

Kunskapsskolan i Sverige AB
Box 92146
120 08 STOCKHOLM

Kunskapsskolan Fruängen
Ellen Keys Gata 2-4
129 52 HÄGERSTEN

Beslut
Rektors ledarskap
2010-11-11
1 (13)
Dnr 40-2010:71

Kvalitetsgranskning av den fristående grundskolan Kunskapsskolan Fruängen i Stockholms kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Kunskapsskolan Fruängen. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande.

Enligt Skolinspektionens bedömning bedriver rektorn på Kunskapsskolan Fruängen ett utvecklingsinriktat och långsiktigt ledarskap där rektorn skapat goda förutsättningar för kommunikation, delaktighet och inflytande. I dialog med huvudmannen och skolans pedagogiska personal tar rektorn på Kunskapsskolan Fruängen ansvar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella och lokala målen. Skolinspektionen bedömer det som ett ledarskap som i hög grad svarar mot styrdokumentens krav och presenterade framgångsfaktorer.¹

Bedömningarna delas upp i åtgärder som måste vidtas, där tydliga brister enligt författningarna föreligger, samt i förbättringsområden där kvaliteten i rektors ledarskap behöver stärkas. I förbättringsområdena finns forskning som stöd tillsammans med utgångspunkter i styrdokumentet. Bedömningarna för Kunskapsskolan Fruängen har resulterat i inga krav på åtgärder samt 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 pedagogiska ledare utarbeta tydligare arbetsformer för att i samband med lektionsbesök följa upp, ge stöd, utmana och utveckla skolans lärare i deras direkta arbete med undervisning och elevers lärande.

¹ Se bilaga

- Skolans rektor behöver vidareutveckla analysen och planeringen av skolans kompetensutvecklingsbehov. I det arbetet ingår att säkerställa att kompetensutvecklingsinsatser har en koppling till skolans lokala pedagogiska utvecklingsområden samt till personalens individuella kompetensutvecklingsbehov.
- Rektorn på Kunskapsskolan Fruängen behöver inleda ett utbyte med aktörer i närområdet för att ytterligare främja elevernas utveckling och lärande.

Uppföljning

Kunskapsskolan i Sverige AB ska skriftligt redovisa hur rektor och huvudman har arbetat/avser fortsätta arbetet med rekommenderade kvalitetsförbättringar. 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 Fruängen 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 Kunskapsskolan Fruängen i Stockholms kommun

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Kunskapsskolan AB och Kunskapsskolan Fruängen, samt av information som samlats in vid intervjuer den 27 – 28 april 2010. Vid besöket gjordes en rundvandring i skolan. Skolan har 26 lärare, varav 15 stycken intervjuades individuellt och i grupp. Intervjuer genomfördes även med rektorn och biträdande rektorn.

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

Ansvariga för kvalitetsgranskningen i Kunskapsskolan Fruängen har varit utredare Ylva Johnsson och undervisningsråd Ingela Gullberg.

² Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

Motivering till beslutet

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

Beskrivning av Kunskapsskolan Fruängen

Kunskapsskolan Fruängen är en årskurs 6 – 9 skola med 380 elever och 26 lärare under läsåret 2009 - 2010. Skolan startades år 2003 och ligger i stadsdelen Fruängen söder om Stockholm. Eleverna kommer framför allt från närområdet Hägersten och Älvsjö samt grannkommunen Huddinge. Huvudman för Kunskapsskolan Fruängen är koncernen Kunskapsskolan i Sverige AB (hädanefter KSAB). Under skolarbetet 2009 – 2010 driver KSAB sammanlagt 22 grundskolor och 10 gymnasieskolor med totalt 10 000 elever.

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 utvärderingsenkäter till elever, medarbetare och föräldrar, enhetliga pedagogiska metoder inom koncernen samt en kontinuerlig uppföljning och analys av måluppfyllelse för såväl enskilda elever och pedagogisk personal som för skolorna i sin helhet. Där det är relevant diskuteras detta koncept närmare i granskningsavsnitten nedan.

