

Kungshögsskolan
Märta Ljungbergsvägen 29
341 35 LJUNGBY

Ljungby kommun
Olofsgatan 9
341 83 LJUNGBY

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

Kvalitetsgranskning av Kungshögsskolan i Ljungby kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Kungshögsskolan. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande. Vid Kungshögsskolan bedrivs enligt Skolinspektionens bedömning ett ledarskap som arbetar för delaktighet och inflytande, men där ledarskapet behöver utvecklas på några punkter utifrån styrdokumentens krav och presenterade framgångsfaktorer.

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 Kungshögsskolan har resulterat i ett krav på åtgärd samt fyra förbättringsområden för rektors ledarskap.

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

- Rektorerna måste utöka och stärka kvalitetsarbetet med analys och uppföljning av skolans resultat i samtliga skolämnen för att få en bättre helhetsbild av vilka prioriteringar och förbättringsområden som behövs för att eleverna ska nå ökad måluppfyllelse. (*Lpo 94, 1 Den enskilda skolans utveckling och 2.8 Rektors ansvar*)

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

- Rektorerna behöver visa tydlighet i sitt långsiktiga ledarskap med fokus på kunskap och lärande, så att de olika utvecklingsprocesser som pågår på skolan styrs mot gemensamma mål.

- Rektorer behöver initiera diskussioner på skolan om vad som genererar framgångsrik undervisning och analysera samband mellan undervisningsmönster och elevers lärande och kunskapsresultat.
- Rektorer behöver utveckla arbetsformer för systematiska iakttagelser från undervisning som stöd 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 utveckla analys och planering av lärarnas kompetensutvecklingsbehov. I det arbetet ingår att säkra att kompetensutvecklingsinsatser får en tydligare koppling till skolans pedagogiska utvecklingsområden för att stärka skolans resultat.

Uppföljning

Ljungby kommun ska skriftligt redovisa de åtgärder som vidtagits för att förbättra arbetet inom de områden som Skolinspektionen bedömt måste åtgärdas, 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 Kungshögsskolan 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 underfrågor¹ som handlar om hur rektor utövar sitt ledarskap i förhållande till skolans kärnverksamhet – undervisning och lärande – och skolans nationella uppdrag. Det innefattar granskning av hur rektor arbetar med att skapa förutsättningar i organisationen för att möjliggöra utveckling med fokus på skolans uppdrag, hur rektor leder lärarna i deras arbete med undervisning, hur rektor arbetar med att skapa ett klimat för delaktighet och inflytande, hur rektor tar ansvar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i det systematiska kvalitetsarbetet, samt det långsiktiga förbättringsarbetet med kunskapsmål och sociala mål i fokus. Projektet

¹ Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

granskar också samarbetsformer och samspel mellan rektor, lärare och andra aktörer inom skolans verksamhetsområde.²

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

Granskningen av Kungshögsskolan i Ljungby kommun.

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Ljungby kommun och Kungshögsskolan, samt av information som samlats in vid intervjuer den 13–14 april 010. Intervjuer med rektorer och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan. Totalt har tolv lärare, samt tre rektorer och fem arbetslagsledare intervjuats individuellt och i grupp. Endast rektorerna med ansvar för årskurserna 7–9 är i fokus för denna kvalitetsgranskning.

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

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

Motivering till beslutet

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

Kungshögsskolan

Kungshögsskolan är belägen centralt i Ljungby kommun och är en F–9-skola med cirka 576 elever. Inom skolans organisation finns även en förskola med fem avdelningar som drivs på intraprenad, ett fritidshem med två avdelningar och särskola. Hösten 2011 ska en om- och nybyggnad av skolan vara färdigställd för alla skolans verksamheter.

Elevunderlaget på Kungshögsskolan har tidigare till stor del varit elever med annat modersmål än svenska, men en ny gränsdragning i kommunen har gjort att antalet har minskat.

