

Pysslingen Förskolor och Skolor AB
Adolf Fredriks Kyrkogata 2
111 37 STOCKHOLM

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

Rudanskolan
Stationsvägen 11
136 40 HANINGE

Kvalitetsgranskning av den fristående grundskolan Rudanskolan i Haninge kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Rudanskolan. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande. Enligt Skolinspektionens bedömning har Rudanskolan väl fungerande strukturer och rutiner för uppföljning och utvärdering av skolans resultat och rektor tar därmed ansvar för kvalitetsarbetet. Genom befintlig organisation och de insatser som görs tar rektor även ansvar för arbetet med kompetensutveckling och samverkan med elever, föräldrar samt externa aktörer. Enligt Skolinspektionens bedömning finns det dock på Rudanskolan en oklar ansvarsfördelning och en otydlig organisation som inte ger förutsättningar för en gynnsam utveckling på skolan. Det saknas även fungerande kanaler för kommunikation mellan rektor och skolans lärare, och rektor fungerar heller inte som pedagogisk ledare i tillräcklig utsträckning.

Skolinspektionen bedömer att rektors ledarskap på flera punkter behöver utvecklas för att i högre grad svara 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 Rudanskolan har resulterat i ett krav på åtgärd och tre förbättringsområden för rektors ledarskap.

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen, Pysslingen Förskolor och Skolor AB, måste vidta åtgärder i följande avseende 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 (*9 kap 2 § skollagen samt 1 a kap. 4 § förordningen om fristående skolor och viss enskild verksamhet inom skolområdet*).

¹ Se bilaga

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

- Rektor behöver skapa en ändamålsenlig och väl förankrad ledningsstruktur. I detta ingår att skapa förutsättningar för ett fördelat ledarskap och ett klimat för delaktighet och inflytande.
- Rektor behöver i sin roll som pedagogisk ledare vidareutveckla arbetsformerna för att kontinuerligt kunna följa upp, ge stöd, utmana och utveckla skolans lärare i deras direkta arbete med undervisning och elevers lärande.
- Rektor behöver utveckla skolans mötesstrukturer så att olika möten fyller avsedd funktion.

Uppföljning

Pysslingen Förskolor och Skolor AB ska skriftligen redovisa vilka åtgärder som vidtagits för att rätta till de påtalade bristerna samt för att höja kvaliteten inom de påtalade förbättringsområdena.

Redovisningen ska sändas till Skolinspektionens avdelning i Stockholm senast den 11 maj 2011.

Var vänlig ange Skolinspektionens diarienummer (Dnr 40-2010:71) vid kommunikation med myndigheten angående granskningen. Redogörelsen kan sändas per post till Skolinspektionen, Box 23069, 104 35 Stockholm eller e-post till skolinspektionen@skolinspektionen.se.

Bakgrund

Skolinspektionen genomför en kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under perioden februari 2010 till och med oktober 2010. Granskningen av Rudanskolan, med Pysslingen Förskolor och Skolor AB som huvudman, 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 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 Rudanskolan

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från huvudmannen och skolan, samt av information som samlats in vid intervjuer den 3-4 maj 2010. Intervjuer med rektor, biträdande rektor och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan. Totalt har fjorton lärare och två skolledare intervjuats individuellt och i grupp.

Ansvariga för kvalitetsgranskningen i Rudanskolan har varit undervisningsråden Ingela Gullberg och Anki Näckstam.

Skolans huvudman och rektor har beretts möjlighet att sakgranska vad som framkommit vid granskningen. Vid Skolinspektionens besök var den rektor som intervjuades på väg att avgå och rekrytering av ny rektor hade initierats.

Motivering till beslutet

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

Beskrivning av Rudanskolan

Den fristående grundskolan Rudanskolan startade sin verksamhet läsåret 2003/04 som den första skolan inom Pysslingen Förskolor och Skolor AB med årskurserna 6-9. Skolan har innevarande läsår cirka 430 elever och 28 lärare. Skolan är inrymd i stationsbyggnaden vid pendeltåget nära Haninge Centrum. Huvudman för skolan är Pysslingen Förskolor och Skolor AB.

