

Rektor
Skogstorpsskolan
Mastgatan 7
692 80 Kumla

Kumla kommun
Stadshuset
692 80 Kumla

Beslut
Rektors ledarskap
2010-11-12
1 (9)
Dnr 40-2010:71

Kvalitetsgranskning av Skogstorpsskolan i Kumla kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Skogstorpsskolan. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande. Vid Skogstorpsskolan bedrivs enligt Skolinspektionens bedömning ett långsiktigt och utvecklingsinriktat ledarskap där rektorerna skapar förutsättningar för kommunikation, inflytande och delaktighet. Skolinspektionen bedömer det som ett ledarskap som i huvudsak svarar mot styrdokumentens krav och presenterade framgångsfaktorer¹.

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

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

- Rektorn behöver förtydliga skolans lokala styrdokument så att de ger en tydligare riktning i skolans långsiktiga utvecklingsarbete med fokus på skolans kärnverksamhet, undervisning och lärande.
- Rektorn behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, analysera och ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen till enskilda lärare, arbetslag, såväl som hela lärarkollegiet.
- Rektorn behöver granska undervisningens kvalitet och analysera kunskapsresultaten med avseende på variationen mellan olika ämnens och enheternas resultat samt ställa dessa i relation till skolans övergripande mål och visioner.

¹ Se bilaga

- Rektorn behöver leda arbetet med att förbättra skolans kontakter med det lokala förenings- och näringslivet samt initiera internationella kontakter för att bredda elevernas omvärldsperspektiv och tydliggöra det interkulturella perspektivet i kunskapsuppdraget.

Uppföljning

Kumla kommun ska skriftligt redovisa hur rektor och huvudman har arbetat/avser fortsätta arbetet med rekommenderade kvalitetsförbättringar. Redovisningen ska sändas till Skolinspektionens avdelning i Linköping senast den 12 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.linkoping@skolinspektionen.se.

Bakgrund

Skolinspektionen genomför en kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under perioden februari 2010 till och med oktober 2010. Granskningen av Skogstorpsskolan i Kumla kommun ingår i detta projekt. Övergripande iakttagelser och slutsatser inom området kommer att redovisas i Skolinspektionens kvalitetsgranskningsrapport om rektors ledarskap.

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

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

Projektet granskar utifrån det ett antal underfrågor² som handlar om hur rektor utövar sitt ledarskap i förhållande till skolans kärnverksamhet – undervisning och lärande – och skolans nationella uppdrag. Det innefattar granskning av hur rektor arbetar med att skapa förutsättningar i organisationen för att möjliggöra utveckling med fokus på skolans uppdrag, hur rektor leder lärarna i deras arbete med undervisning, hur rektor arbetar med att skapa ett klimat för delaktighet och inflytande, hur rektor tar ansvar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i det systematiska kvalitetsarbetet, samt det långsiktiga förbättringsarbetet med kunskapsmål och sociala mål i fokus. Projektet granskar också samarbetsformer och samspel mellan rektor, lärare och andra aktörer inom skolans verksamhetsområde.³

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

² Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

Granskningen av Skogstorpsskolan i Kumla kommun

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Kumla kommun och Skogstorpsskolan, 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 och utredarna har närvarat vid resursarbetslaget Kajutans planeringsmöte. Totalt har 27 lärare och rektorn för årskurserna 6–9, samt rektorn för förskola, förskoleklass, årskurserna 1–5 och skolbarnsomsorg intervjuats individuellt och i grupp.

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

Ansvariga för kvalitetsgranskningen i Skogstorpsskolan har varit Christina Lindh och Josefin Brüde Sundin.

Motivering till beslutet

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

Beskrivning av Skogstorpsskolan

Skogstorpsskolan ligger i den norra delen av Kumla kommuns centralort och omfattar förutom årskurserna 1–9, även förskoleklass, förskola och skolbarnsomsorg samt fritidsgårdsverksamhet. På hela skolan finns 632 barn/elever och 64 personal. Skolan leds av två rektorer med tydlig ansvarsfördelning. Kvalitetsgranskningen är avgränsad till rektorn för grundskolans årskurser 6–9 vid Skogstorpsskolan som har ansvar för 362 elever och 42 personal.

