

Rektor
Vialundskolan
Villagatan 38
692 35 KUMLA

Kumla kommun
Barn- och utbildning
692 80 Kumla

Beslut
Rektors ledarskap
2010-11-12
1 (10)
Dnr 40-2010:71

Kvalitetsgranskning av Vialundskolan i Kumla kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Vialundskolan. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande. Vid Vialundskolan bedrivs enligt Skolinspektionens bedömning ett ledarskap med eleven i centrum, men där ledarskapet behöver utvecklas på flera punkter utifrån styrdokumentens krav och presenterade framgångsfaktorer¹.

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

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

- Rektor måste 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. (2 kap. 2§ skollagen, Lpo 94, 1 Skolans värdegrund och uppdrag/den enskilda skolans utveckling)
- Rektor måste utveckla det systematiska kvalitetsarbetet med analys och utvärdering av skolans resultat, för att kunna få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns för att eleverna ska nå högre måluppfyllelse. (Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar)
- Rektor måste involvera sina medarbetare i det systematiska kvalitetsarbetet. (2 kap. 23§ grundskoleförordningen, 4 § förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.)

¹ Se bilaga

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

- Rektor behöver se till att skolans förbättringsarbete präglas av delaktighet, inflytande och ansvarstagande, där alla har möjlighet att komma till tals och har möjlighet att påverka. För att detta ska vara möjligt behövs en större tydlighet om skolans målsättning och implementering av densamma.
- Rektor behöver i sin roll som pedagogisk ledare utarbeta arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, ge stöd, utmana och utveckla skolans lärare i deras direkta arbete med undervisning och elevers lärande.
- Rektor behöver stärka strukturerna för möten mellan lärare, samt mellan rektor och lärare, så att olika former av möten fyller avsedd funktion.
- Rektor behöver utveckla analys och planering av lärarnas kompetensutvecklingsbehov. I det arbetet ingår att säkra att kompetensutvecklingsinsatser får en tydligare koppling till skolans pedagogiska utvecklingsområden för att stärka skolans resultat.
- 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.

Uppföljning

Kumla 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 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 Vialundskolan 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.

Granskningen av Vialundskolan i Kumla kommun.

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Kumla kommun och Vialundskolan, samt av information som samlats in vid intervjuer den 1 och 2 juni 2010. Intervjuer med rektorer och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan och utredarna har närvarat vid ett arbetsmöte. Totalt har 17 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 Vialundskolan har varit utredarna Josefin Brüde Sundin och IngBeth Larsson.

Motivering till beslutet

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

Beskrivning av Vialundskolan

Vialundskolan ligger centralt i Kumla kommun. Skolan byggdes på 1960-talet och omfattar idag årskurserna 6–9. Totalt går 366 elever på skolan i tre parallella klasser för årskurs 6 och fyra parallella klasser i årskurserna 7, 8 och 9. Skolan leds av en rektor som i dagsläget har ansvar för ca 45 medarbetare, av vilka 18 stycken arbetar deltid eller delar tjänst mellan flera skolor. Lärarna är indelade i tre arbetslag; A, B och C. Arbetslagen har, enligt beslut på kommunnivå, inte någon arbetslagledare. Skolan leds av en rektor som har varit rektor på skolan i ca fem år. Innan dess skedde många rektorsbyten på skolan.

² Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

Rektorn beskriver skolan som en skola i omvandling. Det gäller på många plan; generationsskifte i lärarkåren, minskat elevunderlag och en ökad andel elever med invandrarbakgrund. Lärarna beskriver skolan som tre skolor i en, där varje arbetslag har sitt eget hus, sammanlänkat av en gemensam korridor.

Under perioden åren 2005-2009 låg Vialundskolans genomsnittliga meritvärde under motsvarande värde för riket som helhet, enligt Skolverkets databas SIRIS. Det är stora skillnader mellan flickors och pojkars resultat. Enligt det så kallade SALSA-värdet⁴ har skolan åren 2005-2009 haft ett lägre meritvärde än förväntat. Andelen elever som uppnått målen i samtliga ämnen är under dessa år ibland över och ibland under modellberäknat värde. År 2009 var det 76,3 procent av eleverna som nådde målen i samtliga ämnen, vilket ligger i paritet med genomsnittet för riket och modellberäknat värde.

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.

