

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

Karl Johans Skola
Ålvtomtagatan 56
701 15 Örebro

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

Kvalitetsgranskning av den fristående grundskolan Karl Johans Skola i Örebro kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Karl Johans Skola. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande. Vid Karl Johan Skola bedrivs enligt Skolinspektionens bedömning ett tydligt utvecklingsinriktat och långsiktigt ledarskap där rektor har skapat förutsättningar för kommunikation, delaktighet och inflytande. Skolinspektionen bedömer det som ett ledarskap som i relativt hög grad svarar mot 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 styrdokumentet. Bedömningarna för Karl Johans Skola har resulterat i två 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:

- 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 vidareutveckla det systematiska kvalitetsarbetet med analys och utvärdering av skolans måluppfyllelse, för att kunna få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns när det gäller skolans kunskapsresultat.

¹ Se bilaga

2010-11-11
2 (12)
Dnr 40-2010:71

Uppföljning

Huvudmannen Pysslingen Förskolor och Skolor Ab ska skriftligt redovisa hur rektor och huvudman har arbetat/avser fortsätta arbetet med rekommenderade kvalitetsförbättringar. Redovisningen ska sändas till Skolinspektionens avdelning i Stockholm sex månader efter beslutsdatum, d. v. s. 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 Karl Johans Skola i Örebro 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 Karl Johans Skola i Örebro kommun

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Pysslingen Förskolor och Skolor AB och Karl Johans Skola, samt av information som samlats in vid intervjuer den 2-3 juni 2010. Intervjuer med rektor och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan och utredarna har närvarat vid ett morgonmöte med alla lärare och rektor. Totalt har 14 lärare, samt en rektor intervjuats individuellt och i grupp.

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

Ansvariga för kvalitetsgranskningen i Karl Johans Skola har varit Anki Näckstam och Ylva Johnsson.

² Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

Motivering till beslutet

Här beskrivs Skolinspektionens iakttagelser från dokumentanalys och verksamhetsbesök med intervjuer, vilka resulterat i bedömningar och beslut.

Beskrivning av Karl Johans Skola

Karl Johans Skola är en fristående skola med musikprofil. Huvudman för skolan är Pysslingen Förskolor och Skolor AB. Skolan ligger i centrala Örebro och omfattar årskurserna 4-9. Skolan är tre parallellig och har 541 elever totalt.

Skolverket godkände Karl Johans Skola som en fristående grundskola för årskurserna 1-9 med namnet Karl Johans Skola i Örebro genom beslut den 2 december 1999. Godkännandet avsåg årskurserna 1-9 från och med läsåret 2000/01. Tillståndet för årskurserna 1-3 har aldrig utnyttjats varför Skolverket återkallade tillståndet för årskurserna 1-3 med stöd av 9 kap. 12 §§ skollagen den 20 oktober 2005. Enligt godkännandet har skolan rätt till bidrag och får anordna prövning och utfärda betyg för skolans egna elever enligt de bestämmelser som gäller för det offentliga skolväsendet. Karl Johans Skola startade - som den första mellan och högstadieskolan inom Pysslingen AB - sin verksamhet hösten 2000 och har nu cirka 52 anställda, varav cirka 35 är lärare. Av huvudmannens ansökan om godkännande och rätt till bidrag framgår att skolan följer läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, Lpo 94.

Pysslingen AB startade som företag 1984. Inledningsvis var fokus på förskoleverksamhet, nu expanderar koncernen med flera grundskolor. Skolorna är självständiga enheter, koncernen stöttar och styr men det finns inga färdiga koncept. Genom tillämpning av olika pedagogiska metoder och anpassning till lokala förutsättningar säger sig Pysslingen tillgodose behovet av mångfald i lärandet. Pysslingen består av närmare hundra enheter. Dessa är indelade i fem regioner. Inom varje region finns en regionchef, en regionsekonom samt pedagogiska rådgivare. Regioncheferna ansvarar för att leda och följa upp förskolorna och skolorna i respektive region samt att stödja förskolechefer och rektorer i den dagliga och långsiktiga verksamheten. Till stöd för enhetschefer och regionchefer finns även ledning och stabsfunktioner. Företaget leds av en VD, tillsatt av styrelsen.

