

Kunskapsskolan i Sverige AB
Box 92146
120 08 STOCKHOLM

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

Kunskapsskolan Enskede
Enskedevägen 89
122 63 ENSKEDE

Kvalitetsgranskning av den fristående grundskolan Kunskapsskolan Enskede i Stockholms kommun

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Kunskapsskolan Enskede. Enligt Skolinspektionens bedömning bedriver rektorn på Kunskapsskolan Enskede ett tydligt, utvecklingsinriktat och långsiktigt ledarskap som ger goda förutsättningar för delaktighet och inflytande. Ansvarsfördelningen mellan rektorn, biträdande rektorn och arbetslagsledarna är tydlig och skolan har en ändamålsenlig och väl förankrad ledningsstruktur. Rektorn är väl förtrogen med skolans verksamhet och det finns fungerande kanaler för kommunikation mellan rektorn och skolans lärare. Skolan har även väl fungerande strukturer och rutiner för uppföljning av skolans resultat, i synnerhet när det gäller kunskapsresultaten. Genom befintlig organisation och de insatser som görs tar rektorn även ansvar för arbetet med kompetensutveckling och samverkan. Skolinspektionen bedömer det som ett ledarskap som i hög grad svarar mot 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 Kunskapsskolan Enskede har resulterat i inga krav på åtgärder och tre förbättringsområden för rektors ledarskap.

Skolinspektionen bedömer att följande områden behöver förbättras för att stärka rektors ledning av 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.
- Skolans rektor behöver utveckla den skolövergripande utvärderingen av den undervisning som bedrivs. I detta ligger att på olika sätt samla in underlag, analysera detta samt att vidta åtgärder för att öka undervisningens ändamålsenlighet. Med fördel dokumenteras arbetet i skolans skriftliga kvalitetsredovisning.

¹ Se bilaga

- Rektor behöver analysera i vilken mån de satsningar på kompetensutveckling, samverkan och internationellt samarbete som görs – såväl från koncernens sida som på den egna skolan - svarar mot skolans behov i syfte att stärka det långsiktiga arbetet mot ökad måluppfyllelse.

Uppföljning

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

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

² Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

Granskningen av Kunskapsskolan Enskede

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från huvudmannen och skolan, samt av information som samlats in vid intervjuer den 14-15 april 2010. Intervjuer med rektor, biträdande rektor och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan. Totalt har tretton lärare och två skolledare intervjuats individuellt och i grupp.

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

Skolans huvudman och rektor har beretts möjlighet att sakgranska vad som framkommit vid granskningen.

Motivering till beslutet

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

Beskrivning av Kunskapsskolan Enskede

Kunskapsskolan Enskede startade - som en av de första Kunskapsskolorna i landet - sin verksamhet läsåret 2001/02 och har nu drygt 500 elever i årskurserna 6-9 och cirka 35 anställda. Skolan är den mest centralt belägna Kunskapsskolan i Stockholm. Huvudman för skolan är Kunskapsskolan i Sverige AB.

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

Alla enheter inom Kunskapsskolan i Sverige AB har ett centralt utformat och gemensamt utbildningskoncept. Detta omfattar bland annat organisationen av skolans ledning och arbetslag, regelbundna enkätundersökningar riktade till elever medarbetare och föräldrar, enhetliga pedagogiska metoder inom koncernen samt en kontinuerlig uppföljning av måluppfyllelsen för såväl enskilda elever och lärare som för skolorna i sin helhet. Där det är relevant diskuteras detta koncept närmare i granskningsavsnitten nedan.

Skolan leds av en rektor (på Kunskapsskolorna benämns rektor "skolchef") och en biträdande rektor. Skolans rektor har det yttersta ansvaret för alla de ansvarsområden som enligt skolförfattningarna åvilar en rektor även om vissa delar i praktiken delegeras.

De fyra årskurserna är indelade i arbetslag som vart och ett leds av en arbetslagsledare. Dessa fyra arbetslagsledare utgör tillsammans med rektor, biträdande rektor och skolans koordinator skolans ledningsgrupp.

Vid sidan av de årskursvist organiserade arbetslagen finns även så kallade ämneslag, där lärare som undervisar i samma ämnen kan samarbeta utifrån ämnesspecifika aspekter.