Kunskapsskolan Fruängen leds av en rektor, inom koncernen benämnd "skolchef", och en biträdande rektor. Rektorn tillträdde sin tjänst år 2008. Varje arbetslag på skolan leds av en arbetslagsledare och ansvarar för en av skolans fyra årskurser. De flesta lärare i ett arbetslag ansvarar dessutom för en egen s.k. "basgrupp", en grupp om ca 15 – 23 elever ur arbetslagets "egen" årskurs. Skolchef, biträdande rektor, skolans koordinator och de fyra arbetslagsledarna utgör tillsammans skolans ledningsgrupp.

Enligt Skolverkets statistik är Kunskapsskolan Fruängens genomsnittliga meritvärde 238 poäng, vilket är högre än riksgenomsnittet på 209 poäng. Det är också högre än genomsnittet för både kommunala och fristående huvudmän i Stockholm. Skolans samlade resultat visar en tydligt uppåtgående trend, både för pojkar och för flickor. Andelen elever som nått målen i alla ämnen ökade exempelvis från 60 procent år 2005 till 84 procent år 2009. Resultaten för pojkar och flickor är i stort sett likvärdiga, med undantaget att färre flickor än pojkar uppnår målen i alla ämnen. Enligt Salsa ligger dock skolan något under det förväntade värdet när det gäller andelen elever som uppnått målen i alla ämnen.⁴

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.

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.

Kunskapsskolan Fruängen ingår i Kunskapsskolan i Sverige AB (hädanefter KSAB) och följer därmed det utbildningskoncept som är gemensamt för alla skolor inom koncernen. En central del i genomförandet av utbildningskonceptet är en kontinuerlig uppföljning och analys av skolornas och de enskilda elevernas resultat och måluppfyllelse. Enligt KSAB:s dokumentation förutsätter detta att varje elev erbjuds en personligt utformad utbildning, med löpande handledning och uppföljning på individnivå.

Vid intervju med rektorn och lärarna på Kunskapsskolan Fruängen framkommer att personalen är väl insatt i målsättningarna kopplade till KSAB:s utbildningskoncept. Lärarna uppger att skolans rektor stödjer i dem i deras arbete med utbildningskonceptet, och tillämpar detta på ett väl avvägt sätt. Rektorns förmåga att väga utbildningskonceptet mot andra krav, exempelvis uppkomna skoljuridiska- eller läroplansfrågor, framhålls som särskilt positivt av personalen. Rektorns erfarenhet av både den kommunala skolan och Kunskapsskolan uppgavs genomgående vid intervjuerna som en framgångsfaktor i rektorns ledarskap på Kunskapsskolan Fruängen.

Skolledningen på Kunskapsskolan Fruängen består av en rektor och en biträdande rektor. Biträdande rektor har ett särskilt ansvar för schemaläggning samt personalfrågor rörande närvaro eller ledighet. Flertalet intervjuade lärare uppger att skolledningens organisation är ändamålsenlig, och att de har positiva erfarenheter av den tydliga rollfördelningen mellan rektorn och biträdande rektor.

Skolans fyra årskurser är indelade i arbetslag som vart och ett leds av en arbetslagsledare. Rektorn, biträdande rektor, skolans koordinator och de fyra arbetslagsledarna utgör tillsammans skolans ledningsgrupp. Rektorn betonar att hon strävar efter att diskutera och i förekommande fall förankra de flesta beslut i ledningsgruppen. De intervjuade arbetslagsledarna delar rektorns syn på ledningsgruppens roll som forum inför rektorns beslut. Varken rektor eller arbetslagsledarna betraktar ledningsgruppen som ett beslutande organ, då rektor har ansvaret i beslutsfrågor.

Detta står i kontrast till de intervjuade lärarna, som i flera fall ser ledningsgruppens roll som beslutande. Både rektor och biträdande rektor är medveten om att ledningsgruppens roll ibland kan vara otydlig för kollegiet. Rektor och biträdande rektor planerar därför att kommunicera mera med kollegiet kring de beslutsvägar som finns, samt se över skolans nuvarande mötesrutiner inför läsåret 2010 - 2011.