Sedan november 2008 består ledningen i Karl Johans Skola av en rektor och en biträdande rektor. Fördelningen av arbetsuppgifterna är tydlig mellan rektorerna med rektor som har det övergripande ansvaret för hela enheten. Rektorn har genomgått den statliga rektorsutbildningen medan den biträdande rektorn genomför utbildningen just nu.

Till skolans ledningsgrupp hör även fyra arbetslagschefer som ansvarar för varsitt arbetslag. Dessutom finns även ett resursarbetslag. Expeditionsarbetslaget leds av rektor, där ingår biträdande rektor, arbetslagscheferna, restaurangpersonal samt expeditiionspersonal. Arbetslagscheferna har nedsättning med 20 procent i sina tjänster, samt ekonomisk ersättning för uppdraget. Arbetslagscheferna har alla gått en ledarskapsutbildning inom Pysslingen koncernen

Till skolans organisation hör också ett antal arbetsgrupper, IUP-grupp, Kompetensutvecklingsgrupp, IT-grupp, Inre Miljö, England samt Jubileumsgruppen.

Skolans måluppfyllelse utifrån betyg ligger betydligt högre än övriga skolor i kommunen samt även i riket. Detta gäller även andelen elever (procent) som är behöriga till ett nationellt program på gymnasiet samt andelen (procent) som nått målen i alla ämnen.

Både lärare och rektor vittnar om att det är musiken som är den röda tråden i skolan, att den förenar och skapar en god grund för att även studieresultaten är goda.

Vid granskningstillfället befann sig den biträdande rektorn på studieresa utomlands och har således inte deltagit i intervjuerna. Båda rektorerna kommer att avsluta sina uppdrag vid Karl Johans skola i och med vårterminens slut och rekrytering av nya skolledare pågår och är under process vid tidpunkten för Skolinspektionens besök.

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.

Rektor på Karl Johans Skola har som vision att skolan ska vara ett förstahandsval för de som står i beredskap att välja skola. Skolan ska genomsyras av trygghet, ansvar och respekt som också är hörnstenarna i skolans värdegrund. Rektor säger att de sociala målen är mycket viktiga och att de ska prioriteras på Karl Johans Skola och menar att det är en förutsättning för att även nå kunskapsmålen, därför är trygghet så viktigt i skolan.

Enligt skolans Verksamhetsplan 2009 ska skolan ligga i länstoppen vad gäller skolresultaten samt att man har en strävan efter att motverka de sjunkande nationella resultaten i matematik. Lärarna i skolan bekräftar målbilden och visionen.

Vid Karl Johans Skola har rektorerna skapat en struktur för ett fördelat ledarskap med arbetslagschefer som ingår i skolans ledningsgrupp. Arbetslagscheferna har alla genomgått en ledarskapsutbildning i Pysslingens regi och det finns en klar arbetsbeskrivning kring deras uppdrag. De har både medarbetar och lönesamtal i sina respektive arbetslag (men inte personalansvar) och de leder dessutom det pedagogiska utvecklingsarbetet inom sina lag. En av tankarna med organisationen som nu har funnits sedan läsåret 2005/06 var enligt både lärare och rektor att knyta arbetslag till ett par årskurser och på så sätt komma närmare eleverna. En annan tanke var att skapa en ny linje i organisationen som skulle möjliggöra för dessa chefer att få en något mer begränsad stab att handha i de dagliga och årliga kontakterna. På så sätt vill rektor skapa en när-

mare väg mellan lärare och de som utvärderar lärarnas arbete. Arbetslagen är utformade så att, till exempel årskurs 7 och 4 är i samma lag och att eleverna i årskurs 7 är faddrar till eleverna i årskurs 4. Både rektor och lärare beskriver att en effekt av organisationen är att eleverna uppträder respektfullt mot varandra och att de umgås åldersöverskridande på rasterna.