Skolans betygsresultat har stigit avsevärt under de senaste åren och ligger högt över riket i övrigt. Enligt den nationella statistiken låg skolans genomsnittliga meritvärde år 2009 på 252, att jämföra med 210 för riket i övrigt. Även enligt det så kallade SALSA-värdet⁴ har skolan goda resultat - betydligt bättre 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.

Rektor på Kunskapsskolan Enskede berättar att han är starkt resultatorienterad och att han drivs av en vision att skolan ska nå toppresultat i alla avseenden. De intervjuade lärarna bekräftar att deras rektor är målmedveten och att han tar alla tillfällen att kommunicera ut sin vision. De finner hans entusiasm motiverande och uppskattar att han tydligt sätter eleven i fokus.

Skolans ledningsgrupp (bestående av rektor, biträdande rektor samt de fyra arbetslagsledarna) träffas varje vecka för att leda och organisera arbetet på skolan. Ledningsgruppen diskuterar såväl långsiktiga, strategiska som kortsiktiga, praktiska frågor. Ytterst är det 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.

Arbetslagsledarna utses av rektor och innehar sin position tills antingen de själva eller rektorn anser att det finns anledning att byta ut dem. Varje läsår får de, genom resultatet på den medarbetarenkät som genomförs, återkoppling på hur väl kollegorna anser att de fungerar som arbetslagsledare.

Arbetslagsledarna uppfattar sitt uppdrag huvudsakligen som att vara en länk mellan lärarna i sina respektive arbetslag och rektorn. De intervjuade lärarna uppfattar i högre grad att arbetslagsledarna är en del av skolans ledning än vad arbetslagsledarna själva gör. Samtliga intervjuade är dock klara över att arbetslagsledarna inte har några chefsuppgifter, exempelvis har de inget personalansvar.

Av skolans skriftliga befattningsbeskrivning för arbetslagsledarna framgår att syftet med deras uppdrag är att förstärka ledningsgruppen samt att fungera som stödresurs för rektorn.

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.

Deras huvudansvarsområden är att aktivt delta i ledningsgruppsarbete för verkställande av verksamhetens mål samt att på uppdrag av rektorn leda arbetslagsarbetet. Genom intervjuerna med arbetslagsledarna framkommer att de uppfattar att det – förutom ovanstående uppgifter - i deras uppdrag även ingår att arbeta för medarbetarinflytande och ett gott psykosocialt klimat i det egna arbetslaget.

Vid sidan av ledningsgruppen och de årskursvist indelade arbetslagen finns de så kallade ämneslagen där lärarna under biträdande rektors ledning diskuterar exempelvis undervisningens innehåll, arbetssätt och arbetsformer samt bedömning och betygssättning i det egna ämnet. Arbetet i ämneslagen uppskattas mycket av lärarna och flera lyfter fram det som skolans viktigaste forum för pedagogiskt utvecklingsarbete. I sammanhanget poängterar lärarna även betydelsen av de träffar för ämneslag från olika Kunskapsskolor som anordnas varje termin av huvudmannen. Särskilt viktiga är dessa skolövergripande träffar för de lärare som inte har några kollegor i sitt ämne på den egna skolan och därmed är ensamma i sitt ämneslag.

Flertalet av de intervjuade lärarna ger en mycket positiv bild av rektorns ledarskap på Kunskapsskolan Enskede och menar att det finns goda förutsättningar för att skolan under hans ledning ska fortsätta att utvecklas positivt och att det finns goda utsikter för att måluppfyllelsen i olika avseenden kommer att bli ännu högre. Några lärare uppger i intervjuerna att det ibland kan kännas svårt att rektorn, innan han anställdes som rektor, tidigare tjänstgjorde som lärare på skolan och att det därmed kan finnas kollegiala bindningar mellan honom och vissa lärare. Flertalet upplever dock det faktum att rektorn internrekryterats som en styrka och menar att han därmed är väl förtrogen med förhållandena på skolan och att han därigenom har större möjligheter att fatta välgrundade beslut. Rektorn uppger själv i intervjuerna att han är väl medveten om de svårigheter som ligger i att vara internrekryterad och att han därför är noga med att värna sin integritet och alltid försöker agera professionellt i sin roll som ledare och chef.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektor på Kunskapsskolan Enskede bedriver ett tydligt, utvecklingsinriktat och långsiktigt ledarskap och att det på skolan finns goda förutsättningar för delaktighet och inflytande. Vidare bedöms att rollfördelningen mellan rektor, biträdande rektor och arbetslagsledarna är tydlig samt att skolan har en ändamålsenlig och väl förankrad ledningsstruktur.

