Skolinspektionen

Rektor
Tallängens skola
Carléns väg 3
Adress

Kumla kommun
Stadshuset, Torget 1
692 80 Kumla

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

Kvalitetsgranskning av rektors ledarskap i Tallängens skola

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Tallängens skola. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser med fokus på undervisning och lärande. Vid skolan bedrivs enligt Skolinspektionens bedömning, ett kommunikativt och demokratiskt ledarskap med fokus på såväl skolans sociala mål som kunskapsmålen. Skolinspektionen bedömer det som ett ledarskap som väl svarar mot styrdokumentens krav och presenterade framgångsfaktorer.[1]

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 styrdokumenten. Bedömningarna för Tallängens skola har resulterat i två förbättringsområden.

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

- Rektorn behöver än mer systematiskt analysera och utvärdera skolans verksamhet och resultat. I detta ingår att leda arbetet med att utvärdera om förbättringsåtgärder fått avsedda effekter på elevers lärande och kunskapsresultat. Detta arbete bör även dokumenteras.
- Rektorn behöver öka utbytet och samverkan med andra rektorer. En sådan samverkan skulle exempelvis kunna bidra till att skolan kommunicerar sin verksamhet med utomstående i större utsträckning och får respons. Det kan i sin tur leda till att skolan betraktar sin verksamhet med andra ögon, ifrågasätter och provar metoder som visat sig vara framgångsrika på andra skolor.

[1] Se bilaga

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 2010.

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 Tallängens skola i Kumla kommun ingår i detta projekt. Övergripande iakttagelser och slutsatser inom granskningsområdet 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 underfrågor[2] 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 Tallängens skola i Kumla kommun.

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Kumla kommun och Tallängens skola, samt av information som samlats in vid intervjuer den 19 och 20 maj 2010. Intervjuer med rektor och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan. Totalt har tio lärare, samt rektorn på skolan, intervjuats individuellt och i grupp.

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

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

Motivering till beslutet

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

Beskrivning av Tallängens skola

Tallängens skola ligger i samhället Hällabrottet ca 4 km från Kumla centrum. Skolan byggdes på 1960-talet. Totalt går 150 elever på skolan i förskoleklass, en klass i vardera årskursen 1–3 och tre åldersintegrerade klasser i årskurs 4–5.

Rektorn på skolan är även rektor för förskoleklass, förskola och skolbarnsomsorg samt för en ytterligare mindre skola med förskoleklass, förskola och skolbarnsomsorg. Rektorn har i dagsläget ansvar för totalt 52 medarbetare. Lärarna är indelade i två arbetslag; 1–3 och 4–5. Arbetslagen leds inte av någon arbetslagledare, enligt beslut på kommunal nivå. På skolan finns ansvarsgrupper för olika områden.

Skolans upptagningsområde består mestadels av villabebyggelse. Skolan ligger i direkt anslutning till skogen och förlägger en del av verksamheten utomhus. Det finns få elever med invandrarbakgrund.

Enligt skolans kvalitetsredovisning för 2009 var det någon enstaka elev på skolan som inte nådde målen i ämnena svenska och matematik för årskurs 3. När det gäller de nationella ämnesproven för årskurs 5 år 2009 nådde alla eleverna kravnivån för samtliga delområden i ämnet svenska, enligt Skolverkets databas SIRIS. I engelska och matematik varierar det mellan delområdena i proven om resultatet detta år ligger över, under eller i linje med riksgenomsnittet.

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.

Skolinspektionen finner att rektorn på Tallängens skola är demokratisk och kommunikativ i sitt ledarskap samt fokuserar på såväl skolans sociala mål som kunskapsmålen. Rektorn och lärarna beskriver pågående utvecklingsarbeten på skolan som berör de kommande nya kursplanerna och arbetet med att utarbeta skriftliga omdömen. De lyfter också en särskild satsning inom matematikämnet. Skolans lokala arbetsplan är stringent och informativ.