Skolan är organiserad i arbetslag med arbetslagsledare. Det finns ett arbetslag för F–6, tre arbetslag för årskurs 7–9 och ett arbetslag för årskurs 6–10 (grundsärskola senare år). Skolans ledning består av tre rektorer i ett ledarlag. Samarbetet i ledningslag är ett kommunövergripande direktiv som gäller alla kommunens skolor. En av rektorerna har ett övergripande samordningsansvar för skolans verksamheter. Huvudansvaret för de olika verksamheterna är sedan fördelat mellan rektorerna så att rektorn med samordningsansvar ansvarar för två arbetslag i årskurs 7–9 och för särskolan, en rektor ansvarar för tre arbetslag i årskurs 7–9 och den tredje rektorn ansvarar för F–6 och fritidsverksamheten. Skolan har också två skoladministratörer som tillsammans har en

² Se bilaga för utförligare beskrivning

heltidstjänst. Den samordnande rektorn och rektorn med ansvar för arbetslag i årskurs 7–9 utgör den del av ledningsteamet som ingår i granskningen.

Enligt Skolverkets statistik vårterminen 2009 är Kungshögskolan genomsnittliga meritvärde 210 och således i nivå med rikets meritvärde. Andelen elever som nått målen i alla ämnen är 78 procent jämfört med 73 procent i kommunen och 77 procent i riket. Resultatet har endast i mindre utsträckning varierat över de senaste fem åren. Statistik för de tidigare årskurserna finns endast i form av resultat på de nationella ämnesproven. I övriga skolämnen saknas sammanställningar. År 2009 uppnår, enligt skolan, 85 procent av eleverna i årskurs 3 målen i matematik och 97 procent i svenska. I årskurs 5 uppnår 87 procent av eleverna målen i engelska, 92 procent i matematik och 91 procent i svenska.

Enligt det så kallade SALSA-värdet³ har skolan åren 2005–2009 ett värde som generellt legat över 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, 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 rektorerna har skolans utvecklingsarbete de senaste åren varit inriktat på arbetet med den nya skolan. Rektorerna har hanterat praktiska frågor kring den nya skolbyggnaden, men också initierat diskussioner om vilka nya möjligheter den kan erbjuda för arbetet med elevers kunskapsutveckling och lärande.

Den nya skolan är också en utgångspunkt för skolans vision: "Vi vill ha en kreativ verksamhet i kontinuerlig utveckling där lärandet sker gränsöverskridande och i samspel mellan individer". Visionen har enligt rektorerna arbetats fram genom diskussioner i olika konstellationer där all personal från förskola till årskurs 6 har deltagit. Rektorerna har gjort en sammanställning av hur medarbetarna tolkar visionen. Resultatet ska bli en handlingsplan som stöd och inriktning för kommande utvecklingsprocesser. Diskussioner för att föra detta utvecklingsarbete framåt har enligt rektorerna förekommit i olika grupper som t.ex. arbetslag, ämnesgrupper, medarbetarsamtal och vid studiedagar.

Skolans vision är bekant för flertalet intervjuade lärare, men den är i mindre utsträckning tydliggjord och integrerad i verksamheten. Några lärare menar att visionen och ledningsinriktningen kommer att bli tydligare kopplade till skolans utvecklingsarbete och praktiken när skolans verksamheter flyttar till de nya lokalerna.

³ 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.

Lärarna menar, som rektorena, att bygget av den nya skolan under lång tid har dominerat arbetet i ledningsgruppen. Arbetet uppskattas av alla, men har ännu inte i förväntad utsträckning genererat kraft i styrningen av utvecklingsprocesser framåt. IT-teknik och digitala lärmiljöer är till exempel tänkta som verkande kraftfält för utveckling, men detta har tappat styrfart. Det beror enligt lärarna och ledningen bland annat på att IT-satsningen nu ska ske kommunövergripande och att den nuvarande skolan inte har den teknik som krävs. De lärare på Kungshögsskolan, som tidigt initierat och arbetat för detta, har därför tappat motivation. Det är dessutom svårt att påbörja ett utvecklingsarbete i lokaler som ska överges och som inte är ändamålsenliga för en ny inriktning, enligt lärarna. I höst börjar satsningen på datorer i årskurs sju och motivation och intresse för berörda där är stort enligt skolledningen. Nerdragningar i lärartjänster på grund av sviktande elevunderlag och medveten minskning av antalet klasser i F-6 har, enligt rektorena, också missgynnat utvecklingseffekten och skapat oro bland lärarna.

