

Karlstad kommun
654 86 Karlstad

Mariebergsskolan
Rosenborgsgatan 28
652 30 Karlstad

Rektors ledarskap
2010-11-02
1 (9)
Dnr 40-2010:71

Kvalitetsgranskning av Mariebergsskolan

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Mariebergsskolan. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande. Vid Mariebergsskolan bedrivs enligt Skolinspektionen bedömning ett ledarskap där rektorn leder genom att följa upp och analysera skolans resultat i relation till kursplanernas mål och använder denna kunskap till att ge lärarna möjligheter att utveckla undervisningen i klassrummen. Det pedagogiska utvecklingsarbetet kännetecknas av ett fördelat ledarskap med delaktighet och inflytande från lärarna. Skolinspektionen bedömer det som ett ledarskap som väl svarar mot styrdokumentens krav och presenterade framgångsfaktorer¹.

Bedömningarna delas upp i åtgärder som måste vidtas, där tydliga brister enligt författningarna föreligger, samt i förbättringsområden där kvaliteten i rektors ledarskap behöver stärkas. I förbättringsområdena finns forskning som stöd tillsammans med utgångspunkter i styrdokumentet. Bedömningarna för Mariebergsskolan har resulterat i en rekommendation till förbättringsområde för rektors ledarskap.

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

- Rektor behöver analysera i vilken mån de kompetensutvecklingsinsatser som görs – såväl från kommunens sida som på den egna skolan – svarar mot skolans behov i syfte att stärka det långsiktiga arbetet mot ökad måluppfyllelse.

Uppföljning

Karlstads kommun ska skriftligt redovisa hur rektor och huvudman har arbetat/avser fortsätta arbetet med rekommenderade kvalitetsförbättringar. Redovisningen ska sändas till Skolinspektionens avdelning i Göteborg senast den **2 maj 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 skolinspektionen.goteborg@skolinspektionen.se.

¹ Se bilaga

Bakgrund

Skolinspektionen genomför en kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under perioden februari 2010 till och med oktober 2010. Granskningen av Mariebergsskolan i Karlstads 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 verksamhetsområde.³

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

Granskningen av Mariebergsskolan i Karlstads kommun

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Karlstads kommun och Mariebergsskolan, samt av information som samlats in vid intervjuer den 18–19 maj 2010. Intervjuer med rektorer och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan. En rektor och 16 lärare har intervjuats individuellt och i grupp.

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

Ansvariga för kvalitetsgranskningen i Mariebergsskolan har varit undervisningsråden Mats Löwing och Bo Jersenius.

² Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

Motivering till beslutet

Nedan beskrivs Skolinspektionens iakttagelser och bedömningar utifrån dokumentanalys och intervjuer.

Beskrivning av Mariebergsskolan

Mariebergsskolan är belägen i centrala Karlstad och har endast årskurserna 7–9. De flesta eleverna kommer från en näraliggande skola för de tidigare åren men en liten del kommer också från en landsbygdsskola. Det finns också ett antal elever från områden utanför skolans traditionella upptagningsområde som aktivt valt att gå på skolan.

Skolan strävar efter att arbeta med ämnesövergripande teman och bedriver sedan flera år ett skönlitterärt läsprogram som innebär daglig läsning av skönlitteratur. Detta i syfte att skapa god läsförståelse som skolan anser utgör grunden för eleverna att lyckas inom alla övriga ämnen.

Skolan leds av en rektor och är organiserad i tre årskursvisa arbetslag samt ett fjärde elevhälsolag. På skolan undervisas cirka 280 elever, fördelade på fyra parallellklasser, av drygt 30 lärare.

Skolans meritvärde under de senaste åren har legat något över övriga skolors i Karlstad, men inte över riksgenomsnittet. Andelen elever som varit behöriga till gymnasieskolan har under samma tid legat något högre än riksgenomsnittet.

Enligt det så kallade SALSA-värdet⁴ har skolan åren 2005–2009 haft ett värde som ligger på det modellberäknade värdet när det gäller andel elever som uppnått målen för utbildningen medan skolan alla åren legat något under det modellberäknade genomsnittliga meritvärdet.

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.

Skolan är organiserad i lärarlag med cirka tio lärare. I varje lag finns en arbetslagledare som fungerar som ordförande och informationsbärare mellan rektorn och arbetslaget.

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.

Det finns en utvecklingspedagog inom skolområdet. Utvecklingspedagoger finns på alla skolområden inom Karlstads kommun. För att få arbeta som utvecklingspedagog ska man ha genomgått en utbildning anordnad av Karlstads universitet. Utvecklingspedagogerna ska enligt kommunens skolplan⁵ bidra till att tydliggöra lärandet i vardagsarbetet genom att organisera, systematisera, dokumentera samt sprida medarbetarnas lärande i och utanför den egna skolans verksamhet. I Karlstad kommuns senaste kvalitetsredovisning⁶ konstateras att utvecklingspedagogernas arbete upplevs som värdefullt på skolorna och bedöms bidra väl till såväl kvalitetshöjning, skolutveckling som en lokal resurs för att bidra till likvärdigheten för eleverna i undervisning och lärande.