Ledningsgruppen träffas minst 60 minuter en gång i veckan, även om i förväg planerade s.k. "strategimöten" ibland kan ta längre tid. Samtliga intervjuade i ledningsgruppen uppgav att de upplever gruppens möten som prioriterade och väl strukturerade. Enligt de intervjuade berör möten i första hand praktiska vardagsfrågor, såsom planeringen för Öppet hus, schemaläggning, uppföranderegler eller utbyten med en närliggande Kunskapsskola. Ibland hinner gruppen titta på mer övergripande pedagogiska frågor, som utformningen av åtgärdsprogram eller resultatet på KSAB:s enkäter. Både rektorn och arbetslagsledarna uppger att de är i behov av fler och mer fördjupade pedagogiska diskussioner. Ett aktuellt förslag i detta sammanhang är att utnyttja skolans ämnesansvariga på ett bättre sätt, exempelvis genom att regelbundet lyfta större frågor från ämneslagen också in i ledningsgruppen.

I samband med varje ledningsgruppsmöte upprättas en agenda och ett protokoll. Rektorn noterar att det bristande administrativa stödet på skolan bland annat betyder att ansvar för agenda och protokoll oftast tillfaller henne och att detta är en belastning. Strävan är dock att ett protokoll skrivs efter varje möte och att innehållet så snart som möjligt kommuniceras ut till lärarna i arbetslagen. Flertalet intervjuade lärare bekräftar att de löpande får tillgång till relevant ledningsinformation från sina arbetslagledare.

Arbetslagsledarna utnämns antingen efter intresseanmälan eller på direkt förfrågan från rektorn. Enligt nuvarande inriktning ska arbetslagsledarna bytas ut vartannat år. Både arbetslagsledarna och de intervjuade lärarna uppger dock att det i nuläget är oklart för dem om arbetslagsledare byts ut eller inte.

Arbetslagsledarna på Kunskapsskolan Fruängen leder och fördelar arbetslagets dagliga pedagogiska arbete samt utgör en kommunikationskanal mellan laget och skolans ledning. Vidare ansvarar arbetslagsledarna för en uppföljning av resultaten i den årskurs deras arbetslag har ett övergripande ansvar för. Flertalet intervjuade lärare och arbetslagsledare uppgav att de uppfattar rollfördelningen som tydlig och som en bra arbetsfördelning. Detta bland annat på grund av att rektorn tydligt kommunicerat med arbetslagsledarna om vad som förväntas, och att arbetslagsledarna i sin tur diskuterar rollen som arbetslagsledare både med sitt arbetslag och inom ledningsgruppen.

Vid sitt tillträde organiserade rektorn om arbetslagen, så att de flesta skolämnena nu finns representerade i alla arbetslag. Utöver det veckovisa arbetslagsmötet som varar i drygt en timme möts arbetslagen en kort stund varje dag samt vid de studiedagar som berör hela skolan. Arbetslagen träffas också under mer informella former ett par gånger per år. Arbetslaget diskuterar då uppkomna pedagogiska frågor rörande hela "sin" årskurs. De intervjuade lärarna har i flertalet fall en mycket positiv upplevelse av sitt arbetslag och de vardagliga pedagogiska diskussioner de har inom laget. Rektorn deltar ibland på arbetslagsmöten, men endast efter förfrågan från laget.

Vid sidan av årskursvist organiserade arbetslag har Kunskapsskolan Fruängen i enlighet med KSAB:s organisatoriska koncept även så kallade ämneslag. I ämneslagen samlas lärare som undervisar i samma ämnen, med möjlighet att utifrån ämnesspecifika frågor samarbeta över både arbetslagsgränserna och mellan olika Kunskapsskolor.

Varje ämneslag har en ämnesansvarig, med biträdande rektor som huvudansvarig för ämneslagen på skolan. Ämnesansvariga träffar rektorn eller biträdande rektorn ungefär två gånger i månaden. I övrigt styr ämneslagen själva över sina mötesrutiner.

Flertalet intervjuade lärare ser positivt på ämneslagen, särskilt vad gäller erfarenhetsutbyte kollegor emellan samt möjligheten att utvecklas inom sitt ämne. Både rektorn och intervjuade lärare ser dock ämneslagen som ett utvecklingsområde för skolan. Bland annat behöver möten prioriteras mer och tid avsättas för ämnesansvarigs arbete.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Kunskapsskolan Fruängen finns ett utvecklingsinriktat och långsiktigt ledarskap där rektorn skapat förutsättningar för personalens delaktighet och inflytande. Kunskapsskolan Fruängen har en tydlig rollfördelning mellan rektorn, biträdande rektor och arbetslagsledarna och en väl förankrad ledningsstruktur för skolans verksamhet. Personalen upplever att rektorns mötesrutiner för skolan huvudsakligen är effektiva och ändamålsenliga.

