

Bjärehovskolan
Box 94
237 22 Bjärred
ann-louise.raquette@lomma.se

Lomma kommun
Hamngatan 3
234 81 Lomma
info@lomma.se

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

Kvalitetsgranskning av Bjärehovskolan i Lomma kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Bjärehovskolan. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande. Vid Bjärehovskolan bedrivs enligt Skolinspektionens bedömning ett ledarskap med tyngdpunkt på att alla elever ska nå kunskapsmålen utifrån ett elevvårdande perspektiv 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 Bjärehovskolan har resulterat i två krav på åtgärder och fyra förbättringsområden för rektors ledarskap.

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

- Rektorn måste analysera skolans utvecklingsbehov i förhållande till läroplanens kunskapsuppdrag och leda ett sådant utvecklingsarbete (*Lpo 94, 1 Den enskilda skolans utveckling och 2.8 Rektors ansvar*)
- Rektor måste utveckla det systematiska kvalitetsarbetet med analys och utvärdering av skolans resultat, för att kunna få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns för att eleverna ska nå högre måluppfyllelse. (*Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar*)

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

- Rektorn behöver förtydliga den organisatoriska strukturen för att underlätta samarbete och delaktighet med fokus på skolans uppdrag med undervisning och lärande.

¹ Se bilaga

- Rektorn behöver öka sin förtrogenhet med arbetet med undervisning och lärande som underlag för kommunikation om skolans utvecklingsbehov.
- Rektorn behöver tydligare kommunicera skolans utvecklingsbehov när det gäller lärandet, inte bara i förhållande till enskilda elever eller ämnesgrupper utan även på ett skolövergripande plan.
- Rektorn behöver tydliggöra behovet av kompetensutveckling och ställa det i relation till skolans utvecklingsbehov utifrån analys av skolans resultat och förutsättningar.

Uppföljning

Lomma 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 **9 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 Bjärehovskolan i Lomma kommun ingår i detta projekt. Övergripande iakttagelser och slutsatser inom området kommer att redovisas i Skolinspektionens kvalitetsgranskningsrapport om rektors ledarskap.

Projektet om rektors ledarskap syftar till att granska hur rektorer utövar sitt ledarskap i grundskolan.

Den övergripande frågeställningen i granskningen är huruvida rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse.

Projektet granskar utifrån det ett antal underfrågor² som handlar om hur rektor utövar sitt ledarskap i förhållande till skolans kärnverksamhet – undervisning och lärande – och skolans nationella uppdrag. Det innefattar granskning av hur rektor arbetar med att skapa förutsättningar i organisationen för att möjliggöra utveckling med fokus på skolans uppdrag, hur rektor leder lärarna i deras arbete med undervisning, hur rektor arbetar med att skapa ett klimat för delaktighet och inflytande, hur rektor tar ansvar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i det systematiska kvalitetsarbetet, samt det långsiktiga förbättringsarbetet med kunskapsmål och sociala mål i fokus. Projektet

² Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

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 Bjärehovskolan i Lomma kommun.

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Lomma kommun och Bjärehovskolan, samt av information som samlats in vid intervjuer den 25–26 maj 2010. Intervjuer med rektorer och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan. Totalt har 15 lärare, rektorn, biträdande rektorn och studie- och yrkesvägledaren intervjuats individuellt och i grupp.

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

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

Motivering till beslutet

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

Beskrivning av Bjärehovskolan

Bjärehovskolan ligger i samhället Bjärred i Lomma kommun. Bjärred, som till övervägande delen består av villabebyggelse, är upptagningsområde för skolan som omfattar förskoleklass till och med årskurs 9. Läsåret 2009–2010 finns det 645 elever varav 88 i årskurserna 7–9. Förutom rektorn består skolledningen av två biträdande rektorer med särskilt ansvar för förskolan respektive årskurserna F–6. Skolan är indelad i arbetslag varav två stycken för årskurserna 7–9.

Enligt Skolverkets statistik var det genomsnittliga meritvärdet 232 poäng vårterminen 2009 var vilket är 20 poäng lägre än föregående år och även lägre resultatet för åren 2005–2007. Enligt det så kallade Salsa-värdet är skolans meritvärde 2009 också lägre än det modellberäknade.

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

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

beskrivs vidare om, och i så fall hur, skolan och rektor arbetar utifrån en egen vision eller målbild.

