

Åbyskolan
Gunnarsforsgatan 7
340 14 Lagan

Ljungby kommun
Olofsgatan 9
341 83 Ljungby

Beslut
Rektors ledarskap
2010-11-09
1 (9)
Dnr 40-2010:71

Kvalitetsgranskning av Åbyskolan i Ljungby kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Åbyskolan. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande. Vid Åbyskolan bedrivs enligt Skolinspektionens bedömning ett ledarskap som ger goda strukturella förutsättningar för arbetet i vardagen och skapar ett gott klimat för delaktighet och inflytande, men där ledarskapet behöver utvecklas på flera punkter utifrån 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 Åbyskolan har resulterat i ett krav på åtgärd, samt sex rekommendationer till förbättringsområden för rektors ledarskap.

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

- Rektor måste utöka och stärka kvalitetsarbetet på skolnivå med sammanställningar, analys och uppföljning av resultat i samtliga skolämnen vad gäller undervisning och elevernas resultat. Detta för att få en helhetsbild av vilka prioriteringar och förbättringsområden som behövs för att eleverna ska nå ökad måluppfyllelse (*Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar*).

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

- Rektor måste tydligare leda skolans utveckling i relation till skolans prioriterade gemensamma mål och utvecklingsområden.
- Rektor behöver tydliggöra kommunikations- och beslutsvägarna mellan de olika lednings- och styrningsnivåerna. Detta för att ge förutsättningar för konti-

¹ Se bilaga

nuerlig spridning av gemensamma målsättningar och förbindelser mellan grupperna och lärarna i arbetet för verkningsfulla utvecklingsprocesser.

- Rektor behöver initiera diskussioner på skolan om vad som genererar framgångsrik undervisning och analysera samband mellan undervisningsmönster och elevers lärande och kunskapsresultat.
- Rektor behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt följa upp, analysera, och ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen till enskilda lärare, arbetslag, såväl som hela lärarkollegiet.
- Rektor behöver analysera skolans kompetensbehov och planera så att de kompetensutvecklande insatserna får en tydligare koppling till skolans utvecklingsbehov och möjligheterna att förbättra skolans resultat.
- Rektorn behöver utveckla skolan internationella kontakter för att bredda elevernas omvärldsperspektiv och tydliggöra det interkulturella perspektivet i kunskapsuppdraget.

Uppföljning

Ljungby kommun ska skriftligt redovisa vilka åtgärder som vidtagits med anledning av beslutet, samt beskriva hur rektor och huvudman har arbetat/avser fortsätta arbetet, med kvalitetsförbättringsområden. Redovisningen ska sändas till Skolinspektionens avdelning i Lund senast den 5 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 till skolinspektionen.lund@skolinspektionen.se.

Bakgrund

Skolinspektionen genomför en kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under perioden februari 2010 till och med oktober 2010. Granskningen av Åbyskolan i Ljungby 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

² Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

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 Åbyskolan skolan i Ljungby kommun.

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Ljungby kommun och Åbyskolan, samt av information som samlats in vid intervjuer den 28-29 april 2010. Intervjuer med rektorer och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan. Totalt har 15 lärare, samt 3 rektorer intervjuats individuellt och i grupp.

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

Ansvariga för kvalitetsgranskningen i Åbyskolan har varit Lena Lindh och Monika Ivarsson.

Motivering till beslutet

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

Åbyskolan

Åbyskolan är belägen i samhället Lagan i Ljungby kommun och är en F-9-skola med cirka 325 elever. Skolan finns inom Åbyenhetens organisation och där inryms även Laganskolan, som omfattar förskoleklass till årskurs 5. Båda skolorna har fritidsverksamhet och förskoleavdelningar. Åbyenheten är organiserad i åtta arbetslag.

Åbyenhetens ledning består av tre rektorer i ett ledarlag. Samarbete i ledarlag är ett kommunövergripande direktiv som gäller alla kommunens skolor. En av rektorerna har samordnande ansvar och särskilt ansvar för Åbyskolans årskurs 7-9. De andra två rektorerna har ansvar för förskoleverksamheten och F-2 på Åbyskolan, respektive årskurserna 3-6 på Åbyskolan och F-5 på Laganskolan. Skolan har också en skoladministratör som tjänstgör 85 procent. Endast rektorn med ansvar för årskurserna 7-9 är i fokus för denna kvalitetsgranskning.

