

Stenhagenskolan
Kullerstensvägen 6
752 60 UPPSALA

Uppsala kommun
753 75 UPPSALA

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

Kvalitetsgranskning av Stenhagenskolan i Uppsala kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Stenhagenskolan. Granskningen har omfattat hur skolans två rektorer leder skolans utvecklingsprocesser med fokus på undervisning och lärande. Skolinspektionen bedömer att Stenhagenskolan rektorer tar ansvar för skolans struktur och kultur genom att skapa förutsättningar för kommunikation med skolans personal i de flesta frågor som rör skolans verksamhet. Rektorerna driver också kvalitetsarbetet, men det saknas analyser och uppföljningar. Skolledningens samordning av Stenhagenskolan nära samarbete med olika intressenter i omvärlden är ytterligare en framgångsfaktor för skolan. Skolinspektionen bedömer dock att rektorernas ledarskap behöver utvecklas på flera punkter för att i högre grad svara mot styrdokumentens krav och presenterade framgångsfaktorer.¹

I granskningen delas bedömningar upp i åtgärder som måste vidtas, där tydliga brister enligt författningarna föreligger, samt förbättringsområden där forskning finns som stöd tillsammans med utgångspunkter i styrdokumentet. Bedömningarna för Stenhagenskolan har resulterat i två krav på åtgärder och sex förbättringsområden för rektorernas ledarskap.

Skolinspektionen bedömer att Uppsala kommun och Stenhagenskolan måste vidta åtgärder i följande avseenden för att rektor ska kunna leda skolans arbete mot ökad måluppfyllelse:

- Skolans rektorer måste ta en mer aktiv roll i att leda skolans pedagogiska utvecklingsprocesser. I detta arbete ingår att analysera skolans utvecklingsbehov, formulera mål utifrån det och utarbeta former för att leda skolan i målens riktning. (2 kap. 2§ skollagen, Lpo 94, 1 Skolans värdegrund och uppdrag/den enskilda skolans utveckling)
- Skolans rektorer måste utveckla det systematiska kvalitetsarbetet med analys och utvärdering av skolans resultat, för att kunna få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns för att eleverna ska nå högre måluppfyllelse. (Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar)

¹ Se bilaga

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

- Stenhagenskolans rektorer behöver på ett tydligare sätt prioritera ledningsgruppens arbete. Både rektorer och utvecklingsledare bör prioritera ledningsgruppsmöten, och ge utrymme för pedagogiska diskussioner utöver vardagsaktuella frågor. En tydligare samordning mellan skolans arbetslag bör också ingå i detta arbete.
- Skolans rektorer 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.
- Skolans rektorer behöver utveckla strukturerna för möten mellan lärare, samt mellan rektor och lärare, och skapa former för innehåll och uppföljning så att olika möten fyller avsedd funktion.
- Skolans rektorer behöver säkerställa att tillgänglig statistik och skolledningens uppföljnings- och utvärderingsarbete på ett tydligt sätt förankras hos och förmedlas till alla medarbetare.
- Skolans rektorer behöver utveckla analys och planering av lärarnas kompetensutvecklingsbehov. I det arbetet ingår att säkra att kompetensutvecklingsinsatser får en tydligare koppling till skolans pedagogiska utvecklingsområden för att stärka skolans resultat. Rektorerna behöver även förstärka sin kommunikation med lärarna om nödvändiga prioriteringar avseende skolans kompetensutvecklingsinsatser.
- Skolans rektorer behöver fördjupa sina kontakter med de skolor vars elever kommer till Stenhagenskolan i de äldre årskurserna för att säkerställa fungerande överlämningsrutiner.

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 eller e-post till Skolinspektionen, Box 23069, 10435 Stockholm.

Bakgrund

Skolinspektionen genomför en kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under perioden februari 2010 till och med oktober 2010. Granskningen av Stenhagenskolan 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 måluppfyllelse.

Projektet granskar utifrån det ett antal underfrågor² 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.³

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

Granskningen av Stenhagenskolan i Uppsala kommun

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Uppsala kommun och Stenhagenskolan, samt av information som samlats in vid intervjuer den 29–30 mars 2010. Intervjuer med rektorer och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan och utredarna har närvarat vid en arbetsplatsträff. Totalt har 14 lärare, samt 2 rektorer, intervjuats individuellt och i grupp.

