

Linköpings kommun
Utbildningskontoret

Rektorer
Ekholmsskolan
581 81 Linköping

Beslut
Rektors ledarskap
2010-11-12
1 (9)
Dnr 40-2010:71

Kvalitetsgranskning av Ekholmsskolan i Linköpings kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Ekholmsskolan. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande. Vid Ekholmsskolan bedrivs enligt Skolinspektionens bedömning ett ledarskap med eleven i centrum och att rektorerna tar ansvar för att skapa tydliga strukturer för skolans vardagsarbete. Skolinspektionen bedömer dock att ledarskapet behöver utvecklas på flera punkter utifrån styrdokumentens krav och presenterade framgångsfaktorer¹.

Bedömningarna delas upp i åtgärder som måste vidtas, där tydliga brister enligt författningarna föreligger, samt i förbättringsområden där kvaliteten i rektors ledarskap behöver stärkas. I förbättringsområdena finns forskning som stöd tillsammans med utgångspunkter i styrdokumentet. Bedömningen för Ekholmsskolan har resulterat i två krav på åtgärder och fyra förbättringsområden för rektorernas ledarskap.

Skolinspektionen bedömer att Linköpings kommun och rektorerna vid Ekholmsskolan måste vidta åtgärder i följande avseenden för att rektor ska kunna leda skolans arbete mot ökad måluppfyllelse:

- Rektorerna måste ta en mera aktiv roll i att leda skolans pedagogiska utvecklingsprocesser. I detta ingår att analysera skolans övergripande utvecklingsbehov, formulera riktning och utarbeta former för att leda skolan i den riktningen. (2 kap. 2§ skollagen, Lpo 94, Skolans värdegrund och uppdrag/den enskilda skolans utveckling)
- Rektorerna måste utveckla det systematiska kvalitetsarbetet med analys och utvärdering av skolans resultat, för att kunna få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns för att eleverna ska nå högre måluppfyllelse. (Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar)

¹ Se bilaga

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

- Rektorerna behöver stimulera lärarna och arbetslagen till delaktighet och ansvarstagande i skolans utvecklingsarbete.
- Rektorerna behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, analysera och systematiskt kunna ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen till enskilda lärare och arbetslag.
- Rektorerna behöver leda skolans arbete i syfte att sprida kunskaper och lärdomar över ämnesgrupper, arbetslag och enskilda lärare.
- Rektorerna behöver arbeta med att förbättra sina internationella kontakter för att bredda elevernas omvärldsperspektiv och tydliggöra det interkulturella perspektivet i kunskapsuppdraget.

Uppföljning

Linköpings kommun ska skriftligt redovisa vilka åtgärder som vidtagits med anledning av beslutet, samt beskriva hur rektor och huvudman har arbetat/avser fortsätta arbetet, med kvalitetsförbättringsområden. Redovisningen ska sändas till Skolinspektionens avdelning i Linköping senast den **12 maj 2011**.

Var vänlig ange Skolinspektionens diarienummer (Dnr 40-2010:71) vid kommunikation med myndigheten angående granskningen. Redogörelsen kan sändas per vanlig post eller e-post till skolinspektionen.linkoping@skolinspektionen.se.

Bakgrund

Skolinspektionen genomför en kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under perioden februari 2010 till och med oktober 2010. Granskningen av Ekholmsskolan i Linköpings kommun ingår i detta projekt. Övergripande iakttagelser och slutsatser inom området kommer att redovisas i Skolinspektionens kvalitetsgranskningsrapport om rektors ledarskap.

Projektet om rektors ledarskap syftar till att granska hur rektorer utövar sitt ledarskap i grundskolan.

Den övergripande frågeställningen i granskningen är huruvida rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse.

Projektet granskar utifrån det ett antal underfrågor² som handlar om hur rektor utövar sitt ledarskap i förhållande till skolans kärnverksamhet – undervisning och lärande – och skolans nationella uppdrag. Det innefattar granskning av hur rektor arbetar med att skapa förutsättningar i organisationen för att möjliggöra utveckling med fokus på skolans uppdrag, hur rektor leder lärarna i deras arbete med undervisning, hur rektor

² Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

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.