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 – undervis-

ning 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.

I och med att Kunskapsskolorna i Sverige har ett gemensamt pedagogiskt koncept och en fast organisatorisk modell finns vissa givna strukturer som delvis styr det indirekta ledarskapet på varje enskild skola. Rektor för Kunskapsskolan Enskede anser dock att han har tillräckligt stort friutrymme för att kunna utforma verksamheten på ett så ändamålsenligt sätt som möjligt utifrån de lokala förutsättningarna. Rektor och lärare på Kunskapsskolan Enskede är i huvudsak nöjda med det givna pedagogiska konceptet och den organisatoriska modellen och anser att de har stor hjälp av de verktyg som huvudmannen på olika sätt tillhandahåller.

Flertalet lärare på Kunskapsskolan Enskede uppger att det finns bra kanaler för kommunikation med skolans rektor och han beskrivs som intresserad, lyhörd och öppen för resonemang. Lärarna upplever att han har höga men rimliga förväntningar på både elever och personal, vilket uppfattas som positivt.

Samarbetet i såväl ledningsgrupp som arbetslag och ämneslag på Kunskapsskolan Enskede fungerar i allt väsentligt bra och personalen trivs med sitt arbete och med varandra. Ämneslärare som undervisar elever från flera årskurser och därmed i praktiken inte har någon tydlig arbetslagstillhörighet är dock mer hänvisade till sig själva. Så är fallet i exempelvis praktisk-estetiska ämnen. Detta kan av dessa lärare upplevas som tungt och frustrerande och får ibland även konsekvensen att deras ämnen blir marginaliserade när lärarna inom ett arbetslag ska sätta ett gemensamt omdöme på eleverna efter ett genomfört temaarbete. Dessa lärare kan dessutom bli ensamma då arbete i "ämneslagen" bedrivs eftersom det i vissa fall inte finns fler än en undervisande lärare i ämnet.

Rektor uppger att han håller sig förtrogen med verksamheten på olika sätt. Varje dag rör han sig runt i lokalerna, äter mat i skolmatsalen och har sin dörr öppen när han inte är upptagen av inplanerade möten. Rektor och biträdande rektor deltar ibland i undervisningssituationer, men det har hittills inte skett så strukturerat och återkommande som de önskat. De har därför fattat beslut om att prioritera detta kommande läsår. Genom att mycket av verksamheten bedrivs i skolans öppna ytor tycker rektor ändå att skolledningen har ganska god uppfattning om vad som pågår i undervisningen. De håller sig även informerade via informella samtal med elever och lärare, via medarbetarsamtalen och följer dessutom noggrant upp den information som kommer fram via de årliga enkätundersökningarna. Det ligger dock ett bekymmer i att de enkätfrågor som ställs om undervisningen inte är utformade på ett sådant sätt att de möjliggör särskilt uttömmande svar rörande den upplevda kvaliteten.

De intervjuade lärarna bekräftar att skolledningen är "synlig" och tror att ledningen vet en hel del om hur man som lärare fungerar i sin yrkesutövning, även om de önskar att få mer regelrätta "lektionsbesök" med efterföljande återkopplingar på sina föreläsningar, kommunikationspass etc. Viss återkoppling får lärarna i de ofta förekommande medarbetarsamtalen, som leds av såväl rektor som biträdande rektor, men de upplever att eventuella synpunkter skulle få större tyngd om skolledningen med egna ögon faktiskt sett den enskilde lärarens undervisning. Lärarna berättar att skolledningen alltid ger dem återkoppling på kunskapsresultaten i de olika ämnena (sedan nuvarande rektor tillträdde har andelen lärare som upplever att de får regelbunden återkoppling ökat med 40 procent i medarbetarenkäten). Däremot uppger lärarna i intervjuerna under granskningsbesöket att de i liten utsträckning får återkoppling på den undervisning de bedriver och att man på skolnivå sällan diskuterar undervisningens ändamålsenlighet.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektor på Kunskapsskolan Enskede är väl förtrogen med skolans verksamhet och att skolan har fungerande kanaler för kommunikation mellan rektorn och skolans lärare.