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

Skolans två rektorer har beretts möjlighet att sakgranska vad som framkommit vid granskningen.

² Framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

Motivering till beslutet

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

Beskrivning av Stenhagenskolan

Stenhagenskolan är en F-9 skola som ligger i stadsdelen Stenhagen norr om Uppsala. Skolan färdigställdes 1992 i samband med att stadsdelen byggdes. Skolan har en idrottsprofil som från och med hösten 2010 omfattar både innebandy och fotboll.

En viktig förändring för skolan skedde år 2008 då skolans drygt 600 elever delades upp mellan Stenhagenskolan och den nybyggda Västra Stenhagenskolan. Efter delningen har Stenhagenskolan nu 425 elever fördelade på sex arbetslag i tre fastigheter i nära anslutning till varandra.

Skolans två rektorer har delat ledarskapet mellan sig, där en rektor ansvarar för årskurserna F-6 samt särskolan och en ansvarar för årskurserna 7-9. Rektorn för de yngre årskurserna har jobbat på Stenhagenskolan sedan 1999. Rektor med ansvar för årskurserna 7-9 är rektor sedan år 2003. Ledningsgruppen består av skolans två rektorer och de sex utvecklingsledarna.

Skolan kan beskrivas som mångkulturell med ett elevunderlag där mer än 40 procent av eleverna har ett annat modersmål än svenska. Enligt uppgifter från både rektorerna och lärarna är elevunderlaget en blandning av elever med många olika bakgrunder: stad och landsbygd, olika socioekonomiska miljöer samt nyanlända och familjer med bara svenska som modersmål.

Huvuddelen av eleverna i årskurserna F-6 bor i närområdet. Då landsbygdsskolorna norr om Uppsala i flera fall endast går till årskurs sex väljer många elever därefter Stenhagenskolan inför årskurs 7. Sedan 2008 har skolan tre förberedelseklasser med sammanlagt 32 elever samt tre "små undervisningsgrupper" för elever med särskilda behov.

Stenhagens nuvarande meritvärde om 199 poäng ligger strax under riksgenomsnittet på 210 poäng. Meritvärdet har sjunkit ständigt under de senaste fem åren. Salsavärdet⁴, det vill säga det modellberäknade meritvärdet, liksom andelen elever som uppnått målen, har också sjunkit och ligger betydligt under det förväntade meritvärdet. Stenhagenskolans meritvärde döljer betydande skillnader i måluppfyllelse mellan pojkar och flickor, där skillnaden är som störst – nästan 60 meritvärdespoäng - mellan pojkar och

⁴ 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.

flickor med utländsk bakgrund. Andelen elever i årskurs nio på Stenhagenskolan som nått målen i alla ämnen är år 2009 endast 67 procent. Återigen döljer denna siffra betydande skillnader mellan elevgrupper. Över 90 procent av flickor med utländsk bakgrund når målen i alla ämnen, samtidigt som bara drygt hälften av pojkarna gör det, oavsett bakgrund.

Antalet lärare med pedagogisk högskoleexamen ligger över genomsnittet för såväl riket som kommungruppen.

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.

Enligt Stenhagenskolans kvalitetsredovisning står skolans verksamhet på fyra grundpelare: *helhetssyn, trygghet, engagemang* och *utveckling*. Rektorerna och arbetslagsledarna bekräftar att dessa fyra begrepp oftast är levande i deras arbete. Vid intervjuer känner dock skolans lärare inte alltid igen den beskrivning av skolans mål som förekommer i kvalitetsredovisningen. Lärarna hänvisar istället mer generellt till att "*det skall gå bra för eleverna*". Värdegrundsarbetet återkommer i många av lärarintervjuerna som skolans viktigaste fokus.