Skogstorpsskolan projekterades i början på 2000-talet med en tydlig pedagogisk idé som präglar byggnadens arkitektoniska utformning. Denna idé påverkade också rekryteringen av skolledning och skolans personal. Skolans pedagogiska grundtanke kännetecknas enligt skolans lokala arbetsplan av: en skola för alla – eleven i centrum, elevaktiva arbetssätt, längre arbetspass, ämnesövergripande projekt/teman, praktiskt/estetisk verksamhet i det dagliga arbetet samt att tillvarata närheten till naturen.

Skogstorpsskolan har elva arbetsenheter med åldersblandade barn/elevgrupper i förskola, förskoleklass och grundskolans årskurser 1–9 där barn/elever och pedagoger har tillhörigheter i *"den lilla skolan i den stora skolan"*. I arbetsenheterna för årskurserna 6–9 är det cirka 70 elever och 5–7 lärare i varje enhet. Sedan år 2008 har två enheter engelska som profil. Ett syfte med det är att attrahera elever som annars skulle söka sig till fristående skolor i grannkommunen. En av skolans enheter är ett resursarbetslag som består av specialpedagoger och lärare med uppdraget att ge stöd och undervisning till elever i behov av särskilt stöd. Arbetslagen har, enligt beslut på kommunnivå, inte någon arbetslagsledare.

2009 var skolans genomsnittliga meritvärde på 203, något högre än kommungenomsnittet. Andelen elever som detta år var behöriga till gymnasiet och som hade betyg i

alla ämnen var nära riksgenomsnittet och resultaten var också något högre än vid övriga 6–9 skolor i kommunen. Skolan skiljer sig från övriga 6–9 skolor i kommunen genom att alla elever detta år var minst godkända i alla praktiska och estetiska ämnen. Skolans meritvärde har varierat över tid men ökat sedan 2006. Skolans resultat har dock varit lägre än det beräknade SALSA-värdet⁴ under åren 2006–2009.

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.

Vid Skogstorpsskolan bedrivs ett långsiktigt och utvecklingsinriktat ledarskap där rektorerna skapar förutsättningar för kommunikation, inflytande och delaktighet och för ett fördelat ledarskap. Skolans ambition att öka måluppfyllelsen är formulerad i utvecklingsplanen för läsåret 2009/2010 "Vi gör en bra skola ännu bättre". Rektorn och flera av lärarna motiverar skolans målsättning med att skolan har för låg måluppfyllelse. Rektor och lärare hänvisar också till Skolverkets tillsyn år 2008 som konstaterade att skolan behöver arbeta med att förbättra kunskapsresultaten. Ämnesutveckling är skolans prioriterade utvecklingsområde.

Skolans vision är enligt arbetsplanen "en skola för huvudet, handen och hjärtat". Visionen formulerades år 2004 och uttrycker skolans ambition att arbeta för att alla elever går ut grundskolan med minst godkända betyg, att skolan erbjuder goda möjligheter till ett praktiskt och estetiskt sätt att arbeta samt att bemötandet på skolan är respektfullt och vänligt.

När rektorn reflekterar över skolans vision och övergripande mål beskriver hon en förskjutning av skolans inriktning. Skolans vision från 2004 ger ett för stort tolkningsutrymme, enligt rektor. Visionstankarna är inte tillräckligt förankrade i läroplansuppdraget. Vidare förklarar rektor, att det nu är kunskap och lärande som är skolans huvuduppdrag, medan de andra målen är vägar för att uppnå det.

Rektors ledarskap skapar förutsättningar för samverkan över ämnes- och årskursgränser. Lärarna har tillsammans med eleverna stort inflytande över det dagliga arbetet inom arbetsenheten och det finns stort utrymme för såväl spontant som organiserat samarbete. Skolans struktur och klimat ger också förutsättningar för inflytande, delaktighet och ansvarstagande i olika former såsom arbetsenheter, ämnesgrupper samt

⁴ SALSA-värde: Skolverkets analys av resultat hos elever i årskurs 9, avser förväntat betygsmedelvärde med hänsyn taget till utländsk bakgrund, föräldrars utbildningsnivå och andelen pojkar – således ett modellberäknat värde. Noteras kan att SALSA är föremål för diskussion om dess användbarhet och begränsningar.

ansvargrupper. För rektor är det viktigt att diskutera och förankra förslag i dessa olika grupper innan hon fattar beslut.

Styrgruppen är en av skolans ansvarsgrupper där rektorerna samarbetar med representanter från skolans alla enheter. Styrgruppen har inget ledar- eller utvecklingsansvar på skolan. Uppdraget beskrivs av rektor och deltagare i gruppen som, bollplank, samordnare och informationsspridare. Andra ansvargrupper som arbetar på skolan är till exempel schemalägnings-, trygghets- och miljögruppen.