Rektorena är tydliga om värdet av medarbetarnas delaktighet och inflytande i skolans utvecklingsarbete. Det är viktigt att initiativ kommer från lärarna själva för att skapa engagemang och motivation i det vardagliga arbetet. Detta uttrycks som en informell ledningsfilosofi. Lärarna uttrycker att rektorena är positiva till lärarinitiativ kopplat till utvecklingsarbete och att de har en uppmuntrande inställning detta. När det gäller hur rektorena leder skolans utvecklingsprocesser är lärarnas uppfattningar olika. Några lärare är nöjda med styrning och ledarskap i utvecklingsarbetet. Andra önskar större tydlighet och stöd för verkan av beslut i det som ska genomföras. De uttrycker att rektorena i för liten utsträckning för dialoger om färdriktningen i utvecklingsprocesserna. Några arbetslagsledare uttrycker att de ibland hamnar i ett dilemma mellan beslut i ledningsgruppen och utvecklingsarbetet kring undervisning och lärande. Det kan till exempel handla om ifrågasättande i lärargrupperna där arbetslagsledarna inte är skolledare och därmed kan de inte ge besluten genomslagskraft i praktiken. Balansen mellan ett tydligt ledarskap för färdriktning i utvecklingsarbetet och lärarnas inflytande och självständighet behöver, enligt flertalet lärare och arbetslagsledare, ges mer stadga. Detta för att de prioriterade processerna bättre ska synliggöras och få fäste i det praktiska arbetet.

Både rektorer och lärare anser att skolan är på väg. Skolan har en IT-utvecklingsgrupp och många andra kvalitativa processer är på gång. Skolinspektionen ser också att skolledningen har intentionen att driva ett långsiktigt utvecklingsarbete. Många av de intervjuade lärarna är också intresserade av att detta ska ske. Det samarbetande ledningslaget med tre rektorer, som är ganska nytt i sin rektorssammansättning, uttrycks av lärarna och upplevs av Skolinspektionen vara ett gott bidrag till detta.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorena arbetar för skolutveckling och för delaktighet och inflytande. Ledningens roll för att styra skolans utvecklingsprocesser mot gemensamma mål är dock mindre aktiv och saknar tydlighet för att säkra utveckling.

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

- Rektorerne behöver visa tydlighet i sitt långsiktiga ledarskap med fokus på kunskap och lärande, så att de olika utvecklingsprocesser som pågår på skolan styrs mot gemensamma mål.

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.

Rektorerne ger strukturella förutsättningar för samarbete i arbetslag, i ämnesgrupper, i tvärgrupper och i andra grupperingar kring exempelvis miljö, genus, skola-näringsliv, elevvårdsverksamhet osv. Rektorerne närvarar vid arbetsplatsträffar, men mer sällan i arbetslags- och ämnesmöten. Arbetslagsledarna har därför en central funktion som förmedlare av rektorernas information och som länk mellan ledning och lärare. Det är främst i ämnesgrupperna som diskussion om undervisning och lärande sker och rektorerne följer upp genom att läsa de olika ämnesgruppernas protokoll. I övrigt uppger lärarna att samtal kring skolans kärnprocesser i mindre utsträckning sker i de olika grupperna.

Rektorerne är tillgängliga och närvarande. De rör sig ofta i korridorer och lärarrum för att få överblick och för samtal med både elever och lärare. Lärarna upplever att rektorerne har tid för akut problemlösning i det vardagliga arbetet och genom detta får de också viss kännedom om skolans olika verksamheter. De informella samtalen är många och det råder ett öppet klimat på skolan. Rektorerne har ambitionen, men hinner sällan med planerade klassrumsbesök. Det blir främst besök vid någon schemabrytande aktivitet. Därmed saknar rektorerne systematiska iakttagelser från undervisning som stöd för utveckling av kärnprocesserna på skolenivå eller som underlag för återkoppling på lärarnas direkta undervisning.

