

Valsätraskolan
Slädvägen 2-6
756 47 Uppsala

Uppsala kommun
Vård & bildning
753 75 Uppsala

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

Kvalitetsgranskning av Valsätraskolan i Uppsala kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Valsätraskolan. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande. Vid skolan bedrivs enligt Skolinspektionens bedömning, ett tydligt utvecklingsinriktat och långsiktigt ledarskap där rektorerna skapat förutsättningar för kommunikation, delaktighet och inflytande. Skolinspektionen bedömer det som ett ledarskap som väl svarar mot styrdokumentens krav och presenterade framgångsfaktorer¹.

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 Valsätraskolan har resulterat i tre förbättringsområden för rektorernas ledarskap.

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

- Rektor behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, analysera och ge återkoppling på den direkta undervisnings – och lärandesituationen till enskilda lärare, arbetslag, såväl som hela lärarkollegiet.
- Rektor behöver utveckla arbetet med analys och utvärdering av skolans kunskapsresultat ytterligare, för att kunna få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns. Framförallt gäller det de lägre årskurserna.
- Rektor behöver kartlägga och analysera lärarnas kompetensutvecklingsbehov utifrån dels skolans pågående förbättringsarbete, dels lärarnas behov av att utvecklas som pedagoger.

¹ Se bilaga

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 post till Skolinspektionen, Box 23069, 104 35 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 Valsätraskolan 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 målfyllnelse.

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 Valsätraskolan i Uppsala kommun

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Uppsala kommun och Valsätraskolan, samt av information som samlats in vid intervjuer den 19–20 maj 2010. Intervjuer med rektorer och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också

² Framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

rundvandringar gjorts i skolan. Totalt har 17 lärare, samt 1 rektor och 2 biträdande rektorer, intervjuats individuellt och i grupp.

Ansvariga för kvalitetsgranskningen i Valsätraskolan 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.

Beskrivning av Valsätraskolan

Valsätraskolan är en F-9 skola som ligger i stadsdelen Valsätra, i sydvästra Uppsala. Skolan byggdes 1970–71 och har nu totalt 487 elever, varav 10 är elever som går i sarskolan. Till skolan hör även en satellitskola, Ekuddens skola, som är en F-3 skola med 80 elever. Ekuddens skola ligger cirka 2 kilometer ifrån Valsätraskolan och är organisatoriskt kopplad till Valsätraskolan genom gemensam administration och ledning. Även viss personalsamverkan finns runt praktiskt - estetiska ämnen.

Under 2008 skedde en relativt stor förändring då Bäcklösaskolans elever årskurs F-5 anslöt till Valsätraskolan. I samband med flytten fick Valsätraskolan även ta emot Bäcklösaskolans sarskoleklasser samt Tal – och språkklassen. Skolans åldersprofil ändrades därmed från att i huvudsak ha varit en högstadieskola till en mer jämn åldersfördelning från förskoleklass till årskurs 9. Skolan har varsamt renoverats under 2008 för att kunna ta emot eleverna från Bäcklösaskolan. Bland annat iordningsställdes nya lokaler för eleverna i årskurs 4 och 5 och sarskolan fick nya ändamålsenliga lokaler. En ny expedition med bibliotek inreddes också.

Skolledningen består av rektor samt två biträdande rektorer. De har ett gemensamt ansvar för skolans utveckling. Rektor har huvudansvar för lönesamtal, ekonomi och fortbildning. Den ena biträdande rektorn har huvudansvar för schema, betyg och IT och den andra biträdande rektorn för skolbarnsomsorg, modersmål och studiehandledning. Skolans olika arbetslag är uppdelade mellan rektor och de biträdande rektorerna. Skolan har cirka 90 anställda, varav cirka 60 är lärare.

Ledningsgruppen består av rektor, biträdande rektorer samt sju arbetslagsledare som ansvarar för respektive arbetslag, lag F-1, lag 2-3, Ekudden F-3, lag 4-5, lag 6, lag 7-8 samt lag 9. Till lag F-1 hör även Tal – och språkklassen och till lag 2-3 hör sarskoleklassen 1-6.