Vid Stenhagenskolan har rektorerna ett delat ledarskap. En rektor ansvarar för årskurserna F–6 samt särskola och en rektor ansvarar för årskurserna 7–9. I det delade ledarskapet ser de båda rektorerna sig själva som komplementära. Rektorerna framhåller att de är noga med att diskutera fram gemensamma ställningstaganden. Vid lärarintervjuerna framkommer att lärarna till viss del ser och uppskattar denna samordning rektorerna emellan. Trots detta återkommer flertalet lärare till att de uppfattar betydande skillnader i rektorernas ledarskap, där den ena uppfattas som mer drivande än den andra. Sammantaget efterlyser lärarna en större tydlighet i rektorernas ledarskap. Liknande beslut oavsett vilken rektor man ställer sin fråga till är ett särskilt önskemål i detta avseende.

Stenhagenskolans verksamhet är uppdelad på sex arbetslag, där varje arbetslag leds av en arbetslagsledare med benämningen *utvecklingsledare*. Benämningen utvecklingsledare är kopplad till att de genomgått den ettåriga utvecklingsledarutbildning som Uppsala kommun erbjuder arbetslagsledarna på ett antal kommunala skolor. Personal på skolan kan lämna in en intresseanmälan om att bli utvecklingsledare, som sedan utses av rektor. Utvecklingsledarna har 15 procent nedsättning i sin lärartjänst för att lösa uppdraget som utvecklingsledare. Tillsammans med sina sex utvecklingsledare och skolans administratör utgör de två rektorerna skolans ledningsgrupp.

Rektorer på Stenhagenskolan har som mål att skolans ledningsgrupp skall träffas två gånger i månaden, i ungefär 90 minuter. Både rektorer och utvecklingsledare uppger att så inte har skett. Möten ställs in när rektorer får förhinder, och det är inte alltid som alla de kallade deltar i mötet. Både rektorer och utvecklingsledare beskriver ledningsgruppsmötena som ett forum för diskussion av vardagsaktuella frågor om skolans verksamhet. Mer övergripande pedagogiska diskussioner förekommer sällan. Ledningsgruppen har dock träffats två särskilt avsatta halvdagar under våren 2010 för diskussion och planering av pedagogisk verksamhet.

Både rektorerna och utvecklingsledarna beskriver utvecklingsledarrollen till stor del som samordnande och informationsbärande, snarare än utvecklande. Utvecklingsledarna anser att de också har ett ansvar för stämningen och klimatet i arbetslaget, samt ansvar för frågor av praktisk karaktär. Detta bekräftas av lärarintervjuerna, där flertalet lärare understryker att utvecklingsledarna har en samordnande roll inom arbetslaget, särskilt vad gäller information från ledningsgruppen.

Både utvecklingsledare och lärare en bild av hela arbetslaget som ett viktigt forum där det förekommer resonemang om dagsaktuella pedagogiska frågor. Enskilda lärare uppfattar arbetslaget som ett bra "bollplank" och ett stort stöd i sitt dagliga pedagogiska arbete, särskilt vad gäller tips och råd kring enskilda elevers utveckling och lärande. Sammantaget uppger flertalet intervjuade lärare att de bland annat genom arbetslagsmöten, arbetsplatsmöten och mailkontakt med varandra och med rektor känner sig fullt delaktiga i skolans verksamhet och utveckling. I stort sett samtliga lärare uppger dock att de saknar ett tydligt, långsiktigt ledarskap från skolledningen, inriktat på att analysera och utveckla det pedagogiska arbetet på skolan.

Ett tydligt exempel på ett utvecklingsområde som intervjuade lärare, rektorer och utvecklingsledare återkommer till är bristerna i skolans perspektiv på helheten från förskoleklass till årskurs nio. Utöver resultaten på de nationella proven finns det exempelvis ingen överblick över elevernas samlade kunskapsutveckling över tid i andra ämnen än svenska, engelska och matematik. Pedagogiska åtgärder samordnas inte mellan arbetslagen och utvärderas sällan ur ett helhetsperspektiv kopplat till skolans måluppfyllelse. Sammantaget arbetar arbetslagen ofta självständigt från varandra, och skolans två "delar" (F-6 samt 7-9) samordnar sällan sitt arbete i en pedagogisk "röd tråd".