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.

Flertalet lärare på Kunskapsskolan Fruängen uppger att skolans rektor på ett bra sätt kommunicerar med dem om skolans undervisning. Rektorns beskrivs som lyhörd för diskussion och öppen för resonemang om uppkomna pedagogiska frågor. Rektorn har höga men rimliga förväntningar på både elever och personal vilket uppfattas som positivt.

Studiedagar och fredagsmöten är de två tillfällen då rektorn har möjlighet att kommunicera med hela kollegiet om undervisningens mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat. Studiedagar genomförs ett par dagar per termin och omfattar ofta aktuella pedagogiska frågor såsom betygsättning och bedömning eller resultaten på de nationella proven.

Det veckovisa fredagsmötet på Kunskapsskolan Fruängen hålls istället för vad som vanligtvis brukar kallas en arbetsplatsträff eller personalträff. Mötet genomförs som en obligatorisk fika på fredagseftermiddagarna. Rektorns summering av veckan som har gått samt planeringsfrågor utgör mötets huvudsakliga innehåll.

Både rektorn och flera av de intervjuade lärarna är tveksamma till mötets nuvarande utformning. Rektorn uppger att deltagarna kommer för sent och att mötestiden på en fredag eftermiddag gör det svårt att motivera långa eller djupgående diskussioner om skolans pedagogiska utveckling och måluppfyllelse. Flera av de intervjuade lärarna delar rektorns syn på fredagsmötet, så till vida att de på mötet saknar möjligheten till en gemensam diskussion eller fördjupning. Enligt skolans kvalitetsredovisning och uppgifter från rektorn är en översikt av mötesrutinerna därför en viktig åtgärd inför läsåret 2010- 2011. Rektorns avsikt är att behålla skolans fredagsmöten, men återinföra arbetsplatsträffar en gång i månaden. Inriktningen på arbetsplatsträffarna blir i så fall i första hand mer övergripande pedagogiska frågor.

Vad gäller kommunikation mellan rektorn och enskilda lärare om undervisningen på skolan uppger både rektorn och personalen att det finns goda förutsättningar för detta. Utöver de informella samtal som ofta sker i vardagen har lärarna tät individuell kontakt med rektorn inom ramen för medarbetarsamtal, lönesamtal och s k "enkätsamtal". Enkätsamtalen genomförs en gång per termin och är de samtal rektorn genomför med varje lärare efter att skolan fått resultaten på höstens elevenkät och vårens elev-, medarbetar- och föräldraenkät.⁵ Resultaten på elevenkäterna presenteras både för skolan som helhet och uppdelade per ämne, årskurs och basgrupp.

Enligt information från rektorn utgår enkätsamtalet från skolans resultat och lärarens individuella resultat på enkäten utifrån Kunskapsskolan Fruängens uppsatta mål i verksamhetsplanen. Utöver detta är lärarens individuellt satta mål, som sätts i medarbetarsamtalet i början av läsåret, också en viktig del av samtalet. I samtalet diskuterar rektorn sin egen analys av siffrorna samt efterlyser den aktuella lärarens reflektioner om resultaten. I de fall då resultaten är låga strävar rektorn efter att i dialog med medarbetaren hitta förbättringsåtgärder.

Enligt rektorn på Kunskapsskolan Fruängen är enkätsamtalen ett bra verktyg för konstruktiva diskussioner om undervisningens mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat. Denna åsikt delas av många av de intervjuade lärarna. Samtidigt uppgav flera lärare att vare sig enkäterna eller enkätsamtalen tillåter en närmare analys av svårare frågor. Enkäternas nuvarande utformning tillåter enligt dessa lärare exempelvis inte alltid möjligheten att skilja mellan hur undervisningen ser ut för ett helt ämne, och hur det ser ut just hos den enskilda läraren.

⁵ Samtliga skolor inom Kunskapsskolan i Sverige AB genomför alltid elev- medarbetar- och föräldraenkäter varje vår. Endast utvalda skolor inom koncernen genomför en elevenkät på hösten också. Enligt uppgifter från rektorn genomför Kunskapsskolan Fruängen höstenkäter under en övergångsperiod, då rektorn är relativt ny tillträdd i sin tjänst.