Nyår 2010 ska en större om- och tillbyggnad av Åbyskolan vara färdigställd och skolan inrymmer då även Laganskolans verksamheter.

Skolan har inte presenterat någon samlad bild av måluppfyllelse i samtliga ämnen för de icke betygssättande årskurserna (årskurs 7 och höstterminen årskurs 8). Enligt skolverkets statistik 2009 är det genomsnittliga betygsmeritvärdet 187 jämfört med rikets 210. Meritvärdet på Åbyskolan har sjunkit de senaste tre åren. Andelen elever som inte

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

nått målen i alla ämnen och andel elever som inte är behöriga till nationella program har också minskat över denna tid.

Enligt det så kallade SALSA-värdet⁴ har skolan åren 2005–2009 ett meritvärde som generellt ligger under förväntat betygsmedelvärde.

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.

En stor om- och tillbyggnad av Åbyskolan har det senaste året upptagit rektorns och lärarnas tid och kraft. Rektorn har erhållit viss tid i sin tjänst för arbetet med ombyggnaden. Arbetet uttrycks av lärare och rektor som en del i ett större utvecklingsarbete. Nyår 2010 ska ombyggnaden vara klar och hösten 2010 flyttar Laganskolans verksamheter till Åbyskolan lokaler. Detta innebär bland annat bättre möjligheter för samarbete i ett F–9-perspektiv. Den nya organisationsplanen bestämdes 2007 och enligt intervjuerna har de båda skolorna på olika sätt arbetat för att underlätta och förbereda samarbete, struktur och organisation.

Enligt intervjun med rektorn är en viktig ledningsstrategi för pedagogisk utveckling att skapa mötesplatser med ett tillåtande klimat där alla kommer till tals och är lika mycket värda. Lärarna uttrycker också att klimatet för samtal är öppet och direkt och att klimatet för delaktighet och inflytande är gott kring de frågor som ska diskuteras och för de initiativ lärarna tar i ett utvecklingsarbete.

Ledningsvisionen på Åbyskolan beskrivs av rektorn i termer som ”positiv framtidstro, lärande klimat, engagemang och motivation”. Bilden av ledningsvisionen och skolans vision är i lärarintervjuer mer otydlig och obestämd. Lärargrupperna ger olika beskrivningar. I intervjuerna framkommer inte heller en samlad eller tydlig bild av skolans prioriterade utvecklingsområde, fransett det praktiska arbetet med ombyggnaden. Lärargrupperna uttrycker en osäkerhet kring vad som särskilt är prioriterat. Skolan saknar således en tydlig vision och målbild. Det utvecklingsområdet som nämns i flertalet intervjuer är ett nytt digitalt verktyg för bland annat skriftliga omdömen och kommunens direktiv om ett övergripande arbete kring IT och nya medier, det så kallade ”en-till-en projektet”. För det senare finns en utvecklingsgrupp som vid granskningstillfället är i färd med att färdigställa en vision, som lärarna ännu inte tagit del av. I årskurs 7 har gruppen regelbundna möten enligt rektorn, som själv deltar i projektgruppen, men arbetet i gruppen är i övrigt otydligt kopplat till nedan beskrivna ledningsgrupper.

⁴ SALSA-värde: Skolverkets analys av resultat hos elever i årskurs 9, avser förväntat betygsmedelvärde 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.

Ledningsgruppen, där de tre rektorerna ingår, träffas två timmar varje vecka. Vid dessa träffar förs inga protokoll och inga gemensamma minnesanteckningar. Varje rektor har också en egen ledningsgrupp där arbetslagsledare för deras verksamhetsansvar ingår. Det framgår vidare av intervjuerna att de olika utvecklings- och ledningsgrupperna i mindre utsträckning tar beslut för utveckling av metoder eller andra processer utifrån en gemensamt känd målbild. De pedagogiska diskussionerna och besluten kopplade till en förändrad skolmiljö i samband med ombyggnaden i ett utvecklingsperspektiv har till exempel förekommit i mindre utsträckning enligt lärarna. Flertalet lärare menar också att förändringen främst kommer att beröra verksamheterna på Laganskolan eftersom de lämnar sin skolmiljö och flyttar in i en för verksamheterna ny skolbyggnad med en redan etablerad skolkultur. Rektorn menar dock att det tidigare funnits ett tiotal olika grupper som regelbundet träffats inför starten av den nya skolan och att dokumentationen från dessa träffar ligger till grund för den nya lokala arbetsplanen som gäller från hösten 2010.