Utvecklingsledare och rektorer bekräftar delvis denna bild. De tillägger dock att F-9 perspektivet försvåras av inflödet av många nya elever i årskurserna 7-9. Rektorerna beskriver att de inte vet så mycket om de nya eleverna och att mycket tid går åt till att lära känna dem. Att lösa överlämningsfrågan på ett bättre sätt är fortfarande ett utvecklingsområde.

Bedömning

På Stenhagenskolan har skolledningen en tydlig rollfördelning mellan rektorerna samt en tydlig ledningsstruktur för skolans verksamhet. Rollfördelningen och ledningsstrukturen utnyttjas dock inte i tillräckligt stor omfattning för återkommande och strukturerade diskussioner kring den pedagogiska helheten på skolan.

Granskningen har uppmärksammat följande kvalitetsbrister och förbättringsområden när det gäller rektors ledning av utvecklingsprocesser med fokus på elevers lärande och kunskapsutveckling:

- Skolans rektorer måste ta en mer aktiv roll i att leda skolans pedagogiska utvecklingsprocesser. I detta arbete ingår att analysera skolans utvecklingsbehov, formulera mål utifrån det och utarbeta former för att leda skolan i målens riktning. (2 kap. 2§ skollagen, Lp0 94, 1 Skolans värdegrund och uppdrag/den enskilda skolans utveckling)
- Stenhagenskolans rektorer behöver på ett tydligare sätt prioritera ledningsgruppens arbete. Både rektorer och utvecklingsledare bör prioritera ledningsgruppsmöten, och ge utrymme för pedagogiska diskussioner utöver vardagsaktuella frågor. En tydligare samordning mellan skolans arbetslag bör också ingå i detta arbete.

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

Flertalet lärare på Stenhagenskolan beskriver skolans rektorer som lyhörda för diskussion och mycket öppna för resonemang om uppkomna pedagogiska frågor. Rektorerna är tillgängliga under arbetsdagen, synliga i lärarrummet och finns ute i verksamheten. På förfrågan deltar rektorerna i arbetslagsmöten och enligt personalen är rektorerna i stort sett alltid med på kollegiets studiedagar. Både rektorer har som ambition att vara ute på lektionsbesök, och uppger att de avsätter tid för detta. Med hänsyn till övriga arbetsuppgifter genomför dock rektorerna i dagsläget inga regelbundet återkommande lektionsbesök.

Även om lärarna uppskattar att rektorerna är tillgängliga saknar flertalet lärare möjligheten att föra pedagogiska diskussioner med sina rektorer. Detta gäller både ämnes-specifika diskussioner och mer övergripande diskussioner om skolans pedagogiska utveckling. Arbetsplatsmöten och studiedagar beskrivs exempelvis som alltför ofta ineffektiva och ostrukturerade och flertalet lärare saknar återkoppling i direkt anslutning till att en rektor besökt dem i deras verksamhet.

Inför medarbetarsamtal begär rektorn för årskurserna 7–9 in en lektionsplan av medarbetarna, som ibland diskuteras under medarbetarsamtalet. Rektorn för årskurserna 7–9 läser också klasslärares veckobrev samt tar in exempel på de utvärderingar som lärarna gjort med sina elever. I sina diskussioner om lärarnas arbete förlitar sig rektorn för årskurserna F–6 samt särskolan i första hand på medarbetarsamtal, diskussioner med sina utvecklingsledare och verksamhetsbesök. Flertalet lärare uppger att Stenhagensskolans båda rektorer har en mycket bra dialog med elevernas familjer. Återkopplingen från elevernas föräldrar blir därmed ytterligare ett ingångsvärde i rektorernas uppfattning om lärarnas arbete.

Lärarnas upplevelse av värdet av medarbetarsamtalen med rektor varierar mycket. Intervjuade lärare har också olika uppfattningar om i vilken omfattning rektorerna har inblick i lärarnas verksamhet. Flera lärare uppger att medarbetarsamtalen ger en god återkoppling och bedömer att rektorerna har en god samlad uppfattning om hur de som lärare arbetar. Andra lärare uppger att de är tveksamma till rektorernas pedagogiska kompetens i just deras ämne. Några lärare uppger vidare att de upplever att rektorn inte har en aning om vad de gör, då de under en vanlig termin sällan har tillfälle att diskutera med rektor om hur verksamheten ser ut.