Lärarna uppger i intervjuer att rektorn på Vialundskolan är pedagogiskt kunnig och påläst och att han sätter eleven i centrum. Rektorn framhåller att han trivs med att träffa och prata med elever och föräldrar. Men i praktiken är det strukturella och ekonomiska frågor som tar överhanden och lärarna upplever sig inte ha tillgång till rektorns kunskaper. Detta har varit särskilt framträdande under de senaste åren

Rektorn uppger att han leder det pedagogiska arbetet på skolan genom att i samtal med lärarna väcka valda frågor. En ambition han har med dessa samtal är att påverka lärarnas förhållningssätt i mötet med eleverna. I granskningen framkommer emellertid att skolans utvecklingsarbete till stor del drivs av enskilda lärare. Lärarna beskriver skolan som en uppdelad skola, både lokalmässigt och organisatoriskt. Det finns inte någon gemensam, tydlig riktning för skolans verksamhet.

Lärarna och eleverna är indelade i tre arbetslag som agerar självständigt – de tre huskropparna är helt självstyrande enheter, enligt lärarna – och det sker i stort sett inget samarbete mellan lagen. Några av lärarna har sin undervisning i en byggnad en bit ifrån huvudbyggnaden, men inom samma område. Dessa lärare har mycket lite kontakt med övriga lärare på skolan och de menar att Vialundskolan egentligen är fyra skolor i en.

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.

Rektorn framhåller att de tre delarna av skolan under året har ett antal gemensamma aktiviteter, gemensamma regler samt ett gemensamt utvecklings- och antimobbningsarbete. Utvecklingsarbetet har bland annat berört att utarbeta skriftliga omdömen, formulera mål och betygsättning.

Lärare beskriver att de tre arbetslagen arbetar med olika utvecklingsområden. I ett arbetslag är hela laget engagerat i ett och samma projekt och i ett annat sker mer spridda projekt. Utvecklingsarbeten som bedrivs handlar om exempelvis entreprenörskap, jämställdhet och matematik. Varje arbetslag diskuterar själva fram vilka utvecklingsprojekt de vill ägna sig åt. Rektorns funktion i de spridda projekt som pågår i grupperingar på skolan är enligt lärarna att skriva under ansökningar och att inte verka bromsande för projekten.

Enligt rektorn anser många lärare på skolan att arbete i grupperingar renderar en dynamik och möjligheter att agera och prioritera med utgångspunkt i de elever som de arbetar med.

Enligt lärare och rektor upplever eleverna att de tillhör "ett hus", dvs. ett arbetslag, vilket enligt lärarna kan innebära en trygghet för eleverna. I sammanhanget kan nämnas att enligt uppgift från lärare och rektor så trivs majoriteten av eleverna på skolan. De hänvisar då till en enkätundersökning som skolan har genomfört.

Flera av lärarna uppger också att de trivs på skolan. De uppfattar dock en oreda i organisationen som bland annat leder till att det finns ett flertal informella ledare på skolan. Dessa arbetar isolerat i egna grupperingar och på eget initiativ. De skarpa gränserna mellan arbetslagen kan också vara problematisk för skolan som helhet, menar lärarna, eftersom det inte skapas någon samsyn och enhetlighet på skolan.

Lärarna på skolan har tid avsatt för att mötas. Varje vecka har arbetslagen möten var för sig och varje tisdag har hela skolan konferenstid. I praktiken deltar inte alla lärare i dessa konferenser. Enligt rektorn beror det på att dessa lärare arbetar deltid eller på andra skolor. Rektorn har planer på att inför nästa termin ordna ett rullande schema, för att förbättra förutsättningarna för flera att delta och för att möjliggöra ämneskonferenser.

Varje vecka träffar rektorn de lärare som är samordnare (SAMO) på skolan. Tanken är att det på skolan ska finnas tre samordnare, en för varje arbetslag. Dessa är i dagsläget två, vilket innebär att ett arbetslag saknar samordare. Samordnarna har funktionen att vara informationskanal mellan rektor och arbetslag. Rektor samråder med samordnarna när det gäller aktiviteter för hela skolan och en del organisationsfrågor.

Bedömning

Skolinspektionen noterar att det på Vialundskolan finns strukturer i form av arbetslag med tillhörande samordnare. Dessa strukturer utnyttjas dock inte till fullo för att åstadkomma ett fördelat ledarskap och ett klimat för kommunikation, delaktighet och

inflytande. Utvecklingsarbete initieras och drivs till stor del av hela eller delar av arbetslagen.