Då rektorn tillträdde år 2008 besökte hon i flera omgångar samtliga lärare i deras undervisning, vilket skolans lärare beskriver som mycket positivt. Vid intervju uppger rektorn att hon under läsåret 2009 – 2010 inte har haft möjlighet att vara ute lika ofta. Istället försöker rektorn att i 10 minuter besöka några basgruppssamlingar eller lektioner ett par gånger i månaden. Efter ett lektionsbesök återkopplar rektorn till den aktuella läraren främst i samband med enkät- eller arbetarsamtalet.

Rektorns nuvarande ambition för verksamhetsbesök är dock inte tydlig för många av de intervjuade lärarna. Lärarna uppger istället att rektorn oftast begränsar sig till de handledningssamtal lärarna har med sina elever i deras basgrupper, och efterlyser fler besök i rena undervisningssituationer. Både arbetslagsledarna och rektorn bekräftar att det inte ingår i arbetslagsledarnas uppgifter att bedöma kollegornas undervisning eller att diskutera detta med rektorn. Inom arbetslagen på skolan finns dock rutiner för att besöka varandras lektioner och ge varandra återkoppling.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn på Kunskapsskolan Fruängen är väl förtrogen med skolans dagliga arbete. Vidare har rektorn vid Kunskapsskolan Fruängen höga förväntningar på både elever och personal. Kommunikation mellan rektorn och hela kollegiet genomförs både vecko- och månadsvis, men behöver utvecklas för att tillåta mer djupgående diskussioner av aktuella pedagogiska frågor. Detta avser rektorn genomföra under läsåret 2009 – 2010. Rutiner för lektionsbesök finns i dagsläget inom flera av arbetslagen, men dessa erfarenheter kommuniceras inte till rektor. Återkoppling till berörda lärare efter lektionsbesök bör vara en del av rektorns rutiner.

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

- Skolans rektor behöver i sin roll som pedagogiska ledare utarbeta tydligare arbetsformer för att i samband med lektionsbesök 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 Fruängen påverkas på ett avgörande sätt av det utbildningskoncept som är gemensamt

för koncernen Kunskapsskolan i Sverige AB. Inom ramen för konceptet har varje enhet utrymme att analysera, följa upp och vidta egna åtgärder kopplade till skolans måluppfyllelse. Verktøygen och formerna för detta är dock gemensamma för hela koncernen. Enligt information från KSAB är syftet med de gemensamma verktygen och formerna dels att tillåta jämförelser mellan koncernens skolor, och dels att underlätta för koncernens skolor att lära sig av varandra.

Systemet för uppföljning och utvärdering inom KSAB bygger på ett system av tydliga ansvarsområden för lärare och arbetslagsledare gentemot skolans elever. Såsom nämndes i början av denna rapport ansvarar varje arbetslag på skolan för en av skolans årskurser. Inom varje arbetslag ansvarar sedan varje lärare för en basgrupp om ca 15 – 23 elever. Basgrupperna träffas två gånger per dag, en gång på morgonen och en gång på eftermiddagen. Den lärare som ansvarar för en basgrupp fungerar oftast också som en så kallad personlig handledare till varje elev inom basgruppen. Med några få undantag är varje lärare på en Kunskapsskola således en personlig handledare åt flera av skolans elever.

En gång i veckan genomför eleven och den personlige handledaren så kallade *personliga handledarsamtal* för planering, utvärdering och coachning. Den enskilda eleven ges där efter relativt omfattande frihet att – i samråd med den personliga handledaren - på egen hand utforma sin skoldag. En vanlig skoldag omfattar både mycket arbete på egen hand och mer formella undervisningssituationer, så kallade *workshops* eller *kommunikationsspass*.

För att organisatoriskt möjliggöra den individuellt utformade utbildningen har KSAB en egen webbportal, den så kallade Kunskapsportalen. Kunskapsportalen omfattar förutom undervisningsunderlag och instruktioner till eleverna också det s.k. *elevdokumentationssystemet*. I elevdokumentationssystemet finns information om var eleven befinner sig i utbildningen och vad eleven har erhållit för kommentarer och betyg på sitt arbete. Denna information är tillgänglig för eleven, elevens föräldrar och berörd personal på skolan.