Pysslingens Förskolor och Skolor AB är huvudman för drygt 100 förskolor och skolor i Sverige. Enheterna är självständiga, och koncernens roll är enligt koncernens egen

² Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

dokumentation i första hand inriktad på utvärdering, ekonomisk styrning och annat stöd som inte reglerar skolornas egna pedagogiska initiativ.

Av huvudmannens ansökan om godkännande och rätt till bidrag framgår att Rudanskolan följer läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, Lpo 94.

Rudanskolan leds av en rektor och en biträdande rektor. Den rektor som var i tjänst vid tidpunkten för granskningsbesöket höll precis på att avsluta sin anställning på skolan och rekrytering av en ny rektor hade påbörjats. Föreliggande kvalitetsgranskningsrapport handlar därmed om den avgående rektorns ledarskap.

På Rudanskolan finns fyra pedagogiska arbetslag som vart och ett leds av en arbetslagsledare. Huruvida arbetslagsledarna ingår i skolans ledningsgrupp eller inte diskuterades under granskningsbesöket.

Skolans betygsresultat ligger under riket i övrigt. År 2009 låg Rudanskolans genomsnittliga meritvärde på 196, att jämföra med 210 för riket i övrigt. Även enligt det så kallade SALSA-värdet⁴ har skolan låga resultat - betydligt lägre än det förväntade.

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.

Enligt skolans dokumentation har Rudanskolan byggts kring huvudmannens vision som lyder "Lärande i världsklass visar vägen in i framtiden". I dokumentationen beskrivs Rudanskolan som en målstyrd skola där elevernas trivsel och trygghet kommer i främsta rummet. Arbetssättet beskrivs som "ämnesövergripande, ämnesinriktat, individuellt och pedagogiskt".

Rektor berättar att hon under sin tid som skolledare på Rudanskolan jobbat hårt med att få lärarna att förändra sitt arbetssätt och arbeta mer ämnesövergripande, något som enligt rektor varit en av skolans grundstenar alltsedan starten 2003.

⁴ SALSA-värde: Skolverkets analys av resultat hos elever i årskurs 9, avser förväntat betygsmedelvärde, samt andel elever som uppnår målen, 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.

Såväl rektor som de intervjuade lärarna vittnar dock om att det ämnesövergripande arbetssättet av olika anledningar inte fungerat som planerat. Flertalet lärare uttrycker relativt stark kritik mot det sätt på vilket rektor drivit detta och några menar att skolan i nuläget både saknar en gemensam vision och gemensamma målsättningar. Rektor uttrycker själv i intervjuerna att hon nått vägs ände och det inte längre finns förutsättningar för henne att på ett framgångsrikt sätt leda skolan i riktning mot ökad måluppfyllelse. Det är en av anledningarna till att hon väljer att avsluta sin anställning på skolan.

Flera av de intervjuade lärarna beklagar delvis detta beslut eftersom rektor under sin tid på skolan "styr upp" delar av verksamheten och även sätter eleverna i centrum på ett sätt som de hyser respekt för. I de olika intervjuer som genomfördes under granskningsbesöket lyfts flera olika anledningar fram till att skolan nu befinner sig i ett besvärligt läge. Flertalet lärare pekar på en otydlig intern organisation, några menar att övergången till ett mer ämnesövergripande arbetssätt gått alltför snabbt och andra upplever svårigheter stammande ur att rektor internrekryterats.