I enlighet med skolans kvalitetsarbete genomför i stort sett samtliga lärare utvärderingar av sin undervisning. Dessa utvärderingar skapas av den enskilde läraren men innehåller också frågor som rektor vill att lärarna ställer till eleverna, t ex "*Känner du till målen?*" eller "*Hur mycket kan du påverka undervisningen?*". Utöver utvärderingar av undervisningen genomför lärarna också varje år utvärderingar av verksamheten på skolan och av skolledningen. De intervjuade lärarna var positiva till utvärderingarna i sig, men uppgav samtidigt genomgående att de var besvikna på den bristande återkopplingen från skolledningen. Enligt lärarna är det sällan som rektorerna leder en analys eller diskussion kring utvärderingarnas resultat. På studiedagar eller arbetsplatsmöten lyfter rektorerna ibland upp eventuella åtgärder som behövs, utifrån information som framkommit i utvärderingar. Lärarna uppfattar dock att dessa initiativ sällan följs upp.

Både intervjuade lärare och utvecklingsledare efterlyser genomgående större tydlighet från rektorerna, och då särskilt från rektorn för årskurserna 7–9. Lärare och utvecklingsledare efterlyser utökad framförhållning om schema och verksamhet, tydliga beslut, tydlig återkoppling efter genomförd verksamhet och att rektorerna tar ett ännu tydligare ansvar för kommunikation med lärarna om skolans mål, utveckling och måluppfyllelse.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det på Stenhagenskolan finns bra strukturer (utvärderingar, medarbetarsamtal, auskultering etc.) för rektorernas kommunikation med lärarna om undervisning och annan pedagogisk verksamhet på skolan. Strukturerna utnyttjas dock inte konsekvent av rektorerna. De många skilda uppfattningarna om rektorernas inblick i lärarnas vardag och undervisning tyder vidare på att båda rektorer behöver förbättra sin kommunikation med lärarna avseende de strukturer rektorerna har skapat för uppföljning och återkoppling.

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

- Skolans rektorer 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.
- Skolans rektorer behöver utveckla strukturerna för möten mellan lärare, samt mellan rektor och lärare, och skapa former för innehåll och uppföljning så att olika möten fyller avsedd funktion.

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.

Stenhagenskolan har en kvalitetsredovisning som årligen utarbetas av arbetslagen under ledning av rektorer och utvecklingsledare. Kvalitetsredovisningen omfattar dels ett antal pedagogiska utvecklingsområden, och dels en genomgång av skolans senaste resultat på de nationella proven. Ett eget kapitel behandlar skolans värdegrundsarbete och likabehandlingsplan, inklusive resultaten på skolans värdegrundsenkät till eleverna. I varje avsnitt inom de områden kvalitetsredovisningen behandlar finns stycken som reflekterar över resultat och insatser.

Av kvalitetsredovisningen framgår att analysen av skolans utvecklingsområden och måluppfyllelse varierar mellan de olika avsnitten. Vissa avsnitt har djupgående resonemang om den pedagogiska verksamheten. I andra avsnitt analyseras inte undervisningen, istället görs konstateranden om elevernas tillkortakommanden, exempelvis att eleverna "inte läser uppgiften tillräckligt noga" eller att det är "ett bekymmer att pojkarna lyckas så mycket sämre än flickorna" i ett visst ämne. Att analysen och utvärderingen varierar tydligt mellan avsnitten kan förklaras av att olika arbetslag tagit fram olika delar av kvalitetsredovisningen. Kvalitetsredovisningen är dock ett viktigt verktyg för skolans kvalitetsarbete och det är rektorernas ansvar att samtliga delar av kvalitetsredovisningen samordnas och håller samma kvalitet.

