans kvalitetsredovisning under rubriken "Barn och ungdomsnämndens mål".

Rektorerna uppfattar trots allt att de har överblick över vad som pågår i skolan. Vid lärarintervjuer framkommer att det främst är efter nationella prov som kunskapsresultaten diskuteras i kollegiet på skolnivå. Enskilda elevers resultat följs upp av berörd lärare tillsammans med elevvårdsteamet. Ett annat uppföljningsarbete har varit analyser av de låga matematikresultaten.

Rektorerna beskriver att de bedrivit ett motivationsarbete när det gäller att uppmärksamma omvärlden på att Gävsta skola är en bra skola. Lärarna är stolta över sin skola, men samtidigt har vissa föräldrar och vårdnadshavare varit oroliga för att skolan inte skulle ha bra resultat. Rektorerna bedömer att de som rektorer har blivit bättre på att möta föräldrarna och deras frågor samt att informera och förklara tydligare om vad som görs i skolan och vilka resultat som Gävsta skola har, bland annat vad gäller måluppfyllelsen.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Gåvsta skola finns ett arbete för att utveckla verktyg för utvärdering av den egna verksamheten. Skolan arbetar med sitt inre årshjul där man arbetat med att skapa strukturer för sitt kvalitetsarbete.

Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområde när det gäller rektors arbete med analys och utvärdering av skolans verksamhet.

- Rektorerna behöver tydligare utveckla arbetet med analys och utvärdering för att få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns när det gäller skolans kunskapsresultat, såväl de redan goda resultaten som skolans förbättringsområden.

Rektors långsiktiga arbete med kompetensutveckling och samverkan

Inom frågeområdet har granskats rektors ledarskap med fokus på långsiktighet. I detta har granskats samband mellan skolans utvecklingsbehov och de kompetensutvecklingssatsningar som rektor gör för lärare och ledning, samt hur kunskapen från de insatser som görs, används i det dagliga arbetet i skolan. Vidare beskrivs också rektors kommunikation med elever och föräldrar av formaliserad karaktär, samt kommunikation med aktörer utanför skolan, såväl andra skolor/rektorer, näringsliv och föreningsliv, som eventuellt internationellt samarbete.

Rektorerna vid Gåvsta skola berättar att de försöker uppnå en situation där alla lärare är behöriga och kan få en tillsvidareanställning. De har satsat på att vissa lärare går "Läraryftet", framförallt inom ämnet matematik. Via kommunen deltar skolan i övergripande utbildningar kring individuella utvecklingsplaner samt Likabehandlingsplanen. Skolan har också ett samarbete med Rasbo IK kring fotboll och innebandy i anslutning till skolans idrottsinriktning. Det har även anordnats några föreläsningkvällar under året kring internetanvändningen, med anledning av förekomsten av kränkningar på nätet. Enligt skolans kvalitetsredovisning 2009 tänker skolan inom en fyraårsperiod fokusera på fortbildning inom svenskämnet i form av materialet "Pilen" så att skolan får ett helhetsperspektiv F-9. Vidare ska man använda och arbeta med olika nationella diagnosmaterial.

Lärarna i Gåvsta skola uttrycker sig olika kring möjligheten att få kompetensutveckling och utveckla sig som pedagoger på skolan. Några anser att det inte talas om detta på en övergripande nivå och andra hävdar att det tas upp i medarbetarsamtalen. Dock anser lärarna att de blivit väl tillgodosedda vad gäller möjligheten att få gå Läraryftet. Granskningen visar att rektorerna behöver ta ett större grepp kring den övergripande kompetensutvecklingen i skolan genom att identifiera skolans utvecklingsbehov som helhet.

Rektorerna deltar på rektorskonferenser med alla grundskolrektorer i Uppsala en gång i månaden. Dessutom har man möten inom det Östra skolområdet, som leds av skolchefen för Östra, var tredje - fjärde vecka. Rektorerna deltar även i Skolrådet, där föräldrarepresentanter ingår tillsammans med rektorerna.