Rektorn har inrättat en tjänst på 20 procent som utvecklingspedagog och han fungerar som rektorns samtalspartner och bollplank när det gäller pedagogisk och didaktiska frågor. Utvecklingspedagogen uppfattas av lärarna som ett språkrör/handläggare för rektorns vilja och ambitioner. Rektorn själv uttrycker också sin vilja och sina idéer på olika typer av möten med hela eller delar av personalen. Utvecklingspedagogen har hög legitimitet hos medarbetarna.

Genom att organisera skolan med arbetslag och ämnesgrupper samt genom att ha en utvecklingspedagog skapar rektorn strukturella förutsättningar för ett fördelat ledarskap på skolan. Denna struktur använder sedan rektorn för att ge möjlighet till delaktighet och inflytande över den pedagogiska utvecklingen på skolan.

Det pedagogiska utvecklingsarbetet som pågår på skolan för närvarande är arbete med skriftliga omdömen, individuella utvecklingsplaner och lokala pedagogisk planeringar. Rektorn har i detta arbete varit noga med att se till alla dessa delar hänger ihop och betonat och prioriterat arbetet med de lokala pedagogiska planeringarna. Detta har lett till en förnyelse och vitalisering av den pedagogiska diskussionen på skolan. Här har såväl utvecklingspedagogen som arbetslagen och ämnesgrupperna skapat arenor för dessa diskussioner.

Lärarna uppfattar att den utveckling som sker på skolan kan initieras av såväl lärare som skolledningen och i viss mån också förvaltningen.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn leder Mariebergsskolan utvecklingsprocesser med fokus på elevers lärande och kunskapsutveckling och ger förutsättningar för inflytande och delaktighet.

⁵ Skolplan för Karlstads kommun 2005

⁶ Kvalitetsredovisning för barn- och ungdomsnämnden 2009

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.

Rektorn har valt att själv arbeta med resursfördelning, tjänstefördelning och schemaläggning eftersom han anser att dessa delar är viktiga när det gäller att skapa förutsättningar för det pedagogiska arbetet. När det gäller planering av lärarnas arbete har rektorn avsatt tid för lärarna till både arbetslagsmöten och ämnesgruppsträffar varje vecka. Arbetslagen är organiserade årskursvis och ämnesgrupperna givetvis utifrån ämnen eller ämnesgrupper. Denna organisering ger tillfälle till ämnesdidaktiska diskussioner och tillfälle till samtal mellan årskurserna och över ämnesgränserna.

Intervjuer visar att rektorn av lärarna uppfattas som närvarande och synlig. Han har under det gångna läsåret genomfört ett 20-tal klassrumsbesök, som varit såväl planerade som spontana och föregåtts och/eller efterföljts av samtal med den besökta läraren. Rektorns strävan vid dessa besök är att få eleverna att mera uppfatta honom som extralärare än att fungera som observatör. Enligt rektorn finns båda syftena med dessa klassrumsbesök. Lärarna uppger att de är uppskattar att rektorn besöker lektionerna och de samtal om undervisningen som de leder till. Besöken uppfattas av många också som utmanande och utvecklande. Rektorns fokus vid dessa besök varierar. De planerade kan ha fokus på lärarens arbetssätt, metoder, arbetsformer eller stoffval. Ett sådant planerat besök föregås och efterföljs av ett samtal. De kortare oplanerade besöken följs upp med ett kortare samtal direkt efter besöket.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn vid Mariebergsskola utövar ett indirekt ledarskap genom att han hanterar strukturer och skapar möjligheter till möten i olika former. I sitt direkta ledarskap är rektorn omedelbart involverad i skolans kärnverksamhet genom klassrumsbesök och samtal med lärare och elever. Rektorn ger återkoppling till lärare på deras undervisning.

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.

Rektorn är intresserad av och engagerad i undervisningens utfall, vilket framkommer vid intervju såväl med rektorn som vid intervjuer och samtal med personalen. Rektorn använder sig av både den nationella statistiken och egen som han själv sammanställer. Den egna kan bestå i enkäter eller sammanställningar och jämförelser av olika typer av officiell statistik. Statistiken används sedan som underlag när han möter lärarna såväl i grupp som enskilt. Han lämnar också över viss statistik med frågor att diskutera i arbetslagen och/eller ämnesgrupperna.

De analyser och slutsatser som lärarna och rektorn drar av dessa diskussioner används sedan som underlag för vad som måste åtgärdas och också vilka åtgärder som måste vidtas på skolan för att förbättra verksamheten. Delar av detta finns redovisat i skolans kvalitetsredovisning och andra dokument som utgör delar av det systematiska kvalitetsarbetet.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn vid Mariebergsskolan har skapat förutsättningar för skolans systematiska kvalitetsarbete och tar ansvar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen.

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.