Skolan administration sköts av personal på expeditionen och inom skolan finns även ett elevhälsoteam som består av skolledning, kurator, skolpsykolog, skolsköterska, studie-

och yrkesvägledare samt speciallärare. Rektor har genomgått den statliga rektorsutbildningen, de båda biträdande rektorerna genomför utbildningen just nu.

Skolan beskrivs av både skolledningen och lärarna som mångkulturell med en stabil uppåtgående trend med ökat elevantal efter att tidigare ha varit nedläggningshotad. Elevunderlaget är en blandning av elever med många olika bakgrunder: stad och landsbygd, elever med annat modersmål än svenska, elever med stor social spridning.

Skolans måluppfyllelse har enligt Skolverkets statistik de senaste fem åren varierat från 207 meritvärdespoäng under år 2005 till 198 meritvärdespoäng under år 2009. Det ligger något lägre än övriga skolor i kommunen och även lägre än riksgenomsnittet på 210 meritvärdespoäng. Andelen elever i årskurs nio på Valsätraskolan som nått målen i alla ämnen år 2009 är endast 62 procent. Flickorna uppvisade sämre resultat än pojkarna något som skolledningen förklarar med stora, tunga sociala problem i klasserna under det läsåret samt att flickor med hög studiemotivation valde bort Valsätraskolan under den tid då skolans framtid var ifrågasatt, det vill säga inför valet till högstadiet. Enligt det så kallade SALSA värdet har skolan ett betydligt sämre resultat än förväntat⁴.

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, dess 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 Valsätraskolans kvalitetsredovisning är skolans helhetsidé: Aktiv stimulans! Stöd och uppmuntran! Rektor säger att han och lärarna vill att eleverna ska lyckas, att andan är positiv och att skolan är bra på att ta hand om eleverna. Rektor förklarar att skolan jobbar konstant med elevernas kunskapsutveckling och ser deras sociala behov. Aktiv stimulans och framåtsyftande utmaningar till elever som behöver det och stöd och uppmuntran till elever som behöver det. Rektor menar att Valsätraskolan är en skola för alla elever och där den enskilde elevens behov tillgodoses. Vid lärarintervjuerna framkommer att lärarna helt delar rektors vision kring skolans helhetsidé och att de arbetar med att alla elever ska ha möjlighet att nå målen i samtliga ämnen. Både rektor och lärarna talar också om vikten av trygga elever som även det är ett prioriterat arbete på skolan.

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.

Rektor säger att skolledningen arbetar som ett team och att det är svårt att ange en exakt arbetsfördelning skolledarna emellan, även om de som nämnts tidigare har vissa ansvarsområden. Han menar att de tar ett gemensamt ansvar för skolans utveckling och att de kontinuerligt samtalar om hur de ska lösa olika frågor på ett så klokt sätt som möjligt. Alla tre har därför på olika sätt ansvar för elever, personal, lokaler, och så vidare. Rektor är huvudansvarig för hela skolan. Denna arbetsfördelning bekräftas även av de biträdande rektorerna och lärarna uppger även de att de känner till vem som är deras närmaste chef.

Ledningsgruppen träffas en gång i veckan, på onsdagar. De sju arbetslagsledarna har 10 procents nedsättning i sina tjänster och beskriver sitt arbete som lagledare som att de ska fungera som en länk mellan skolledningen och sina respektive arbetslag. Både skolledningen och lagledarna säger att de har effektiva och givande möten där de ofta diskuterar och analyserar skolans kunskapsresultat och att de även tar upp dessa frågor i sina respektive arbetslag. Lärarna bekräftar den bilden. Arbetslagsledarna har ingen befattningsbeskrivning och det är rektor som utser lagledarna. Organisatoriskt har rektor skapat en struktur för ett fördelat ledarskap och arbetslagsledarnas roller beskrivs till stor del som både samordnande och utvecklande. Samtliga arbetslagsledare uppger att ledningsmötena är prioriterade och att de känner att de tas på allvar.