Vid Gävsta skola har man som enda skola i Sverige ett internationellt utbyte med tio skolor i Europa som heter YES – event, Young European School Conference. Varje år åker några elever från årskurs nio tillsammans med ett par lärare till det land som är värdland just då. Eleverna bor i värdfamiljer och deltar under fem dagar i konferensen med andra elever runt om i Europa. Både lärare och rektorer bekräftar att det är ett uppskattat och utvecklande internationellt samarbete.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att skolan har lyckats bra med den internationella kontakten kring Young European School Conference.

Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområde när det gäller rektors långsiktiga arbete med kompetensutveckling:

- Rektorerna behöver utveckla analys och planering av lärarnas kompetensutvecklingsbehov. I det arbetet ingår att säkra att kompetensutvecklingsinsatser får en tydligare koppling till skolans pedagogiska utvecklingsområden.

I ärendets slutliga handläggning har utredaren Ylva Johnsson deltagit.

På Skolinspektionens vägnar

Luca Nesi
Enhetschef

Anki Näckstam
Undervisningsråd

Bilaga

Skolinspektionens granskning av Rektors ledarskap

Skolinspektionens granskning av rektors ledarskap

Genomförande av granskningen

I granskningen ingår och besöks 30 grundskolor, varav 24 kommunala skolor i 8 kommuner, samt 6 fristående skolor med två olika huvudmän. Resultaten redovisas i granskningsbeslut till respektive skola och huvudman, samt i en kvalitetsgranskningsrapport där samtliga granskningsobjekt beskrivs och diskuteras.

Vid urval av grundskolor i respektive kommun/huvudman har indikatorer på såväl låg- som hög måluppfyllelse varit kriterier. Olika ledarskapsorganisation är ett annat kriterium i urvalet, för att kunna visa på bredden i rektorers ledarskap. Statistiska indikatorer kombineras också med Skolinspektionens erfarenheter från regelbunden tillsyn.

Huvudfrågeställning: Leder rektor skolans arbete mot ökad måluppfyllelse?

Utgångspunkter har varit områden som forskning, utredningar och beprövad erfarenhet lyft fram som centrala för ett framgångsrikt ledarskap, samt skolans styrdokument; främst skollagen⁴, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)⁵ och grundskoleförordningen⁶. Utifrån huvudfrågeställningen har ett antal områden granskats.

- Initierar och leder rektor utvecklingsprocesser med fokus på elevens lärande och kunskapsutveckling?
- Fördelas ledarskapet och fokuserar rektor i så fall på struktur och/eller process?
- Kommunicerar rektor med lärarna om undervisningens mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat?
- Kommunicerar rektor med andra aktörer för att stärka skolans långsiktiga arbete mot ökad måluppfyllelse?
- Analyserar och utvärderar rektor skolans verksamhet?
- Analyserar, styr och planerar rektor lärarnas kompetensutveckling?

Det långsiktiga målet med granskningen är att bidra till utveckling av ett ledarskap i skolan som har tydligt fokus på kärnprocesserna, det vill säga undervisningens kvalitet och elevers lärande och utveckling. Därmed kan granskningen på sikt medverka till en ökad måluppfyllelse i grundskolan. Granskningen avser vidare bidra till att synliggöra viktiga kompetensområden för ledarskap i grundskolan och öka medvetenheten hos

⁴ Skollag (1985 :1100)

⁵ Läroplan för det obligatoriska skolväsendet m.m (Lpo 94)

⁶ Grundskoleförordning (SFS 1994:1194)

skolledare och huvudmän om vikten av ett analyserande och problematiserande synsätt på verksamheten.