Ledningsgruppen träffas en gång i veckan och mötena upplevs av både arbetslagscheferna och rektor som viktiga och prioriterade. Därutöver träffas man ett antal dagar innan eller efter det att kollegiet börjar på terminen för att gå igenom och planera läsåret. Ledningsgruppen diskuterar såväl långsiktiga, strategiska som kortsiktiga, praktiska frågor. Ytterst är det dock rektor och biträdande rektor som fattar beslut. Rektor sätter värde på att de strategiska beslut som fattas ska vara väl förankrade i ledningsgruppen och i arbetslagen.

Arbetslagscheferna utses av rektor och innehar sin position tills antingen de själva eller rektor anser att det finns anledning att byta ut dem. Rektor påpekar att även om det inte är optimalt att man sitter för länge som arbetslagschef så är det ändå viktigt med kontinuitet, särskilt som arbetslagscheferna även har mandat för medarbetar och lönesamtal.

De intervjuade lärarna uppfattar i hög grad att arbetslagscheferna är en del av skolans ledning och samtliga intervjuade är klara över att arbetslagscheferna är deras närmaste chef men att det är rektor som har det övergripande ansvaret för hela verksamheten.

I skolan finns även andra grupper som har som uppgift att arbeta med pedagogiska frågor och skolutvecklingsfrågor. Förutom ämnesgrupper finns också vissa specialgrupper som till exempel, IT-gruppen, Kompetensutvecklingsgruppen och IUP gruppen. Varje medlem i ledningsgruppen har ansvar för en av specialgrupperna. De har därmed även ansvaret att driva frågorna i sina respektive arbetslag för att sedan lyfta upp resultaten av diskussionerna till ledningsgruppen. Skolan präglas i hög grad av att den har en musikprofil vilket gör att musiken dominerar med till exempel konserter både i och utanför skolan. Skolan har under innevarande år firat 10-års jubileum så stort fokus har legat på det arbetet med konserter och uppträdanden för eleverna och lärarna.

Både rektor och lärarna menar att framgången för skolan bland annat handlar om att organisationen med faddersystem för eleverna (exempelvis årskurs 4 och 7) skapar trygghet i skolan. Faddersystemet är upplagt så att arbetslaget 4 och 7 möter upp eleverna när de börjar i årskurs fyra för att sedan möta dem igen när de kommer till årskurs 7. På så sätt känner eleverna och lärarna redan varandra. Musiken är en förenande kraft och både rektor och lärarna vittnar om att det är en familjär stämning i skolan. Det är hög trivsel bland både personal och elever och skolan har en mycket engagerad personal med ett brett engagemang från föräldrarna. Som exempel nämner rektor att skolan har valt att erbjuda det första utvecklingssamtalet i årskurs fyra i form av ett hembesök. Ju mer engagerad en förälder är desto mer studiemotiverat blir barnet säger

rektorn. Skolan vill därmed visa att föräldrar är välkomna och viktiga för barnen i skolan.

Lärarna i de olika arbetslagen sitter i samma rum, mycket av den pedagogiska diskussionen sker där. Personalens drivkraft och trivsel är en framgångsfaktor konstaterar både rektor och lärarna och alla har samma målsättning, att möta varje elev där den är med sina respektive olikheter samt att alla ska ha möjlighet att nå målen.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Karl Johans Skola finns ett tydligt utvecklingsinriktat och långsiktigt ledarskap där rektor skapat förutsättningar 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 utövar ett indirekt ledarskap såtillvida att han skapat tydliga strukturer för personalmöten, arbetslagsträffar, samarbete, fördelning av arbetsuppgifter, schemaläggning och administrativa rutiner.

Rektor har skapat strukturer för möten och samarbete mellan lärare och mellan personal och ledning. Lärarna sitter tillsammans i sina arbetsrum utifrån vilket arbetslag de tillhör och de säger överlag att det är där som de pedagogiska diskussionerna sker. Något som både rektor och lärare framhäver är närheten till sin arbetslagschef i och med den nuvarande organisationen och att det faktum att alla sitter i samma arbetsrum gör att de lätt når varandra. Vid intervjuer framkommer dock att vissa av lärarna kan sakna den direkta kontakten med rektor och att de därmed kan känna sig lite isolerade. Eftersom rektor inte gör regelbundna klassrumsbesök så har han i det direkta ledarskapet ingen distinkt struktur för att regelbundet informera sig om, följa upp, utvärdera och återkoppla innehållsliga undervisningsfrågor till alla lärare.