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

- 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.

Rektorns arbete med uppföljning och utvärdering av verksamheten på Kunskapsskolan Enskede påverkas på ett avgörande sätt av det koncept som är gemensamt för alla skolor inom Kunskapsskolan i Sverige AB. Inom ramen för konceptet har varje enhet utrymme att följa upp, analysera och vidta egna åtgärder kopplade till skolans måluppfyllelse. Verktynen och formerna för detta är dock gemensamma för hela koncernen. Enligt information från huvudmannen är syftet med de gemensamma verktynen och formerna dels att tillåta jämförelser mellan koncernens skolor, och dels att underlätta för skolorna att lära sig av varandra.

Inför varje nytt läsår sätter skolorna upp mål i sina lokala styrdokument – uttryckta i exempelvis andel elever som ska ha nått vissa uppställda kunskapsresultat eller andel

elever/föräldrar som är nöjda med skolans arbete inom ett stort antal valda områden. Målen utarbetas av rektor tillsammans med ledningsgruppen i dialog med undervisande lärare i respektive ämne. Huvudmannen granskar därefter skolornas målsättningar och för vid behov en dialog med dessa för att de ska lägga sig på målnivåer som inspirerar men ändå upplevs realistiska av skolledning och lärare. I skolornas respektive kvalitetsredovisningar redogörs sedan för i vilken mån skolan nått de nationella – och lokala – målen samt för vilka åtgärder skolan avser att vidta för ökad måluppfyllelse. Noteras bör att skolan har en uttalad målsättning att arbeta såväl på "bredden" som på "höjden", dvs. att såväl verka för att samliga elever når betyget Godkänt i alla ämnen samt att eleverna ska nå så goda studieresultat som möjligt. I skolans verksamhetsplan och kvalitetsredovisning anges såväl mål och utfall avseende andel elever som har godkända betyg i alla ämnen som andel elever som uppnår betygen Väl godkänt och Mycket väl godkänt.

Underlag till kvalitetsredovisningen inhämtas från ett flertal källor. Bland annat deltar elever, föräldrar och medarbetare i omfattande enkätundersökningar, utvärderingar görs med regelbundenhet i de olika arbetslagen och skolledningen för samtal av såväl informell som formell karaktär med elever och övrig personal för att utvärdera olika aspekter av skolans verksamhet.

Det bör betonas att Kunskapsskolornas system för analys och utvärdering av skolornas måluppfyllelse inte enbart berör kunskapsmål. Skolorna har även en noggrann uppföljning av de sociala målen. Utöver elevenkäterna där eleverna svarar på frågor om trivsel och trygghet ingår värdegrundsfrågor löpande i de samtal lärarna har med sina basgrupper. Elevernas återkommande skolresor till koncernens Kunskapsgårdar är enligt information från huvudmannen ytterligare ett viktigt tillfälle att ägna åt arbete med de sociala målen.

Under läsåret görs avstämningar av hur skolan ligger till i förhållande till de uppställda målen, exempelvis i form av de terminsvisa "betygsprognoser" som lärarna gör för var och en av skolans elever i samtliga ämnen samt analys av resultaten på genomförda nationella prov. I de fall det i något ämne framkommer indikationer på att målen inte kommer att nås genomför rektor samtal med undervisande lärare varpå strategier för ökad måluppfyllelse utarbetas. Det kan då exempelvis handla om att erbjuda enskilda elever intensifierade stödinsatser, nivågruppera eller i högre grad anpassa undervisningen efter individuella behov. Kvaliteten på elevernas personliga handledarsamtal är enligt den intervjuade personalen ofta av avgörande betydelse för om skolan ska lyckas "nå" och "lyfta" elever när de drabbas av skoltrötthet och bristande studiemotivation.