Bakgrund och problembild

Rektors nationella uppdrag i grundskolan regleras bland annat i skollagen, grundskoleförordningen och läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, m.m. (Lpo94). I 2 kap. 2 § skollagen, anges att det ska finnas rektorer i ledningen för utbildningen i skolorna. Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt. Rektor ska hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan och har ansvar för att verka för att utbildningen utvecklas.⁷ I läroplanen för det obligatoriska skolväsendet m.m. tydliggörs att rektor som pedagogisk ledare och chef för lärare och övrig personal i skolan, har det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektor har ansvar för skolans resultat.⁸

Rektorer har en nyckelroll i skolan. Den övergripande uppgiften är att genomföra det nationella utbildningsuppdraget. Rektorsfunktionen beskrivs ofta som central för att skapa en skola av god kvalitet för alla, där de nationella målen uppfylls och där lärandet upplevs som meningsfullt, stimulerande och tryggt.⁹ I en OECD-rapport om skolledarskap uttrycks det såhär: *”Ett effektivt ledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande.”*¹⁰

Lärarna framhålls ofta som den enskilt viktigaste faktorn för elevernas resultat, men rektorns engagemang i den pedagogiska verksamheten och i uppföljningen av skolans resultat bedöms i sin tur ha stor betydelse för lärarnas möjligheter att genomföra sitt uppdrag.¹¹ Rektorns roll, inte bara som chef, utan som pedagogisk ledare är viktig för skolutvecklingen. Ledarens roll kan också definieras utifrån konceptet att som person vara bärare av en utvecklingsidé och att kommunicera den i olika sammanhang, både internt och i externa kontakter.¹²

I den regelbundna tillsynen av skolor i Sverige, har Skolinspektionen riktat kritik till sex av tio grundskolor när det gäller rektors förtrogenhet med verksamheten och rektors pedagogiska ledarskap.¹³ Skolinspektionen konstaterar att rektor alltför sällan har

⁷ 2 kap, 2 § Skollagen (1985:1100)

⁸ Lpo94.

⁹ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

samt Skolverket (2009). *Rektorsprogrammet: Den statliga befattningsutbildningen för rektorer*. Stockholm, Skolverket.

¹⁰ OECD-rapport (2009). *Förbättrat skolledarskap*. Volym 1: Politik och praktik. Pont, Beatriz., Nusche, Deborah., Moorman. s 5. Svensk översättning: Skolverket.

¹¹ Skolverket (2006). *Lusten och möjligheten: om lärarens betydelse, arbetssituation och förutsättningar*. Rapport nr 282. Stockholm: Skolverket.

¹² Hallerström, H (2006). *Rektors normer*. Lunds universitet. (s 157)

¹³ Skolinspektionen 2009. *Vi vässar pennan. Skolinspektion med fokus på kunskap och kvalitet*, s 19, samt statistik från regelbunden tillsyn

en samlad bild av hur kunskapsresultaten ser ut i den egna skolan. Utvärdering och analys är ofta bristfälliga och rektor saknar därför viktiga utgångspunkter för sitt beslutsfattande. Även på huvudmannanivå finns brister när det gäller kännedom hos förvaltningsansvariga och skolpolitiker, samt styrelser, om verksamheterna och skolornas arbete, måluppfyllelse och resultat. Systematiska uppföljningar och analyser av de samlade kunskapsresultaten saknas i många kommuner.

För att leda och utveckla verksamheten mot högre måluppfyllelse krävs då att rektor har kompetens i frågor kring undervisning, lärande och kunskapsutveckling. Med detta avses här att rektor har kunskap om, och förmåga att tolka, de nationella målen. Rektorn ska kunna förstå och tolka målen på flera nivåer i skolsystemet, dels en övergripande nivå, dels i förhållande till att kunna leda lärarna och deras arbete med undervisningen, samt utifrån ett elevperspektiv. Rektorsrollen innefattar också ansvar för undervisningens kvalitet, till exempel genom besök i undervisningen, stöd och återkoppling till lärarna, samt uppföljning, analys och utvärdering av undervisning och elevers lärande.¹⁴