Det utvecklingsarbete som framträder tydligast i intervjuerna gäller ämnesutveckling. I det norra skolområdets ämnesgrupper träffas lärarna för att bland annat diskutera likvärdiga bedömningar, undervisningsmetoder och ämnenas innehåll. Dessa diskussioner fortsätter sedan i skolans tvärgrupper och arbetsenheter. Lärarna menar att arbetet med att förbättra undervisningen huvudsakligen sker i arbetsenheterna och att de där kontinuerligt för samtal om undervisningen.

Det finns många lärare på skolan som vill driva och påverka skolans arbete och det finns utrymme att ytterligare fördela ansvar och befogenheter till lärarna, enligt några lärare. Av skolans utvecklingsplan och av intervjun med rektorn och enstaka lärare framkommer att Skogstorpsskolan arbetar med att utifrån styrdokumentet och lärares yrkesetik tydliggöra lärarprofessionen genom att utarbeta uppdragsbeskrivningar för varje lärare.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorns ledarskap ger goda organisatoriska förutsättningar för samverkan, inflytande och delaktighet samt för beslutsfattande. Skolans lokala styrdokument är dock otydliga om vilka mål som är över- respektive underordnade samt vad som är mål och vad som är metoder i skolans utvecklingsarbete. Då skolans rektor har fördelat ansvar och befogenheter till lärarna behöver läroplanen men också skolans lokala mål vara det kitt som håller ihop organisationen för att ge en tydlig riktning i det långsiktiga utvecklingsarbetet.

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

- Rektorn behöver förtydliga skolans lokala styrdokument så att de ger en tydligare riktning i skolans långsiktiga utvecklingsarbete med fokus på skolans kärnverksamhet, 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.

Rektor på Skogstorpsskolan träffar lärarna regelbundet i mötesformer såsom arbetsenhetsträffar och torsdagsmöten för hela skolan. Vid torsdagsmötena träffas all personal på skolan för gemensam information och för utvecklingsarbete i mindre tvärgrupper. Rektor träffar också elever och lärare spontant i skolans lokaler. Rektorn gör däremot inga planerade klassrumsbesök med återkopplingar till lärarna om kvaliteten på lära-rens undervisning.

Rektor påverkar möten och konferenser indirekt genom att skicka ut frågeställningar som hon vill att grupperna ska diskutera. Grupperna ger skriftlig återkoppling till rektor som sammanställer dessa. Dokumentationen skickas sedan åter ut till arbetsenheter eller olika tvärgrupper för fortsatt diskussion. Rektor försöker också direkt i samtal påverka lärarna genom att ställa frågor. Hennes avsikt är att stimulera och utmana lärarna att byta perspektiv, från ett elev- och individfokus till att reflektera över hur undervisningsprocesser kan utveckla elevens lärande.

Rektors direkta ledarskap visar sig främst i planeringen och uppföljning av stödet och undervisningen för elever i behov av särskilt stöd. Rektor deltar också regelbundet i arbetsenheternas möten. I arbetsenheterna förs samtal om didaktiska frågor. Men de är ännu inte systematiska. De är inte heller dokumenterade. Flera av lärarna anser att det skulle finnas ett värde av planerade klassrumsbesök av kollegor och av rektor. Det finns enskilda lärarinitiativ till att påbörja en sådan kollegagranskning av undervisningen. Vidare framkommer att vissa lärare skulle behöva en starkare ledning av rektor. I intervjuerna uttrycks också uppfattningen, att lärarna inom enheterna arbetar tätt tillsammans och att de ger varandra kontinuerligt stöd och återkoppling i vardagsarbete.