Bjärehovsskolan presenterar en rad dokument som sinsemellan anger olika målbeskrivningar. Enligt rektorn är det en god elevhälsa som är skolans viktigaste uppdrag, medan lärarna uppger att värdegrundsorden som ingår i en av målbeskrivningarna är en ständig utgångspunkt. En gemensam målsättning som både rektorn och lärarna uttrycker är att se till enskilda elevers behov så att var och en ska klara utbildningen. Intervjuerna ger emellertid inte besked om hur detta ska förverkligas i arbetet med fokus på elevens lärande och kunskapsutveckling, mer än att en främjande miljö är en förutsättning. Även i måldokumentet är formuleringarna när det gäller kunskapsuppdragets förverkligande mindre konkreta. Enligt intervjuerna är inte uppdraget med undervisning och lärande föremål för skolövergripande och systematiskt utvecklingsarbete med undantag för en satsning i matematik.

Av intervjuerna framgår att lednings- och styrningsstrukturen inte har något uttalat syfte att fungera främjande för utveckling när det gäller uppdraget med undervisning och lärande. Den fyller däremot en tydlig administrativ funktion och det elevvårdande inslaget är stort. Den ena biträdande rektorn fungerar som ställföreträdare när rektorn är frånvarande. Ledningsgruppen har mötestid en gång i veckan men detta hålls i praktiken inte alltid. Enligt intervjuerna är det mycket praktiska frågor och gemensam policy som diskuteras där. Studie- och yrkesvägledaren har 25 procents ledningsresurs som främst gäller elevvårdsarbete. En del av detta uppdrag gäller T-teamet, en så kallad antimobbningsgrupp som är till för att samordna elevvårds- och likabehandlingsarbetet.

Årskurserna 7–9 är indelade i två arbetslag, där det finns en stående punkt om elevvård på mötena och där detta enligt intervjuerna blir det huvudsakliga innehållet. Lärarna ingår också i ämnesgrupper som enligt lärarintervjuerna är det främsta forumet för pedagogiska diskussioner. Uppdraget med undervisning i övrigt styrs enligt intervjuerna till största delen hur av respektive lärare vill och är van att arbeta.

Det finns en utvecklingsgrupp med representanter för varje arbetslag där ett av arbetslagen för 7–9 år är utan representant under detta läsår. Utvecklingsgruppen består även av studie- och yrkesvägledaren, rektorn och en IT-strateg. Gruppens uppgift har varit att knyta samman skolans olika delar från förskolan till och med årskurs 9, men den funktionen är enligt intervjuerna inte aktuell på samma sätt längre. Arbetslagsrepresentanterna uppfattar att gruppens främsta roll är att stämna av vad som ska utvärderas och att vara diskussionspartner till rektorn. Frågor som identifierats i utvecklingsgruppen för de vidare till arbetslagen eller ämnesgrupperna. De uppfattar emellertid inte gruppen som ett forum för långsiktigt utvecklingsarbete. Gruppens nuvarande funktion framstår i intervjuerna med lärarna som oklar. Det aktuella utvecklingsarbetet på skolan handlar om att personalen ska lära sig hantera ett IT-baserat system för skriftliga omdömen, och enligt rektorn har gemensam mötestid

avsatts till detta. Annan utveckling som är aktuell på skolan handlar om behovsstyrd gruppindelning i matematik samt utarbetande av likabehandlingsplan. Inget av dessa områden är angelägenheter för utvecklingsgruppen.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att Bjärehovskolan genom arbetslag och ämnesgrupper har strukturer som kan möjliggöra utveckling, och kanaler för delaktighet finns genom arbetslagen och utvecklingsgruppen. Den organisatoriska strukturen är emellertid inte tillräckligt utnyttjad för att samordna utvecklingsinsatserna.

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

- Rektorn måste analysera skolans utvecklingsbehov i förhållande till läroplanens kunskapsuppdrag och leda ett sådant utvecklingsarbete.
- Rektorn behöver förtydliga den organisatoriska strukturen för att underlätta samarbete och delaktighet med fokus på skolans uppdrag med undervisning och lärande.

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.

Enligt intervjuerna kommunicerar rektorn önskvärda kvaliteter i arbetet med undervisning och lärande i samband med anställningsintervjuerna, där även elever deltar. Lärare som rekryterats under senare år berättar att de fått frågor som handlar om arbetsmetoder och innehåll, men intervjuerna visar inte att de kvaliteter som nya lärare kan tillföra används i det gemensamma utvecklingsarbetet.