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

- Rektor måste 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.
- Rektor behöver se till att skolans förbättringsarbete präglas av delaktighet, inflytande och ansvarstagande, där alla har möjlighet att komma till tals och har möjlighet att påverka. För att detta ska vara möjligt behövs en större tydlighet om skolans målsättning och implementering av densamma.

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.

Tid och rum finns avsatt för möten mellan lärarna på skolan, men i praktiken sker mycket lite, eller ingen, samverkan mellan de tre arbetslagen. Lärare uppger att inte heller arbetslagen är samplanerade inom sig. På arbetslagsmötena avhandlas elevärenden, vad som hänt under veckan och vad som ska ske kommande vecka.

Rektorn anser att samordnarna (SAMO) är en viktig referensgrupp för att han ska få information om verksamheten. Med samordnarna diskuterar rektorn idéer för att höra deras åsikter om hur de på bästa sätt kan arbeta vidare i olika frågor. Samordnarna för sedan ut praktisk information till arbetslagen utifrån de beslut som rektorn tar. Av den gemensamma intervjun med samordnare och rektor framgår att de till stor del agerar ad hoc. Det handlar om att lösa praktiska frågor som rör nuet och den närmaste framtiden. De uttalar att de "försöker ha blicken framåt, men drunknar i vardagen".

Ett problem som lärarna framhåller är att de ofta saknar klara besked från skolledningen. Beslut som tas ena dagen kan komma att ändras nästa dag. Enligt lärarna leder detta till att det blir oroligt på skolan och till en osäkerhet om när ett beslut faktiskt är ett beslut som gäller.

Rektorn uppger att han får veta vad som händer i verksamheten genom att besöka arbetslagens lokaler någon gång per vecka, prata med lärarna, lyssna in samtal som sker mellan lärare och ta del av elevernas resultat. Rektorn gör inte klassrumsbesök. Lärarna tror att rektorn via elever och föräldrar får reda på om det uppstår problem i undervisningen.

Det finns brister i återkopplingen från rektorn till lärarna på deras arbete med undervisningen. Flera av lärarna som intervjuats efterfrågar ett tydligare stöd av rektor. Lärarna erbjuds inte heller medarbetarsamtal varje år. För en del av lärarna förefaller det dessutom svårt att komma i kontakt med rektorn. Detta gäller både direkt kontakt och kommunikation via e-post.

Lärarna menar att de får viss återkoppling på sitt arbete från främst elever, men även från föräldrar och kollegor. I ett av arbetslagen har exempelvis lärarna observerat varandras undervisning i mer strukturerad form. Detta skedde inom ett projekt om jämställdhet som lärarna inom laget initierat och driver på egen hand.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det på Vialundskolan till viss del finns strukturer för lärarna att mötas. Rektor behöver dock utveckla dialogen med lärarna om skolans kärnprocesser, dvs. undervisning och lärande. Även rektors återkoppling till lärare på deras arbete behöver förbättras.

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

- Rektor behöver i sin roll som pedagogisk ledare utarbeta arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, ge stöd, utmana och utveckla skolans lärare i deras direkta arbete med undervisning och elevers lärande.
- Rektor behöver stärka strukturerna för möten mellan lärare, samt mellan rektor och lärare, så att olika former av möten fyller avsedd funktion.

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.

Rektorn på Vialundskolan får information om skolans resultat via elevernas betyg och resultat på de nationella ämnesproven. Kännedom om svaga resultat i de naturorienterande ämnena har resulterat i att rektorn fördelat ökade resurser till dessa ämnen i årskurs 8. Enligt lärarna har resurstillskottet inneburit större möjligheter att anpassa undervisningen i just denna årskurs så att den passar bättre för svagpresterande elever. De ser också att resultaten har förbättrats för eleverna efter denna insats.

Särskilt stöd till elever är ett stort bristområde på skolan enligt de lärare som intervjuats. De anser dessutom att rektorn tydligare behöver markera inför kommunledningen att förutsättningarna för skolans verksamhet är oacceptabla.

Rektorn säger sig veta vilka stödbehov som föreligger på skolan. Han får underlag för detta bland annat genom den screening av läskunskaperna hos eleverna i årskurs 6 som görs och via de åtgärdsprogram som skrivs. Utifrån denna information anser rektorn att skolan får alltför låg resurstilldelning för att sätta in fullödiga lösningar. Rektorn framhåller också att han under flera år framfört detta till politikerna i kommunen.