Sammantaget arbetar rektorn på en Kunskapsskola med analys och utvärdering av skolans måluppfyllelse utifrån flera informationskällor. Mycket information sammanställs och kommuniceras av elevernas personliga handledare/lärare och av arbetslagsledarna. I detta sammanhang har arbetslagsledarna ett särskilt ansvar för att ha en överblick över måluppfyllelsen i hela "sin" årskurs. Arbetslagsledarna fullföljer sitt ansvar bland annat genom att hålla så kallade årskursdagar med hela sitt arbetslag, där måluppfyllelsen både för årskursen och för basgrupperna diskuteras. Skolans ämnesansvariga har också ett ansvar för att följa upp och sammanställa hur resultaten ser ut i det egna ämnet på skolan.

Lika viktig som den information rektorn får av personliga handledare, arbetslagsledare och ämnesansvariga är de återkommande koncerngemensamma enkäterna. Så som nämnts ovan genomför Kunskapsskolan Fruängen elevenkäter på hösten och elev-, föräldra- och medarbetarenkäter på våren.

Det bör betonas att systemet för analys och utvärdering inom KSAB av skolornas måluppfyllelse inte enbart berör kunskapsmål. Enligt information från KSAB och från rektorn på Kunskapsskolan Fruängen följs de sociala målen upp i samma omfattning som skolans kunskapsmål. 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 KSAB ytterligare ett viktigt tillfälle att fördjupa sig i både kunskapsmål och skolans sociala mål. Verksamheten på Kunskapsgårdarna har en övergripande inriktning mot praktiska och estetiska ämnen, men omfattar även värdegrundsarbete och teambuilding.

Vid intervju uppger rektorn vid Kunskapsskolan Fruängen att de strukturer för uppföljning och utvärdering som finns inom KSAB:s utbildningskoncept är ett viktigt stöd i hennes roll som pedagogisk ledare. I och med att systemet är koncerngemensamt och beprövat uppger rektorn att hon inte behöver lägga tid på att skapa egna informationsvägar för att få in information om skolans måluppfyllelse. Rektorns fokus ligger istället på analys av resultaten och planering för vilka åtgärder som eventuellt behöver vidtas.

Flertalet intervjuade lärare delar i stort rektorns syn på KSAB:s system för analys och utvärdering. Systemet kan ibland uppfattas som krävande, då måluppfyllelsen inte bara är en sak för skolan utan löpande diskuteras och jämförs inom hela koncernen. Samtidigt betonar flera lärare att systemet medger kvalificerade och relevanta diskussioner och analyser både inom arbetslaget och vid de tillfällen då skolans kollegium träffas i sin helhet. Rektorns tillämpning av systemet och inblick i resultaten upplevs också som bra. De intervjuade lärarna uppger genomgående att rektorn sammantaget tar ett tydligt ansvar för det pedagogiska ledarskapet på skolan.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn på Kunskapsskolan Fruängen har väl fungerande strukturer och rutiner för uppföljning och utvärdering av skolans resultat, i synnerhet när det gäller elevernas kunskapsresultat. Skolinspektionen bedömer att rektorn på Kunskapsskolan Fruängen tar ansvar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella och lokala målen.

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 kompetensutvecklingsåtgärder 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.

Huvudmannen Kunskapsskolan i Sverige AB står för den största andelen kompetensutvecklingsinsatser på enheterna inom koncernen. Sådana insatser omfattar exempelvis kick-off föreläsningar vid början av varje läsår eller regelbunden ämnesrelaterad kompetensutveckling, såsom de kurser som erbjuds vid koncernens Naturvetenskapliga Centrum i Saltsjöbaden. Samtliga skolor inom KSAB använder sig av IT-plattformen Kunskapsportalen, vilket återkommande medför obligatoriska utbildningstillfällen för personalen.

De intervjuade lärarna uppger att deras upplevelse av kompetensutveckling på Kunskapsskolan Fruängen är kluven. Å ena sidan beskriver flertalet lärare att de har deltagit i centralt anordnad kompetensutveckling inom koncernen, och att de oftast upplevt dessa insatser som både relevanta och utvecklande. Å andra sidan beskrivs kompetensutvecklingsinsatserna inom koncernen som främst kopplade till KSAB:s koncerngemensamma utbildningskoncept. Flera lärare uppger att de efter några års tjänstgöring inom Kunskapsskolan har sådan erfarenhet av utbildningskonceptet att de insatser som erbjuds inte alltid känns relevanta längre.