Det finns en tydlig samarbetande kultur i Karl Johans skola, med högt i tak som lärarna själva uttrycker det. Såväl lärare som rektor beskriver hur lärarna stödjer och hjälper

varandra i det dagliga arbetet. Lärarna betonar återigen att de ser alla elever på skolan och att faddersystemet verkligen hjälper till att skapa en bra kontakt mellan eleverna samt att musiken är det som förenar dem. Lärarna har också auskulterat hos varandra och de berättar att de innan besöket från en kollega har lyft ett pedagogiskt dilemma som de vill ha feedback på, exempelvis klassens dynamik eller en ämnesfråga. Detta diskuterar och utvärderar de sedan med sin kollega. Fördelningen hittills har varit att varje lärare gör två besök samt får två besök av kollegorna. Rektors uttalade förväntningar på lärarna är att de "ska vara de bästa lärarna" som en lärare uttrycker det samt att alla elever ska nå målen och att Karl Johans skola ska ligga i länstoppen då det gäller skolresultat.

Lärarna och rektor är samstämmiga i uppfattningen att det är en tillgång att kunna diskutera olika synpunkter. Rektor åtnjuter lärarnas förtroende i hög grad och beskrivs av lärarna som bra på att möta elever, bra på föräldrasamarbete och bra på att representera skolan utåt, han är handlingskraftig samt att han alltid har en öppen dörr. Mer sällan är det dock explicita frågor om lärande och undervisning som står i fokus för den dagliga dialogen. De frågorna diskuterar lärarna med sina arbetslagschefer som också ger dem feedback på deras undervisning.

Det direkta ledarskapet utövas framförallt genom att rektorn har en öppen dörr och som han säger själv *"det egna arbetet bedriver jag innan klockan 08.00 och efter klockan 16.00 för under dagen vill jag att folk ska kunna komma i kontakt med mig"*. Genom sin öppna dörr kan lärarna få återkoppling på frågor kring sin undervisning och annat som känns viktigt att dryfta med sin rektor. Rektor beskriver själv att hans ledarskap präglas av tillgänglighet och att han försöker att vikariera i den mån han kan vilket också bekräftas av lärarna på skolan. På Karl Johans Skola leder också rektor ett cirka tjugo minuter långt möte med personalen varje morgon, ett så kallat morgonmöte, vilket är mycket uppskattat bland personalen.

Klassrumsbesök

Rektor berättar att han inte gör regelbundna klassrumsbesök, vilket också bekräftas av vissa lärare som säger sig sakna det. På Karl Johans Skola är det arbetslagscheferna som har medarbetarsamtal och lönesamtal med lärarna och rektor säger att han genom dem håller sig uppdaterad kring lärarnas undervisning och de pedagogiska diskussioner som förekommer i de olika arbetslagen. Även om en del lärare saknar rektors besök i klassrummen så är så gott som merparten av alla lärare nöjda med den organisation de har med arbetslagschefer och rektor och biträdande rektor. Det finns dock några av lärarna har lite mer varierande synpunkter kring organisationen än vad som beskrivs ovan.

Rektor beskriver att han håller sig förtrogen med det dagliga arbetet genom att röra sig ute i korridorerna och att alltid ha en dörr öppen för samtal både för elever och lärare. Det är viktigt för rektor att vara känd för eleverna och att de kan vända sig till honom när de har frågor.

Det direkta ledarskapet utövas genom samtal med enskilda lärare om problem som uppkommit i undervisningssituationer men rektor har inte någon strategi för besök i klassrummen och återkoppling till lärare på deras undervisning och analys av skolans resultat i relation till undervisnings – och lärandesituationen.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Karl Johans Skola finns höga förväntningar på elever och personal. Rektor är förtrogen med skolans dagliga arbete och väl känd bland eleverna. Det finns vidare en god struktur för samverkan och skolan har en samarbetsinriktad kultur.

Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområde när det gäller rektors kommunikation med lärarna om undervisningens mål, 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.

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.