Av lärarintervjuer framkommer att rektorn presenterar skolans resultat inom olika ämnen och områden för lärarna. Detta sker vanligtvis i början av terminen. Rektorn ställer sedan frågor om hur lärarna tycker att de ska arbeta för att nå bättre resultat, men sedan är det upp till varje lärare att själv fundera ut lösningar. Då och då diskuterar lärare med varandra om resultaten. Dessa diskussioner har enligt lärarna ingen direkt teoretisk grund. Rektorn begär inte in resultatet av dylika diskussioner.

Det varierar mellan lärarna om och hur de utvärderar sin undervisning, samt de projekt som bedrivs. De har inget krav från rektorn att en sådan utvärdering ska ske och han begär heller inte in de utvärderingar som görs.

Det är rektorn som skriver skolans kvalitetsredovisning. Rektorn beskriver att han samlar in underlag till denna vid olika tillfällen, bl.a. utifrån diskussioner, under året. Han har vissa referenspersoner som han bollar frågorna med. Lärarna förefaller inte vara delaktiga i arbetet med kvalitetsredovisningen och flera uppger att de aldrig har sett dokumentet.

Bedömning

Skolinspektionen noterar att Vialundskolan främst kontrollerar elevernas kunskaper och måluppfyllelse via slutbetyg och resultat från nationella ämnesprov. Gemensamma utvärderingar görs inte och skolans kvalitetsredovisning och arbetsplaner fungerar inte som levande dokument i skolans vardagsarbete.

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

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

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 för Vialundskolan träffar övriga rektorer i kommunen regelbundet. Vid dessa möten avhandlas en del frågor av övergripande karaktär, som inte rör specifika problem i de olika skolorna. Det sker heller inte några diskussioner och utbyte om hur de hanterar olika frågor på olika skolor. Rektorn anser att denna konstellation skulle kunna bli mycket mer användbar om ett mer handfast samarbete utvecklades mellan rektorerna.

Den enda kontakt som rektorn har med områdeschefen gäller ekonomifrågor. I övrigt upplever rektorn sig behöva mer stöd av sina överordnade. Han har under det senaste året inte heller kunnat prioritera egen kompetensutveckling i den utsträckning som han önskat.

Det saknas en långsiktig och genomtänkt strategi för att utveckla kompetensen hos skolans personal, men resonemang om skolans utveckling är vägledande för rektors satsningar på personalens kompetensutveckling. En del kompetensutveckling hanteras på kommunal nivå och här kan rektorn till någon del påverka vilka satsningar som görs. Därtill förekommer önskemål om individuell kompetensutveckling där rektor menar att skolans ekonomiska ramar ibland gör insatser omöjliga.

Enligt både rektors- och lärarintervjuer ställer sig rektorn positiv till om någon lärare säger sig vilja delta i fortbildning, såvida det inte medför kostnader. Det tycks till viss del vara upp till enskilda lärare om de deltar i kompetensutvecklande insatser. Lärarna på skolan har genomgått fortbildning inom vissa områden, t.ex. gällande likabehandlingsarbete och jämställdhetsarbete. Några lärare har deltagit i lärarlyftet.

Skolan har ett elevråd som träffas regelbundet under specialpedagogens ledning. Enligt rektorn deltar han vid några tillfällen för att ta upp någon särskild fråga och visa intresse för deras arbete. Han tar också del av deras arbete via mötesprotokoll och samtal med lärare. På skolan finns även ett föräldraforum som fungerar som utvärderings- och referensgrupp för olika frågor. De har möten fyra gånger per år.

I skolans så kallade profil, Personlig Inriktning (PI), sker samarbete med Kumla Hockey. Skolan har även samarbete med bland annat Räddningskåren (livräddning), Polisen (mopedutbildning) och Folktandvården. Skolan bjuder in föredragshållare, t.ex. politiker och representanter från andra yrkesgrupper. Därtill gör eleverna studiebesök på arbetsplatser, universitet och på riksdagen i Stockholm.

Skolan har i projektform utbyte med flera olika länder i syfte att eleverna ska träna språk och se hur skolor i andra länder fungerar.