Granskning av rektors ledarskap i Ekholmsskolan i Linköpings kommun

Underlaget för granskningen består av dokument från Linköpings kommun och Ekholmsskolan, samt av information som samlats in vid intervjuer den 10–11 maj 2010. Intervjuer med rektorerna och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjort i skolan. Totalt har 18 lärare, varav fem med arbetslagsledningsansvar i skolan, samt två rektorer, intervjuats individuellt och i grupp.

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

Ansvariga för kvalitetsgranskningen i Ekholmsskolan har varit Christina Lindh och IngBeth Larsson

Motivering till beslutet

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

Ekholmsskolan

Ekholmsskolan ligger i ett ytterområde i den södra delen av Linköpings tätort. Stadsdelen är byggd i början på 70-talet och har en blandad bebyggelse. Skolan har förutom "vanliga" klasser, internationella klasser, klasser med ma-no-inriktning, särskola samt verksamhet för elever med rörelsehinder. Eleverna på skolan beskrivs som trevliga och studiemotiverade. Skolan har blivit alltmer konkurrensutsatt av fristående skolor som ligger centralt i tätorten. Skolan har därför under de senaste åren fått ett vikande elevunderlag. För att hävda skolan i konkurrensen och för att attrahera elever har skolan satsat på Noma-klasser, klasser där undervisningen i naturvetenskap och matematik fördjupas.

Kommunen genomförde en utredning om rektorernas arbetssituation i mitten på 2000-talet. Utredningen resulterade bland annat i nya skolledningsorganisationer med två samarbetande rektorer på de större skolorna. På Ekholmsskolan har man sedan 2005 ett parledarskap med gemensamt ansvar för skolan som helhet men med en tydlig ansvarsfördelning avseende elev- och personalansvar. Flera byten av skolledning har

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

skett sedan dess. Nuvarande rektorer har varit skolledare på skolan i tre år. De är väl förtrogna med skolan då de tidigare varit lärare och arbetslagsledare samt haft fackliga företroendeuppdrag på skolan. De två rektorerna leder skolan med stöd av åtta arbetslagsledare och två administratörer. Skolan har utöver detta ett ekonomi- och personaladministrativt stöd i form av områdeskontor som leds av rektorernas närmaste chef, områdeschefen.

Ekholmsskolans har 60 lärare och 13 elevassistenter som ansvarar för 420 elevers skolgång i årskurserna 7–9. Lärarna är organiserade i fem vertikala arbetslag utifrån mentorskap i de olika klasserna.

Ekholmsskolans kunskapsresultat, läsåret 08/09, är generellt högre än grundskolorna i kommunen och i riket. 98 procent av eleverna är behöriga till nationellt program, vilket är högre än riksgenomsnittet. Det genomsnittliga meritvärdet är 212, det vill säga något över kommunsnittet och riket. 81 procent av eleverna har nått målen i alla ämnen, också det högre än kommunen och riket. Flickor med utländsk bakgrund har det högsta meritvärdet 228, medan pojkar med svensk bakgrund har det lägsta meritvärdet, 204. Skolans resultat har varierat något under den senaste femårsperioden. Skolans betygsresultat ligger under det beräknade Salsa-värdet.

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.

Ekholmsskolans grundsyn och ambition är att trygghet och kunskap ska gå hand i hand i skolans arbete, vilket i skolans kvalitetsredovisning för 2009 beskrivs med orden "trygghet är en förutsättning för kunskap och kunskap är en förutsättning för trygghet". Trygghetsbegreppet har tydligt påverkat skolans arbete. Flera av lärarna talar utifrån trygghetsbegreppet när de beskriver skolans vision och målsättning. Skolledningens prioriteringar visar att omtanke om både lärare och elever har företrädde. Lärarna känner sig lyssnade till och respekterade av skolans rektorer. Vidare framgår att skolans arbete har fokus på att alla elever ska klara grundskolan och få minst godkänt i alla ämnen. Skolan satsar på mindre klasser med max 24 elever/klass och två mentorer. Syftet är att ge goda förutsättningar att bygga relationer mellan lärare och elever samt att ge lärarna tid för uppföljning av elevers resultat. Skolan har en pedagogisk verkstad "Sal 26" där den specialpedagogiska resursen är samlad för stöden i skilda ämnen eller undervisning i mindre grupper.