Avsikten med de små enheterna på skolan är att ge friutrymme för att lärarna ska kunna "skapa bästa möjliga förutsättningar för att varje barn ska kunna utvecklas rikt och mångsidigt"⁵. Det pågår en diskussion på skolan om huruvida personalen verkligen tar tillvara de goda förutsättningar som lokaler och organisationen ger samt om åldersblandade grupper är optimalt för att förbättra skolans kunskapsresultat. Lärarna an-

⁵ Informationsblad för Kumla kommun 4/2003.

vänder det erbjudna friutrymmet på skolan. Det medför att det finns en variation mellan arbetsenheterna beträffande hur lärarna organiserar undervisningen. Särskilt med avseende på hur mycket eget ansvar lärarna ger till eleverna och hur ledarskapet gestaltas i klassrummet. Skolans schema påverkar lärarnas möjligheter till ämnesintegrering och att ge eleverna helhetsperspektiv i undervisningen. Rektor har gett schemalägningsgruppen i uppdrag att ge förslag till skolans schemaläggning.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Skogstorpsskolan finns ett samarbetsinriktat klimat och ett ömsesidigt förtroende mellan lärare och skolledning. Rektorn är en god kommunikatör och pedagogisk ledare med avseende på att hävda läroplanen och skolans kunskapsuppdrag. Rektors direkta ledarskap behöver ännu tydligare fokuseras på didaktiska frågor, lärarnas undervisning och elevernas lärande.

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

- Rektorn behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt kunna 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.

I kvalitetsredovisningens presentation av skolans resultat och utvecklingsarbete finns inga exempel som tydligt och konkret kan härledas till utvärdering av undervisningen och åtgärder för att förbättra undervisningens kvalitet. Lärarna och rektor diskuterar undervisningen och elevernas kunskapsresultat i olika fora men några systematiska analyser förekommer inte. Rektorn uttrycker att hon kan se att skolans uppföljande arbete förbättrats, men instämmer i att skolan inte arbetar systematiskt för att följa upp, utvärdera och analysera skolans kunskapsresultat och undervisningens kvalitet. De underlag som samlas in under året genom enkäter, intervjuer och gruppsamtal ger skolan en bild av föräldrars uppfattning om information och samarbete samt elevers upplevelse av trygghet och trivsel på skolan. Rektorn skapar sig en bild av undervisningens kvalitet genom regelbunden kontakt med lärare och elevvårdsteamet samt genom att läsa lärarnas skriftliga dokumentation såsom individuella utvecklingsplaner och åtgärdsprogram.

Skogstorpsskolan har en gemensam kvalitetsredovisning för förskola, förskoleklass, fritidshem och grundskolans årskurser 1–5 och 6–9. Kvalitetsredovisningen utformas utifrån en kommungemensam mall med skolplanens rubriker som bedömningsområ-

den. Det finns dock inte några kommungemensamt överenskomna kriterier för den sammanfattande bedömningen av verksamhetens måluppfyllelse, enligt rektorn. Lärarna diskuterar och bedömer måluppfyllelsen i respektive arbetsenhet. Dokumentationen från dessa diskussioner sammanställs av en lärare som bistår rektor i skrivandet av skolans kvalitetsredovisning.

Grundskolans kunskapsresultat för årskurserna 6–9 analyseras utifrån målet "*att eleven nått målen för samtliga ämnen när de slutat grundskolan*"⁶. När skolan analyserar resultaten framkommer sammanfattningsvis att skolan ser resultaten som tillfredställande och man ser vissa förbättringar av kunskapsresultaten. Förklaringar som anges till förbättringarna är bland annat att skolan har förändrat elevernas syn på kunskap och att man arbetat aktivt för att informera föräldrarna om skolans uppdrag. Exempel på åtgärder som föreslås är att skolan ska identifiera och åtgärda elevers kunskapsluckor och inlärningssvårigheter. I kvalitetsredovisningen redovisas resultat för alla ämnen, men resultaten analyseras inte med avseende på till exempel hur resultaten förändrats över tid, skillnader mellan olika enheter, ämnen eller olika elevgruppers kunskapsresultat.

Lärarna utvärderar undervisningen genom att eleverna reflekterar och utvärderar veckans arbete i loggböcker. Mentorn samlar in loggböcker och ger eleverna skriftlig återkoppling. Temaarbeten utvärderas gemensamt i arbetslaget. Resultaten av dessa utvärderingar stannar hos den enskilda läraren eller i arbetslaget. Elevers och skolans kunskapsresultat förklaras med olika synsätt och bedömningar, låga förväntningar på eleverna och liknande, men några djupare analyser gällande lärarens roll och undervisningen betydelse för resultaten förekommer inte bland lärarna.