Lärarna och skolledningen har arbetat medvetet och aktivt för god studiero och för att eleverna ska trivas och vara trygga på skolan. Utvärderingarna visar också att eleverna överlag trivs väl, känner sig trygga och upplever god studiero. Lärarna och ledningen menar att de samarbetar för att lösa eventuella elevkonflikter och agerar tillsammans i olika elevärenden och i elevernas stödbehov. I värdegrundsarbetet och i elevvårdsarbetet när det gäller stöd till elever med särskilt behov har skolan således arbetat målinriktat.

tat och på olika sätt kommunicerat kring mål, arbetssätt och resultat. Rektorerne arbetar aktivt och engagerat för dessa elevers ökade måluppfyllelse. Rektorerne närvarar vid elevvårdsmöten och i arbetet med enskilda elevärenden förs fördjupade diskussioner kring undervisningens mål, innehåll och metoder och resultat. I övrigt menar lärarna att rektorerne sällan kommunicerar kring undervisning och lärande. Det sker, uppger några lärare, ibland vid medarbetarsamtal och i vissa delar kring kvalitetsarbetet när det gäller skolans prioriterade målområden. Men i övrigt har lärarna stor frihet att själva utveckla innehåll och metoder och de är självrådande när det gäller undervisning i relation till elevernas resultat. Detta delvis som ett led i ledningens uppfattning om värdet av inflytande och delaktighet.

Rutinerna för nyanställda finns, men handlar mer om formalia än att föra in nya medarbetare i skolans kultur och kring mål, metoder och prioriterade inriktningar i kärnprocesserna.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det på Kungshögsskolan finns strukturer för kommunikation kring värdegrundsarbetet och i vissa delar av elevvårdsarbetet, men att rektors dialog med lärarna om skolans kärnprocesser, undervisning och lärande, samt återkoppling till lärare behöver stärkas.

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

- Rektorerne behöver initiera diskussioner på skolan om vad som genererar framgångsrik undervisning och analysera samband mellan undervisningsmönster och elevers lärande och kunskapsresultat.
- Rektorerne behöver utveckla arbetsformer för systematiska iakttagelser från undervisning som stöd 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.

Rektorerne arbetar med det systematiska kvalitetsarbetet utifrån kommunens övergripande mål i skolplanen, som är konkretiserade i för skolan prioriterade mål. Varje arbetslag beskriver sina åtgärder utifrån målen. Resultaten av arbetslagens åtgärder analyseras och utvärderas i arbetslagen och i ledningsgruppen vid terminsslut. I kvalitetsredovisningen görs sammanfattande bedömningar av alla insatser och en beskrivning av nya utvecklingsprioriteringar.

När det gäller skolans värdegrundsarbete och arbetet för trygghet och trivsel följer skolan upp och utvärderar via trygghetsgruppen och elevhälsan, årliga utvärderingar kring arbetsmiljö och elevenkäter. Utvärderingarna visar att eleverna överlag trivs väl, känner sig trygga och upplever god studiero. I värdegrundsarbetet, i elevvårdsarbetet och när det gäller stöd till elever med särskilt behov har rektorerna arbetat målinriktat och på olika sätt följt upp verksamheten. Rektorerna arbetar aktivt och engagerat för dessa elevers ökade måluppfyllelse.

När det gäller analys och utvärdering av skolans kunskapsresultat sker detta främst genom diskussioner vid terminsslut. Relationen mål - resultat uppges också ibland diskuteras i arbetslagen, ämnesgrupper, ledningsgruppen, vid spontana samtal och i mötet elev och föräldrar kring enskilda elever. Enligt lärarna görs däremot sällan analyser av kunskapsresultaten i alla ämnen eller i analyser i relation till olika metoder och arbetssätt för att förbättra skolans resultat. Den övergripande diskussionen om hela skolans resultat har under året främst berört skillnaden mellan flickors och pojkars resultat. I kvalitetsredovisningen 2009 nämns arbetet för att minska skillnaderna som en fortsatt prioriterat utvecklingsområde. Ett flertal lärare menar att rektorerna tydligt har uttryckt att skillnaderna måste minska och att de har höga förväntningar på att så sker. De menar samtidigt att diskussionerna kring skillnader i betyg mellan flickor och pojkar främst har förts på åsiktsnivå. Diskussionerna har i för liten utsträckning tagit sin utgångspunkt i forskning, litteratur eller i utvärderingar av erfarenheter kring olika metoder i praktiken.

Några lärare låter sina elever göra utvärderingar på ett arbetsområde eller en särskild fråga t.ex. elevinflytande i undervisningen. Detta sker på frivillig basis och efterfrågas inte systematiskt eller används för sammanställningar och analyser på skolövergripande nivå.