Karl Johans Skola redovisar sitt kvalitetsarbete via sin Verksamhetsplan 2009 samt via kvalitetsredovisningen som följer en utarbetad mall inom Pysslingen koncernen. Huvudrubrikerna i den består av resultat/måluppfyllelse, analys, samt åtgärder för utveckling. Vid Skolinspektionens besök framkommer att skolan är i en brytningstid mellan två system. Man har nu inom Pysslingen koncernen bestämt sig för att gå över till ett system med styrkort vilket innebär att kvalitetsredovisningen för 2009 inte fanns att tillgå vid besöket. Lärarna beskriver att man arbetar med kvalitetsarbetet på skolan i form av en gemensam samling till att börja med för att sedan delas in i mindre grupper. En del arbetar med material till Verksamhetsplanen och andra med material till kvalitetsredovisningen. Denna arbetsgång som bekräftas av rektor sker bland annat på studiedagar i början och/ eller i slutet av terminen. De två dokumenten är förankrade i personalen och de områden som skolan väljer att prioritera under det kommande läsåret är även de förankrade i personalgruppen. För utvärdering av kunskapsmålen behövs ytterligare förbättringsarbete, kvalitetsgranskningen visar att utvecklingsarbetet när det gäller utvärderingar främst sker inom de sociala målen.

Både lärare och rektor bekräftar att kunskapsresultaten med tillhörande utvärdering och analys är viktigt på Karl Johans Skola. Förutom årliga elev - och trivselenkäter samt

analyser och utvärderingar från olika musikarrangemang så analyseras alltid resultaten från de nationella proven i årskurs fem och nio. De diskuteras i kollegiet på skolnivå. Pysslingen koncernen har även egna utvärderingar i form av enkäter om hur nöjda medarbetarna är, så kallade NMI, Nöjd Medarbetar Index. Rektor följer även upp resultaten för enskilda elever och klasser under flera år för att se hur det går för dem under sina år på Karl Johans Skola. Resultaten diskuteras och presenteras både i ledningsgruppen och på gemensamma personalkonferenser. Som exempel kan nämnas att skolan, efter analys av försämrade resultat i matematik, har givit kompetensutveckling till matematiklärarna. Rektor beskriver att han även på initiativ av Örebro kommun följer upp hur det går för skolans elever när det lämnat grundskolan och börjat på gymnasiet. Rektor uttrycker även att han är noga med att följa upp så att det inte är för stor diskrepans mellan skolans betyg och resultaten på de nationella proven, om så är fallet diskuteras detta med åtföljande åtgärder i arbetslagen.

Rektor uppfattar att han har överblick över vad som pågår i skolan. Vid lärarintervjuer framkommer att det främst är efter nationella prov som kunskapsresultaten diskuteras i kollegiet på skolnivå. Enskilda elevers resultat följs upp av berörd lärare tillsammans med elevhälsoteamet där även rektor ingår. Granskningen visar dock att måluppfyllelsen och resultaten (även de goda resultaten) behöver analyseras och diskuteras mer på djupet för att få en överblick och en helhetssyn över kunskapsresultaten på Karl Johans Skola samt även för att tydligare identifiera vilka framgångsfaktorer som finns i skolan.

På övergripande skolnivå finns vissa strategier och metoder för utvärdering och uppföljning av skolans resultat vilket gör att det inom de flesta områden finns goda underlag för rektors och ledningsgruppens ställningstaganden om vilket utvecklingsarbete som behöver prioriteras.

Rektor och lärare säger att de är stolta över sin skola, skolan har en stark musikprofil med gott rykte och goda kunskapsresultat.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Karl Johans Skola finns ett gott arbete med utveckling av verktyg för utvärdering av den egna verksamheten. Skolan är mitt inne i en brytningsperiod där man har för avsikt att börja arbeta med styrkort vilket man hoppas ska göra kvalitetsarbetet ännu tydligare.

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

- Rektor behöver vidareutveckla det systematiska kvalitetsarbetet med analys och utvärdering av skolans måluppfyllelse, för att kunna få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns när det gäller skolans kunskapsresultat.

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.