När det gäller skolans organisation framkom under granskningsbesöket uppenbara meningsskiljaktigheter mellan skolledningen, arbetslagsledarna och lärarna gällande exempelvis huruvida det överhuvudtaget finns en ledningsgrupp på skolan och vilka personer som i så fall ingår i denna, vilket uppdrag och vilka befogenheter arbetslagsledarna har och vem/vilka som ansvarar för skolans pedagogiska ledning. Sammantaget finns stor osäkerhet på skolan kring ansvarsfördelning och beslutsfattande, vilket i sin tur lett till att kollegiet splittrats och gått i olika riktningar. Några har valt att följa de beslut som rektor fattat, andra har medvetet – individuellt eller i mindre grupperingar - valt att strunta i dessa och ytterligare andra har valt att försöka avskärma sig och ställa sig vid sidan av.

En av orsakerna till att lärarna upplever att övergången till ett mer ämnesövergripande arbetssätt gått alltför snabbt är att skolan inte bearbetat och konkretiserat de nationella kursplanerna för olika ämnen och årskurser. Någon beskriver det som att "vi tvingades bygga hustaket först, innan det fanns golv och väggar". Lärarna säger sig även sakna den pedagogiska ledning som hade behövts för att framgångsrikt kunna genomföra så pass radikala förändringar av arbetssättet. Rektor uttrycker i intervjuerna viss förståelse för dessa kritiska synpunkter, men menar att skolan sedan länge arbetat ämnesintegrerat och att det därmed inte var en så stor förändring som lärarna försökte göra gällande. Rektor pekar även på att den totala arbetsbelastningen för skolans lärare blivit större sedan hon tillträdde och att det reformerade arbetssättet kom att bli droppen som fick bägaren att rinna över för några av lärarna. En förklaring till att lärarnas arbetsbelastning ökat står enligt rektorn att finna i att skolan inte levde upp till flera författningskrav när hon tillträdde, exempelvis avseende skyldigheten att upprätta fullgoda individuella utvecklingsplaner och skriftliga omdömen i alla ämnen. Nödvändigt utvecklingsarbete behövde därmed bedrivas parallellt inom flera olika områden, vilket ställt höga krav på såväl lärare som nuvarande skolledning.

De intervjuade lärarna uttryckte starka förhoppningar om att den tillträdande rektorn skyndsamt ska ta itu med skolans ledningsorganisation, bedriva ett tydligt pedagogiskt ledarskap och även kunna prioritera bland skolans många utvecklingsområden.

Bedömning

Skolinspektionen konstaterar att det på Rudanskolan finns uppenbara problem med skolans nuvarande ledningsstruktur. Den oklara ansvarsfördelningen och den otydliga organisationen ger i nuläget dåliga förutsättningar för en gynnsam utveckling på skolan.

Granskningen har uppmärksammat följande kvalitetsbrister och förbättringsområden när det gäller rektors ledning av 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 skapa en ändamålsenlig och väl förankrad ledningsstruktur. I detta ingår att skapa förutsättningar för ett fördelat ledarskap och ett klimat för delaktighet och inflytande.

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 Rudanskolan uppger att hon försöker vara tillgänglig för samtal så mycket som möjligt. Hon har satt upp ett schema utanför sitt rum som visar när hon är på plats och har sin dörr öppen när hon inte är uppbokad av annat. De intervjuade lärarna har delade uppfattningar om möjligheterna att kommunicera med sin rektor. Ungefär hälften tycker att det finns bra kanaler och att rektor är lyssnande och engagerad när de behöver prata med henne om något, andra hälften upplever tvärtom att det är svårt att föra samtal med rektor, att hon har svårt att ta till sig synpunkter och att hon alltför ofta "pekar med hela handen"

Rektor träffar hela personalgruppen varje onsdag för en personalkonferens. Där diskuteras frågor av skiftande karaktär, såväl skolans kunskapsresultat som mer praktiska, vardagliga frågor. Rektor håller i dessa möten, som i huvudsak upplevs positivt av lärarna, även om de ibland önskar en tydligare dagordning och mer fokus på viktiga pedagogiska frågor.