Intervjuerna visar att pedagogiskt samarbete kring elevgrupper sker genom organisationen av matematikundervisningen och i spanska. I övrigt är det främst i de naturorienterande ämnena som ämnesövergripande samarbete förekommer. Flera lärare beskriver sådant samarbete som ett svagt område på skolan, och att det finns stående inplanerade temaveckor som inte blir av. Vidare framgår det att det inte finns någon styrning för att samarbete kring lärandet ska förverkligas. Lärarna säger att det vilar på

dem själva att skapa sådana förutsättningar. De hänvisar till att det är svårt i praktiken eftersom medlemmarna i arbetslagen i olika grad har pedagogiskt ansvar för samma elever. Däremot visar intervjuerna att lärarsamarbetet i de naturorienterande ämnena fungerar, och den lärargruppen har rektorns mandat att prioritera detta framför samarbete i arbetslagen.

Rektorns direkta engagemang i form av klassrumsbesök är enligt lärarintervjuerna sporadiskt. Det framgår att de tillfällen då rektorn kommunicerar med lärarna kring pedagogiska frågor främst gäller enskilda elevers behov, som rektorn å andra sidan är omvittnat engagerad i. Av intervjuerna framgår det att rektorn skaffar sig underlag för resonemang om undervisnings- och lärandesituationer genom att prata mycket med enskilda elever och lärare. Rektorn uttrycker att det har varit viktigt att förankra inställningen att otillfredsställande resultat inte är elevens svårighet utan skolans, och menar att lärarna i ökande utsträckning ser pedagogiken som en lösning.

När rektorn deltar i diskussioner i ämnesgrupper eller arbetslag är det enligt intervjuerna snarare för att lyssna än för att själv hävda pedagogiska frågor. Sådana sammanhang kan till exempel gälla uppföljning av resultat på nationella prov. Enligt rektorn hade man i ett tidigare skede fler gemensamma och styrda diskussioner kring lärandet, men i takt med att rektorn ser att arbetet fortlöper har diskussionerna kommit att bli mer inriktade på behoven i respektive arbetslag eller ämnesgrupp. Rektorn har en mer tillbakadragen roll i detta och följer upp diskussionerna genom att läsa protokoll. Enligt lärarna har rektorn åter börjat styra diskussioner i alla arbetslag med gemensamma frågeställningar. Lärarna upplever emellertid inte en kontinuitet i detta arbete så att resultaten av diskussionerna leder vidare, och att diskussionsämnen med relativt kort varsel kan bytas mot andra.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn genom arbetslagen har skapat förutsättningar för samarbete mellan lärarna, som dock inte präglas av skolövergripande systematik. Rektorn engagerar sig i kärnprocesser när det gäller enskilda elevers måluppfyllelse, men inte med tillräcklig systematik när det gäller alla lärare eller grupper av lärare.

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

- Rektorn behöver öka sin förtrogenhet med arbetet med undervisning och lärande som underlag för kommunikation om skolans utvecklingsbehov.
- Rektorn behöver tydligare kommunicera skolans utvecklingsbehov när det gäller lärandet, inte bara i förhållande till enskilda elever eller ämnesgrupper utan även på ett skolövergripande plan.

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.

Skolan gör enkätundersökningar om trivsel och värdegrundsfrågor, och resultaten kan enligt intervjuerna diskuteras skolövergripande och leda till åtgärder. I fråga om kunskaper följer rektorn och ledningsgruppen upp meritvärdet och skaffar sig en överblick över betygsfördelningen i olika ämnen genom att läsa betygskatalogen. Ett lägre meritvärde än föregående år blir enligt rektorn en signal om att öka insatserna. Om betygsfördelningen i ett enskilt ämne framstår som anmärkningsvärd kan detta ge upphov till resonemang i ledningsgruppen och samtal med enskilda lärare. Betygsresultaten sammanställs emellertid inte så att de kan bilda underlag för skolövergripande diskussioner om resultat i förhållande till metoder. Sådana diskussioner sker främst mellan skolledningen och enskilda lärare och kan utlösas genom signaler från enskilda elever.

I fråga om arbetet med undervisning och lärande är det främst resultaten på de nationella proven som är föremål för skolövergripande uppföljning. Lärarna har i uppgift att göra en analys och utforma åtgärder för förbättring utifrån dessa.