Enligt Stenhagenskolans kvalitetsredovisning är rektorns främsta uppgift att lägga in tidpunkter för tester, diagnoser och enkäter i skolans årshjul. Det är arbetslagen som enligt kvalitetsredovisningen ansvarar för uppföljning och analys. Utvecklingsledarna uppger dock att uppföljning och analys är något de som utvecklingsledare arbetar med endast informellt, som en del av samordningen av arbetslagets arbete. I intervjuer uppger rektorerna att uppföljning och analys är deras övergripande ansvar, men att mycket av det arbetet sker i arbetslagen. I intervjuerna uppger flertalet lärare att de har en aktiv roll i framtagandet av kvalitetsredovisningen. De uppfattar dock inte kvalitetsredovisningen som ett redskap för utveckling, utan mer som ett påbud.

Rektorerna uppfattar att de har en god överblick över vad som pågår i skolan. Skolans låga måluppfyllelse förklaras enligt rektorerna bland annat med följande faktorer: de inkommande "landsbygdsbarnens" sämre kunskapsresultat, den låga måluppfyllelsen bland eleverna i skolans särskilda undervisningsgrupp, den låga måluppfyllelsen i förberedelseklasserna samt Stenhagenområdets sociala utsatthet. Vid intervjuerna framkommer att rektorerna inte granskar andra faktorer än elevunderlaget i sin utvärdering av skolans låga måluppfyllelse. De stora skillnaderna i måluppfyllelse mellan exempelvis pojkar och flickor diskuteras men har inte föranlett några synbara förändringar i arbetssätt, läromedel eller samverkan mellan arbetslagen.

Vid intervjuer med lärare på skolan upprepar flertalet lärare analysen att skolans elevunderlag är den viktigaste förklaringen till Stenhagenskolans låga måluppfyllelse. Då Skolinspektionen under intervjun hänvisar till Skolverkets statistik (Skolblad) är denna statistik i de flesta fall okänd för de intervjuade lärarna. Den statistik som flertalet lärare istället betonar vid intervjuerna är Stenhagenskolans SALSA-värde. Då detta nyligen blivit högre än förväntat uppger flertalet lärare att de har uppfattningen att skolans måluppfyllelse är god. Siffrorna om exempelvis den låga andelen elever på Stenhagenskolan med betyg i alla ämnen samt de betydande skillnaderna mellan pojkar och flickor med olika bakgrund är nya för många av lärarna. Rektor uppger att skolan under våren 2010 haft en genomgång med hela personalen av skolans samlade resultat med utgångspunkt i Skolverkets statistik.

De intervjuade lärarna uppger att de känner till skolans resultat i de nationella proven men att dessa inte diskuteras utifrån kriterier som klassrum eller kön, utan främst per årskurs. Rektorerna och utvecklingsledarna bekräftar denna bild men betonar att de återkommande diskuterar resultaten på det aktuella årets nationella prov både på ledningsgruppsmöten och på skolans arbetsplatsträffar. En sammanställning och utvärdering av Stenhagenskolans resultat över tid genomförs dock inte i dagsläget.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Stenhagenskolan finns ett kvalitetsarbete och en pågående utvärderingsdiskussion av den egna verksamheten. Analysen av skolans måluppfyllelse bygger dock i alltför hög grad på en beskrivning av skolans elevunderlag.

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

- Skolans rektorer måste utveckla det systematiska kvalitetsarbetet med analys och utvärdering av skolans resultat, för att kunna få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns för att eleverna ska nå högre måluppfyllelse. (*Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar*)
- Skolans rektorer behöver säkerställa att tillgänglig statistik och skolledningens uppföljnings- och utvärderingsarbete på ett tydligt sätt förankras hos och förmedlas till alla medarbetare.

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.

I Uppsala genomför kommunen omfattande kompetensutvecklingsinsatser riktade till samtliga kommunala skolor. En stor del av den kompetensutveckling som kommit personalen till del ingår således i större kommunala satsningar. Ett exempel är kommunens IUP-nätverk, som för närvarande omfattar drygt 500 lärare i kommunen. Inom ramen för nätverket går personalen på Stenhagenskolan igenom lokala kursplaner samt utvecklar arbetet med individuella utvecklingsplaner och enhetliga skriftliga omdömen. Enligt skolans kvalitetsredovisning har särskild fokus legat på planering utifrån strävansmålen.

