

Kunskapsskolan i Sverige AB  
Box 92146  
120 08 STOCKHOLM

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

Kunskapsskolan Täby  
Maskinvägen 4  
183 53 TÄBY

## Kvalitetsgranskning av den fristående grundskolan Kunskapsskolan Täby i Täby kommun

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Kunskapsskolan Täby. Enligt Skolinspektionens bedömning bedriver rektorn på Kunskapsskolan Täby ett tydligt och utvecklingsinriktat ledarskap. Rektorn är väl förtrogen med skolans verksamhet och rektorns närhet till sin personal gör att det finns goda förutsättningar för en givande kommunikation kring pedagogiska frågor. Skolan har 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 relativt hög grad svarar mot presenterade framgångsfaktorer<sup>1</sup>.

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 Täby har resulterat i inga krav på åtgärder och fyra förbättringsområden för rektors ledarskap.

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

- Mot bakgrund av att det på skolan råder viss oklarhet kring de båda arbetslagsledarnas roll i ledningsorganisationen behöver rektor förtydliga deras respektive uppdrag.
- Skolans rektor behöver i sin roll som pedagogisk ledare vidareutveckla arbetsformerna för att kontinuerligt kunna följa upp, ge stöd, utmana och utveckla skolans lärare i deras direkta arbete med undervisning och elevers lärande.
- Rektor behöver utveckla 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.

---

<sup>1</sup> Se bilaga

- Rektor bör 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 per e-post till [skolinspektionen@skolinspektionen.se](mailto:skolinspektionen@skolinspektionen.se).

## Bakgrund

Skolinspektionen genomför en kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under perioden februari 2010 till och med oktober 2010. Granskningen av Kunskapsskolan Täby, 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 underfrågor<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

<sup>3</sup> Se bilaga för utförligare beskrivning

Mer information om kvalitetsgranskningen finns på Skolinspektionens webbplats [www.skolinspektionen.se/Kvalitetsgranskning](http://www.skolinspektionen.se/Kvalitetsgranskning).

#### **Granskningen av Kunskapsskolan Täby**

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från huvudmannen och skolan, samt av information som samlats in vid intervjuer den 9-10 juni 2010. Intervjuer med rektor och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan. Totalt har åtta lärare (varav två även är arbetslagsledare) och rektor intervjuats individuellt och i grupp.

Ansvariga för kvalitetsgranskningen i Kunskapsskolan Täby 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 Täby**

Kunskapsskolan Täby startade – som en av de första Kunskapsskolorna i landet - sin verksamhet läsåret 2000/01. Skolan har cirka 100 elever i årskurserna 6-9 och totalt 10 lärare. 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.

Skolan leds av en rektor (på Kunskapsskolorna benämns rektor "skolchef"). 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 utgör - med hänvisning till det begränsade elevantalet - tillsammans ett enda arbetslag som leds av två arbetslagsledare. Arbetslagsledarna har av rektor tilldelats olika ansvarsområden. Dessa två arbetslagsledare utgör tillsammans med rektor och skolans koordinator skolans ledningsgrupp.

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 254, att jämföra med 210 för riket i övrigt. Även enligt det så kallade SALSA-värdet<sup>4</sup> 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 Täby berättar att hon rekryterades av huvudmannen för att försöka vända en negativ trend på skolan, med bland annat hög personalomsättning och sjunkande kunskapsresultat. Hon har tidigare tjänstgjort som rektor på två andra Kunskapsskolor i Stockholm under ett flertal år.

Hennes arbete under de två år hon varit rektor på Kunskapsskolan Täby har koncentrerats till att på olika sätt försöka skapa förutsättningar för en mer stabil och målinriktad skola. Hon upplever att mycket har förändrats till det bättre under de två senaste läsåren, vilket även skolans resultat visar. Merparten av de intervjuade lärarna håller med om att skolan utvecklats på ett positivt sätt under hennes ledarskap, och uttrycker att de nu står på en relativt stabil grund.

Skolans ledningsgrupp (bestående av rektor, koordinator samt de två 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 som är skolans beslutsfattare, men hon sätter värde på att strategiska beslut ska vara väl förankrade i ledningsgruppen och i arbetslaget.