Skolan har en tydlig struktur för samarbete i arbetslag, ämnesgrupper och ansvargrupper. Det varierar dock mellan de olika gruppernas engagemang, aktivitet och självständighet. Det medför att rektorerna lägger mycket tid för att stödja vissa arbetslag. Rektorerna leder direkt dessa lärare och arbetslag och blir på så vis välinformerade om delar av verksamheten samt om de elever som riskerar att inte uppnå målen. Inblick i andra arbetslags- och ämnesgruppers arbetsprocesser och resultat och klassers arbete får de huvudsakligen som andrahandsinformation via enskilda lärare eller arbetslagsledare.

Arbetslagsledarna beskriver sitt ansvar dels som en stödjande funktion till kollegor, dels som en informationslänk mellan lärarna och skolledning och dels som ett bollplank till rektorerna. Arbetslagsledarna deltar inte i den av kommunen erbjudna ledarutbildningen och de hänvisar inte heller i intervjun till kommunens uppdragsbeskrivning av arbetslagledarfunktionen. Arbetslagens arbete fokuseras huvudsakligen på frågor av elev- och personalvårdande karaktär. Skolans prioriterade utvecklingsarbete, kunskap och bedömning, genomförs i ämnesgrupperna under ledning av en av skolans ansvarsgrupper, utvecklingsgruppen. Ämnesgrupperna är löst kopplade till arbetslagen och utan direkt ledning av rektorerna. Utvecklingsgruppen deltar i centralt arrangerade möten och träffar rektorerna och arbetslagsledarna en gång i månaden.

Skolans grundsyn och flera av skolans utvecklingsarbeten initierades av tidigare skolledning. Rektorerna och flera lärare uttrycker att man "gör färdigt och förfinar" arbetet med till exempel kunskap och bedömning, matriser och pedagogiska planeringar i väntan på nya nationella direktiv. Andra utvecklingsområden på skolan som elevledda utvecklingssamtal, utveckling av matematikundervisning och Noma-grupperna har initierats av kommunen, områdeschefen eller av enskilda lärare på skolan.

En av rektorerna har egen kunskap och ett stort engagemang för elever i behov av särskilt stöd och hon är initiativtagare till den pedagogiska verkstaden. Den andra rektorn var tidigare projektledare för skolans satsning på undervisningen i matematik och de naturorienterande ämnena. Hon har också tidigare varit rektor på 50 procent för verksamheten med rörelsehindrade elever. Det uppdraget ingår nu som en del i nuvarande rektorstjänst.

Rektorernas ledarskap kan sammantaget beskrivas som förvaltande och verkställande av initiativ och beslut som fattats av andra eller på andra nivåer än skolledningen på Ekholmsskolan. Rektorerna förvaltar skolans kultur och stödjer ett målinriktat utvecklingsarbete genom att ge olika grupper tid och rum för arbetet.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det pågår ett utvecklingsarbete i olika ämnesgrupper på skolan med fokus på elevers lärande och utveckling. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorerna ger struktur för skolans vardagsarbete och att lärarna har förtroende för

skolans ledning. Skolans strukturer utnyttjas inte till fullo för att åstadkomma ett fördelat ledarskap, det vill säga, inflytande och delaktighet samt ansvarstagande för hela skolans utvecklingsarbete mot högre måluppfyllelse.

