

Pilängskolan
Pilgatan 13
234 81 Lomma
stefan.ronneke@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 Pilängskolan i Lomma kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Pilängskolan. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande. Vid Pilängskolan bedrivs enligt Skolinspektionens bedömning ett ledarskap med avsikt att utveckla skolans kärnprocesser, 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. Bedömningen av Pilängskolan har resulterat i ett krav på åtgärder och fyra förbättringsområden för rektors ledarskap.

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

- Rektorn måste se till att resultaten i olika ämnen följs upp och analyseras i relation till undervisningen på en skolövergripande nivå samt att skolans utvecklingsarbete följs upp och analyseras utifrån mål och resultat (*Lpo 94, 1 den enskilda skolans utveckling och 2.8 Rektors ansvar*).

¹ Se bilaga

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

- Rektorn behöver ta en mer aktiv roll i att leda skolans utvecklingsprocesser. I detta arbete ingår att analysera skolans utvecklingsbehov, formulera mål utifrån det och utarbeta former för att leda skolan i målens riktning.
- Rektorn behöver öka sin förtrogenhet med arbetet med undervisning och lärare som underlag för kommunikation om skolans uppdrag och utvecklingsbehov.
- Rektorn behöver initiera skolövergripande kommunikation om förhållandet mellan mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat och främja spridning av framgångsrika tillvägagångssätt på skolan.
- Rektorn behöver ställa behovet av kompetensutveckling 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 Lomma 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 Pilängskolan 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

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 Pilängskolan i Lomma kommun.

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Lomma kommun och Pilängskolan, samt av information som samlats in vid intervjuer den 18–19 maj 2010. Intervjuer med rektorer och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan. Totalt har 15 lärare, rektorn och biträdande rektorn intervjuats individuellt och i grupp.

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

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

Motivering till beslutet

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

Beskrivning av Pilängskolan

Pilängskolan ligger i Lomma tätort som domineras av villabebyggelse. Skolan har 582 elever i årskurserna 4–9 varav 408 i årskurs 7–9. Det finns ytterligare två skolor i kommunen som tar emot elever upp till årskurs 9.

Ledningen består av rektorn och en biträdande rektor. Enligt ansvarsfördelningen i skolledningen har den biträdande rektorn till uppgift att biträda rektorn i samtliga frågor som rektorn ansvarar för, samt att den biträdande rektorn har specificerade administrativa, organisatoriska och pedagogiska arbetsuppgifter. Bland annat har den biträdande rektorn personalansvar för hälften av lärarna. Skolan är organiserad i sju arbetslag varav fyra omfattar årskurserna 7–9. Årskurserna är organiserade i klasser med två mentorer i varje.

Enligt Skolverkets statistik var Pilängskolans genomsnittliga meritvärde vårterminen 2009 221,4 jämfört med 226,4 i kommunen. Meritvärdet har pendlat mellan 216 och 236 poäng de senaste fem åren. Skolans resultat ligger något under det förväntade enligt det så kallade Salsa-värdet (Skolverkets arbetsverktyg för lokala sambandsanalyser), som tar hänsyn till bakgrundsfaktorer som elevsammansättning och föräldrars

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

utbildningsnivå. Andelen elever som nått målen i alla ämnen är 86 procent jämfört med 91 procent i kommunen.

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.

Skolan har sju övergripande mål som funnits i 12 år och har arbetats fram av arbetslagen på initiativ av rektorn. Målen ska genomsyra skolans arbete och gäller bland annat elevinflytande, kamratskap och kunskaper. Målen finns exponerade i entrén och framhåvs i arbetsplanen och annat informationsmaterial.

Ett aktuellt utvecklingsarbete på skolan handlar om ledarskapet i klassrummet. Enligt skolledningen är syftet egentligen att stärka elevernas inflytande, vilket Skolverket i inspektionsbeslut år 2005 bedömde som ett förbättringsområde, och vägen dit skulle gå via att stärka lärarrollen. Det finns en projektplan som tydliggör kopplingen, men intervjuerna med lärarna visar att de inte är allmänt bekanta med att orsaken till satsningen på ledarskap i klassrummet är att stärka det reella elevinflytandet. Satsningen har ännu inte inneburit att skolan gemensamt trängt in vad styrdokumentet anger om elevinflytande och hur detta kan gestalta sig i praktiken. Elevernas inflytande är enligt intervjuerna i allmänhet begränsat till former för arbetet och redovisningar, medan innehållet definieras av lärarna. Tiden för utvecklingsarbete används för närvarande till stor del till ökad IT-kompetens och arbete med bedömningsmatriser.