Rektor har arbetat som rektor på Valsätraskolan sedan år 2005. I kvalitetsredovisningen för 2009 säger han att skolledningens viktigaste uppgifter är att få elever och personal att trivas och att stimulera till skolutveckling och att det i praktiken handlar om att i samtal uppmuntra, stödja och inspirera. Rektor uppger att han har ansvar för att den demokratiska processen fungerar väl. I detta ingår att sätta dagordningen för personalens konferenstid och fortbildningstid. Rektor leder arbetet i ledningsgrupp, elevhälso-team, samverkansgrupp och skoloråd. Det är ett stort ansvar att kunna styra vilka frågor som ska behandlas i olika forum uppger rektor och menar att det verkliga utvecklingsarbetet sker på arbetslagsnivå.

Både lärare och arbetslagsledare bekräftar rektors bild som beskrivs ovan. Arbetslagsledarna säger att deras uppgifter är att driva skolan framåt, även långsiktigt samt att säkra kvalitetsarbetet. Ett exempel på att rektor leder skolan mot ökad måluppfyllelse är enligt de biträdande rektorerna att skolans statistik, resultat och kunskapsuppföljning diskuteras och analyseras både inom skolledningen och med hela personalen. Grupper förändras om det behövs och rektor rådgör ofta med lärarna om olika insatser och åtgärder.

Lärarna berättar även att rektor som ett led i att öka måluppfyllelsen på skolan under läsåret haft enskilda samtal med samtliga elever i årskurs 8 och 9 och att han har informerat sig om samtliga elevers betyg.

Enligt skolans kvalitetsredovisning för 2009 har skolan arbetat med tre prioriterade utvecklingsområden vilket också bekräftas genom intervjuer med lärarna och med

rektor. Det handlar om arbetet med individuella utvecklingsplaner där Valsätraskolan har deltagit i ett av Uppsala kommuns initierade nätverk. Den nya värdegrunden har tagits fram i en process med elever, föräldrar och personal involverade. Värdegrunden sammanfattas nu i följande ord: ansvarstagande, engagerade, medmänskliga och samarbetsvilliga. Under året har man i klasserna arbetat med detta genom teman, diskussioner och värderingsövningar. Inför detta läsår har skolan tagit fram en symbol med de fyra nyckelorden i en fyrklöver. Skolan har även arbetat med F-9 perspektivet. Ett exempel är att skolan arbetat med övergångar mellan klasser och stadier enligt en mall som tagits fram i det södra grundskoleområdet i Uppsala.

I skolans kvalitetsredovisning 2009 skriver rektor om den kommande planeringen i ett fyraårsperspektiv. Det handlar om måluppfyllelsen, elevers resultat ska öka. Arbetet med individuella utvecklingsplaner ska utvecklas så att alla ämnen och ålderskategorier finns med. Värdegrundsarbetet fortsätter, "det är något som aldrig blir klart" säger rektor och inom F-9 perspektivet ska de pågående processerna runt överlämningar fördjupas. Ett auskultationsprogram för pedagogisk personal har tagits fram i syfte att besöka andra skolmiljöer än där man brukar befinna sig. I det utbytet ska även Rosendalsgymnasiet ingå.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Valsätraskolan finns ett tydligt utvecklings - inriktat och långsiktigt ledarskap där rektor har skapat 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 kommunikation om skolans kärnprocesser. Här beskrivs också hur rektor arbetar för att hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet.

Vid Valsätraskolan finns såväl ett indirekt som direkt ledarskap. Rektor har skapat strukturer för möten och samarbete mellan lärare och mellan personal och ledning. Lärarna på Valsätraskolan beskriver skolans rektor och de biträdande rektorerna som lyhörda för diskussion och mycket öppna för resonemang om uppkomna pedagogiska frågor. I det direkta ledarskapet tar sig rektor tid för samtal om undervisning med enskilda lärare, men har ingen distinkt struktur för att regelbundet informera sig om, följa upp, utvärdera och återkoppla innehållsliga undervisningsfrågor till alla lärare.