Granskningen har uppmärksammat följande kvalitetsbrist och förbättringsområde när det gäller rektors ledning av skolans utvecklingsprocesser med fokus på elevers lärande och kunskapsutveckling:

- Rektorerna måste ta en mera aktiv roll i att leda skolans pedagogiska utvecklingsprocesser. I detta ingår att analysera skolans övergripande utvecklingsbehov, formulera riktning och utarbeta former för att leda skolan i den riktningen..
- Rektorerna behöver stimulera lärarna och arbetslagen till delaktighet och ansvarstagande i skolans utvecklingsarbete.

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.

Rektorerna ger strukturella förutsättningar för lärarnas samarbete om elevernas lärande och kunskapsutveckling och för ämnesutveckling i olika grupper i form av tid och rum. Samarbetet i de olika grupperna kan utformas på olika sätt då skolans övergripande mål ger ett tolkningsutrymme och rektorerna inte följer upp gruppernas arbete.

Rektorerna uppger att de håller sig förtrogna med det dagliga arbetet genom att vistas i skolans korridorer och att deras dörrar är öppna för kontakt med elever och lärare. Lärarna känner sig lyssnade till och uppskattar att rektorerna ser deras behov av stöd och att rektorerna snabbt sätter in resurser vid behov. Rektorerna har ambitionen att besöka varje arbetslag en gång i månaden men tiden har inte räckt till för detta. Rektorernas vardagliga kommunikation med lärarna sker huvudsakligen skriftligt via e-post och veckobladet "Ekbladet". Utanför rektorsexpeditionen finns också skriftlig information som riktar sig till elever och lärare.

Rektorerna utövar ett stödjande ledarskap till grupper eller till de lärare som efterfrågar detta. Det händer att rektorerna är med i undervisningen och att de ger lärarna stöd i arbetet med att planera undervisningen. Andra lärare uppger att de mycket sällan får

besök av rektorerna i klassrummet eller att de nästan aldrig för samtal med rektorerna om sin undervisning eller om elevernas lärande och kunskapsutveckling.

Det årliga medarbetarsamtalet är det tillfälle då lärare och rektorerna kan föra planerade samtal om lärarens mål och resultat. Medarbetarsamtalet tar sin utgångspunkt i skolans mål- och aktivitetsplan. Läraren förväntas att inför samtalet prioritera egna mål och formulera ett personligt utvecklingsbehov. Rektorerna har ambitionen att genomföra klassrumsbesök inför medarbetarsamtalen men har ännu inte lyckats genomföra detta.

Flera lärare uttrycker att de inte får återkoppling på sin undervisning av någon på skolan. Om det förkommer samtal om undervisningen är det huvudsakligen i de olika ämnesgrupperna. På frågan om det vore önskvärt att rektorerna gör klassrumsbesök är svaret inte entydigt positivt. Några menar att de skulle bli nervösa eftersom det ovanligt med klassrumsbesök. Vidare uttrycks att då rektorerna tidigare varit lärarkollegor kan det vara problematiskt för dem att ta rollen som granskare av före detta kollegors undervisning. Någon arbetslagsledare menar att det är orimliga förväntningar på en rektor att kräva att de ska genomföra klassrumsbesök med uppföljande samtal. Rektorerna litar på lärarna och lärarna är självständiga och klarar mycket själva, enligt arbetslagsledarna. Men uppfattningen, att det vore bra för eleverna om rektorerna intresserade sig för skolans ämnen och undervisning, uttrycks också i intervjuerna.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorerna behöver utöva ett mera direkt ledarskap mot alla lärare och arbetsgrupper på skolan. Rektorerna är tillgängliga och lyssnande vilket uppskattas av lärarna men det förefaller som att ledarskapet på skolan är alltför serviceinriktat och reaktivt på bekostnad av ett mera målinriktat ledarskap.

Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområde när det gäller rektorernas kommunikation med lärarna om undervisningens mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat:

- Rektorerna behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, analysera och systematiskt kunna ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen till enskilda lärare och arbetslag.