Rektorn har skapat förutsättningar för att möjliggöra utveckling genom olika grupper som har schemalagda möten enligt en läsårsplanering. Det finns arbetslag, ämnesgrupper, utvecklingsgrupp, arbetsplatsträff, personalmöte, samverkansmöte och ledningsgrupp som alla har regelbundna möten.

Rektorn har tydliggjort hur de olika funktionerna ska samarbeta i organisationsskissen "Från idé till beslut". Av intervjuerna framgår det att idéer väcks antingen av rektorn, i utvecklingsgruppen, i arbetslagen eller ämnesgrupperna. Varje arbetslag har en representant i utvecklingsgruppen, och olika förslag och synpunkter på förslag kanaliseras genom gruppen för vidare befordran till skolledningen eller till arbetslagen. Enligt rektorn är representanterna i utvecklingsgruppen inte att betrakta som arbetslagsledare, och de har ingen särskild tid avsatt för en sådan roll. Representanterna har valts av arbetslagen och de anser själva att deras roll är att vara en förmedlande länk mellan skolledningen och lärarna och att leda träffarna i

arbetslagen. Utvecklingsgruppen och rektorn träffas var sjätte vecka. Enligt intervjuerna är det blandade frågor som avhandlas, som till exempel digitaliseringen av skriftliga omdömen, likabehandlingsplanen, information om nybyggnad eller formerna för skolavslutningen. Arbetsplatsträffarna används bland annat till att fördjupa samtal med rektorn om aktuella frågor.

Av intervjuerna framgår det emellertid att arbetslagen har olika förutsättningar för ett gemensamt arbete med utvecklingsfrågor eftersom de i olika utsträckning består av lärare som har gemensamt pedagogiskt ansvar för samma elever. En del lärare upplever att arbetslaget inte fyller någon riktig funktion för pedagogiskt samarbete och utveckling. Frågor kring undervisning och lärande diskuteras snarare i ämnesgrupperna, som dock inte ingår i strukturen för "Från idé till beslut".

Många intervjuade uttrycker att det är "högt i tak" och att rektorn alltid är intresserad av förslag. Andra upplever att man helst inte ska ifrågasätta den rådande ordningen. Rektorn beskrivs både som en engagerad pedagogisk ledare och som en ledare där den långsiktiga styrningen inte blir tydlig. De intervjuade tror att rektorn vill att förslagen ska komma underifrån, samtidigt som de uttrycker att det är osäkert vad som händer med förslag de lämnar. En del är också osäkra på vad som föranleder skolövergripande diskussioner eller vem som initierar dem.

Rektorn beskrivs i intervjuerna som den som står för det administrativa, har det övergripande ansvaret och är ansiktet utåt, medan den biträdande rektorn har den dagliga kontakten kring och uppföljning av elevvårdsärenden och elever i behov av särskilt stöd. I en del av intervjuerna framförs att skolutvecklingen skulle främjas av att den biträdande rektorn hade en mer synlig roll i pedagogiska frågor. Enligt intervjuerna blir skolans sätt att hantera behovet av särskilt stöd en organisatorisk fråga snarare än att det handlar om att utforma lärmiljön generellt utifrån elevers behov och förutsättningar.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att skolan har etablerade strukturer och samverkansformer för att möjliggöra utveckling och till övervägande delen ett klimat som främjar delaktighet och inflytande. Skolans system används dock inte fullt ut för att utveckla arbetet med elevernas lärande och kunskapsutveckling.

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

- Rektorn behöver ta en mer aktiv roll i att leda skolans utvecklingsprocesser. I detta arbete ingår att analysera skolans utvecklingsbehov, formulera mål utifrån det och utarbeta former för att leda skolan i målens riktning.

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 framhåller att verksamheten är mycket välordnad och att de administrativa och organisatoriska strukturerna är tydliga så att de kan koncentrera sig på undervisningen. Varje vecka samlar rektorn hela personalen under en halvtimme till ett informationsmöte.

Enligt intervjuerna förekommer det en viss aktiv omprövning av formerna för verksamheten. En aktuell diskussion i de olika ovan nämnda forumen är att förlänga en del undervisningspass för att skapa mer sammanhängande lärprocesser i en del ämnen. Idén har framförts av lärare, och rektorn har tillfört kunskap från olika källor. Vidare är måndagarna sedan tio år tillbaka strukturerade så att dagen inleds med gemensam läsning av skönlitteratur i alla klasser, och sedan är dagen indelad i fyra arbetspass där eleverna ska kunna arbeta med ämnen som de själva väljer utifrån behov och intresse. Rektorn har initierat arbetsformen. Enligt intervjuerna finns det olika uppfattningar om det så kallade måndagsarbetets funktion. Rektorn ser det som ett led i att öka elevernas inflytande och ansvar, medan en del av lärarna menar att tiden inte blir ändamålsenlig för alla elever. Arbetet var föremål för utvärdering för några år sedan, men är enligt intervjuerna inte regelmässigt föremål för en gemensam diskussion om syfte och innehåll.