Sammanställningar och analyser i kvalitetsredovisningen över kunskapsresultat görs endast via de nationella proven i årskurs 3, 5 och 9 och när det gäller betygsresultat i de behörighetsgivande ämnena. Resultaten i ämnet idrott och hälsa och i de naturvetenskapliga ämnena i årskurs 8 redovisas också eftersom skolan har haft lägre måluppfyllelse i dessa ämnen. Här görs också en kort analys. Skolan är på väg att arbeta med de skriftliga omdömen i ett digitalt verktyg som, enligt rektorerna, ska ge skolan förutsättningar för bättre uppföljningar i samtliga skolämnen och i alla årskurser.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorerna bedriver ett systematiskt kvalitetsarbete när det gäller värdegrundsarbetet. Skolan saknar dock systematiska analyser av kunskapsresultaten för att kunna göra prioriteringar av utvecklingsbehov för elevernas ökade måluppfyllelse.

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

- Rektorena måste utöka kvalitetsarbetet med analys och uppföljning till att gälla samtliga skolämnen, för att få en bättre helhetsbild av vilka 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.

Kungshögskolan har ingen långsiktig plan för kompetensutveckling som lärarna ska förhålla sig till utifrån skolans utvecklingsbehov. Här uppger lärarna att de på studiedagar i början eller slutet på terminen får välja utifrån vad kommunen erbjuder. De olika satsningarna har kommunen prioriterat efter egna behov, men också efter skolornas önskemål. Lärarna upplever överlag att insatserna oftast är kortsiktiga och fragmentariska. Det kan t.ex. vara några timmars föreläsning kring elever med särskilda behov eller en förmiddag kring ämnesövergripande samarbete. Lärarna menar att det inte finns utrymme att följa upp eller utveckla kompetensinsatserna. På så vis får de sällan genomslag i det dagliga arbetet. Det görs till exempel sällan samlade utvärderingar eller uppföljningar. Det är främst vars och ens ansvar att det blir något konkret resultat av de olika insatserna.

Varje lärare har en individuell utvecklingsplan som diskuteras vid medarbetarsamtalet. Lärarna uttrycker att rektorena uppmuntrar och är positiva till lärares egna initiativ kring kompetensutveckling. Rektorena ger också förslag om kurser eller intressanta artiklar.

Lärarna har ibland också gemensamma kompetensdagar, till exempel kommunens insats kring IT i den så kallade PIM⁴-utbildningen. Detta är ett led i satsningen för att införliva IT-teknik i lärarnas och på sikt också i elevernas arbete. Insatserna för detta är vid granskningen i startgruperna. Flertalet lärare önskar här större tydlighet om hur kompetensinsatser kring detta kan bidra till förändringar i de pedagogiska villkoren och hur insatserna konkret ska kopplas till skolans vision och långsiktiga utvecklingsbehov. Det finns ett gott arbete, en intention och en målbild någonstans, men det hela hänger mindre ihop, enligt några lärare.

Skolan har ett flertal olika kontakter utanför den egna verksamheten t.ex. med Ljungby kommuns näringsliv, idrottsföreningar och också internationella kontakter. Det är främst olika lärare- eller lärargrupper som ansvarar för detta och rektorena uppmuntrar och ger gärna stöd för sådant samarbete. Lärarna uttrycker att rektorena ofta refererar till kontakter och samverkan med olika rektorsgruppen i kommunen och med förvaltningen. Rektorena uttrycker också själva att de har stort stöd i dessa nätverk.

⁴ PIM står för praktisk IT- och mediekompetens

Det finns ett föräldraråd på skolan där samtliga rektorer deltar och samarbetar med representanter för föräldrarna. Senaste året har det handlat mycket om den nya skolan och samtal om skillnader i flickors och pojkars meritvärden. Rektorerna träffar även föräldrar vid olika informationsmöten och vid kontakter kring enskilda elever.