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 och till målen i skolplanen och den lokala arbetsplanen. Här fokuseras också hur rektor skapar förutsättningar för skolans systematiska kvalitetsarbete.

Rektorerna som tidigare själva har varit såväl lärare som arbetslagsledare, projektledare och fackliga förtroendepersoner på skolan, är väl förtrogna med kollegiet och skolan som arbetsmiljö för elever och lärare. Enligt lärarna är också rektorerna kända av sko-

lans elever. Av intervjuerna med rektorerna framgår att de följer de särskilda stödinsatserna och att de har god bild av de elever som är i behov av särskilt stöd. Då rektorerna inte gör systematiska besök i undervisningsmiljöerna eller har utvecklat arbetsformer för att följa upp undervisningen har de inte underlag för att med säkerhet uttala sig om undervisningens kvalitet på skolan.

Det varierar i vilken omfattning lärarna utvärderar undervisningen. Vid temaarbeten förekommer att lärarna utvärderar arbetet tillsammans i arbetslaget. Det förekommer också att lärarna utvärderar undervisningens innehåll och arbetsformer tillsammans med eleverna. Rektorerna tar dock inte del av eller följer upp lärarnas eventuella utvärdering av undervisningen. Läsåret 07/08 började skolan arbeta med elevledda utvecklingssamtal med syfte att eleverna ska bli mer engagerade och medvetna om de mål de har att sträva mot. Skolan har utvärderat arbetet med de elevledda utvecklingssamtalen. Resultatet visar att eleverna upplever det meningsfullt att förbereda sina egna samtal. För eleverna har arbetsformen dock inte bidragit till att skolsituationen upplevs mer meningsfull vilket för skolan är ett angeläget mål.

På kommunens initiativ genomförs årligen enkätutvärderingar av elevers och föräldrars uppfattningar om skolans kvalitet. Enkätresultaten visar bland annat att arbetsron på lektionerna inte alltid är tillfredställande. Skolan genomför också egna utvärderingar, till exempel om lärarnas arbetsmiljö och den ovan nämnda utvärderingen om elevernas uppfattning om de elevledda utvecklingssamtalen.

I Ekholmsskolans mål och aktivitetsplan för läsåret 2009/2010 formulerar skolan lokala mål och aktiviteter med syfte förbättra skolans måluppfyllelse utifrån kommunens uppdragsplan för följande målområden: kunskap och bedömning, trygghet och elevinflytande.

Strukturen för skolans kvalitetsredovisning är framtagen av rektorerna i samarbete med arbetslagsledarna utifrån en kommunal mall. Lärarna arbetar sedan på arbetslagstid med att analysera resultaten av elev- och föräldraenkäterna samt att skriva om de utvecklingsområden de varit involverade i under året. Rektorerna ansvarar för sammanställningen av kvalitetsredovisningen. I vilken omfattning alla lärarna är delaktiga i kvalitetsarbetet och redovisningen är oklart. Avsnitten i kvalitetsredovisningen varierar i kvalitet med avseende på analyser och reflektioner. Utvecklingsarbeten och projekt som skolan arbetat med under året såsom ett arbetslag arbete med temainriktat arbetssätt, Noma-klasserna och skapande skola, beskrivs i kvalitetsredovisningen med generella reflektioner över projektens påverkan på elevers intressen för undervisningen men ingen reell analys av utfallet har gjorts.

Skolans kunskapsresultat i ämnena svenska, engelska och matematik redovisas i förhållande till resultaten på de nationella proven med analys och kommenterar vad gäller avvikelsen i skolans betygssättning av ämnena svenska, matematik och engelska.

Skolans analyser fokuseras på likvärdighet i bedömningar och betygssättning och mindre på analys av skolans undervisning i förhållande till elevernas och skolans kunskapsresultat. I vilken omfattning skolan diskuterar skolans kunskapsresultat i alla ämnen i förhållande till undervisningen på skolan framkommer inte heller av intervjuerna eller av skolans kvalitetsredovisning.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Ekholmsskolan finns ett kvalitetsarbete och diskussioner om verksamhetens förutsättningar och resultat. Sammantaget saknar dock skolan strukturer och arbetsprocesser för att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete med fokus på skolans kärnverksamhet, lärarnas undervisning och elevernas lärande.