Utöver de kommunala kompetensutvecklingsinsatserna har flera lokala initiativ genomförts på Stenhagenskolan. Från och med höstterminen 2009 har skolan erhållit projektpengar från Skolverket för projektet "Vägledad läsning". Projektet omfattar skolans populära läsgrupper för de yngre eleverna och innehåller bland annat kompetensutveckling för berörda pedagoger. Samtliga medarbetare på skolan kommer att genomföra Aggression Replacement Training (ART)-utbildning, som en del i skolans uppföljning av sitt eget värdegrundsarbete.

Lärarlyftet har fått stort genomslag på Stenhagenskolan, med undantag för de praktiskestetiska ämnena där kommunen inte avsatt resurser för en kompetenshöjning. Flertalet lärare uppger att de har uppfattat stödet från både skolledningen och kommunen som mycket bra vad gäller möjligheten att läsa via Lärarlyftet.

Lärarna på Stenhagenskolan uttrycker varierande åsikter om möjligheterna att utvecklas som pedagog på skolan. De gemensamma kommun-initierade satsningarna är uppskattade. Flertalet lärare saknar dock ett långsiktigt perspektiv från skolledningen på

vilka lokala utvecklingsinsatser som behöver göras. Lärarna uppger vidare att det saknas resurser till enskild ämnesrelaterad kompetensutveckling, vilket rektorn bekräftar. Både rektorerna och utvecklingsledarna uppger i intervjuer att det inte finns en tydlig lokal kompetensutvecklingsplan för skolan, utan kommunens direktiv får styra.

Rektorerna uppger att kommunens satsningar på kompetensutveckling varit så omfattande och tidskrävande att lokal kompetensutveckling inte varit ett prioriterat område för rektorerna på skolan. Rektorerna betonar att kommunens satsningar för hela personalen är en central del i skolans övergripande kompetensutveckling. De påpekar att detta inte alltid accepteras av personal som efterlyser mer individuella insatser.

Omvärldskontakter

Skolan samverkar aktivt med olika aktörer i skolans närområde och med skolans intressenter. Upplands idrottsförbund anordnar skolans idrottsprofil och är därmed en kontaktyta även mot andra idrottsföreningar i Uppsala kommun. En representant för skolan sitter med i Stenhagens lokala föreningsnätverk, vilket bland annat bidragit till att elever från skolan under våren deltagit i en musikal i ABF:s regi. Stenhagenskolans samverkan med lokala idrotts – och kulturföreningar medför att skolans elever aktivt bidrar till lokala aktiviteter, som den årligen återkommande "Stenhagens dag".

Samarbetet mellan Stenhagenskolan och grannskolan Västra Stenhagen håller också på att utvecklas, särskilt avseende musik och kulturupplevelser för eleverna. Samverkan med de skolor vars elever börjar på Stenhagenskolan i årskurs 7 är idag begränsat, men under utveckling. Rektorn för årskurserna 7–9 uppger att överlämningsfrågan står i fokus för utbytet med dessa skolor.

Avseende internationella kontakter påpekar Stenhagenskolans rektor att skolan har en given internationell prägel med tanke på att så många av skolans elever har erfarenhet från länder utanför Sverige. Att på olika sätt inbjuda skolans "internationella föräldrar" till att berika skolans verksamhet är enligt rektor och lärare ett uppskattat inslag i skolans arbete. Utöver detta uppger rektor att skolan har ett långvarigt utbyte med Homa Bay School i Kenya. Kontakten inleddes som ett läsprojekt där eleverna i Kenya och eleverna på Stenhagen läste samma böcker och brevväxlade om dessa. Oroligheter och resursbrist har förhindrat resor men brevväxlingen fortsätter. Stenhagenskolan har också samlat in pengar till Homa Bay via "Operation Dagsverke", senast i år.

Skolans två rektorer deltar i flera nätverk, bland annat med rektorskollegor i närområdet samt forum för kommunens alla rektorer. Rektorn för årskurserna 7–9 ser dessa nätverk som viktiga referenspunkter, men uppger att de obligatoriska mötena inom nätverken ofta kan bli en belastning.