På fredagarna hålls ett så kallat arbetslagsledarmöte. Då träffas den grupp som rektor refererar till som "ledningsgruppen". Som framgått tidigare i rapporten är det inte helt klart vilka som ingår i denna. Rektor och de pedagogiska arbetslagsledarna deltar alltid. Ibland även den biträdande rektorn (som vid tidpunkten för granskningsbesöket arbetade deltid), skolans "pedagogiska koordinator" (även benämnd "vuxenteamledare") och lokalansvarig vaktmästare som även fungerar som arbetslagsledare för skolans administrativa personal.

Av de intervjuer som genomfördes under granskningsbesöket framkom att syftet med dessa möten inte är helt klart för deltagarna. Rektor uppger att det är ett beslutsfattande organ, medan arbetslagsledarna inte uppfattar det så utan upplever att mötena är tänkta för informationsutbyte mellan arbetslagen och skolledningen. Det upprättas inte någon dagordning för dessa möten, och skrivs inte heller protokoll. Skolans övriga lärare informeras muntligen av arbetslagsledarna om det på mötet avhandlats något de behöver känna till. Arbetslagsledarna känner sig något tveksamma till denna ordning och menar att det finns risk för att alla inte nås av viktig information och för att det uppstår missförstånd i informationsöverföringen mellan arbetslagsledarna och lärarna.

När det gäller rektors förtroenhet med verksamheten och inblick i undervisningen uppger rektor att hon ibland gör lektionsbesök, men att dessa tunnats ut med tiden. Flera av de intervjuade lärarna bekräftar att rektor deltagit på deras lektioner och att de därefter fått återkoppling, antingen direkt eller på medarbetarsamtalet. Lektionsbesöken med efterföljande återkoppling har uppskattats av många lärare, som känt att "hon vet vad hon pratar om" eftersom rektor själv har gedigen lärarerfarenhet - både som ämneslärare och som specialpedagog. Några lärare ger dock en annan bild. De har lågt förtroende för sin rektor och upplever att hon inte vet vad som pågår ute i verksamheten eftersom hon alltför sällan deltar i undervisningssituationer.

Bland de intervjuade lärarna finns en samstämmig upplevelse av att det på skolnivå saknas en pedagogisk diskussion och ett tydligt pedagogiskt ledarskap. De efterlyser ett tydligt fokus riktat mot kärnverksamheten och undervisningens ändamålsenlighet. Mot bakgrund av den splittring som finns i kollegiet, inte minst när det handlar om kunskapssyn, anser de att detta är en allvarlig brist i nuläget. Arbetslagsledarna uppger att de då och då - på eget initiativ - i det egna arbetslaget försöker föra pedagogiska samtal av mer övergripande karaktär, men att detta inte är tillräckligt. Dels saknas den tid detta kräver, dels anser de att diskussionerna behöver föras mer strukturerat - och på skolövergripande nivå - för att önskat resultat ska nås. Även arbetslagsledarna efterlyser därmed tydligare pedagogisk ledning från rektors sida.

Bedömning

Skolinspektionen konstaterar att det på Rudanskolan inte finns helt fungerande kanaler för kommunikation mellan rektor och skolans lärare samt att lärarna genomgående saknar ett tydligt pedagogiskt ledarskap.

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

- Skolans rektor behöver i sin roll som pedagogisk ledare vidareutveckla arbetsformerna för att kontinuerligt kunna följa upp, ge stöd, utmana och utveckla skolans lärare i deras direkta arbete med undervisning och elevers lärande.
- Rektor behöver utveckla skolans mötesstrukturer så att olika 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. Här fokuseras också hur rektor skapar förutsättningar för skolans systematiska kvalitetsarbete.