Det finns ingen skriftlig arbetsbeskrivning för arbetslagsledarna på Kunskapsskolan Täby. Den enda arbetsbeskrivning som finns att tillgå är den som utarbetats på koncernnivå och den är inte direkt tillämplig på Kunskapsskolan Täby eftersom skolan, med hänvisning till såväl till sitt relativt låga elevantal som till sina specifika behov, har valt en egen arbetslagsorganisation.

Skolans två arbetslagsledare har utsetts av rektor utifrån deras respektive kompetenser samt utifrån rektors behov att ha medarbetare i ledningsgruppen som kompletterar henne som person. Nuvarande arbetslagsledare kommer att inneha sin position tills antingen de själva eller rektor anser att det finns anledning att byta ut dem.

---

<sup>4</sup> 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.

Den ena arbetslagsledaren arbetar med elever i behov av särskilt stöd och har som arbetslagsledare fått ett särskilt ansvar för skolans elevvård, medan den andra arbetar som ämneslärare och har tilldelats ett särskilt ansvar för IT-frågor, schemaläggning, utvärderingar och arbete med bedömning och betygssättning. Organisatoriskt är dessa två arbetslagsledare jämställda, men flera av de intervjuade lärarna uppfattar att den ena arbetslagsledaren tillsammans med rektor i praktiken utgör skolans egentliga ledning. Detta har sin förklaring bland annat i att denne arbetslagsledare under delar av föregående läsår tjänstgjort som ställföreträdande rektor - och därmed varit personalansvarig på skolan - under perioder när den ordinarie rektorn haft andra uppgifter inom koncernen. Arbetslagsledaren fungerar dessutom fortfarande som ställföreträdande rektor när ordinarie rektor är frånvarande. Han är även den som leder alla möten i arbetslaget och skolans arbetsplatsträffar. Sammantaget har detta gjort att många lärare ser honom som rektors "högra hand" och att de upplever att det finns en obalans mellan de två arbetslagsledarna. Vissa lärare uttrycker i intervjuerna att oklarheter och obalanser i nuvarande organisation får negativa återverkningar på deras möjligheter till delaktighet och inflytande på skolan. Denna synpunkt delas dock inte av alla lärare.

De intervjuade lärarna uttrycker sig annars i huvudsak positivt kring skolans ledningsorganisation, även om flera ifrågasätter rektors beslut att ha två arbetslagsledare i ett och samma arbetslag. Rektor motiverar sitt beslut med att skolan växer i relativt snabb takt och att det är bra att ha två vana arbetslagsledare eftersom det troligen kommer att behöva bildas ytterligare ett arbetslag i en inte alltför avlägsen framtid.

Av den medarbetarenkät som lärarna årligen fyller i - och vars resultat delvis presenteras i skolans kvalitetsredovisning - framgår att andelen lärare som är nöjda med sin rektor stadigt ökat under de senaste två läsåren. De uppskattar hennes kunnskap, tydlighet och att hon inte räds att ta sig an svåra problem av vilket slag de än vara månde.

### *Bedömning*

Skolinspektionen bedömer att rektor på Kunskapsskolan Täby bedriver ett tydligt och utvecklingsinriktat ledarskap samt att det genom skolans organisationsmodell finns förutsättningar för delaktighet och inflytande.

Granskningen har dock uppmärksammat följande utvecklingsområde när det gäller skolans ledningsorganisation:

- Mot bakgrund av att det på skolan råder viss oklarhet kring de båda arbetslagsledarnas roll i ledningsorganisationen behöver rektor förtydliga deras respektive uppdrag.

**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.*

I och med att Kunskapsskolorna i Sverige har ett gemensamt pedagogiskt koncept och en fast organisatorisk modell finns för de enskilda skolorna inom koncernen vissa givna strukturer som delvis styr det sätt på vilket rektor utövar det indirekta ledarskapet på varje enskild skola. Rektor för Kunskapsskolan Täby anser dock att hon 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 Täby är i huvudsak nöjda med det givna pedagogiska konceptet och den organisatoriska modellen och anser att de har god hjälp av de verktyg som huvudmannen på olika sätt tillhandahåller.