Rektorns direkta pedagogiska ledarskap framträder i intervjuerna främst i form av dialoger med enskilda lärare eller ibland ämnesgrupper. Rektorn rör sig mycket i skolmiljön och använder enligt sin egen uppskattning halva sin tid till spontana möten. Enligt intervjuerna är det ganska lite tid som rektorn tillbringar i undervisningen, vilket oftast sker i samband med ett ärende till läraren eller klassen, eller om läraren eller klassen särskilt vill att rektorn ska ta del av en redovisning av ett arbetsområde. Om någon lärare skulle behöva stöd i en besvärlig klassrumssituation finns rektorn till hands, men i övrigt uttrycker lärarna att de har rektorns förtroende att bedriva sin undervisning enligt de lokala kursplanerna. Lärarna beskriver att rektorn ofta kommer med infallsvinklar från aktuella nyheter inom forskning, från Skolverket eller från andra källor, och att rektorn bjuder in föreläsare.

Angående samarbete i lärarlag har arbetslagen som tidigare framgått olika förutsättningar för att samarbeta pedagogiskt kring elevgrupper.

Det framgår att lärarna har frihet att tolka uppdraget med undervisning utifrån sin ämneskompetens. En del intervjuade lärare ser detaljstyrning som det förmodade och icke önskvärda alternativet, medan andra efterlyser en mer ingående diskussion om hur det nationella uppdraget kan få genomslag i det gemensamma arbetet. Lärarna har inte erfarenheter av att man på skolövergripande nivå gemensamt lyfter frågor om hur skolan ska förverkliga läroplanens bärande idéer om elevers lärande och kunskapsutveckling. Kopplingen till läroplanen anses underförstådd genom att skolans mål är kopplade till den. Kommunikationen om skolans kärnprocesser sker främst mellan lärarna inom varje ämnesgrupp där det enligt intervjuerna finns ett stort engagemang för att utveckla arbetets innehåll och former. Rektorn deltar i ämneslagens månadsvisa möten enligt ett rullande schema och säger sig där utmana lärarna i olika frågor. Diskussioner om elevinflytande eller ämnesövergripande arbete uppstår enligt lärarna i de olika studiegrupperna kring ledarskap i klassrummet. Detta har lett till att lärarna individuellt, och i olika utsträckning, omprövat sitt förhållningssätt. De uttrycker emellertid att det är svårt att gemensamt omsätta erfarenheterna i praktiken eftersom studiegrupperna inte består av lärare som har undervisning i samma klasser, och arbetslagen heller inte gör det genomgående.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn i hög grad kommunicerar kring skolans kärnprocesser med enskilda lärare och grupper, men systematiken i kommunikationen är inte tillräckligt utvecklad till form och innehåll. Strukturer omprövas i viss mån på skolövergripande nivå men former för pedagogisk samverkan kring elevgrupper fungerar inte för alla 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 uppdrag och utvecklingsbehov.
- Rektorn behöver initiera skolövergripande kommunikation om förhållandet mellan mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat och främja spridning av framgångsrika tillvägagångssätt på skolan.

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 arbetsplan innehåller ett utförligt avsnitt som tar upp önskvärda kvaliteter i arbetet i läroplanens anda. Arbetsplanen innehåller också en programförklaring i sju punkter, dock utan direkt koppling till avsnittet som grundar sig på läroplanen. I intervjuerna är det de sju punkterna som lärarna identifierar som skolans mål, och det är också dessa som följs upp när utvärderingen sker efter läsårets slut. Arbetslagen diskuterar då utfallet av de förbättringsbehov och åtgärder som de kommit fram till vid föregående utvärderingstillfälle. Ett av underlagen kommer från elevernas enkätsvar om arbetet i förhållande till målen. Resultatet sammanställs i "Utvärdering av arbetsplan 2008–2009" så att arbetslagen kan se varandras utveckling, men det sker ingen skolövergripande sammanfattning och analys för att synliggöra hela skolans arbete i förhållande till dessa mål. Målen har existerat en tid och revideras i viss mån löpande, men enligt intervjuerna inte på ett så genomgripande sätt att de provas mot läroplanens kunskapssyn, strävansmål och huvudområden.