Under september 2009 gick skolans nuvarande rektorer tillsammans en 7,5 poäng högskolekurs i kommunens projekt "Ledarskap i Ljungby". För Kungshögsskolans del resulterade rektorernas kompetensutveckling i en sammanställning av hur medarbetarna tolkar skolans vision. Resultatet ska bli en handlingsplan som stöd och inriktning för skolans utvecklingsprocesser och för mer långsiktig kompetensutveckling

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att Kungshögsskolan kommunicerar med andra aktörer för att stärka skolans arbete. Det saknas dock en tydlig strategi för den långsiktiga kompetensutvecklingen för skolans pedagogiska personal.

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

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

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 skollagen⁵, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)⁶ och grundskoleförordningen⁷.

Utifrån huvudfrågeställningen har ett antal områden granskats.

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

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

⁵ Skollag (1985:1100)

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

⁷ 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.⁸ I läroplanen för det obligatoriska skolväsendet m.m. tydliggörs att rektor som pedagogisk ledare och chef för lärare och övrig personal i skolan, har det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektor har ansvar för skolans resultat.⁹

Rektorer har en nyckelroll i skolan. Den övergripande uppgiften är att genomföra det nationella utbildningsuppdraget. Rektorsfunktionen beskrivs ofta som central för att skapa en skola av god kvalitet för alla, där de nationella målen uppfylls och där lärandet upplevs som meningsfullt, stimulerande och tryggt.¹⁰ I en OECD-rapport om skolledarskap uttrycks det såhär: *"Ett effektivt ledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande."*¹¹

Lärarna framhålls ofta som den enskilt viktigaste faktorn för elevernas resultat, men rektorns engagemang i den pedagogiska verksamheten och i uppföljningen av skolans resultat bedöms i sin tur ha stor betydelse för lärarnas möjligheter att genomföra sitt uppdrag.¹² Rektorns roll, inte bara som chef, utan som pedagogisk ledare är viktig för skolutvecklingen. Ledarens roll kan också definieras utifrån konceptet att som person vara bärare av en utvecklingsidé och att kommunicera den i olika sammanhang, både internt och i externa kontakter.¹³

I den regelbundna tillsynen av skolor i Sverige, har Skolinspektionen riktat kritik till sex av tio grundskolor när det gäller rektors förtrogenhet med verksamheten och rektors pedagogiska ledarskap.¹⁴ Skolinspektionen konstaterar att rektor alltför sällan har en samlad bild av hur kunskapsresultaten ser ut i den egna skolan. Utvärdering och analys är ofta bristfälliga och rektor saknar därför viktiga utgångspunkter för sitt beslutsfattande. Även på huvudmannanivå finns brister när det gäller kännedom hos förvaltningsansvariga och skolpolitiker, samt styrelser, om verksamheterna och skolor-

⁸ 2 kap, 2 § Skollagen (1985:1100)

⁹ Lpo94.

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

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

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

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

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

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

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

För att leda och utveckla verksamheten mot högre måluppfyllelse krävs då att rektor har kompetens i frågor kring undervisning, lärande och kunskapsutveckling. Med detta avses här att rektor har kunskap om, och förmåga att tolka, de nationella målen. Rektorn ska kunna förstå och tolka målen på flera nivåer i skolsystemet, dels en övergripande nivå, dels i förhållande till att kunna leda lärarna och deras arbete med undervisningen, samt utifrån ett elevperspektiv. Rektorsrollen innefattar också ansvar för undervisningens kvalitet, till exempel genom besök i undervisningen, stöd och återkoppling till lärarna, samt uppföljning, analys och utvärdering av undervisning och elevers lärande.¹⁵

Ledarskap som framgångsfaktor i skolan

Rektors roll ses i forskning om framgångsrika skolor som central, samtidigt med fokus på kunskapsmålen, höga förväntningar på eleverna och flexibla undervisningsmetoder.¹⁶ En tydlig framgångsfaktor enligt den här forskningen är utövandet av ett demokratiskt och kommunikativt ledarskap som fokuserar på såväl skolans kunskapsmål som sociala mål.¹⁷ Framgångsrika skolor har i högre grad också ledare med fokus balanserat kring både struktur och kultur, som kan tydliggöra skolans mål, som också kan kommunicera målen och uppnå en uppslutning kring dem hos medarbetarna i skolan.¹⁸

Framgångsfaktorer för rektorers ledarskap

Punkterna nedan beskriver ett koncentrat av framgångsfaktorer som poängterats i forskning om framgångsrika skolor och framgångsrikt skolläderskap och som varit utgångspunkter för bedömningsområden i granskningen, tillsammans med skolans styrdokument.¹⁹

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

¹⁶ Grosin, L(2003) Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling. S 137-177. I: G Berg & H-Å Scherp, *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm, Myndigheten för skolutveckling. Liber distribution. Se även Grosin, L (2002) Rektorer i framgångsrika skolor. *Nordisk Pedagogik*, 22 (3), s. 158-175.