Rektor har stort förtroende för lärarna och förmedlar höga förväntningar på dem. Men rektor informerar sig inte om undervisningens kvalitet genom att till exempel ta del av lärarnas utvärderingar av undervisningen. Några lärare efterlyser mer individuell bekräftelse, både positivt och negativt.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det på Skogstorpsskolan pågår samtal och diskussioner i olika fora av utvärderande och analytisk karaktär. Rektor och lärarna har också en systematik i uppföljning av enskilda elevers lärande och kunskapsresultat, detta gäller särskilt elever i behov av särskilt stöd. Då skolan har "små skolor i skolan" behöver skolan analysera kunskapsresultaten med avseende på variationen mellan olika ämnen, enheter och olika elevgruppers resultat.

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

- Rektorn behöver granska undervisningens kvalitet och analysera kunskapsresultaten med avseende på variationen mellan olika ämnens och enheternas resultat samt ställa dessa i relation till skolans övergripande mål och visioner.

⁶ Skogstorpsskolans kvalitetsredovisning 2009/2010

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.

Skogstorpsskolans pedagogiska profil, ändamålsenliga lokaler och organisation samt medvetna strategier vid rekrytering har medfört att skolan uppfattas som en attraktiv arbetsplats, enligt rektorn. Rektorn har därför lätt att rekrytera kompetent personal och är angelägen om att använda lärarens hela kompetens. Rektor uppmuntrar lärare som engagerar sig i skolans ansvarsgrupper och i skolutvecklingsuppdrag i kommunen och nationellt.

Rektor kan påverka kompetensutvecklingssatsningar i kommunen och hon beslutar också över enskilda lärares kompetensutveckling på skolan. Skolans utvecklings- och arbetsplan påverkar vilken kompetensutveckling som ska prioriteras. Rektor genomför regelbundet medarbetarsamtal. Samtalen fokuseras på verksamhetens och medarbetarens utveckling samt kompetensutvecklingsfrågor. Rektor gör sedan en sammanställning över lärarnas kompetensutvecklingsbehov på individ-, arbetslags- och verksamhetsnivå. Kompetensutveckling under året har varit It/data, ämnesdidaktik i matematik, språkutveckling samt att några lärare har utbildats i vägledande samspel (ICDP). I lärarintervjuerna framkommer en kompetensbrist när det gäller specialpedagogisk kompetens. Detta gäller särskilt kunskaper om äldre elever som har svårigheter i ämnet matematik.

Skogstorpsskolan är referensskola i arbetet med att ta fram kursplaner och deltar i remissarbetet vad gäller kursplanernas utformning. Två lärare på skolan arbetar som ämnesutvecklare i matematik och läs- och skrivutveckling i hela kommunen. En lärare har arbetat nationellt med ämnes- och kursplaner i ämnet idrott och hälsa.

Rektor har ambitionen att vara påläst om aktuella skolutvecklingsfrågor och att sprida kunskapen vidare i organisationen, vilket lärarna uppskattar. Lärarna har höga förväntningar på rektorn och tillit till att hon är påläst på styrdokument, lagar och förordningar samt skolforskning. Lärarna uttrycker att de utvecklas som pedagoger på skolan, trots de begränsade ekonomiska resurserna för kompetensutveckling.

Rektor har en relativt lång erfarenhet som lärare och skolledare. Hon har gått rektorsutbildningen och flera av kommunens chefsutbildningar. Rektor uttrycker att ledningen på förvaltningsnivå har varit otydlig i flera avseende varför riktade utbildningar och stöd till rektorerna har minskat de senaste åren. Rektor uppfattar att hon får ett värdefullt stöd av områdeschefen, rektorskollegorna i kommunen och av medarbetarna.

2010-11-12
10 (10)
Dnr 40-2010:71

Skolan har ett elevråd som träffas regelbundet under lärares ledning. Rektor bjuds in att delta vid elevrådsmötena. På skolan finns även ett föräldraforum med intresserade föräldrar, ej valda representanter. Rektor bjuder in och deltar i föräldraforumets möten.

Trots att skolan har lokala mål kring området "Kumla och omvärlden" framkommer det av intervjuer och dokumentanalys att omvärldskontakter inte har varit ett prioriterat område för Skogstorpsskolan.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektor arbetar långsiktigt med lärarnas kompetensutveckling. Rektor och flera av skolans lärare har professionella kontakter både lokalt och nationellt för att stärka skolans förbättringsarbete. Skogstorpsskolan behöver utveckla kontakterna med det lokala förenings- och näringslivet och ta initiativ till internationella kontakter.

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

- Rektorn behöver leda arbetet med att förbättra skolans kontakter med det lokala förenings- och näringsliv samt initiera internationella kontakter för att utveckla skolans omvärldsperspektiv.