Ledarskap som framgångsfaktor i skolan

Rektors roll ses i forskning om framgångsrika skolor som central, samtidigt med fokus på kunskapsmålen, höga förväntningar på eleverna och flexibla undervisningsmetoder.¹⁵ En tydlig framgångsfaktor enligt den här forskningen är utövandet av ett demokratiskt och kommunikativt ledarskap som fokuserar på såväl skolans kunskapsmål som sociala mål.¹⁶ Framgångsrika skolor har i högre grad också ledare med fokus balanserat kring både struktur och kultur, som kan tydliggöra skolans mål, som också kan kommunicera målen och uppnå en uppslutning kring dem hos medarbetarna i skolan.¹⁷

¹⁴ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹⁵ Grosin, L(2003) Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling. S 137-177. I: G Berg & H-Å Scherp, *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm, Myndigheten för skolutveckling. Liber distribution. Se även Grosin, L (2002) Rektorer i framgångsrika skolor. *Nordisk Pedagogik*, 22 (3), s. 158-175.

¹⁶ Se t ex Törnsén, M (2009). *Successful principal leadership: perquisites, processes and outcomes*. Umeå universitet, samt Ärlestig, H (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Umeå universitet.

¹⁷ Med struktur avses de organisatoriska processerna som t ex policy, mål, regler, scheman och mötesstrukturer. Med kultur avses skolans värderingar, normer, förhållningssätt, elevsyn och kunskapssyn, attityder, traditioner och klimat, som sätter prägel på de som är verksamma i skolan. (se t ex Ärlestig, 2008 och Myndigheten för skolutveckling, (2003), Att granska och förbättra kvalitet).

Framgångsfaktorer för rektorers ledarskap

Punkterna nedan beskriver ett koncentrat av framgångsfaktorer som poängterats i forskning om framgångsrika skolor och framgångsrikt skolledarskap och som varit utgångspunkter för bedömningsområden i granskningen, tillsammans med skolans styrdokument.¹⁸

- Rektor är tydlig, demokratisk, lärande och kommunikativ, samt fokuserar på såväl skolans sociala mål som kunskapsmålen.
- Rektor tar ansvar för både skolans struktur och kultur i syfte att bidra till högre grad av måluppfyllelse.
- Rektor är som person bärare av en utvecklingsidé och kommunicerar den i olika sammanhang både internt och externt.
- Rektorn deltar i diskussioner om vad som genererar framgångsrik undervisning och analyserar samband mellan undervisningsmönster och utveckling av kunskapsresultat.
- Rektor är kunnig och kompetent och åtnjuter lärarnas förtroende.
- Rektor gör besök i den dagliga undervisningen och ger återkoppling och bekräftelse till lärarna.
- Rektor engagerar sig i skolans kärnprocesser, undervisning och lärande, och uttrycker höga förväntningar på elevernas resultat.
- Rektor har en ledarstrategi som fokuserar på att skapa en kultur med normer och värderingar som stimulerar och inspirerar medarbetarna till tydligare engagemang och vilja att utveckla sin kompetens.
- Rektor använder kompetensutveckling som en hävstång i skolans förbättringsarbete.
- Rektor och lärare har i sin kommunikation fokus på mål och lärande, rektor involverar också medarbetarna och ger förutsättningar för delaktighet och inflytande.

¹⁸ Se t ex Höög, J., Johansson, O (2009) Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor? s 62-66. *Resultatdialog: Aktuell forskning om lärande*: Vetenskapsrådet,

Forts fotnot 19:

*Hallerström (2006)

*Grosin (2003)

*Blossing, Ulf (2004). *Skolors förbättringskulturer*. Rapport. Karlstads universitet. Inst. för utbildningsvetenskap

*Utbildningsdepartementet (2007). *Tydligare ledarskap i skolan och förskolan – förslag till en ny rektorsutbildning*. Stockholm, Ds 2007:34.

*Utbildningsdepartementet (2001) *Lärande ledare – Ledarskap för dagens och framtidens skola*. Utb.dep: Skriftserie rapport 4.