Arbetslagsledarna träffar inte regelbundet övriga rektorer och inte heller övriga arbetslagsledare och därmed förekommer ingen kontinuerlig spridning av gemensamma målsättningar eller förbindelser mellan grupperna i arbetet för verkningsfulla utvecklingsprocesser.

Organisationen av nuvarande skolenhet, där skolorna arbetar på fysiskt avstånd från varandra, uppges vara en orsak till att utvecklingsprocesserna ännu inte funnit samlade former. Även ombyggnaden, som ständigt kräver olika praktiska insatser, uttrycks försvåra utvecklingsarbetet. Detta ska, enligt rektorerna, ges bättre förutsättningar när alla enhetens skolverksamheter startar under samma tak hösten 2010.

I arbetet för utveckling av undervisning och lärande vill rektorn främst ge individuellt stöd, vara inspiratör och skapa förutsättningar för mötesplatser. Lärarna har stor frihet i sin undervisning och de uttrycker att rektorn inte lägger sig i deras arbete. Några lärare ser detta som mycket positivt, andra önskar mer tydlighet och en mer synlig gemensam inriktning. Detta avspeglas även i lärarintervjuerna genom att eventuella utvecklingsinitiativ, med fokus på skolans uppdrag kring undervisning och lärande, främst vilar på enskilda lärares initiativ.

Rektorns ledarskap när det gäller att skapa strukturella förutsättningar i organisationen för ett fokuserat arbete i vardagen är tydligt och detaljerat. Vid skolstarten erhåller lärarna till exempel ett årligt uppdaterat och genomarbetat häfte med nödvändig och viktig information. Lärarna uttrycker rektorns arbete och ordning i detta som ett värdefullt stöd för att undgå frågor som annars kan skapa oklarheter och energiförlust i vardagen.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn ger goda strukturella förutsättningar för arbetet i vardagen och arbetar för att gott klimat för delaktighet och inflytande. Ledningen av skolans utvecklingsarbete är dock spridd till olika grupper som är otydligt kopplade till varandra. Detta medför att mål och prioriterade utvecklingsområden blir otydliga och att eventuella insatser inte till fullo blir verkningsfulla.

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

- Rektorn behöver tydligare leda skolans utveckling i relation till skolans prioriterade gemensamma mål och utvecklingsområden.
- Rektor behöver tydliggöra kommunikations- och beslutsvägarna mellan de olika lednings- och styrningsnivåerna. Detta för att ge förutsättningar för kontinuerlig spridning av gemensamma målsättningar och förbindelser mellan grupperna och lärarna i arbetet för verkningsfulla utvecklingsprocesser.

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.

Lärarna träffas regelbundet i till exempel arbetslags- och ämnesträffar och menar att det främst är praktiska och aktuella frågor eller elevärenden som tar upp tiden vid mötena. Fasta punkter i arbetslagsträffarna har under året berört ombyggnaden, arbetsmiljön och elevhälsan. Rektorn ser således till att det finns tid att samarbeta i lärarlag, även om denna tid oftast blir upptagen av tillfälligt uppkomna frågor som tränger undan diskussioner om undervisningens mål, innehåll, metoder och resultat. Hit hör frågor kring till exempel omflyttningar i samband med ombyggnaden. Lärarna i årskurs 7-9 har under ett och ett halvt år tvingats flytta sina verksamheter fyra gånger enligt rektorn.

Eventuella pedagogiska och didaktiska diskussioner sker främst i ämnesträffarna enligt lärarna. Rektorn deltar sällan i dessa träffar och arbetslagsledarna är därför den regelbundna länken för information mellan rektorn och lärarna. Vid ämnesträffarna skrivs protokoll som rektorn alltid läser. Rektorn nämner att skolan har regelbundna konferenser, som protokollförs och som leds av rektorn där det ges utrymme för ovan nämnda diskussioner. Lärarna nämner att det förekommer sådan diskussion främst i samband med terminsslut.

En lärare lägger Åbyskolans scheman och enligt rektorn har hänsyn tagits till bland annat synpunkter från lärarna, parallellläggning av ämnesvisa lektioner, speciallärares schema, raster och längden på lektionerna. Enligt ett flertal lärare har emellertid möjligheter till lärarsamarbete för att främja det gemensamma pedagogiska ansvaret inte varit prioriterat.