Lärarna och rektorn menar att de utvecklingsarbeten som bedrivs på skolan mestadels initieras av dem tillsammans. I rektorns beskrivning av hur hon arbetar för att främja utveckling på skolan framgår en målinriktad strategi, med samtidigt fokus på lärarnas delaktighet i processen. Rektorn håller sig á jour med vad som händer inom skolområdet, t.ex. nya nationella bestämmelser och forskning. Hon sovrar och väljer ut det som är i linje med den riktning som hon tänker sig och som är relevant för verksamheten på skolan. Genom att samtala med lärarna och väcka frågor i olika konstellationer involveras sedan lärarna i det som rektorn anser vara viktigt och som ligger i linje med riktningen för skolans arbete.

Lärarna och rektorn har en unison uppfattning om att de har ett gemensamt ansvar för att de elever som går på skolan ska nå målen. Lärare uttrycker detta som att "alla elever är allas elever". Skolan arbetar med t.ex. storsamlingar och teman för att skapa en "vikänsla", dock i något mindre utsträckning nu än tidigare. På arbetslagträffarna diskuterar lärarna gemensamt bland annat hur de kan arbeta tillsammans inom ett arbetsområde för att ge bättre förutsättningar för eleverna.

På skolan finns två arbetslag, ett för årskurs 1–3 och ett för de åldersintegrerade klasserna i årskurserna 4–5. En till två gånger per vecka är det arbetslagsträffar, var fjärde vecka är det arbetsplatsträff och varje vecka har hela skolan gemensam konferens. Elevers behov av särskilt stöd och åtgärder kopplade till dessa utvärderas systematiskt och kontinuerligt av rektorn, specialpedagoger/lärare och lärare.

På skolan finns även aktiva och fungerande ansvarsgrupper med tre till fyra personal i varje. Exempel på sådana grupper är temagrupp, storsamlingsgrupp, rörelsegrupp, ekonomigrupp och vuxenstödjargrupp.

Rektorn på skolan arbetar relationsinriktat. Rektorn uttrycker själv att hon prioriterar människorna – lärare och elever – och säger: "Jag tycker att människorna är det viktig-

aste jag har, annars får jag inget resultat". Av lärarintervjuer framgår att lärarna känner sig sedda av rektorn. De anser att rektorn är en god lyssnare som är lyhörd och öppen och månar om sin personal. Lärarna ger exempel på hur rektorn har agerat i olika situationer, vilket visar på just detta.

I lärarintervjuer framkommer att lärarna ibland känner frustration över att rektorn inte alltid tar snabba och tydliga beslut i olika frågor. Samtidigt uppskattar de rektorns involverande förhållningssätt i beslutprocesser. Granskningen visar sammantaget att rektorn har en medveten strategi för hur hon genom ett relationsinriktat ledarskap kan driva frågor i avsedd riktning.

Lärarna framhåller att även eleverna är sedda av rektorn. Det uttrycks bland annat genom att rektorn kan elevernas namn, har god insikt i elevernas behov och agerar lösningsinriktat vid problem. Rektorn deltar aktivt i elevrådet, och det sätt som hon enligt sig själv och lärarna agerar i denna roll vittnar om att hon tar eleverna på allvar.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn på Tallängens skola skapar förutsättningar i organisationen för att möjliggöra utveckling med fokus på skolans uppdrag med undervisning och lärande. På skolan finns ett klimat för delaktighet och inflytande, gällande både lärare och elever. Det finns även strukturer som stödjer detta.

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.

På Tallängens skola finns tid och rum avsatt för att skapa samarbete och utbyte mellan lärarna. Denna tid, och även tid utanför de formella träffarna, används också för detta ändamål. Lärarna säger att de pratar mycket och ofta med varandra om hur de på bästa sätt ska göra för att eleverna ska nå målen.

Enligt både lärare och rektorn utvecklar rektorn undervisningen genom att väcka tankar, skapa engagemang för olika frågor och tillhandahålla underlag i utvecklingsarbetet. Rektorn gör detta till stor del genom att kontinuerligt prata med lärarna, utmana förgivettaganden och ställa frågor om hur och varför lärarna gör si eller så. Rektorn pratar även ofta med eleverna, och i dessa samtal får hon bland annat information om hur de upplever sin vardag på skolan.