Rudanskolans kvalitetsarbete beskrivs i skolans verksamhetsplan och i kvalitetsredovisningen. Av verksamhetsplanen framgår att utvärderingar på olika nivåer görs med regelbundenhet. På skolnivå genomförs varje år enkätundersökningar som är gemensamma för alla skolor inom Pysslingen Förskolor och Skolor AB. En kallas NMI (Nöjd Medarbetar-Index) och är en personalenkät, och en kallas NKI (Nöjd Kund-Index) och riktar sig till elevernas vårdnadshavare. Frågorna i NMI-enkäten omfattar bland annat arbetsförhållanden, arbetsuppgifter, professionell utveckling, hur medarbetarna uppfattar ledarskapet på skolan samt om medarbetarna känner till målen för den pedagogiska verksamheten på sin enhet. Frågorna i NKI-enkäten berör bland annat föräldrarnas upplevelse av skolans pedagogiska verksamhet samt hur trygga de upplever att deras skola är. Enkätresultaten läggs sedan till grund för det kommande verksamhetsårets utvecklingsmål.

I skolans kvalitetsredovisning återfinns en genomgång av kunskapsresultaten, uttryckt såväl i betygsresultat som i resultat på nationella prov. Skolan gör även jämförelser mellan de satta betygen och resultaten på de nationella proven. Analysen av kunskapsresultaten är dock knapphändig i kvalitetsredovisningen.

Trots den svagt utvecklade analysen i kvalitetsredovisningen bedrivs enligt de intervjuade lärarna ett relativt väl utvecklat kvalitetsarbete på Rudanskolan. Skolans resultat – såväl kunskapsresultatet som resultatet av arbetet med normer och värden – presenteras och diskuteras med regelbundenhet på personalmötena. Analyser av måluppfyllelsen i olika ämnen och skillnader mellan pojkar och flickor är då återkommande inslag. Kvalitetsarbetet är ett område där lärarna i huvudsak är nöjda med rektorns arbete och ansvarstagande, även om de uttrycker en önskan om att uppföljningar och utvärderingar i högre grad även borde omfatta själva undervisningens ändamålsenlighet. Detta görs i viss mån på individuell nivå i medarbetarsamtalen, men på skolnivå genomförs inte uppföljningar och utvärderingar av undervisningen i tillräcklig omfattning enligt de intervjuade lärarna. Rektorn uttrycker i intervjuerna att hon är medveten om detta och menar att det helt enkelt inte har funnits tid och möjligheter på det sätt hon hade önskat.

Av skolans dokumentation framgår dock att ett flertal kvalitetsanalyser som direkt berör undervisningen faktiskt görs. Exempelvis utvärderar eleverna genomförda ämnesintegrerade projekt i samband med att dessa avslutas. Eleverna utvärderar även undervisningen i samtliga ämnen tillsammans med ansvarig lärare varje termin. Undervisningsstrukturen och olika delar av skolans uppdrag utvärderas av lärarkollegiet och skolledningen i en så kallad SWOT-analys varje läsår. Dessutom analyseras kunskapstester och nationella prov kontinuerligt av lärarkollegiet och skolledningen.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att Rudanskolan har väl fungerande strukturer och rutiner för uppföljning och utvärdering av skolans resultat och att rektor tar ansvar för kvalitetsarbetet. Givet lärarnas uppfattning att undervisningens ändamålsenlighet inte följs upp och utvärderas i tillräcklig omfattning kan det dock finnas anledning för skolan att se över detta.

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.

Inom ramen för koncernen Pysslingens Förskolor och Skolor AB förekommer både frivilliga och obligatoriska kompetensutvecklingsinsatser. Rektor på varje skola inom koncernen har exempelvis möjlighet att begära kompetensutveckling för sin personal i

form av så kallad pedagogisk rådgivning. De pedagogiska rådgivarna är centralt placerade inom koncernen och har expertis inom ett antal olika områden. Vid förfrågan utbildar och handleder de skolornas personal inom sitt specialområde. Rudanskolans lärare har under det senaste läsåret fått pedagogisk rådgivning 3-4 gånger per termin, bland annat gällande teamutveckling och processen kring utarbetandet av individuella utvecklingsplaner.