- Rektor måste utveckla det systematiska kvalitetsarbetet med analys och utvärdering av skolans resultat, för att kunna få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns för att eleverna ska nå högre måluppfyllelse.

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.

Rektorerna menar att de i huvudsak kan styra och planera skolans gemensamma studiedagar och kompetensutveckling. De ser också viktiga kompetensutvecklingsområden för framtiden. Årets gemensamma kompetensutveckling och studiedagar domineras av kommunala satsningar inom områdena pedagogiska planeringar, betyg och bedömning samt IT/ PIM⁴. Det varierar i vilken omfattning lärarna uppskattar PIM utbildningen, vilket sägs bero på att skolan inte har tillräckligt med adekvat pedagogisk IT-utrustning. Det beskrivs av lärarna som att ta helikoptercertifikat utan någon helikopter att flyga med.

Flera av lärarna deltar i kompetensutvecklande projekt finansierade av Skolverket. Dessa satsningar liksom satsningar inom ramen för Lärarlyftet är uppskattade av de lärarna som är med i projekten. Arbetslags- eller ämnesgruppers specifika kompetensutvecklingsbehov eller lärarnas individuella behov kan rektorerna oftast tillgodose. Arbetslagen har också en liten resurs för kompetensutveckling att bestämma över i laget. Lärarna upplever att de kan utvecklas på skolan och att de inte hindras att ta egna initiativ.

⁴ Skolverkets projekt Praktisk IT- och Mediekompetens

Rektorerna har tillsammans med kollegorna i området tagit initiativ till egen kompetensutveckling i pedagogiskt ledarskap. En av rektorerna deltar i den statliga utbildningen för rektorer, Rektorsprogrammet. Båda har tidigare deltagit i olika ledarutbildningar som kommunen erbjudit samt utbildningar i etik och skoljuridik.

Nätverksgruppen för årskurserna 7–9 rektorer, är den grupp som rektorerna ser som det mest värdefulla stödet i vardagsarbetet liksom nätverket för de internationella klasserna. Skolans områdesgrupp med dess chef finns som stöd för rektorerna i frågor av organisatorisk karaktär. Områdesmöten och andra centrala möten tar dock mycket tid från rektorerna, menar lärarna. De ser inte värdet av dessa möten för rektorerna eller skolans arbete.

Ekholmsskolans samarbete med det lokala närings- och föreningslivet är kopplat till profilklasserna eller specifika ämnen. Lärare och elever som arbetar i Noma-klasserna har till exempel inlett ett samarbete med flygplanstillverkaren SAAB, en gymnasieskola, samt två museer i kommunen. Skolan har tidigare haft goda internationella kontakter med flera länder, ett samarbete som har upphört.

Rektorerna träffar elevrådets styrelse inför elevrådsmötena. Elevrådet har under lång tid haft en låg aktivitet med endast sporadiska möten. Föräldraråd fungerar som en informationskanal för rektorerna och för verksamhetschefen vid fritidsgården.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Ekholmsskolan pågår ämnesinriktad kompetensutveckling med fokus på framtiden. På lärarnas initiativ kommunicerar skolan med andra aktörer för att stärka skolans långsiktiga utveckling. Kompetensutvecklingen och samverkan med andra aktörer leds och samordnas inte av rektorerna i tillräcklig omfattning. Skolans utveckling är beroende av enskilda lärares initiativ och är därför sårbart.