Rektorn gör inte klassrumsbesök. Hon ställer dock ofta frågor till lärarna om hur det går för den eller den eleven, hur de gör i olika situationer och hur de upplever att det fungerar när de agerar så. Hon anser sig få god information om lärarnas undervisning genom de samtal hon för.

Lärare tror att rektorn till stor del vet hur lärarna undervisar även om hon inte besöker dem i klassrummen. De uppger att det känns som om rektorn vet vad och hur de gör, vilket bland annat märks på medarbetarsamtal. Någon lärare säger sig sakna återkoppling från rektorn på sin undervisning och önskar att rektorn besökte lektionerna mer, för att med egna ögon se vad som sker.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn på Tallängens skola utövar ett indirekt ledarskap genom att hon hanterar strukturer och skapar möjligheter till möten i olika former. I sitt direkta ledarskap är rektorn omedelbart involverad i skolans kärnverksamhet framför allt genom samtal med lärare och elever. Rektorn ger återkoppling till lärare på deras undervisning genom att ställa frågor som stimulerar lärarna att reflektera över sina arbetssätt. Skolinspektionen betonar vikten av att denna återkoppling omfattar samtliga lärare.

Rektors arbete med analys och utvärdering av skolans 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.

Rektorn på Tallängens skola får information om lärarnas undervisning genom samtal med lärarna och med eleverna. Elevernas svar på enkäter ger också viss vägledning. Dessutom samlar hon information utifrån sammanställningar av resultat på nationella prov i årskurs 3 och 5 samt via skriftliga omdömen i alla ämnen.

Lärarna på Tallängens skola för kontinuerligt, i personalrum och korridorer, informella samtal om den undervisning de bedriver; hur de gör, hur det fungerar och vad som kan göras bättre. Lärarna benämner lärarnas förmiddagsrast som deras "informella AP-träff". Lärarna berättar om Tallängen som en skola med högt i tak, där lärarna inte drar sig för att fråga varandra i olika frågor. Lärarna anser också att rektorn är närvarande och tillgänglig för samtal.

Enligt rektorn utvärderar lärarna på skolan sitt arbete hela tiden, framför allt i fortlöpande samtal och diskussioner. Rektorn uppger också att de på skolan blivit mer professionella i sina diskussioner. Dokumentation i samband med denna kontinuerliga utvärdering är dock sparsam.

Stödinsatser till elever analyseras och utvärderas, som tidigare nämnts, systematiskt och kontinuerligt. Rektorn menar att skolan även är bra på att uppmärksamma elever som behöver större utmaningar i sitt skolarbete. De följs inte upp på individnivå på

samma sätt som eleverna som behöver extra stöd, men lärarna för på ett övergripande plan diskussioner om hur de kan agera för att möta dessa elever. Bland annat sker detta genom att lärare som undervisar i tidigare år tittar på målen i årskurs 5 för att ha blicken framåt. Lärare berättar att de även diskuterar med lärare som undervisar i de senare åren i grundskolan om hur de kan undervisa elever som behöver extra utmaningar.

När otillfredsställande resultat uppmärksammas diskuterar lärarna och rektorn orsaker till och möjliga åtgärder för detta. Exempelvis har skolan under senare år försökt komma tillrätta med att alla elever inte når alla målen i engelska genom att organisera undervisningen i mindre grupper. Detta hoppas skolan ska ge större möjligheter till att eleverna får mer utrymme att kommunicera på engelska, vilket var det som eleverna var något sämre på enligt skolans analys. Skolan har även diskuterat hur de ska kunna mäta elevernas kunskaper i exempelvis naturorienterande ämnen och metoder för detta.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att verksamheten på Tallängens skola följs upp och utvärderas på ett godtagbart sätt. Det särskilda stödet utvärderas systematiskt och kontinuerligt. De fortlöpande diskussioner om lärarnas undervisning som sker mellan lärare, och mellan lärare och rektor, utgör underlag för kontinuerlig analys och utveckling av verksamheten.

Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområde när det gäller rektors arbete med analys och utvärdering av skolans verksamhet:

- Rektorn behöver än mer systematiskt analysera och utvärdera skolans verksamhet och resultat. I detta ingår att leda arbetet med att utvärdera om förbättringsåtgärder fått avsedda effekter på elevers lärande och kunskapsresultat. Detta arbete bör även dokumenteras.

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.

Rektorn på Tallängens skola ingår i en skolledningsgrupp där rektorer från hela Kumla kommun ingår. I denna grupp sker dock mycket litet av erfarenhetsutbyte mellan skolorna. Istället diskuteras bland annat innehåll till en del av studiedagarna. Rektorn efterfrågar mer samverkan med andra skolor gällande hur de gör i olika frågor och situationer.

Rektorn uppger att hon har fått ta del av bra kompetensutvecklande insatser för egen del. Något direkt stöd i sitt arbete från överordnade eller kollegor har hon inte.

Kompetensutveckling för lärarna diskuteras och bestäms enligt rektorn i den tidigare nämnda skolledningsgruppen. Dessa insatser ligger i regel i linje med skolans utvecklingsbehov. Rektorn informerar sig om skolans och lärarnas kompetensutvecklingsbehov genom att prata med dem.

Lärarna anser att rektorn lyssnar på dem då de presenterar förslag till kompetensutveckling. Behov av kompetensutveckling tas upp vid medarbetarsamtalen, men de ekonomiska resurserna begränsar, enligt lärarna. Samtidigt tycker lärarna huvudsakligen att de fortbildningsinsatser som görs är relevanta för deras arbete. Några lärare menar dock att det är för kort framförhållning i de fortbildningsinsatser som initieras av kommunen.

Lärarna uppger att de har samarbete med den skola som har samma rektor som Tallängens skola. Det sker också ett samarbete mellan skolor som ingår i Östra området i Kumla kommun, bland annat för att eleverna uppleva kontinuitet i sitt lärande genom sin skoltid. Det finns även kommunövergripande grupper där ämnesrelaterade frågor avhandlas.

På Tallängens skola finns ett elevråd som träffas varje månad. Det finns även ett föräldraforum, som dock inte är så flitigt besökt. Detta tror rektorn beror på att föräldrarna nog är nöjda. Rektorn uppger att kommunikationen med föräldrarna är god och att "alla känner alla".

Tallängens skola har samarbete med lokala aktörer i närmiljön utanför skolan, exempelvis Hembygdsföreningen, Svenska kyrkan och ett stenhuggeri. Eleverna har även brevvänner från andra länder för att få insyn i andra kulturer.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn och lärarna på Tallängens skola kommunicerar med andra aktörer för att stärka skolans arbete. Kompetensutvecklande insatser är relaterade till skolans utvecklingsbehov.

Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområde när det gäller rektors långsiktiga arbete med kompetensutveckling och samverkan:

- Rektorn behöver öka utbytet och samverkan med andra rektorer. En sådan samverkan skulle exempelvis kunna bidra till att skolan kommunicerar sin verksamhet med utomstående i större utsträckning och får respons. Det kan i sin tur leda till att skolan betraktar sin verksamhet med andra ögon, ifrågasätter och provar metoder som visat sig vara framgångsrika på andra skolor.

I ärendets slutliga handläggning har utredare Christina Lindh och undervisningsråd Christina Aro Östgren deltagit.

På Skolinspektionens vägnar

Gunnar Olausson
Enhetschef

Josefin Brüde Sundin
Utredare

Bilaga

Skolinspektionens granskning av rektors ledarskap

Bilaga

2010-11-12
1 (7)
Dnr 40-2010:71

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 skollagen[4], läroplanen för grundskolan, (Lpo94)[5] och grundskoleförordningen[6]. Utifrån huvudfrågeställningen har ett antal områden granskats.

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

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

Skolinspektionen, Box 330, 580 03 Linköping
Telefon: 08-586 080 00, Fax: 08-586 080 10
www.skolinspektionen.se

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 skolor-

---

[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

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

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

- 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.

---

*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.

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 skolkommission.[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 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

---

[19] Skolkommissionen 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.

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

[23] Törnsén (2009).

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.

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.

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.

---

[24] ibid.

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*