Värdegrundsfrågor, trygghet och trivsel har under lång tid varit i fokus för skolans arbete. Elevinflytandet är särskilt betydelsefullt i skolans värdegrundsarbete och eleverna uppmuntras att på olika sätt arbeta för detta bland annat i en särskild elevtrygghetsgrupp. Elevgruppen utarbetar bland annat en av de årliga enkäterna när det gäller trygghet och trivsel på skolan. När det gäller de sociala målen och arbetet för trygghet och trivsel har rektorn ett direkt engagemang och för dialoger med lärarna om mål och metoder.

Rektors direkta pedagogiska ledarskap, där resultat sätts i relation till undervisnings- och lärandesituationen, sker enligt intervjuerna främst i samband med det elevvårdande arbetet för enskilda elever. I detta arbete har rektorn en viktig roll. Rektorn deltar i möten med elevvårdsteamet varje vecka och följer upp elevärenden. Enskilda elevärenden och specialpedagogiska insatser, särskilt kompensatoriska hjälpmedel, nämns ofta när samtalet med rektorn kommer in på kommunikation eller pedagogik. Gemensamma dialoger och diskussioner för hur samtliga lärare kan vara delaktiga i det pedagogiska ansvaret för elevernas måluppfyllelse eller dialoger kring andra ämnens måluppfyllelse än engelska, svenska och matematik förekommer sällan enligt lärarna. Likaså sker sällan samtal där rektorn deltar kring analys av skolans resultat i relation till undervisnings- och lärandesituationer. Skolinspektionen hör inte heller några hänsyftningar till läroplansuppdraget i intervjuerna.

Rektorn gör, enligt lärarna, inga systematiska iakttagelser av undervisning eller planerade besök som medför återkoppling till lärarna på deras undervisning. Några lärare berättar att rektorn besöker dem någon gång då och då, oftast i ett särskilt ärende och i samband med detta passar på att stanna en stund. Någon lärare uttrycker att rektorn har gett återkoppling efter ett besök. Enligt rektorn har det tidigare funnits ett rullande schema för besök i klasserna, men det har inte funnits tid för detta de senaste åren. Inför utvecklingssamtalen menar emellertid rektorn att besök har gjorts i lärarens verksamhet för att föra en dialog i samtalen. Här är beskrivningarna inte helt samstämmiga. I det pedagogiska arbetet i klassrummen säger lärarna att de har stor frihet och några menar att rektorn har ett stort förtroende för deras arbete och inte lägger sig i deras undervisning. Andra lärare uttrycker en önskan om organiserade och utmanande pedagogiska mötesplatser med fokus på de undervisande och lärande processerna. Det pedagogiska ledarskapet är således mer situationsanpassat än medvetet relaterat till långsiktiga mål. Rektorn uppges emellertid vara närvarande i det vardagliga arbetet och syns ofta i personalrum och i skolans olika lokaler. Rektorn upplevs alltid veta vad som är på gång, lyssna på medarbetare, elever och föräldrar och finnas till hands vid behov av råd och stöd. Enligt lärarna har rektorn genom detta en viss uppfattning och kännedom om skolans undervisningskvalitet.

Vid anställning av nya medarbetare får de nyanställda nödvändig information genom det tidigare nämnda häftet. Det utses oftast mentorer i arbetslagen. Vikarier eller nyanställda har, efter vad de intervjuade lärarna känner till, inga uppföljningssamtal med rektorn kring för skolan viktiga strategiska frågor eller frågor som berör skolans mål, innehåll, metoder och resultat. Enligt rektorn finns en plan för sådana samtal i tre steg.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn skapar strukturer för lärarsamarbete, för kommunikation när det gäller skolans värdegrundsarbete och för enskilda elevärenden. Rektorn är mindre aktiv i kommunikationen om undervisnings- och lärandesituationer i relation till läroplansuppdraget.

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

- Rektor behöver initiera diskussioner på skolan om skolans kärnprocesser och om vad som genererar framgångsrik undervisning och analysera samband mellan undervisningsmönster och elevers lärande och kunskapsresultat.
- Rektor behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt följa upp, analysera, och ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen till enskilda lärare, arbetslag, såväl som hela lärarkollegiet.

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.