¹⁷ Se t ex Törnsén, M (2009). *Successful principal leadership: perquisites, processes and outcomes*. Umeå universitet, samt Ärlestig, H (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Umeå universitet.

¹⁸ Med struktur avses de organisatoriska processerna som t ex policy, mål, regler, scheman och mötesstrukturer. Med kultur avses skolans värderingar, normer, förhållningssätt, elevsyn och kunskapssyn, attityder, traditioner och klimat, som sätter prägel på de som är verksamma i skolan. (se t ex Ärlestig, 2008 och Myndigheten för skolutveckling, (2003), Att granska och förbättra kvalitet).

¹⁹ Se t ex Höög, J., Johansson, O (2009) Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor? s 62-66. *Resultatdialog: Aktuell forskning om lärande*: Vetenskapsrådet,

Forts:

*Hallerström (2006)

*Grosin (2003)

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

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

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

- 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.²⁰ En enkel tolkning av begreppet idag är att pedagogiskt ledarskap är allt i rektorsrollen som handlar om att nå de nationella målen i skolan och förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.²¹ För att vara en pedagogisk ledare och utöva ett peda-

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

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

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

gogiskt ledarskap måste således rektor ha kunskap och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning och leda lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat. Rektorsrollen som pedagogisk ledare omfattar också ansvar för undervisningskvaliteten, genom en levande diskussion med lärarna kring undervisningen och elevernas resultat.²²

Nestor definierar pedagogiskt ledarskap enligt följande:

*Pedagogiskt ledarskap är det inflytande en skolledare utövar i förhållande till lärarna genom olika handlingar, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag.*²³

Ett sätt att beskriva pedagogiskt ledarskap är att använda begreppsparen *indirekt* och *direkt* pedagogiskt ledarskap. Dessa kan sägas vara komplementära till sin karaktär. Både det indirekta och det direkta pedagogiska ledarskapet förhåller sig till läroplanen (Lpo94) generellt, och specifikt avsnittet 2.8, om rektors ansvar. I det indirekta pedagogiska ledarskapet *utformar rektor förutsättningar för undervisning och lärande*. Det kan till exempel bestå i att rektor hanterar strukturer, som lärar- och elevscheman och att rektor skapar tid och rum för samarbete i lärarlag. I det direkta pedagogiska ledarskapet, *där rektor leder skolans kärnprocesser – undervisning och lärande* – fokuseras på att rektor är direkt involverad genom till exempel klassrumsbesök, återkoppling till lärare på deras undervisning och analys av skolans resultat i relation till undervisnings- och lärandesituationen. Rektorn kan, i det direkta pedagogiska ledarskapet, ge stöd, utmana och utveckla sina lärare genom dialog och kommunikation om skolans kärnprocesser.²⁴

Pedagogiskt ledarskap kan också beskrivas utifrån begreppsparen *långsiktighet* och *kortsiktighet*. Långsiktighet i det pedagogiska ledarskapet fokuserar på att skapa mål som är i harmoni med skolans hela utvecklingsarbete och som får betydelse för skolan i det längre perspektivet. Det innebär vidare att rektor har visioner som tydliggörs och förmedlas till medarbetarna och en plan för att följa upp kvaliteten på arbetet i skolan. Ett långsiktigt pedagogiskt ledarskap kan i sig innebära att rektorn arbetar med etappmål, men med det långsiktiga målet som ständig ledstjärna. Det kortsiktiga pedagogiska ledarskapet är mera händelsestyrt och saknar systematik, det vill säga genomförs inte medvetet i förhållande till långsiktiga mål.²⁵

Författningstexter

Skollagen

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

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

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

²⁴ Törnsén (2009).

²⁵ *ibid.*

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.

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,
- 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