Vid intervjuer med både rektor och lärare framkommer att de olika arbetslagen sätter upp sina egna mål som först ska godkännas av rektor och att mycket av de pedagogiska diskussionerna sker i arbetslagen. Rektor följer sedan upp, någon gång per termin, hur det går med målen inom de respektive arbetslagen. Lärarna har en klar och tydlig bild av att rektor är en pedagogisk ledare som leder skolan mot ökad måluppfyllelse.

Rektors uttalade förväntningar 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. Lärarna bekräftar det och uttrycker att rektor visar att han tror på dem och att de utför ett gott arbete. En av lärarna säger att höga förväntningar ger höga resultat och att det är den bilden som hon vill förmedla till sina elever. En annan tydlig förväntan på all personal är att de alltid ska reagera och agera när de ser något otillbörligt. Skolans arbete mot kränkande behandling har i kommunen och i media uppmärksammats som mycket gott. Skolan har numera en stor vuxennärvaro på rasterna, i korridorerna och i matsalen. Vad gäller värdegrundsarbetet arbetar personalen ständigt och systematiskt med att utvärdera sina arbetsmetoder.

Rektor är ofta ute i verksamheten. Han har vinnlagt sig om att lära sig namnen på eleverna och vikarierar ofta, vilket är mycket uppskattat av lärarna och eleverna på skolan. Han beskrivs också av lärarna som bra på att få personalen att känna sig viktig och att han stärker och bekräftar dem i sitt mentorskap.

Rektor beskriver att elevkontakten är en viktig drivkraft i rektorsuppdraget. Om elever och lärare trivs och skolan fungerar bra kommer mycket positivt tillbaka. Att ge positiv feedback är givande och lätt enligt rektor men att ha ett rektorsuppdrag innebär också att vara tydlig där det brister samt att kunna göra förändringar där det är nödvändigt. Lärarna bekräftar samstämmigt att de vid medarbetarsamtalen får en möjlighet att beskriva sin undervisning och att de i olika omfattning får konstruktiv återkoppling på sitt arbete på skolan.

Rektor vikarierar ofta i skolan och gör även klassrumsbesök, mest i årskurs 7–9 enligt honom själv. Han rör sig också mycket ute i verksamheten och säger att han därigenom får en bra bild av vad som händer i skolan. Rektor bedömer att han under en dag hinner stöta på och möta åtskilliga lärare och att många frågor blir lösta i korridoren, utanför klassrummet etc. Det rör sig dock inte om några regelbundna klassrumsbesök med systematisk uppföljning och feedback vilket också bekräftas av lärarna.

Rektor beskriver att han håller sig förtrogen med det dagliga arbetet genom att som tidigare nämnts röra sig ute i verksamheten och att vara tillgänglig. Han är känd av eleverna och har en god elevkontakt, vilket bekräftas vid intervjuer med både lärare och elever. Rektor bygger sin återkoppling till lärarna på vad han hör i korridorerna, genom medarbetarsamtal, på föräldrakontakter och på skolans resultat.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Valsätraskolan finns höga förväntningar på elever och personal. Rektor är väl förtrogen med skolans dagliga arbete och väl känd bland eleverna.

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

- Rektor behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, analysera och ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen till enskilda lärare, arbetslag, såväl som hela lärarkollektivet.

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.

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

Både lärare och skolledning berättar att olika enkäter används i utvärderingssyfte, både trygghetsenkäter initierade av Uppsala kommun samt skolans egna enkäter, både sociala och de som handlar om kunskapsutveckling och lärarnas undervisning. De nationella proven rättas tillsammans av lärarna och vid den senaste utvärderingen av läsåret som helhet hade skolan även med en panel med 17 elever som intervjuades. Vad gäller några av skolans egna utvärderingar görs ingen systematisk insamling av skolledningens något som rektor bekräftar. Rektor uttrycker att i fortsättningen kommer han och de biträdande rektorerna att begära i lärarnas egna enkäter om undervisningen för att skaffa sig en tydligare helhetsbild över undervisnings- och lärandesituationen.