En gång om året får arbetslagen diskutera och redovisa några mål som utgår från läroplanens huvudområden, och diskussionerna i samband med detta får enligt intervjuerna ett utvecklande innehåll. De skriftliga redovisningarna sammanställs i kvalitetsredovisningen som utarbetas av rektorn. Ingen skolgemensam analys görs och enligt intervjuerna är det lärarnas eget ansvar att läsa kvalitetsredovisningen.

Enskilda lärare berättar också att de gör egna utvärderingar av sin verksamhet. Inte heller denna form av kvalitetsarbete omfattar hela skolan eller ingår i kvalitetsredovisningen. Enligt intervjuerna är det inte alltid som rektorn frågar efter sådant underlag när det finns.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn ansvarar för skolövergripande uppföljning av värdegrundsarbetet och kunskapsresultaten särskilt i svenska, matematik och engelska och även initierar analys och förbättringsåtgärder för dessa ämnen. För övriga ämnen och för läroplansuppdraget i stort är kvalitetsarbetet inte lika systematiskt.

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

- Rektor måste utveckla det systematiska kvalitetsarbetet med analys och utvärdering av skolans resultat, för att kunna få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns för att eleverna ska nå högre målpuppfyllelse.

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.

En kompetensutvecklingsplan finns för åren 2009–2011 och anger att kompetensutvecklingen är dels gemensam, dels arbetslagsriktad, dels individuell. Planen anger inte några gemensamma mål för de olika typerna av kompetensutveckling, och intervjuerna ger ingen bild av att kompetensutvecklingsplanen är känd och kopplad till gemensamt identifierade utvecklingsbehov. Lärarna beskriver att de får gehör för individuella behov av kompetensutveckling. Den gemensamma kompetensutvecklingen innehåller en del punkter för utveckling av arbetet med undervisning och lärande, där någon punkt i taget blir tillgodosedd. Samverkan mellan personal i förskolan och grundskolans alla årskurser har varit föremål för insatser, liksom utveckling och kvalitetssäkring av pedagogiska "röda trådar" i ämnena.

Eftersom hanteringen av skriftliga omdömen håller på att digitaliseras är kompetensutvecklingen på skolnivå för närvarande inriktad på att höja IT-kompetensen. Lärarna upplever i olika grad att detta är kopplat till en gemensam utveckling i pedagogiska frågor. Enligt rektorn är en sådan utveckling tänkt att bli en naturlig följd av IT-satsningen. Lärarna i de naturorienterade ämnena, som har ett aktivt samarbete kring elever och diskuterar mycket kring ämnesdidaktik, upplever också att kompetensutvecklingen ger avtryck i metodfrågor, medan lärare i andra ämnen inte eller i mindre grad upplever att kompetensutvecklingen har betydelse i deras undervisning. Enligt lärarna är ämnesnätverken i kommunen de mest livaktiga arenorna när det gäller kompetensutveckling som ger avtryck i arbetet med undervisning.

Skolan samarbetar med en del externa aktörer. Rektorn håller i kontakter som gäller samarbete med idrottsföreningar. En ideell organisation bekostar årskurs 8-elevernars resa till ett före detta koncentrationsläger i Tyskland. Vidare finns utbyte med skolor i Danmark och Tanzania, där det främst är enskilda lärare som driver samarbetet och kopplar det till undervisningen. Enligt rektorn har det funnits mer aktiva kontakter med utländska skolor tidigare. Bland rektorns egna externa kontakter i övrigt finns främst rektorsgruppen i Bjärred och rektorsutbildningsgruppen.

Rektorn träffar föräldrar i skolrådet och framträder i samband med samlingar med alla föräldrar. Många av elevernas föräldrar är engagerade i skolan, främst genom kontakter med respektive klassföreståndare eller mentor där rektorn framhåller det som viktigt att kommunicera skolans uppdrag.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att kompetensutveckling sker, men inte i tillräcklig utsträckning kopplade till skolans långsiktiga behov på övergripande nivå.

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

- Rektorn behöver tydliggöra behovet av kompetensutveckling och ställa det i relation till skolans utvecklingsbehov utifrån analys av skolans resultat och förutsättningar.

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

På Skolinspektionens vägnar

Viveca Serder
Enhetschef

Monika Ivarsson
Undervisningsråd/Föredragande

Bilaga

Skolinspektionens granskning av rektors ledarskap

Skolinspektionens granskning av rektors ledarskap

Genomförande av granskningen

I granskningen ingår och besöks 30 grundskolor, varav 24 kommunala skolor i 8 kommuner, samt 6 fristående skolor med två olika huvudmän. Resultaten redovisas i granskningsbeslut till respektive skola och huvudman, samt i en kvalitetsgranskningsrapport där samtliga granskningsobjekt beskrivs och diskuteras.