I ärendets slutliga handläggning har utredare Josefin Brüde Sundin och IngBeth Larsson deltagit.

På Skolinspektionens vägnar



Gunnar Clausson
Enhetschef



Christina Lindh
Utredare

Bilaga

Skolinspektionens granskning av rektors ledarskap

Skolinspektionens granskning av rektors ledarskap

Genomförande av granskningen

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

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

Huvudfrågeställning: Leder rektor skolans arbete mot ökad måluppfyllelse?

Utgångspunkter har varit områden som forskning, utredningar och beprövad erfarenhet lyft fram som centrala för ett framgångsrikt ledarskap, samt skolans styrdokument; främst skollagen⁷, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)⁸ och grundskoleförordningen⁹. Utifrån huvudfrågeställningen har ett antal områden granskats.

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

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

⁷ Skollag (1985 :1100)

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

⁹ Grundskoleförordning (SFS 1994:1194)

Bakgrund och problembild

Rektors nationella uppdrag i grundskolan regleras bland annat i skollagen, grundskoleförordningen och läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, m.m (Lpo94). I 2 kap. 2 § skollagen, anges att det ska finnas rektorer i ledningen för utbildningen i skolorna. Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt. Rektor ska hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan och har ansvar för att verka för att utbildningen utvecklas.¹⁰ I läroplanen för det obligatoriska skolväsendet m.m. tydliggörs att rektor som pedagogisk ledare och chef för lärare och övrig personal i skolan, har det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektor har ansvar för skolans resultat.¹¹

Rektorer har en nyckelroll i skolan. Den övergripande uppgiften är att genomföra det nationella utbildningsuppdraget. Rektorsfunktionen beskrivs ofta som central för att skapa en skola av god kvalitet för alla, där de nationella målen uppfylls och där lärandet upplevs som meningsfullt, stimulerande och tryggt.¹² I en OECD-rapport om skolledarskap uttrycks det såhär: *"Ett effektivt ledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande."*¹³

Lärarna framhålls ofta som den enskilt viktigaste faktorn för elevernas resultat, men rektorns engagemang i den pedagogiska verksamheten och i uppföljningen av skolans resultat bedöms i sin tur ha stor betydelse för lärarnas möjligheter att genomföra sitt uppdrag.¹⁴ Rektorns roll, inte bara som chef, utan som pedagogisk ledare är viktig för skolutvecklingen. Ledarens roll kan också definieras utifrån konceptet att som person vara bärare av en utvecklingsidé och att kommunicera den i olika sammanhang, både internt och i externa kontakter.¹⁵

I den regelbundna tillsynen av skolor i Sverige, har Skolinspektionen riktat kritik till sex av tio grundskolor när det gäller rektors förtrogenhet med verksamheten och rektors pedagogiska ledarskap.¹⁶ Skolinspektionen konstaterar att rektor alltför sällan har en samlad bild av hur kunskapsresultaten ser ut i den egna skolan. Utvärdering och analys är ofta bristfälliga och rektor saknar därför viktiga utgångspunkter för sitt beslutsfattande. Även på huvudmannanivå finns brister när det gäller kännedom hos förvaltningsansvariga och skolpolitiker, samt styrelser, om verksamheterna och skolornas arbete, måluppfyllelse och resultat. Systematiska uppföljningar och analyser av de samlade kunskapsresultaten saknas i många kommuner.

¹⁰ 2 kap, 2 § Skollagen (1985:1100)

¹¹ Lpo94.

¹² Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket. samt Skolverket (2009). *Rektorsprogrammet: Den statliga befattningsutbildningen för rektorer*. Stockholm, Skolverket.

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

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

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

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

För att leda och utveckla verksamheten mot högre måluppfyllelse krävs då att rektor har kompetens i frågor kring undervisning, lärande och kunskapsutveckling. Med detta avses här att rektor har kunskap om, och förmåga att tolka, de nationella målen. Rektorn ska kunna förstå och tolka målen på flera nivåer i skolsystemet, dels en övergripande nivå, dels i förhållande till att kunna leda lärarna och deras arbete med undervisningen, samt utifrån ett elevperspektiv. Rektorsrollen innefattar också ansvar för undervisningens kvalitet, till exempel genom besök i undervisningen, stöd och återkoppling till lärarna, samt uppföljning, analys och utvärdering av undervisning och elevers lärande.¹⁷