Bedömning

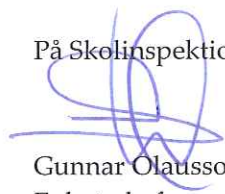
Skolinspektionen bedömer att Vialundskolan kommunicerar med andra aktörer för att stärka skolans arbete. Samverkan med andra aktörer initieras och leds dock inte av rektor i tillräcklig omfattning. Det saknas en strategi för den långsiktiga kompetensutvecklingen för skolans pedagogiska personal.

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

- Rektor behöver utveckla analys och planering av lärarnas kompetensutvecklingsbehov. I det arbetet ingår att säkra att kompetensutvecklingsinsatser får en tydligare koppling till skolans pedagogiska utvecklingsområden för att stärka skolans resultat.
- 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 utredarna Christina Lindh och IngBeth Larsson, samt avdelningsjurist Carin Holtz deltagit.

På Skolinspektionens vägnar



Gunnar Olausson
Enhetschef



Josefin Brüde Sundin
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 skollagen⁵, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)⁶ och grundskoleförordningen⁷. Utifrån huvudfrågeställningen har ett antal områden granskats.

- Initierar och leder rektor utvecklingsprocesser med fokus på elevens lärande och kunskapsutveckling?
- Fördelas ledarskapet och fokuserar rektor i så fall på struktur och/eller process?
- 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.

⁵ Skollag (1985 :1100)

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

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

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

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

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

⁸ 2 kap, 2 § Skollagen (1985:1100)

⁹ Lpo94.

¹⁰ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket. samt Skolverket (2009). *Rektorsprogrammet: Den statliga befattningsutbildningen för rektorer*. Stockholm, Skolverket.

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

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

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

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

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

Ledarskap som framgångsfaktor i skolan

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

Framgångsfaktorer för rektorers ledarskap

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

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

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

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

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

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

Forts 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

- Rektor är tydlig, demokratisk, lärande och kommunikativ, samt fokuserar på såväl skolans sociala mål som kunskapsmålen.
- Rektor tar ansvar för både skolans struktur och kultur i syfte att bidra till högre grad av måluppfyllelse.
- Rektor är som person bärare av en utvecklingsidé och kommunicerar den i olika sammanhang både internt och externt.
- Rektorn deltar i diskussioner om vad som genererar framgångsrik undervisning och analyserar samband mellan undervisningsmönster och utveckling av kunskapsresultat.
- Rektor är kunnig och kompetent och åtnjuter lärarnas förtroende.
- Rektor gör besök i den dagliga undervisningen och ger återkoppling och bekräftelse till lärarna.
- Rektor engagerar sig i skolans kärnprocesser, undervisning och lärande, och uttrycker höga förväntningar på elevernas resultat.
- Rektor har en ledarstrategi som fokuserar på att skapa en kultur med normer och värderingar som stimulerar och inspirerar medarbetarna till tydligare engagemang och vilja att utveckla sin kompetens.
- Rektor använder kompetensutveckling som en hävstång i skolans förbättringsarbete.
- Rektor och lärare har i sin kommunikation fokus på mål och lärande, rektor involverar också medarbetarna och ger förutsättningar för delaktighet och inflytande.
- Rektor fördelar ansvar och befogenheter till arbetslag och team.
- Skolans ledarskap och förbättringsarbete präglas av såväl långsiktighet och uthållighet som delaktighet och inflytande, samt öppenhet, och samverkan. Förbättringsarbetet ställs i relation till resultat, övergripande mål och visioner med skolverksamheten.

Definition av pedagogiskt ledarskap

Pedagogiskt ledarskap, eller rektorer som pedagogiska ledare, är begrepp som används i styrdokument, policydokument och forskning. Pedagogiskt ledarskap introducerades som begrepp redan i 1946 års skolkommision.²⁰ En enkel tolkning av begreppet idag är att pedagogiskt ledarskap är allt i rektorsrollen som handlar om att nå de nationella målen i skolan och förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.²¹ För att vara en pedagogisk ledare och utöva ett pedagogiskt ledarskap måste således rektor ha kunskap och kompetens för att tolka upp-

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

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

draget, omsätta det i undervisning och leda lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat. Rektorsrollen som pedagogisk ledare omfattar också ansvar för undervisningskvaliteten, genom en levande diskussion med lärarna kring undervisningen och elevernas resultat.²²

Nestor definierar pedagogiskt ledarskap enligt följande:

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

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

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

Författningstexter

Skollagen

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

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

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

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

²⁴ Törnsén (2009).

²⁵ ibid.

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.

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*