Skolans resultat följs upp och utvärderas främst vid terminsslut och terminsstart. Arbetslagen redovisar åtgärder och ger förslag till nya förbättringsområden. Det har till exempel resulterat i en tillfällig undervisningsgrupp för de elever som riskerar att inte uppnå målen i de behörighetsgivande ämnena. Det har också resulterat i diskussioner om hur lärarna kan arbeta flexibelt för att ge just dessa elever stöd eller för att öka flickornas självförtroende. Skolan har enligt rektorn även under terminerna arbetat med ett gemensamt kompetensmaterial för att diskutera mål och resultat.

Arbetet med en mer systematisk analys och utvärdering av skolans verksamhet berör främst värdegrundsfrågor för trygghet, arbetsro och trivsel. Skolan har bland annat enkäter och rutiner för att arbeta med analys och utvärdering av detta. Arbetet för detta kan också avläsas i kvalitetsredovisningarna över tid genom goda resultat och uppföljningar och analyser av insatser under läsåren.

Analys av kunskapsresultatet sker i form av betygsdiskussioner och resultat på de nationella proven vid terminsstart och terminsslut. De sätts i relation till undervisnings- och lärandesituationen i stort sett endast när det gäller ämnena svenska och matematik och i någon del också i engelska. Resultat i övriga ämnen analyseras sällan på skolnivå. Här relaterar såväl rektor som flertalet lärare till "kärnämnen" och betydelsen av godkänt i dessa ämnen för behörighet till gymnasiet. Uppfattningen att de tre behörighetsgivande ämnena är bas för många andra skolresultat är allmän på skolan. Enligt flertalet lärare uppfattar också eleverna att de tre ämnena är viktigast och i de så kallade arbetspassen, där eleverna fritt kan välja att arbeta med olika skolämnen, har svenskämnet stor prioritet. Ett flertal ämnen har till dessa arbetspass lämnat undervisningstid

till förmån för svenskämnet. Analys- och uppföljningsarbetet saknar, enligt några lärare, dialoger och kommunikation där lärarnas föreställningar om undervisning i relation till elevernas lärande utmanas. Den skulle till exempel kunna utmanas genom diskussioner om hur språkutveckling i alla ämnen kan påverka elevernas resultat i svenskämnet. På skolan erbjuds också eleverna läxstöd två eftermiddagar i veckan och under en eftermiddag i veckan kan eleverna välja att arbeta med skolämnen de av olika skäl önskar prioritera. Här framgår att de tre behörighetsgivande ämnena till gymnasiet har särskilt företräde.

I kvalitetsredovisningarna för åren 2007 och 2008 redovisar rektorn, när det gäller kunskapsuppföljningar, tabeller över resultat i de nationella ämnesproven engelska, matematik och svenska och behörighet till nationella program. Rektorn gör också analyser, kommenterar resultaten och ger förslag till åtgärder. Diskussionen om skillnader i elevernas resultat på de nationella ämnesproven och betygen i matematik, svenska och engelska förs också i kvalitetsredovisningarna. Insatser för att öka måluppfyllelsen för de elever som riskerar att inte nå målen i de tre behörighetsgivande ämnena i årskurs 9 beskrivs också. En övergripande resultatredovisning och analys av resultat i övriga skolämnen saknas och därmed även prioriteringar för hur skolan ska arbeta för att öka måluppfyllelsen i dessa ämnen.

Rektorn ger i kvalitetsredovisningen 2009 några kommentarer, viss analys och förslag på åtgärder för att öka kunskapsresultaten i Ljungby kommun. I kvalitetsredovisningen saknas däremot tabeller och andra resultatredovisningar som synliggör skolans kunskapsresultat och därmed saknas också bas för övergripande analys och åtgärder för högre måluppfyllelse. Skälet till att innehållet i kvalitetsredovisningen inte är det förväntade uppges av rektorn vara att skolans gemensamma ansträngning under året, för att få verksamheterna att fungera vid renovering och ombyggnad av skolan, har tagit tid och kraft.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn tar ansvar för analys och uppföljning av skolans resultat utifrån de mål och riktlinjer läroplanen ställer när det gäller trygghet, värdegrundarbete. Rektorn tar dock i mindre utsträckning ansvar för analys och uppföljning av skolans kunskapsresultat.

Granskningen har uppmärksammat följande kvalitetsbrist när det gäller rektors ledning av det systematiska kvalitetsarbetet:

- Rektor måste utöka och stärka kvalitetsarbetet på skolnivå med sammanställningar, analys och uppföljning av resultat i samtliga skolämnen vad gäller undervisning och elevernas resultat. Detta för att få en helhetsbild av vilka prioriteringar och förbättringsområden som behövs för att eleverna ska nå ökad måluppfyllelse.