Det finns inte några kompetensutvecklingsplaner för de enskilda lärarna på skolan och inte heller någon långsiktig plan för skolan som helhet. De allra största delarna av kompetensutvecklingsresurserna finns centralt eller fördelas till skolorna för att användas till centralt styrd kompetensutveckling. Rektorns långsiktiga arbete med kompetensutveckling, utifrån på skolan uppkomna utvecklingsområden och behov, försvåras enligt rektorn till viss del av att de allra största delarna av kommunens totala resurser för kompetensutveckling är öronmärkta till centralt styrda insatser.

Rektorn har flera olika kontaktytor inom skolväsendet i Karlstad kommun och Karlstad Universitet och upplever detta som ett stöd i sitt arbete med att utveckla skolan och ta sitt ansvar som pedagogisk ledare för skolan. Han använder sig av detta genom att ibland underlätta för lärare som han bedömer kan ha nytta av en kontakt.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn har ett relativt stort och väl fungerande nätverk med kommunen, universitetet, övrig skolläddnings- och skolpersonal samt även med personer utanför skolverksamheten.

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

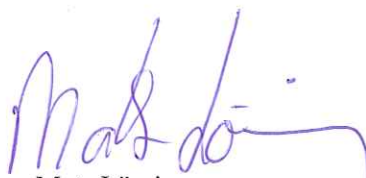
- Rektor behöver analysera i vilken mån de kompetensutvecklingsinsatser som görs – såväl från kommunens sida som på den egna skolan – svarar mot skolans behov i syfte att stärka det långsiktiga arbetet mot ökad måluppfyllelse.

I ärendets slutliga handläggning har undervisningsrådet Bo Jersenius och utredare Christina Lindh deltagit.

På Skolinspektionens vägnar



Hans Larson
Enhetschef



Mats Löwing
Undervisningsråd/Föredragande

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 skollagen⁷, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)⁸ och grundskoleförordningen⁹. 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.

⁷ Skollag (1985 :1100)

⁸ Läroplan för det obligatoriska skolväsendet m.m (Lpo 94)

⁹ Grundskoleförordning (SFS 1994:1194)

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.¹⁰ 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.¹¹

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.¹² I en OECD-rapport om skolläderskap uttrycks det såhär: *”Ett effektivt ledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande.”*¹³

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.¹⁴ 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.¹⁵

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.¹⁶ 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 skolornas arbete, måluppfyllelse och resultat. Systematiska uppföljningar och analyser av de samlade kunskapsresultaten saknas i många kommuner.

¹⁰ 2 kap, 2 § Skollagen (1985:1100)

¹¹ Lpo94.

¹² Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

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

¹³ OECD-rapport (2009). *Förbättrat skolläderskap*. Volym 1: Politik och praktik. Pont, Beatriz., Nusche, Deborah., Moorman, s 5. Svensk översättning: Skolverket.

¹⁴ Skolverket (2006). *Lusten och möjligheten: om lärarens betydelse, arbetssituation och förutsättningar*. Rapport nr 282. Stockholm: Skolverket.

¹⁵ Hallerström, H (2006). *Rektors normer*. Lunds universitet. (s 157)

¹⁶ Skolinspektionen 2009. *Vi vässar pennan. Skolinspektion med fokus på kunskap och kvalitet*, s 19, samt statistik från regelbunden tillsyn

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.¹⁷

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.¹⁸ En tydlig framgångsfaktor enligt den här forskningen är utövandet av ett demokratiskt och kommunikativt ledarskap som fokuserar på såväl skolans kunskapsmål som sociala mål.¹⁹ 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.²⁰

Framgångsfaktorer för rektors ledarskap

Punkterna nedan beskriver ett koncentrat av framgångsfaktorer som poängterats i forskning om framgångsrika skolor och framgångsrikt skolläderskap och som varit utgångspunkter för bedömningsområden i granskningen, tillsammans med skolans styrdokument.²¹

¹⁷ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹⁸ 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.

¹⁹ 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.

²⁰ 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).

²¹ 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.

*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

- 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 uthållighet som delaktighet och inflytande, samt öppenhet och samverkan. Förbättringsarbetet ställs i relation till resultat, övergripande mål och visioner med skolverksamheten.

Definition av pedagogiskt ledarskap

Pedagogiskt ledarskap, eller rektorer som pedagogiska ledare, är begrepp som används i styrdokument, policydokument och forskning. Pedagogiskt ledarskap introducerades

som begrepp redan i 1946 års skolkommision.²² 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.²³ 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.²⁴

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.*²⁵

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.²⁶

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.²⁷

²² Skolkommisionen tillsattes 1946 av Tage Erlander och dess betänkande presenterade förslag till riktlinjer för det svenska skolväsendets utveckling

²³ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och målluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

²⁴ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

²⁵ Nestor, B (1993), *Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning: två svårfångade begrepp*. I B. Stålhammar (red): *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg, Gothia. s 183

²⁶ Törnsén (2009).

²⁷ ibid.

Författningstexter

Skollagen

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

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

Grundskoleförordningen

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

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

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

Läroplanen för det obligatoriska skolväsendet m.m.

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

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

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

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

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

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