Utöver pedagogiska rådgivare erbjuder huvudmannen ämnesspecifika nätverk för lärare inom koncernen. Inom nätverken träffas lärare i ett visst ämne upp till fyra gånger per år för seminarier, expertföreläsningar och erfarenhetsutbyten. Under läsåret 2009/10 arbetade dessa nätverk bland annat med att utveckla lärarnas möjligheter att göra likvärdiga bedömningar i sina respektive ämnen.

Samtliga skolor inom koncernen driver också ett självständigt kompetensutvecklingsarbete. Rudanskolans rektor har därmed handlingsutrymme för att kunna svara mot skolans och personalens egna kompetensutvecklingsbehov. På Rudanskolan har under det senaste läsåret gjorts gemensamma kompetensutvecklingsinsatser rörande likabehandling, kunskapskontroller och skolans nya IT-verktyg.

På medarbetarsamtalen görs individuella kompetensutvecklingsplaneringar som ska dokumenteras på IT-plattformen. En grundprincip är att lärare som inte har full behörighet ska prioritera detta i sin kompetensutvecklingsplan.

De intervjuade lärarna är i huvudsak nöjda med den kompetensutveckling som erbjuds, både av huvudmannen och på den egna skolan.

När det gäller samverkansfrågor stödjer och uppmuntrar huvudmannen kontakter mellan koncernens olika enheter, bland annat genom rektorsnätverk och de ovan nämnda ämnesnätverken. Rudanskolan samarbetar dessutom med ett stort antal skolor, polisen och socialtjänsten i Haninge kommun inom ramen för projektet "Ungsam", syftande till att påverka ungdomars värdegrund så att de inte fastnar i drogberoende, kriminalitet etc.

Rektor på Rudanskolan har även, enligt uppgifter vid granskningsbesöket och enligt den dokumentation som Skolinspektionen tagit del av, fungerande former för kommunikation med elever och föräldrar. Det finns såväl elevråd som föräldraråd på skolan. Därutöver får elever och föräldrar möjlighet att komma till tals inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet, men även på andra mindre formella sätt.

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

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektor på Rudanskolan genom befintlig organisation och de insatser som görs tar ansvar för arbetet med kompetensutveckling och samverkan med elever, föräldrar samt externa aktörer.

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

På Skolinspektionens vägnar

Luca Nesi
Enhetschef

Ingela Gullberg
Undervisningsråd

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?

⁵ Skollag (1985 :1100)

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

⁷ Grundskoleförordning (SFS 1994:1194)

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.

Bakgrund och problembild

Rektors nationella uppdrag i grundskolan regleras bland annat i skollagen, grundskoleförordningen och läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, m.m (Lpo94) samt i förordningen om fristående skolor och viss enskild verksamhet inom skolområdet. I 2 kap. 2 § skollagen, samt 1 a kap. 4 § förordningen om fristående skolor, 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 skolläderskap uttrycks det så här: *"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

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 skolläderskap*. 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.

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.

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

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

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 Årlestig, 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 kunskapsyn, attityder,

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

- 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.

traditioner och klimat, som sätter prägel på de som är verksamma i skolan. (se t ex Årlestig, 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,

*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 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 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.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

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.

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

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

Av 9 kap 2 § skollagen framgår att en fristående skola som godkänts ska ge en utbildning som ger kunskaper och färdigheter som till art och nivå väsentligen svarar mot de kunskaper och färdigheter som grundskolan ska förmedla.

Förordningen om fristående skolor och viss enskild verksamhet inom skolområdet

I 1 a kap. § 4 står att det för ledning av utbildningen ska finnas en rektor. Om det finns särskilda skäl med hänsyn till skolans pedagogiska inriktning får ledningen av utbildningen utövas av fler personer. Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt.

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

²⁴ Törnsén (2009).

²⁵ ibid.

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 Lpo 94, **2.8 Rektors ansvar**, framgår vidare att rektorn för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen.

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. Rektor 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,

Skolinspektionen

- *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.*