Ledarskap som framgångsfaktor i skolan

Rektors roll ses i forskning om framgångsrika skolor som central, samtidigt med fokus på kunskapsmålen, höga förväntningar på eleverna och flexibla undervisningsmetoder.¹⁸ En tydlig framgångsfaktor enligt den här forskningen är utövandet av ett demokratiskt och kommunikativt ledarskap som fokuserar på såväl skolans kunskapsmål som sociala mål.¹⁹ Framgångsrika skolor har i högre grad också ledare med fokus balanserat kring både struktur och kultur, som kan tydliggöra skolans mål, som också kan kommunicera målen och uppnå en uppslutning kring dem hos medarbetarna i skolan.²⁰

Framgångsfaktorer för 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.²¹

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

¹⁸ Grosin, L (2003) Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling. S 137-177. I: G Berg & H-Å Scherp, *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm, Myndigheten för skolutveckling. Liber distribution. Se även Grosin, L (2002) Rektorer i framgångsrika skolor. *Nordisk Pedagogik*, 22 (3), s. 158-175.

¹⁹ Se t ex Törnsén, M (2009). *Successful principal leadership: perquisites, processes and outcomes*. Umeå universitet, samt Ärlestig, H (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Umeå universitet.

²⁰ Med struktur avses de organisatoriska processerna som t ex policy, mål, regler, scheman och mötesstrukturer. Med kultur avses skolans värderingar, normer, förhållningssätt, elevsyn och kunskapssyn, attityder, traditioner och klimat, som sätter prägel på de som är verksamma i skolan. (se t ex Ärlestig, 2008 och Myndigheten för skolutveckling, (2003), Att granska och förbättra kvalitet).

²¹ Se t ex Höög, J., Johansson, O (2009) Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor? s 62-66. *Resultatdialog: Aktuell forskning om lärande*: Vetenskapsrådet,

Forts 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.²² En enkel tolkning av begreppet idag är att pedagogiskt ledarskap är allt i rektorsrollen som handlar om att nå de nationella målen i skolan och förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.²³ För att vara en pedagogisk ledare och utöva ett peda-

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

²³ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och 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.²⁴

Nestor definierar pedagogiskt ledarskap enligt följande:

*Pedagogiskt ledarskap är det inflytande en skolledare utövar i förhållande till lärarna genom olika handlingar, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag.*²⁵

Ett sätt att beskriva pedagogiskt ledarskap är att använda begreppsparen *indirekt* och *direkt* pedagogiskt ledarskap. Dessa kan sägas vara komplementära till sin karaktär. Både det indirekta och det direkta pedagogiska ledarskapet förhåller sig till läroplanen (Lpo94) generellt, och specifikt avsnittet 2.8, om rektors ansvar. I det indirekta pedagogiska ledarskapet *utformar rektor förutsättningar för undervisning och lärande*. Det kan till exempel bestå i att rektor hanterar strukturer, som lärar- och elevscheman och att rektor skapar tid och rum för samarbete i lärarlag. I det direkta pedagogiska ledarskapet, där *rektor leder skolans kärnprocesser – undervisning och lärande* – fokuseras på att rektor är direkt involverad genom till exempel klassrumsbesök, återkoppling till lärare på deras undervisning och analys av skolans resultat i relation till undervisnings- och lärandesituationen. Rektorn kan, i det direkta pedagogiska ledarskapet, ge stöd, utmana och utveckla sina lärare genom dialog och kommunikation om skolans kärnprocesser.²⁶

Pedagogiskt ledarskap kan också beskrivas utifrån begreppsparen *långsiktighet* och *kortsiktighet*. Långsiktighet i det pedagogiska ledarskapet fokuserar på att skapa mål som är i harmoni med skolans hela utvecklingsarbete och som får betydelse för skolan i det längre perspektivet. Det innebär vidare att rektor har visioner som tydliggörs och förmedlas till medarbetarna och en plan för att följa upp kvaliteten på arbetet i skolan. Ett långsiktigt pedagogiskt ledarskap kan i sig innebära att rektorn arbetar med etappmål, men med det långsiktiga målet som ständig ledstjärna. Det kortsiktiga pedagogiska ledarskapet är mera händelsestyrt och saknar systematik, det vill säga genomförs inte medvetet i förhållande till långsiktiga mål.²⁷

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.

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

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

²⁶ Törnsén (2009).

²⁷ 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