Merparten av de intervjuade lärarna uppger att det finns bra kanaler för kommunikation med skolans rektor, även om det ibland kan uppstå oklarheter som en konsekvens av att rollfördelningen i ledningsgruppen inte är helt klar. Rektorn beskrivs som öppen för förslag från medarbetarna – och snabb till beslut. Några uppger att rektorn ibland kan vara alltför snabb med att gå till beslut, men att hon är prestigelös och inte har några problem med att backa när det har gått för fort. Generellt sett känner lärarna stort förtroende för sin rektor och upplever att hon genom såväl kompetens som erfarenhet står stadigt i sitt yrkesutövande.

I och med att flertalet ämnen läses som ämnesövergripande teman krävs att lärarna samarbetar. Enligt den intervjuade personalen fungerar samarbetet mellan lärarna oftast bra och de trivs med sitt arbete och med varandra. Vissa uppgav dock att de, bland annat med hänvisning till att det varit relativt stor personalomsättning på skolan, ännu inte riktigt kände att lärargruppen utgjorde ett kollegium. Flera lärare framförde i intervjuerna kritik mot att de veckovisa mötena i arbetslaget i allmänhet begränsas till en stunds information från ledningsgruppen och därpå en stund för att lösa aktuella praktiska problem. Detta gör att de "riktiga" samarbetsfrågorna kring den undervisning som bedrivs sällan diskuteras i arbetslaget.

Eftersom skolan är relativt liten är även lärarnas möjligheter till samarbete inom ett och samma ämne begränsade eftersom det i många ämnen inte finns fler än en undervisande lärare. Skolans litenhet har även medfört att samarbete i de av huvudmannen organisatoriskt givna "ämneslagen" i flera ämnen överhuvudtaget inte bedrivs eftersom "laget" utgörs av en enda lärare. Detta är annars ett viktigt forum - vid sidan av ledningsgruppen och de årskursvist indelade arbetslagen - för pedagogiskt utvecklingsarbete på Kunskapsskolorna i landet. I ämneslagen är det exempelvis tänkt att diskussioner ska föras om undervisningens innehåll, arbetssätt och arbetsformer samt bedömning och betygssättning. Lärarna på Kunskapsskolan Täby saknar detta forum på den egna skolan, men deltar i de träffar för ämneslag från olika Kunskapsskolor som anordnas varje termin av huvudmannen. De intervjuade lärarna understryker i intervjuerna betydelsen av dessa.

Rektor uppger att hon hittills inte varit närvarande i undervisningssituationer i tillräcklig utsträckning, men att detta ska prioriteras framöver. Rektor rör sig dock ofta runt i skolan och genom att mycket av verksamheten bedrivs i skolans öppna ytor tycker hon ändå att hon har ganska god uppfattning om vad som pågår i undervisningen. Rektor håller sig även informerad via informella samtal med elever och lärare, via medarbetarsamtalen och följer dessutom upp den information som kommer fram via de årliga enkätundersökningarna.

De intervjuade lärarna uttrycker en önskan om att få mer regelrätta "lektionsbesök" med efterföljande återkoppling på sina föreläsningar, kommunikationspass etc. I viss utsträckning förs samtal kring detta på medarbetarsamtalen, men lärarna upplever att kommunikationen skulle förbättras om rektor faktiskt tagit del av den undervisning de bedriver. Lärarna uppskattar att rektor alltid ger dem tydlig återkoppling på kunskapsresultaten i de olika ämnena men önskar att de skulle få motsvarande återkoppling på den undervisning de bedriver. Dessutom efterlyser de mer av pedagogiska samtal och pedagogiskt utvecklingsarbete på skolan i allmänhet, och inom ramen för det egna arbetslagsarbetet i synnerhet.

### *Bedömning*

Skolinspektionen bedömer att rektor på Kunskapsskolan Täby är väl förtrogen med skolans verksamhet. Rektors kompetens tillsammans med lärarnas uttryckliga vilja att utveckla sin undervisning ytterligare gör att det på skolan finns goda förutsättningar för en givande kommunikation kring pedagogiska frågor.