Rektor vid Karl Johans Skola genomför satsningar på kompetensutveckling av lärarkollegiet inom prioriterade områden och har ett långsiktigt perspektiv på vilka utvecklingsinsatser som behöver göras. Skolan har också en kompetensutvecklingsgrupp vars syfte är att planera studiedagar för hela kollegiet. Skolan har god samverkan med olika aktörer i närområdet och visionen är att skolan ska vara en naturlig del av Örebro kulturliv och att man både från kommun och näringsliv ska vända sig till skolan när man vill arbeta med barn och musik i olika former. Skolan samarbetar med föräldrarna via "Karl Johans Vänner" som är en förening för föräldrar som vill engagera sig i skolan även om de inte har barn där just nu.

Lärarna vid Karl Johans Skola uttrycker sig ha goda möjligheter till kompetensutveckling även om de överlag önskar att det skulle vara mer av det på övergripande skolnivå. Individuella önskemål tar lärarna med sina respektive arbetslagschefer på medarbetarsamtal och de upplever generellt att de får gehör för sina önskemål. Lärarna nämner bra IT – dagar som det haft som övergripande kompetensutveckling, initierat av skolans IT-grupp. Syftet har varit att öka IT-användandet i undervisningen. Skolan har också satsat på kompetenshöjande insatser inom ämnet matematik med stöd till ämnesgruppen via bland annat deltagande i matematik biennalen, allt för att höja de sjunkande kunskapsresultaten i skolan.

Vid Karl Johans Skola deltar rektor eller någon från skolledningen i elevrådets sammanträden. Föräldrasamverkan finns via tidigare nämnda "Karl Johans Vänner" och bland annat genom det första utvecklingssamtalet i årskurs fyra som skolan erbjuder i hemmiljö.

Rektor deltar främst i nätverk inom Pysslingen koncernen. Han uttrycker även att han arbetat för att han som rektor för en fristående grundskola ska få ingå i den kommunala rektorsgruppens möten. Detta kommer nu att ske i och med höstterminens start. Både lärarna och rektor bekräftar att han även odlat kontakter med kommunens politiker då skolans elever ofta uppträder med konserter och olika musikprojekt både inom och utanför skolan.

Det internationella samarbetet sker främst genom två skolor i Manchester och Liverpool i Storbritannien samt med en skola i Tyskland. Det blir ett pedagogiskt utbyte för både lärare och elever säger rektor.

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

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektor och skollädares arbete vid Karl Johans Skola arbetar bra med kompetensutveckling för att förbättra skolans resultat och har relevanta nätverk i omvärlden.

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

På Skolinspektionens vägnar

Luca Nesi
Enhetschef

Anki Näckstam
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 skollagen⁴, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)⁵ och grundskoleförordningen⁶. Utifrån huvudfrågeställningen har ett antal områden granskats.

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

⁴ Skollag (1985 :1100)

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

⁶ 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.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 skolläderskap uttrycks det såhär: "Ett effektivt ledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande."¹⁰

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 skolläderskap*. Volym 1: Politik och praktik. Pont, Beatriz., Nusche, Deborah., Moorman. s 5. Svensk översättning: Skolverket.

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 förtroenhet med verksamheten och rektors pedagogiska ledarskap.¹³ Skolinspektionen konstaterar att rektor alltför sällan har en samlad bild av hur kunskapsresultaten ser ut i den egna skolan. Utvärdering och analys är ofta bristfälliga och rektor saknar därför viktiga utgångspunkter för sitt beslutsfattande. Även på huvudmannanivå finns brister när det gäller kännedom hos förvaltningsansvariga och skolpolitiker, samt styrelser, om verksamheterna och skolornas arbete, måluppfyllelse och resultat. Systematiska uppföljningar och analyser av de samlade kunskapsresultaten saknas i många kommuner.

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

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

¹⁴ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. 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.

som sociala mål.¹⁶ Framgångsrika skolor har i högre grad också ledare med fokus balanserat kring både struktur och kultur, som kan tydliggöra skolans mål, som också kan kommunicera målen och uppnå en uppslutning kring dem hos medarbetarna i skolan.¹⁷

Framgångsfaktorer för rektorers ledarskap

Punkterna nedan beskriver ett koncentrat av framgångsfaktorer som poängterats i forskning om framgångsrika skolor och framgångsrikt skolledarskap och som varit utgångspunkter för bedömningsområden i granskningen, tillsammans med skolans styrdokument.¹⁸

- 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.