*Myndigheten för skolutveckling (2003). *Att granska och förbättra kvalitet*: Stockholm och Leithwood, Kenneth.,

*Jantzi, Doris., Steinbach, Rosanne. (2002). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.

- Rektor fördelar ansvar och befogenheter till arbetslag och team.
- Skolans ledarskap och förbättringsarbete präglas av såväl långsiktighet och uthållighet som delaktighet och inflytande, samt öppenhet, och samverkan. Förbättringsarbetet ställs i relation till resultat, övergripande mål och visioner med skolverksamheten.

Definition av pedagogiskt ledarskap

Pedagogiskt ledarskap, eller rektorer som pedagogiska ledare, är begrepp som används i styrdokument, policydokument och forskning. Pedagogiskt ledarskap introducerades som begrepp redan i 1946 års skolkommision.¹⁹ En enkel tolkning av begreppet idag är att pedagogiskt ledarskap är allt i rektorsrollen som handlar om att nå de nationella målen i skolan och förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.²⁰ För att vara en pedagogisk ledare och utöva ett pedagogiskt ledarskap måste således rektor ha kunskap och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning och leda lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat. Rektorsrollen som pedagogisk ledare omfattar också ansvar för undervisningskvaliteten, genom en levande diskussion med lärarna kring undervisningen och elevernas resultat.²¹

Nestor definierar pedagogiskt ledarskap enligt följande:

*Pedagogiskt ledarskap är det inflytande en skolledare utövar i förhållande till lärarna genom olika handlingar, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag.*²²

Ett sätt att beskriva pedagogiskt ledarskap är att använda begreppsparen *indirekt* och *direkt* pedagogiskt ledarskap. Dessa kan sägas vara komplementära till sin karaktär. Både det indirekta och det direkta pedagogiska ledarskapet förhåller sig till läroplanen (Lpo94) generellt, och specifikt avsnittet 2.8, om rektors ansvar. I det indirekta pedagogiska ledarskapet *utformar rektor förutsättningar för undervisning och lärande*. Det kan till exempel bestå i att rektor hanterar strukturer, som lärar- och elevscheman och att rektor skapar tid och rum för samarbete i lärarlag. I det direkta pedagogiska ledarskapet, där *rektor leder skolans kärnprocesser – undervisning och lärande* – fokuseras på att rektor är direkt involverad genom till exempel klassrumsbesök, återkoppling till lärare på deras undervisning och analys av skolans resultat i relation till undervisnings- och lärandesituationen. Rektorn kan, i det direkta pedagogiska ledarskapet, ge stöd, utmana och utveckla sina lärare genom dialog och kommunikation om skolans kärnprocesser.²³

¹⁹ Skolkommisionen tillsattes 1946 av Tage Erlander och dess betänkande presenterade förslag till riktlinjer för det svenska skolväsendets utveckling

²⁰ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

²¹ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

²² Nestor, B (1993), *Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning: två svårångade begrepp*. I B. Stålhammar (red): *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg, Gothia. s 183

²³ Törnsén (2009).

Pedagogiskt ledarskap kan också beskrivas utifrån begreppsparen *långsiktighet* och *kortsiktighet*. Långsiktighet i det pedagogiska ledarskapet fokuserar på att skapa mål som är i harmoni med skolans hela utvecklingsarbete och som får betydelse för skolan i det längre perspektivet. Det innebär vidare att rektor har visioner som tydliggörs och förmedlas till medarbetarna och en plan för att följa upp kvaliteten på arbetet i skolan. Ett långsiktigt pedagogiskt ledarskap kan i sig innebära att rektorn arbetar med etappmål, men med det långsiktiga målet som ständig ledstjärna. Det kortsiktiga pedagogiska ledarskapet är mera händelsestyrt och saknar systematik, det vill säga genomförs inte medvetet i förhållande till långsiktiga mål.²⁴

²⁴ ibid.