Skolan har samarbete med lärarutbildningen vid Uppsala universitet och tar emot studenter under verksamhetsförlagda utbildningsperioder.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorerna på Stenhagenskolan på ett bra sätt samverkar med lokala föreningar och kulturliv för att främja elevernas utveckling och lärande.

Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområde när det gäller rektors långsiktiga arbete med kommunikation och samverkan.

- Skolans rektorer behöver utveckla analys och planering av lärarnas kompetensutvecklingsbehov. I det arbetet ingår att säkra att kompetensutvecklingsinsatser får en tydligare koppling till skolans pedagogiska utvecklingsområden för att stärka skolans resultat. Rektorerna behöver även förstärka sin kommunikation med lärarna om nödvändiga prioriteringar avseende skolans kompetensutvecklingsinsatser.
- Skolans rektorer behöver fördjupa sina kontakter med de skolor vars elever kommer till Stenhagenskolan i de äldre årskurserna för att säkerställa fungerande överlämningsrutiner.

I ärendets slutliga handläggning har IngBeth Larsson deltagit.

På Skolinspektionens vägnar

Luca Nesi
Enhetschef

Ylva Johnsson
Utredare

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 skollagen⁵, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)⁶ och grundskoleförordningen⁷. 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?
- Kommunikerar rektor med lärarna om undervisningens mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat?
- Kommunikerar 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 skolledare och huvudmän om vikten av ett analyserande och problematiserande synsätt på verksamheten.

⁵ Skollag (1985:1 100)

⁶ Läroplan för det obligatoriska skolväsendet m.m. (Lpo 94)

⁷ Grundskoleförordning (SFS 1994:1 194)

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.⁸ 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.⁹

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.¹⁰ I en OECD-rapport om skolledarskap uttrycks det såhär: *”Ett effektivt ledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande.”*¹¹

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.¹² 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.¹³

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.¹⁴ Skolinspektionen konstaterar att rektor alltför sällan har 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 skolor-

⁸ 2 kap, 2 § Skollagen (1985:1 100)

⁹ Lpo94.

¹⁰ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

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

¹¹ OECD-rapport (2009). *Förbättrat skolledarskap*. Volym 1: Politik och praktik. Pont, Beatriz., Nusche, Deborah., Moorman. s 5. Svensk översättning: Skolverket.

¹² Skolverket (2006). *Lusten och möjligheten: om lärarens betydelse, arbetssituation och förutsättningar*. Rapport nr 282. Stockholm: Skolverket.

¹³ Hallerström, H (2006). *Rektors normer*. Lunds universitet. (s 157)

¹⁴ Skolinspektionen 2009. *Vi vässar pennan. Skolinspektion med fokus på kunskap och kvalitet*, s 19, samt statistik från regelbunden tillsyn

nas 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.¹⁵

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.¹⁶ En tydlig framgångsfaktor enligt den här forskningen är utövandet av ett demokratiskt och kommunikativt ledarskap som fokuserar på såväl skolans kunskapsmål som sociala mål.¹⁷ 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.¹⁸

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.¹⁹

¹⁵ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹⁶ 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.

¹⁷ 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.

¹⁸ 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).

¹⁹ 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:

*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.

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

*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

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.²⁰ 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.²¹ 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.²²

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.*²³

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.²⁴

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.

²⁰ Skolkommisionen tillsattes 1946 av Tage Erlander och dess betänkande presenterade förslag till riktlinjer för det svenska skolväsendets utveckling

²¹ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

²² Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

²³ Nestor, B (1993), *Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning: två svårångade begrepp*. I B. Stålhammar (red): *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg, Gothia. s 183

²⁴ Törnsén (2009).

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.²⁵

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 provas, resultaten följs upp och utvärderas och att nya metoder provas och utvecklas.

Vidare står om skolans uppdrag med det interkulturella perspektivet att ett internationellt perspektiv är viktigt för att kunna se den egna verkligheten i ett globalt sammanhang och för att skapa internationell solidaritet samt förbereda för ett samhälle med täta kontakter över kultur och nationsgränser. Det internationella perspektivet innebär också att utveckla förståelse för den kulturella mångfalden inom landet.

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.

²⁵ ibid.

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