Vid urval av grundskolor i respektive kommun/huvudman har indikatorer på såväl låg- som hög måluppfyllelse varit kriterier. Olika ledarskapsorganisation är ett annat kriterium i urvalet, för att kunna visa på bredden i rektorers ledarskap. Statistiska indikatorer kombineras också med Skolinspektionens erfarenheter från regelbunden tillsyn.

Huvudfrågeställning: Leder rektor skolans arbete mot ökad måluppfyllelse?

Utgångspunkter har varit områden som forskning, utredningar och beprövad erfarenhet lyft fram som centrala för ett framgångsrikt ledarskap, samt skolans styrdokument; främst skollagen⁴, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)⁵ och grundskoleförordningen⁶. 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

⁴ Skollag (1985 :1100)

⁵ Läroplan för det obligatoriska skolväsendet m.m (Lpo 94)

⁶ 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.⁷ 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.⁸

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.⁹ I en OECD-rapport om skolledarskap uttrycks det såhär: *”Ett effektivt ledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande.”*¹⁰

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.¹¹ 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.¹²

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.¹³ 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

⁷ 2 kap, 2 § Skollagen (1985:1100)

⁸ Lpo94.

⁹ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket. samt Skolverket (2009). *Rektorsprogrammet: Den statliga befattningsutbildningen för rektorer*. Stockholm, Skolverket.

¹⁰ OECD-rapport (2009). *Förbättrat skolledarskap*. Volym 1: Politik och praktik. Pont, Beatriz., Nusche, Deborah., Moorman. s 5. Svensk översättning: Skolverket.

¹¹ Skolverket (2006). *Lusten och möjligheten: om lärarens betydelse, arbetssituation och förutsättningar*. Rapport nr 282. Stockholm: Skolverket.

¹² Hallerström, H (2006). *Rektors normer*. Lunds universitet. (s 157)

¹³ Skolinspektionen 2009. *Vi vässar pennan. Skolinspektion med fokus på kunskap och kvalitet*, s 19, samt statistik från regelbunden tillsyn

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

För att leda och utveckla verksamheten mot högre måluppfyllelse krävs då att rektor har kompetens i frågor kring undervisning, lärande och kunskapsutveckling. Med detta avses här att rektor har kunskap om, och förmåga att tolka, de nationella målen. Rektorn ska kunna förstå och tolka målen på flera nivåer i skolsystemet, dels en övergripande nivå, dels i förhållande till att kunna leda lärarna och deras arbete med undervisningen, samt utifrån ett elevperspektiv. Rektorsrollen innefattar också ansvar för undervisningens kvalitet, till exempel genom besök i undervisningen, stöd och återkoppling till lärarna, samt uppföljning, analys och utvärdering av undervisning och elevers lärande.¹⁴

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.¹⁵ En tydlig framgångsfaktor enligt den här forskningen är utövandet av ett demokratiskt och kommunikativt ledarskap som fokuserar på såväl skolans kunskapsmål som sociala mål.¹⁶ 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.¹⁷

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.¹⁸

¹⁴ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningsskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹⁵ 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.

¹⁶ 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.

¹⁷ 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).

¹⁸ 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.

- 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.¹⁹ En enkel tolkning av begreppet idag är att pedagogiskt ledarskap är allt i rektorsrollen som handlar om att nå de nationella

*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.

¹⁹ Skolkommisionen tillsattes 1946 av Tage Erlander och dess betänkande presenterade förslag till riktlinjer för det svenska skolväsendets utveckling

målen i skolan och förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.²⁰ För att vara en pedagogisk ledare och utöva ett pedagogiskt ledarskap måste således rektor ha kunskap och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning och leda lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat. Rektorsrollen som pedagogisk ledare omfattar också ansvar för undervisningskvaliteten, genom en levande diskussion med lärarna kring undervisningen och elevernas resultat.²¹

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.*²²

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.²³

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.²⁴

²⁰ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

²¹ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningsskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

²² Nestor, B (1993), *Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning: två svårångade begrepp*. I B. Stålhammar (red): *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg, Gothia. s 183

²³ Törnsén (2009).

²⁴ *ibid.*

Författningstexter

Skollagen

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

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

Grundskoleförordningen

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

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

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

Läroplanen för det obligatoriska skolväsendet m.m

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

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 verk-

samheten 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