Författningstexter

Skollagen

Enligt **2 kap. 2 §** skollagen ska det för ledningen av utbildningen i skolorna finnas rektorer. Rektorn ska hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Det åligger rektorn att särskilt verka för att utbildningen utvecklas.

Vidare står i **2 kap. 2 §** skollagen att som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet förvärvat pedagogisk insikt.

Grundskoleförordningen

Av **2 kap. 23 §** grundskoleförordningen framgår att för genomförandet av de fastställda målen för utbildningen ska det finnas en arbetsplan. Arbetsplanen ska utarbetas under medverkan av lärare och övrig personal samt företrädare för eleverna och deras vårdnadshavare.

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

Enligt **4 §** förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m. ska skolans kvalitetsredovisning utarbetas under medverkan av lärare, övrig personal och elever.

Läroplanen för det obligatoriska skolväsendet m.m.

Av läroplanen för det obligatoriska skolväsendet m.m., Lpo 94, **1 Skolans värdegrund och uppdrag/Den enskilda skolans utveckling**, framgår bl.a. följande. Skolans verksamhet måste utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Huvudmannen har ett givet ansvar för att så sker. Den dagliga pedagogiska ledningen av skolan och lärarnas professionella ansvar är förutsättningar för att skolan utvecklas kvalitativt. Detta kräver att undervisningsmålen ständigt prövas, resultaten följs upp och utvärderas och att nya metoder prövas och utvecklas.

Avsnitt **2.2 Kunskaper** tydliggör också under rubriken **Riktlinjer** att alla som arbetar i skolan ska samverka för att göra skolan till en god miljö för utveckling och lärande.

Av läroplanen, Lpo 94, **2.8 Rektors ansvar**, framgår att som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen.

Av Lpo 94, **2.8 Rektors ansvar**, visas vidare att rektorn ansvarar för att en lokal arbetsplan upprättas samt för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och till målen i skolplanen och den lokala arbetsplanen. Rektorn har ansvaret för skolans resultat.

Vidare framgår av Lpo 94 **2.8 Rektors ansvar**, att rektor som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektorn har ansvaret för skolans resultat och har i det sammanhanget, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att:

- skolans arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas,
- skolans arbetsmiljö utformas så att eleverna får tillgång till handledning, läromedel av god kvalitet och annat stöd för att själva kunna söka och utveckla kunskaper, t.ex. bibliotek, datorer och andra hjälpmedel,
- undervisningen och elevvårdsverksamheten utformas så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver,
- kontakt upprättas mellan skola och hem, om det uppstår problem och svårigheter för eleven i skolan,
- resursfördelningen och stödåtgärderna anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör,
- undervisningen i olika ämnesområden samordnas så att eleverna får möjlighet att uppfatta större kunskapsområden som en helhet,
- ämnesövergripande kunskapsområden integreras i undervisningen i olika ämnen. Sådana kunskapsområden är exempelvis miljö, trafik, jämställdhet, konsumentfrågor, sex och samlevnad samt riskerna med tobak, alkohol och andra droger,
- samarbetsformer utvecklas med förskoleklassen, skolan och fritidshemmet för att stödja varje elevs mångsidiga utveckling och lärande,
- samverkan kommer till stånd med förskolan för att skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete,
- formerna för samarbete mellan skolan och hemmen utvecklas och att föräldrarna får information om skolans mål och sätt att arbeta och om olika valalternativ, samverkan med skolor och arbetslivet utanför skolan utvecklas så att eleverna får konkreta erfarenheter av betydelse för deras val av fortsatt utbildning och yrkesinriktning,
- den studie- och yrkesorienterande verksamheten organiseras så att eleverna får vägledning inför de olika val som skolan erbjuder och inför fortsatt utbildning,
- personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt skall kunna utföra sina uppgifter,
- skolans internationella kontakter utvecklas,
- skolpersonalen får kännedom om de internationella överenskommelser, som Sverige har förbundit sig att beakta i utbildningen.