De flesta lärare på skolan ansvarar för en egen basgrupp bestående av cirka 20 elever. Den basgruppsansvariga läraren fungerar som personlig handledare för var och en av dessa elever och har därmed tilldelats ett stort ansvar för att hjälpa dem att lyckas i sina studier. Uppföljningen från huvudmannens och skolledningens sida av i vilken utsträckning handledarna klarar sitt uppdrag är minutiös. Exempelvis får lärarna inför medarbetarsamtalen fylla i en blankett där de ska ange andelen elever i den egna bas-

gruppen som når kunskapsmålen i alla ämnen. Om elevernas samlade resultat i den egna basgruppen är lägre än skolans målsättning i samma avseende måste läraren förklara orsakerna till avvikelsen. Tillsammans med rektor utarbetas därefter strategier för att förbättra resultatet.

De intervjuade lärarna uppskattar den noggranna uppföljningen av elevernas kunskapsresultat, även om de samtidigt uttrycker att kraven på ständigt förbättrade resultat kan bli lite för "uppskruvade" från huvudmannens sida. De upplever dock att skolans rektor är duktig på att hantera detta och att han genom lyhördhet och samtal ofta lyckas få lärarna att känna sig motiverade och inspirerade istället för pressade.

Uppföljningen och utvärderingen av den undervisning som bedrivs är inte alls lika omfattande som den av resultaten, vilket framgår såväl av skolans skriftliga dokumentation som av de intervjuer som genomfördes vid granskningsbesöket. Kvaliteten på lärarnas undervisning (som framför allt sker i form av så kallade "work shops", "kommunikationspass" och enstaka föreläsningar) diskuteras sällan och i kvalitetsredovisningen berörs detta knappast överhuvudtaget.

I den årliga elevenkäten ställs en fråga om hur de tycker att undervisningen i de olika ämnena fungerat, men i enkäten ges eleverna inte tillfälle att utveckla och motivera sina svar vilket annars skulle kunna ge ett underlag för en mer finkalibrig utvärdering. Som framgått av rapportens avsnitt "*Rektors kommunikation med lärarna om undervisningens mål, metoder, arbetsformer och resultat*" har skolledningen hittills heller inte deltagit i undervisningssituationer - och därigenom skaffat sig ett underlag för utvärdering av undervisningen - i önskad utsträckning.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektor på Kunskapsskolan Enskede har väl fungerande strukturer och rutiner för uppföljning av skolans resultat, i synnerhet när det gäller kunskapsresultaten.

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

- Rektor behöver utveckla den skolövergripande utvärderingen av den undervisning som bedrivs. I detta ligger att på olika sätt samla in underlag, analysera detta samt att vidta åtgärder för att öka undervisningens ändamålsenlighet. Med fördel dokumenteras arbetet i skolans skriftliga kvalitetsredovisning.

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 föräld-

rar av formaliserad karaktär, samt kommunikation med aktörer utanför skolan, såväl andra skolor/rektorer, näringsliv och föreningsliv, som eventuellt internationellt samarbete.

På Kunskapsskolan Enskede upprättar rektor såväl individuella som skolövergripande kompetensutvecklingsplaner. Utifrån de behov som identifieras i samband med uppföljning och utvärdering kan rektor besluta om fortbildningssatsningar för enstaka lärare eller för skolan som helhet. Den största delen av kompetensutvecklingsinsatserna står dock huvudmannen för genom centralt anordnade utbildningar eller gemensamma föreläsningar vid exempelvis terminsupptakten eller studiedagar.

De intervjuade lärarna är nöjda med den kompetensutveckling som huvudmannen erbjuder, men upplever ändå att skolans arbete med kompetensutveckling behöver utvecklas. Framför allt menar de att det är den individuella kompetensutvecklingen och de satsningar som den egna skolan borde göra utifrån befintliga behov som behöver förstärkas. Skolinspektionens granskning av skolans dokumentation visar att det finns sådana inslag som lärarna efterlyser, men flertalet satsningar verkar ligga i linje med en strävan att utveckla lärarnas interna "konceptkunskap". Sannolikt är det en förklaring till att lärarna i intervjuerna uttrycker att de eftersöker mer av ämnesfortbildning och didaktisk fortbildning.