Det som i intervjuerna anges som mest styrande för arbetet med elevernas lärande och kunskapsutveckling är de lokala kursplanerna. Dessa har utvecklats till bedömningsmatriser med såväl strävansmål som kriterier för uppnåendemål i alla ämnen. Enligt intervjuerna ger arbetet med matriserna upphov till mer eller mindre livliga diskussioner i olika ämnesgrupper. Resultaten av sådana diskussioner följs inte upp på skolövergripande nivå. Betygsresultaten i enskilda ämnen är heller inte föremål för central sammanställning, men kan diskuteras spontant i ämnesgruppen. Lärarna gör ofta egna utvärderingar av sin undervisning, men resultaten av dessa efterfrågas eller sammanställs inte, mer än att de kan tas upp i medarbetarsamtalen.

Rektorn har förvaltningens uppdrag att lämna månadsrapporter, som sedan bildar underlag för årsredovisningen och kvalitetsredovisningen. Trots att det finns tre olika skriftliga redovisningar av skolans verksamhet finns det ingenstans där målen, resultaten och metoderna sätts i relation till varandra, analyseras och bildar underlag för fortsatt utveckling.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att skolan har en inarbetad struktur för utvärdering av arbetslagens arbete med skolans mål.

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

- Rektorn måste se till att resultaten i olika ämnen följs upp och analyseras i relation till undervisningen på en skolövergripande nivå samt att skolans utvecklingsarbete följs upp och analyseras utifrån mål och resultat.

Rektors långsiktiga arbete med kompetensutveckling och samverkan

Inom frågeområdet har granskats rektors ledarskap med fokus på långsiktighet. I detta har granskats samband mellan skolans utvecklingsbehov och de kompetensutvecklingssatsningar som rektor gör för lärare och ledning, samt hur kunskapen från de insatser som görs, används i det dagliga arbetet i skolan. Vidare beskrivs också rektors kommunikation med elever och föräldrar av formaliserad karaktär, samt kommunikation med aktörer utanför skolan, såväl andra skolor/rektorer, näringsliv och föreningsliv, som eventuellt internationellt samarbete.

Det som enligt intervjuerna uppfattas som det största utvecklingsområdet, ledarskap i klassrummet, innebär bland annat att lärarna har läst och diskuterat en bok i studiecirkelform. De upplever enligt intervjuerna att kompetenssatsningen har påverkat deras dagliga arbete i ledarrollen. Långsiktigheten i denna satsning har som tidigare beskrivits sin grund i ett behov att utveckla elevinflytandet.

Frågan om kompetensutveckling igår i de enskilda medarbetarsamtalen. Det förekommer också satsningar från central nivå genom initiativ från förvaltningen eller rektorsgruppen. En aktuell central satsning är ökad praktisk IT- och mediakompetens som i sin tur är kopplad till kommunens planer på att varje lärare och varje elev ska ha en dator. Rektorn ser det som en möjlighet att realisera målen på annat sätt och att det kan stimulera elevernas lust att lära. Det är främst i ämnesgrupperna som man utbyter kunskaper och erfarenheter kring metoder för att dra nytta av de pedagogiska möjligheterna med IT-satsningen.

Lärarna upplever att rektorn har en aktiv omvärldsbevakning och håller sig a jour med aktuella rön inom skolvärlden. Rektorn går en fortbildning med kursnamnet "Tänk om" som bland annat ska ge kompetens att utarbeta kvalitativa visioner. En så kallad lärspredare bland lärarna deltar också i kursen. Enligt rektorn är samarbetet med förvaltningen en stor tillgång och bildar en helhet med samarbetet i rektorsgruppen. Skolan är partnerskola till lärarutbildningen i Malmö och har genom detta även samarbete med en gymnasieskola i Lund. Ett av skolans mål är internationella kontakter, och dessa utvecklas främst genom arbetslagens kvalitetsarbete. Skolan hade tidigare mer etablerade internationella kontakter i samband med Comenius-projekt. Det finns ett skoloråd där rektorn träffar representanter för föräldrarna. I samarbete med skolorådet arrangerar rektorn föreläsningar, till exempel om ungdomars liv på internet.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det finns en långsiktighet i skolans kompetensutveckling när det gäller utvecklingen av elevinflytande men att kompetensutvecklingen i övrigt behöver tydligare inriktning.

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

- Rektorn behöver ställa behovet av kompetensutveckling 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 skolledare och huvudmän om vikten av ett analyserande och problematiserande synsätt på verksamheten.

⁴ Skollag (1985 :1100)

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

⁶ 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.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 förtrogenhet 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 skolornas arbete, måluppfyllelse och resultat. Systematiska uppföljningar och analyser av de samlade kunskapsresultaten saknas i många kommuner.

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

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.

*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.¹⁹ 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.²⁰ För att vara en pedagogisk ledare och utöva ett peda-

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

²⁰ 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.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

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.

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.*

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