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,

*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 gör besök i den dagliga undervisningen och ger återkoppling och bekräftelse till lärarna.
- Rektor engagerar sig i skolans kärnprocesser, undervisning och lärande, och uttrycker höga förväntningar på elevernas resultat.
- Rektor har en ledarstrategi som fokuserar på att skapa en kultur med normer och värderingar som stimulerar och inspirerar medarbetarna till tydligare engagemang och vilja att utveckla sin kompetens.
- Rektor använder kompetensutveckling som en hävstång i skolans förbättringsarbete.
- Rektor och lärare har i sin kommunikation fokus på mål och lärande, rektor involverar också medarbetarna och ger förutsättningar för delaktighet och inflytande.
- Rektor fördelar ansvar och befogenheter till arbetslag och team.
- Skolans ledarskap och förbättringsarbete präglas av såväl långsiktighet och uthållighet som delaktighet och inflytande, samt öppenhet och samverkan. Förbättringsarbetet ställs i relation till resultat, övergripande mål och visioner med skolverksamheten.

Definition av pedagogiskt ledarskap

Pedagogiskt ledarskap, eller rektorer som pedagogiska ledare, är begrepp som används i styrdokument, policydokument och forskning. Pedagogiskt ledarskap introducerades som begrepp redan i 1946 års skolkommision.¹⁹ En enkel tolkning av begreppet idag är att pedagogiskt ledarskap är allt i rektorsrollen som handlar om att nå de nationella målen i skolan och förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.²⁰ För att vara en pedagogisk ledare och utöva ett 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

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

²⁰ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

²¹ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

Nestor definierar pedagogiskt ledarskap enligt följande:

*Pedagogiskt ledarskap är det inflytande en skolledare utövar i förhållande till lärarna genom olika handlingar, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag.*²²

Ett sätt att beskriva pedagogiskt ledarskap är att använda begreppsparen *indirekt* och *direkt* pedagogiskt ledarskap. Dessa kan sägas vara komplementära till sin karaktär. Både det indirekta och det direkta pedagogiska ledarskapet förhåller sig till läroplanen (Lpo94) generellt, och specifikt avsnittet 2.8, om rektors ansvar. I det indirekta pedagogiska ledarskapet *utformar rektor förutsättningar för undervisning och lärande*. Det kan till exempel bestå i att rektor hanterar strukturer, som lärar- och elevscheman och att rektor skapar tid och rum för samarbete i lärarlag.

I det direkta pedagogiska ledarskapet, där *rektor leder skolans kärnprocesser – undervisning och lärande* – fokuseras på att rektor är direkt involverad genom till exempel klassrumsbesök, återkoppling till lärare på deras undervisning och analys av skolans resultat i relation till undervisnings- och lärandesituationen. Rektorn kan, i det direkta pedagogiska ledarskapet, ge stöd, utmana och utveckla sina lärare genom dialog och kommunikation om skolans kärnprocesser.²³

Pedagogiskt ledarskap kan också beskrivas utifrån begreppsparen *långsiktighet* och *kortsiktighet*. Långsiktighet i det pedagogiska ledarskapet fokuserar på att skapa mål som är i harmoni med skolans hela utvecklingsarbete och som får betydelse för skolan i det längre perspektivet. Det innebär vidare att rektor har visioner som tydliggörs och förmedlas till medarbetarna och en plan för att följa upp kvaliteten på arbetet i skolan. Ett långsiktigt pedagogiskt ledarskap kan i sig innebära att rektorn arbetar med etappmål, men med det långsiktiga målet som ständig ledstjärna. Det kortsiktiga pedagogiska ledarskapet är mera händelsestyrt och saknar systematik, det vill säga genomförs inte medvetet i förhållande till långsiktiga mål.²⁴

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).

²⁴ *ibid*.

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 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 provas, resultaten följs upp och utvärderas och att nya metoder provas 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. 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 den 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.