När det gäller samverkansfrågor har rektor vid Kunskapsskolan Enskede, enligt samstämmiga 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 bjuder rektor även i det systematiska kvalitetsarbetet och på andra mindre formella sätt in elever och föräldrar att komma till tals. Skolan har även ett väl utbyggt samarbete med andra Kunskapsskolor inom den egna koncernen. Däremot uppger såväl skollledning som lärare att kontakterna med externa aktörer är mycket begränsade. Exempelvis bedrivs inte i någon nämnvärd omfattning samarbete med skolor utanför koncernen, inte heller med näringsliv och föreningsliv. Skolan är heller inte delaktig i något internationellt samarbete. Det mesta sker således inom den "egna familjen" vilket påtalas som en brist i flera av lärarintervjuerna.

Skolans rektor träffar med regelbundenhet rektorer från andra Kunskapsskolor på så kallade "skolchefsmöten" för strategiska samtal och erfarenhetsutbyte. Lärarna å sin sida träffar lärare från andra Kunskapsskolor bland annat för skolövergripande samarbete mellan olika "ämneslag". På dessa träffar diskuteras exempelvis frågor rörande det gemensamma pedagogiska konceptet samt bedömning och betygssättning, vilket lärarna upplever som givande och utvecklande. Samtidigt finns, framför allt bland de lärare som varit anställda en längre tid, viss kritik mot att skolan vänder sig inåt i alltför hög utsträckning.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektor på Kunskapsskolan Enskede genom befintlig organisation och de insatser som görs tar ansvar för arbetet med kompetensutveckling och samverkan.

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

- Rektor behöver analysera i vilken mån de satsningar på kompetensutveckling, samverkan och internationellt samarbete som görs – såväl från koncernens sida som på den egna skolan - svarar mot skolans behov i syfte att stärka det långsiktiga arbetet mot ökad måluppfyllelse.

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 rektors 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.

Skolinspektionen

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 kunskapssyn, attityder,

Skolinspektionen

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 Ärlestig, 2008 och Myndigheten för skolutveckling, (2003), Att granska och förbättra kvalitet).

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

*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

Skolinspektionen

- 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 exempel bestå i att rektor hanterar strukturer som lärar- och elevscheman och att rektor skapar tid och rum för samarbete i lärarlag.

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

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

²⁴ Törnsén (2009).

²⁵ *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 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. Rektorn har ansvaret för skolans resultat och har i det sammanhanget, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att:

Skolinspektionen

- skolans arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas,
- skolans arbetsmiljö utformas så att eleverna får tillgång till handledning, läromedel av god kvalitet och annat stöd för att själva kunna söka och utveckla kunskaper, t.ex. bibliotek, datorer och andra hjälpmedel,
- undervisningen och elevvårdsverksamheten utformas så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver,
- kontakt upprättas mellan skola och hem, om det uppstår problem och svårigheter för eleven i skolan,
- resursfördelningen och stödåtgärderna anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör,
- undervisningen i olika ämnesområden samordnas så att eleverna får möjlighet att uppfatta större kunskapsområden som en helhet,
- ämnesövergripande kunskapsområden integreras i undervisningen i olika ämnen. Sådana kunskapsområden är exempelvis miljö, trafik, jämställdhet, konsumentfrågor, sex och samlevnad samt riskerna med tobak, alkohol och andra droger,
- samarbetsformer utvecklas med förskoleklassen, skolan och fritidshemmet för att stödja varje elevs mångsidiga utveckling och lärande,
- samverkan kommer till stånd med förskolan för att skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete,
- formerna för samarbete mellan skolan och hemmen utvecklas och att föräldrarna får information om skolans mål och sätt att arbeta och om olika valalternativ, samverkan med skolor och arbetslivet utanför skolan utvecklas så att eleverna får konkreta erfarenheter av betydelse för deras val av fortsatt utbildning och yrkesinriktning,
- den studie- och yrkesorienterande verksamheten organiseras så att eleverna får vägledning inför de olika val som skolan erbjuder och inför fortsatt utbildning,
- personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt skall kunna utföra sina uppgifter,
- skolans internationella kontakter utvecklas,
- skolpersonalen får kännedom om de internationella överenskommelser, som Sverige har förbundit sig att beakta i utbildningen.