Enligt rektor är skolans utvecklingsarbete just nu fyra prioriterade mål; Fortsatt fördjupat arbete med de individuella utvecklingsplanerna, måluppfyllelsen som ska öka, skolans värdegrundsarbete samt arbetet kring F-9-perspektivet.

Rektor uppfattar att han trots allt har en god överblick över vad som pågår i skolan. Skolans låga meritvärdespoäng år 2009 förklaras av både lärare och rektor med att skolan under det läsåret hade stora, tunga sociala problem som var välkända av all personal på skolan och som av olika anledningar drog ner resultaten. Vid lärarintervjuerna framkommer att fokus på resultaten mest diskuteras i de högre årskurserna och att uppföljning och analyser i de lägre årskurserna är ett utvecklingsområde på skolan. Vid intervjuer med ledningsgruppen bekräftas den bilden och en anledning är, säger de, att

vid integrationen mellan Bäcklösaskolan och Valsätraskolan fick skolan ställa om från att ha haft sin tyngdpunkt mot årskurs 7–9 till att vara lika tydliga med måluppfyllelse och kvalitetsarbete mot årskurs 1–6.

Rektor bekräftar den bilden och säger att det är den breda, systematiska kunskapsuppföljningen som måste utvecklas, med diagnoser, nationella prov samt konkreta och överskådliga individuella utvecklingsplaner för eleverna.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Valsätraskolan finns ett kvalitetsarbete och en pågående utvärderingsdiskussion av den egna verksamheten.

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

- Rektor behöver utveckla arbetet med analys och utvärdering av skolans kunskapsresultat ytterligare, för att kunna få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns. Framförallt gäller det de lägre årskurserna.

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 är kommunens nätverk kring arbetet med individuella utvecklingsplaner, som för närvarande omfattar drygt 500 lärare i kommunen.

Valsätraskolan har under de senare tre åren genomgått flera fortbildningar på skolnivå. Några exempel på det är bland annat värdegrundsarbetet där syftet var att smälta samman två skolors kulturer, Bäcklösaskolan och Valsätraskolan. Skolan har också under fem år tagit del av skolutvecklingsprogrammet PBS, problembaserad skolutveckling, som just har avslutats och utvärderats. För skolan har projektet inneburit att de fått tillgång till en så kallad verktygslåda med bland annat lärande samtal.

Vidare har Uppsala kommun i samarbete med Göteborgs universitet gjort en satsning med riktad matematikfortbildning i ett F–9-perspektiv, då resultaten i matematik har varit svaga under en längre tid. Både lärare och rektor berättar att fortbildningen varit

synnerligen uppskattad och bland annat lett till ändrade arbetssätt hos en del av matematiklärarna.

Då Valsätraskolan är en mångkulturell skola genomförde skolan en specifik satsning under läsåret 2007–2008 kring språkutvecklande arbetssätt i samarbete med kurssekretariatet vid Uppsala universitet. Speciellt boken Stärk språket -stärk lärandet uppskattades enligt lärare och rektor.⁵

Lärarna i Valsätraskolan uttrycker sig olika kring möjligheten att få kompetensutveckling och utveckla sig som pedagoger på skolan. De uppger att många av satsningarna varit på övergripande skolnivå på bekostnad av satsningar på individnivå. Dock anser både lärare och rektor att satsningen på Lärarlyftet varit mycket bra, sju lärare har breddat sin kompetens genom den utbildningen.

Rektor uttrycker att många av de satsningar som beskrivits ovan forstärker de kommande åren. Det gäller inte minst arbetet med att höja måluppfyllelsen där det tydligaste arbetet i det avseendet är individuella utvecklingsplaner, kunskapsmatriser och pedagogiska planeringar.

Valsätraskolan har ett aktivt skolråd där föräldrar, personal, elever och skolläda-ning träffas ett par gånger per termin. Fokus på skolutvecklingsfrågor har successivt förstärkts på skolrådets möten enligt rektor.