På Kunskapsskolan Fruängen upprättar rektorn individuella kompetensutvecklingsplaner i samband med de årliga medarbetarsamtalen med personalen. Rektorn har också möjlighet att besluta om fortbildningssatsningar för enstaka lärare eller för skolan som helhet utifrån de behov som identifieras i samband med den regelbundna uppföljningen av skolans verksamhet.

Trots detta uppger många av de intervjuade lärarna att de saknar individanpassade möjligheter till kompetensutveckling. Egna initiativ eller intresseområden tas enligt lärarna sällan tillvara av rektorn, ofta med hänvisning till skolans budget och det utbud som koncernen erbjuder. Flera lärare upplever också att de koncerngemensamma kompetensutvecklingsinsatserna inte alltid passar de lokala behov som finns på Kunskapsskolan Fruängen. Bristen på kompetensutvecklingsmöjligheter på individuell nivå och avsaknaden av en tydlig koppling till skolans lokala utvecklingsbehov beskrivs därför av de intervjuade lärarna som ett problemområde på skolan.

I dialog med berörda lärare har rektorn särskilt prioriterat kompetensutvecklingsinsatser för att öka lärarbehörigheten. Enligt Skolverkets statistik för läsåret 2009 – 2010 har Kunskapsskolan Fruängen en lägre andel lärare med pedagogisk högskoleexamen per 100 elever än riksgenomsnittet.

Den intervjuade personalen uppger genomgående vid intervjuerna att rektorn på Kunskapsskolan Fruängen har ett positivt, tydligt och konstruktivt förhållningssätt gentemot skolans föräldrar. Flera intervjuade lärare betonar att rektorns ansvarstagande och lyhörda förhållningssätt till föräldrakontakter är ett stort stöd för dem i deras dagliga verksamhet.

Skolans rektor träffar regelbundet rektorer från andra Kunskapsskolor på så kallade "skolchefsmöten" för strategiska samtal och erfarenhetsutbyte, vilket rektorn upplever som positivt.

Kunskapsskolan Fruängen samverkar endast i mycket begränsad omfattning med aktörer utanför KSAB. Skolan har inga internationella kontakter, inga kontakter med idrotts- eller kulturföreningar i närområdet och inget utbyte med det lokala näringslivet.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn på Kunskapsskolan Fruängen genom befintlig organisation och de insatser som görs skapar goda förutsättningar för samverkan med skolans elever och deras familjer. Skolans personal har tillgång till koncerngemensamma kompetensutvecklingsinsatser, men saknar till viss del lokalt eller individuellt anpassade kompetensutvecklingsmöjligheter. Skolan saknar också kontakter eller utbyten med närliggande aktörer inom till exempel idrott-, kultur- eller näringsliv.

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

- Skolans rektor behöver vidareutveckla analysen och planeringen av skolans kompetensutvecklingsbehov. I det arbetet ingår att säkerställa att kompetensutvecklingsinsatser har en koppling till skolans lokala pedagogiska utvecklingsområden samt till personalens individuella kompetensutvecklingsbehov.
- Skolinspektionen bedömer att rektorn på Kunskapsskolan Fruängen behöver inleda ett utbyte med aktörer i närområdet för att ytterligare främja elevernas utveckling och lärande.

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

På Skolinspektionens vägnar

Luca Nesi
Enhetschef

Ylva Johnsson
Utredare

Bilaga

Skolinspektionens granskning av rektors ledarskap

Skolinspektionens granskning av rektors ledarskap

Genomförande av granskningen

I granskningen ingår och besöks 30 grundskolor, varav 24 kommunala skolor i 8 kommuner, samt 6 fristående skolor med två olika huvudmän. Resultaten redovisas i granskningsbeslut till respektive skola och huvudman, samt i en kvalitetsgranskningsrapport där samtliga granskningsobjekt beskrivs och diskuteras.

Vid urval av grundskolor i respektive kommun/huvudman har indikatorer på såväl låg- som hög måluppfyllelse varit kriterier. Olika ledarskapsorganisation är ett annat kriterium i urvalet, för att kunna visa på bredden i rektorers ledarskap. Statistiska indikatorer kombineras också med Skolinspektionens erfarenheter från regelbunden tillsyn.