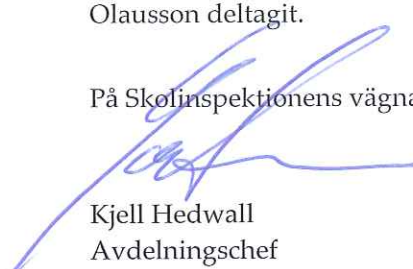
Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområden när det gäller rektors långsiktiga ledning av kompetensutveckling och samverkan:

- Rektorerna behöver leda skolans arbete i syfte att sprida kunskaper och lärdomar över ämnesgrupper, arbetslag och enskilda lärare.
- Rektorerna behöver arbeta med att förbättra sina internationella kontakter för att bredda elevernas omvärldsperspektiv och tydliggöra det interkulturella perspektivet i kunskapsuppdraget.

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

I ärendets slutliga handläggning har utredare IngBeth Larsson och enhetschef Gunnar Olausson deltagit.

På Skolinspektionens vägnar



Kjell Hedwall
Avdelningschef



Christina Lindh
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 skollagen⁵, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)⁶ och grundskoleförordningen⁷. Utifrån huvudfrågeställningen har ett antal områden granskats.

- Initierar och leder rektor utvecklingsprocesser med fokus på elevens lärande och kunskapsutveckling?
- Fördelas ledarskapet och fokuserar rektor i så fall på struktur och/eller process?
- Kommunicerar rektor med lärarna om undervisningens mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat?
- Kommunicerar 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?

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

⁵ Skollag (1985 :1100)

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

⁷ Grundskoleförordning (SFS 1994:1194)

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). I 2 kap. 2 § skollagen, anges att det ska finnas rektorer i ledningen för utbildningen i skolorna. Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt. Rektor ska hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan och har ansvar för att verka för att utbildningen utvecklas.⁸ I läroplanen för det obligatoriska skolväsendet m.m. tydliggörs att rektor som pedagogisk ledare och chef för lärare och övrig personal i skolan, har det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektor har ansvar för skolans resultat.⁹

Rektorer har en nyckelroll i skolan. Den övergripande uppgiften är att genomföra det nationella utbildningsuppdraget. Rektorsfunktionen beskrivs ofta som central för att skapa en skola av god kvalitet för alla, där de nationella målen uppfylls och där lärandet upplevs som meningsfullt, stimulerande och tryggt.¹⁰ I en OECD-rapport om skolläderskap uttrycks det såhär: *”Ett effektivt ledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande.”*¹¹

Lärarna framhålls ofta som den enskilt viktigaste faktorn för elevernas resultat, men rektorns engagemang i den pedagogiska verksamheten och i uppföljningen av skolans resultat bedöms i sin tur ha stor betydelse för lärarnas möjligheter att genomföra sitt uppdrag.¹² Rektorns roll, inte bara som chef, utan som pedagogisk ledare är viktig för skolutvecklingen. Ledarens roll kan också definieras utifrån konceptet att som person vara bärare av en utvecklingsidé och att kommunicera den i olika sammanhang, både internt och i externa kontakter.¹³

I den regelbundna tillsynen av skolor i Sverige, har Skolinspektionen riktat kritik till sex av tio grundskolor när det gäller rektors förtrogenhet med verksamheten och rektors pedagogiska ledarskap.¹⁴ Skolinspektionen konstaterar att rektor alltför sällan har en samlad bild av hur kunskapsresultaten ser ut i den egna skolan. Utvärdering och analys är ofta bristfälliga och rektor saknar därför viktiga utgångspunkter för sitt beslutsfattande. Även på huvudmannanivå finns brister när det gäller kännedom hos förvaltningsansvariga och skolpolitiker, samt styrelser, om verksamheterna och

⁸ 2 kap, 2 § Skollagen (1985:1100)

⁹ Lpo94.

¹⁰ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket. samt Skolverket (2009). *Rektorsprogrammet: Den statliga befattningsutbildningen för rektorer*. Stockholm, Skolverket.

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

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

¹³ Hallerström, H (2006). *Rektors normer*. Lunds universitet. (s 157)

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

skolornas arbete, måluppfyllelse och resultat. Systematiska uppföljningar och analyser av de samlade kunskapsresultaten saknas i många kommuner.