Vad gäller skolans internationella kontakter har skolan sedan några år tillbaka en vänskola i Ukraina. Tolv elever från Jalta kommer varje höst till Valsätraskolan där de bor hos sina värdfamiljer. Under den tiden är de med i klasserna i skolan. På våren åker de svenska eleverna tillsammans med sina lärare över på motsatt vis till Jalta. Under läsåret har skolan och klasserna ett projektarbete på gång tillsammans som de utbyter erfarenheter på engelska. Ett exempel på projektarbete har de valt att kalla "hållbar utveckling". Valsätraskolan har även samlat in pengar till en vänskola i Bangladesh via Operation dagsverke.

Valsätraskolans rektor deltar i ett nätverk som omfattar rektorsgruppen i det södra skolområdet. Han beskriver gruppen mer som en traditionell rektorsgrupp än ett nätverk och saknar handledning och utbyte av pedagogiska idéer. Rektor uttrycker att han har nytta i sin ledarroll av sin bakgrund som körledare i det privata samt att han har kunskap om hur Uppsala kommun fungerar, vilket underlättar vid behov av kontakt med kommunen.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att Valsätraskolan arbetar bra med kompetensutveckling på skolnivå för att förbättra skolans resultat samt med sina internationella kontakter i bland annat Ukraina.

⁵ Gibbons, P. (2009) Stärk språket, stärk lärandet. Hallgren & Fallgren.

2010-10-19
11 (11)
Dnr 40-2010:71

Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområde när det gäller rektors långsiktiga ledning av kompetensutveckling och samverkan:

- Rektor behöver kartlägga och analysera lärarnas kompetensutvecklingsbehov utifrån dels skolans pågående förbättringsarbete, dels lärarnas behov av att utvecklas som pedagoger.

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 skollagen⁶, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)⁷ och grundskoleförordningen⁸. 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

⁶ Skollag (1985:1100)

⁷ Läroplan för det obligatoriska skolväsendet m.m (Lpo 94)

⁸ 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.⁹ 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.¹⁰

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.¹¹ I en OECD-rapport om skolledarskap uttrycks det såhär: *”Ett effektivt ledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande.”*¹²

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.¹³ 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.¹⁴

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.¹⁵ 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 be-

⁹ 2 kap, 2 § Skollagen (1985:1100)

¹⁰ Lpo94.

¹¹ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

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

¹² OECD-rapport (2009). *Förbättrat skolledarskap*. Volym 1: Politik och praktik. Pont, Beatriz., Nusche, Deborah., Moorman. s 5. Svensk översättning: Skolverket.

¹³ Skolverket (2006). *Lusten och möjligheten: om lärarens betydelse, arbetssituation och förutsättningar*. Rapport nr 282. Stockholm: Skolverket.

¹⁴ Hallerström, H (2006). *Rektors normer*. Lunds universitet. (s 157)

¹⁵ Skolinspektionen 2009. *Vi vässar pennan. Skolinspektion med fokus på kunskap och kvalitet*, s 19, samt statistik från regelbunden tillsyn

slutsfattande. 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.¹⁶

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.¹⁷ En tydlig framgångsfaktor enligt den här forskningen är utövandet av ett demokratiskt och kommunikativt ledarskap som fokuserar på såväl skolans kunskapsmål som sociala mål.¹⁸ 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.¹⁹

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.²⁰

¹⁶ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹⁷ 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.

¹⁸ 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.

¹⁹ 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).

²⁰ 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)

- 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.

*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.

- 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.

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.²¹ 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.²² 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.²³

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.*²⁴

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.²⁵

²¹ Skolkommisionen tillsattes 1946 av Tage Erlander och dess betänkande presenterade förslag till riktlinjer för det svenska skolväsendets utveckling

²² Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

²³ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

²⁴ Nestor, B (1993), Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning: två svårfångade begrepp. I B. Stålhammar (red): *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg, Gothia. s 183

²⁵ 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.²⁶

²⁶ *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 provas, resultaten följs upp och utvärderas och att nya metoder provas 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