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 Täby 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. Verktygen och formerna för detta är dock gemensamma för hela koncernen. Enligt information från huvudmannen är syftet med de gemensamma verktygen 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 skollledning 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 samtliga 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 arbetslaget och rektor 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 rektors 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 basgruppen som får betyg i alla ämnen. Om elevernas samlade resultat i den egna basgruppen är lägre än skolans målsättning i samma avseende måste läraren förklara orsakerna till avvikelser. Tillsammans med rektor utarbetas därefter strategier för att förbättra resultatet.

De i granskningen intervjuade lärarna uppskattar den noggranna uppföljningen av elevernas kunskapsresultat, även om de samtidigt uttrycker att kraven på ständigt förbättrade resultat kan bli lite för "uppskrivade" från huvudmannens sida. 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 skolans 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 rektor 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 Täby 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 föräldrar av formaliserad karaktär, samt kommunikation med aktörer utanför skolan, såväl andra skolor/rektorer, näringsliv och föreningsliv, som eventuellt internationellt samarbete.*

På Kunskapsskolan Täby upprättar rektor såväl individuella som skolövergripande kompetensutvecklingsplaner. Utifrån de behov som identifieras i samband med uppföljning och utvärdering kan rektor besluta om fortbildningssatsningar för enskilda 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 Täby, enligt samstämmda 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 in 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 rektor som lärare att kontakterna med externa aktörer är begränsade. Det förekommer att rektor och lärare

deltar i nätverk initierade av Täby kommun, men inte i någon större utsträckning. Rektor uppger att de medvetet prioriterat ned detta eftersom de hittills inte upplevt det som särskilt givande. Med undantag för de kontakter med fotbollsklubbar och Svenska fotbollsförbundet som sker inom ramen för skolans fotbollsprofil har skolan inte kontakter med näringsliv och föreningsliv i någon nämnvärd utsträckning. Skolan är heller inte delaktig i något internationellt samarbete. Det mesta sker således inom den "egna familjen" vilket de intervjuade lärarna ser både för- och nackdelar med.

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 det skolövergripande samarbete mellan olika "ämneslag" som nämnts tidigare. På dessa träffar diskuteras exempelvis frågor rörande det gemensamma pedagogiska konceptet samt bedömning och betygssättning, vilket lärarna upplever som givande och utvecklande. Samtidigt finns bland lärarna viss kritik mot att skolan vänder sig inåt i alltför hög utsträckning.

#### *Bedömning*

Skolinspektionen bedömer att rektor på Kunskapsskolan Täby 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 bör 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 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 skollagen<sup>5</sup>, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)<sup>6</sup> och grundskoleförordningen<sup>7</sup>. 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?

---

<sup>5</sup> Skollag (1985 :1100)

<sup>6</sup> Läroplan för det obligatoriska skolväsendet m.m. (Lpo 94)

<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup>

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.<sup>10</sup> I en OECD-rapport om skolläderskap uttrycks det så här: *"Ett effektivt ledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande."*<sup>11</sup>

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.<sup>12</sup> Rektorns roll, inte bara som chef, utan som pedagogisk ledare är viktig för skolutvecklingen. Ledarens roll kan också definieras utifrån konceptet att som person

<sup>8</sup> 2 kap, 2 § Skollagen (1985:1100)

<sup>9</sup> Lpo94.

<sup>10</sup> Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

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

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

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

vara bärare av en utvecklingsidé och att kommunicera den i olika sammanhang, både internt och i externa kontakter.<sup>13</sup>

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.<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup>

## 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.<sup>16</sup> En tydlig framgångsfaktor enligt den här forskningen är utövandet av ett demokratiskt och kommunikativt ledarskap som fokuserar på såväl skolans kunskapsmål som sociala mål.<sup>17</sup> 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.<sup>18</sup>

<sup>13</sup> Hallerström, H (2006). *Rektors normer*. Lunds universitet. (s 157)

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

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

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 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,

### 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.<sup>19</sup>

- 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).

<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup> 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.<sup>21</sup> 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.<sup>22</sup>

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.*<sup>23</sup>

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.

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

<sup>21</sup> Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

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

<sup>23</sup> 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.<sup>24</sup>

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.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Törnsén (2009).

<sup>25</sup> *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.