Huvudfrågeställning: Leder rektor skolans arbete mot ökad måluppfyllelse?

Utgångspunkter har varit områden som forskning, utredningar och beprövad erfarenhet lyft fram som centrala för ett framgångsrikt ledarskap, samt skolans styrdokument; främst skollagen⁶, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)⁷ och grundskoleförordningen⁸. 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?

⁶ Skollag (1985 :1100)

⁷ Läroplan för det obligatoriska skolväsendet m.m (Lpo 94)

⁸ 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.⁹ 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.¹⁰

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.¹¹ I en OECD-rapport om skolläderskap uttrycks det såhär: *”Ett effektivt ledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande.”*¹²

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.¹³ 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.¹⁴

⁹ 2 kap, 2 § Skollagen (1985:1100)

¹⁰ Lpo94.

¹¹ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

samt Skolverket (2009). *Rektorsprogrammet: Den statliga befattningsutbildningen för rektorer*. Stockholm, Skolverket.

¹² OECD-rapport (2009). *Förbättrat skolläderskap*. Volym 1: Politik och praktik. Pont, Beatriz., Nusche, Deborah., Moorman. s 5. Svensk översättning: Skolverket.

¹³ Skolverket (2006). *Lusten och möjligheten: om lärarens betydelse, arbetssituation och förutsättningar*. Rapport nr 282. Stockholm: Skolverket.

¹⁴ Hallerström, H (2006). *Rektors normer*. Lunds universitet. (s 157)

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.¹⁵ 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.¹⁶

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.¹⁷ En tydlig framgångsfaktor enligt den här forskningen är utövandet av ett demokratiskt och kommunikativt ledarskap som fokuserar på såväl skolans kunskapsmål som sociala mål.¹⁸ 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.¹⁹

¹⁵ Skolinspektionen 2009. *Vi vässar pennan. Skolinspektion med fokus på kunskap och kvalitet*, s 19, samt statistik från regelbunden tillsyn

¹⁶ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹⁷ 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.

¹⁸ 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.

¹⁹ 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).

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.²⁰

- 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.

²⁰ Se t ex Höög, J., Johansson, O (2009) Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor? s 62-66. *Resultatdialog: Aktuell forskning om lärande*: Vetenskapsrådet,

*Hallerström (2006)

*Grosin (2003)

*Blossing, Ulf (2004). *Skolors förbättringskulturer*. Rapport. Karlstads universitet. Inst. för utbildningsvetenskap.

*Utbildningsdepartementet (2007). *Tydligare ledarskap i skolan och förskolan – förslag till en ny rektorsutbildning*. Stockholm, Ds 2007:34.

*Utbildningsdepartementet (2001) *Lärande ledare – Ledarskap för dagens och framtidens skola*. Utb.dep: Skriftserie rapport 4.

*Myndigheten för skolutveckling (2003). *Att granska och förbättra kvalitet*: Stockholm

- Rektor använder kompetensutveckling som en hävstång i skolans förbättringsarbete.
- Rektor och lärare har i sin kommunikation fokus på mål och lärande, rektor involverar också medarbetarna och ger förutsättningar för delaktighet och inflytande.
- Rektor fördelar ansvar och befogenheter till arbetslag och team.
- Skolans ledarskap och förbättringsarbete präglas av såväl långsiktighet och uthållighet som delaktighet och inflytande, samt öppenhet och samverkan. Förbättringsarbetet ställs i relation till resultat, övergripande mål och visioner med skolverksamheten.

Definition av pedagogiskt ledarskap

Pedagogiskt ledarskap, eller rektorer som pedagogiska ledare, är begrepp som används i styrdokument, policydokument och forskning. Pedagogiskt ledarskap introducerades som begrepp redan i 1946 års skolkommision.²¹ 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.²² 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.²³

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.*²⁴

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.

²¹ Skolkommisionen tillsattes 1946 av Tage Erlander och dess betänkande presenterade förslag till riktlinjer för det svenska skolväsendets utveckling

²² Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

²³ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

²⁴ 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.²⁵

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.²⁶

²⁵ Törnsén (2009).

²⁶ *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:

- 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.