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.

Den långsiktiga kompetensutvecklingen har under en följd av år präglats av värdegrundsfrågor som rör trygghet, trivsel och arbetsro. Ljungby kommun har det senaste åren gett direktiv och prioriterat olika perspektiv på specialpedagogik och detta stämmer också väl med Åbyskolas behov, enligt rektorn och lärarna. När det gäller kunskapsuppdraget i övrigt saknas en gemensam målbild och riktning i kompetensutvecklingen. Lärarna är i stora delar fria att välja utefter individuella intressen och behov utifrån ett styrt urval i enlighet med prioriterade områden från kommunen, främst i samband med läsårets början och slut. Det har också funnits resurser och möjligheter att välja egna inriktningar för kompetensutveckling. Rektorn uppger sig vara nöjd med den kompetensutbildningen som för rektorernas del erbjudits från förvaltningen.

Enligt rektorn är ett exempel på utvecklingsområde för närvarande en dator per elev. Lärarna ska därför erbjudas den så kallade PIM⁵ -utbildningen som en inledande kompetensförstärkning för att hantera IT praktiskt. Enligt rektorn har en visionsgrupp arbetat på en vision för detta projekt och skolan har besökt en annan kommun för att se hur arbetet där med IT har utvecklats. Ännu har, enligt lärarna, inga gemensamma diskussioner förts kring kompetensutveckling för hur de pedagogiska och didaktiska villkoren kan förändras och utmanas med digitala lärmiljöer. Under läsåret 2009 har ombyggnadsarbetet tagit mycket tid och någon långsiktig strategisk kompetensutvecklingsplan för skolan finns ännu inte.

Vidare beskriver lärarna att de oftast får gehör för kompetensutveckling som gäller de behov de själva eller arbetslaget har. I dessa fall finns det rutiner för att delge varandra erfarenheterna vid arbetslagsmötena. I övrigt diskuteras sällan erfarenheterna av kompetensinsatserna utifrån värdet i praktiken. Insatserna följs inte heller upp mer systematiskt.

Rektorn kommunicerar med andra rektorer i olika nätverk som träffas regelbundet, och rektorn uppger också att områdeschefen och förvaltningschefen ger ett kvalitativt ledningsstöd. Rektorn har också ett stort socialt engagemang i olika nätverk med till exempel näringslivet. Skolan har inga internationella kontakter. Rektorn har vidare kontakter med föräldrar vid olika informationsmöten, viktiga elevärenden och formellt med föräldrarådet fyra gånger per år. Eleverna möter rektorn i många informella kontakter och i olika elevärenden och rektorn är välkänd för skolans elever.

⁵ PIM står för praktisk IT- och mediekompetens

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorns långsiktiga arbete med kompetensutveckling när det gäller värdegrundsarbete och stöd till enskilda elever är tydligt och engagerat och att samverkan med föräldrar och andra aktörer är tillfredsställande. Skolan saknar dock internationella kontakter, analys och utvärdering av gjorda kompetensinsatser och en samlad långsiktig strategi vad gäller kompetensutveckling för skolans pedagogiska personal.

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

- Rektor behöver analysera skolans kompetensbehov och planera så att de kompetensutvecklande insatserna får en tydligare koppling till skolans utvecklingsbehov och möjligheterna att förbättra skolans resultat.
- Rektorn behöver utveckla skolan internationella kontakter för att bredda elevernas omvärldsperspektiv och tydliggöra det interkulturella perspektivet i kunskapsuppdraget.

I ärendets slutliga handläggning har utredarna Christina Lindh och IngBeth Larsson deltagit.

På Skolinspektionens vägnar

Viveca Serder
Enhetschef

Lena Lindh
Utredare/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 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 skolledare och huvudmän om vikten av ett analyserande och problematiserande synsätt på verksamheten.

⁶ Skollag (1985 :1100)

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

⁸ 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.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 förtroenhet 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 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.

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

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), *Grosin (2003)

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

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

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

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

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

- Rektor 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.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

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.

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

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 händelsestyrkt och saknar systematik, det vill säga genomförs inte medvetet i förhållande till långsiktiga mål.²⁶

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.

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 svärfångade begrepp. I B. Stålhammar (red): *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg, Gothia. s 183

²⁵ Törnsén (2009).

²⁶ *ibid.*

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.

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,*
- *ämnesevergripande 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*