För att leda och utveckla verksamheten mot högre måluppfyllelse krävs då att rektor har kompetens i frågor kring undervisning, lärande och kunskapsutveckling. Med detta avses här att rektor har kunskap om, och förmåga att tolka, de nationella målen. Rektorn ska kunna förstå och tolka målen på flera nivåer i skolsystemet, dels en övergripande nivå, dels i förhållande till att kunna leda lärarna och deras arbete med undervisningen, samt utifrån ett elevperspektiv. Rektorsrollen innefattar också ansvar för undervisningens kvalitet, till exempel genom besök i undervisningen, stöd och återkoppling till lärarna, samt uppföljning, analys och utvärdering av undervisning och elevers lärande.¹⁵

Ledarskap som framgångsfaktor i skolan

Rektors roll ses i forskning om framgångsrika skolor som central, samtidigt med fokus på kunskapsmålen, höga förväntningar på eleverna och flexibla undervisningsmetoder.¹⁶ En tydlig framgångsfaktor enligt den här forskningen är utövandet av ett demokratiskt och kommunikativt ledarskap som fokuserar på såväl skolans kunskapsmål som sociala mål.¹⁷ Framgångsrika skolor har i högre grad också ledare med fokus balanserat kring både struktur och kultur, som kan tydliggöra skolans mål, som också kan kommunicera målen och uppnå en uppslutning kring dem hos medarbetarna i skolan.¹⁸

Framgångsfaktorer för rektorers ledarskap

Punkterna nedan beskriver ett koncentrat av framgångsfaktorer som poängterats i forskning om framgångsrika skolor och framgångsrikt skolledarskap och som varit utgångspunkter för bedömningsområden i granskningen, tillsammans med skolans styrdokument.¹⁹

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

¹⁶ Grosin, L (2003) Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling. S 137-177. I: G Berg & H-Å Scherp, *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm, Myndigheten för skolutveckling. Liber distribution. Se även Grosin, L (2002) Rektorer i framgångsrika skolor. *Nordisk Pedagogik*, 22 (3), s. 158-175.

¹⁷ Se t ex Törnsén, M (2009). *Successful principal leadership: perquisites, processes and outcomes*. Umeå universitet, samt Ärlestig, H (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Umeå universitet.

¹⁸ Med struktur avses de organisatoriska processerna som t ex policy, mål, regler, scheman och mötesstrukturer. Med kultur avses skolans värderingar, normer, förhållningssätt, elevsyn och kunskapssyn, attityder, traditioner och klimat, som sätter prägel på de som är verksamma i skolan. (se t ex Ärlestig, 2008 och Myndigheten för skolutveckling, (2003), Att granska och förbättra kvalitet).

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

Forts fotnot 19:

*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.

- 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.
- 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

*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 och Leithwood, Kenneth.,

*Jantzi, Doris., Steinbach, Rosanne. (2002). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.

som begrepp redan i 1946 års skolkommision.²⁰ En enkel tolkning av begreppet idag är att pedagogiskt ledarskap är allt i rektorsrollen som handlar om att nå de nationella målen i skolan och förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.²¹ För att vara en pedagogisk ledare och utöva ett pedagogiskt ledarskap måste således rektor ha kunskap och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning och leda lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat. Rektorsrollen som pedagogisk ledare omfattar också ansvar för undervisningskvaliteten, genom en levande diskussion med lärarna kring undervisningen och elevernas resultat.²²

Nestor definierar pedagogiskt ledarskap enligt följande:

*Pedagogiskt ledarskap är det inflytande en skolledare utövar i förhållande till lärarna genom olika handlingar, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag.*²³

Ett sätt att beskriva pedagogiskt ledarskap är att använda begreppsparen *indirekt* och *direkt* pedagogiskt ledarskap. Dessa kan sägas vara komplementära till sin karaktär. Både det indirekta och det direkta pedagogiska ledarskapet förhåller sig till läroplanen (Lpo94) generellt, och specifikt avsnittet 2.8, om rektors ansvar. I det indirekta pedagogiska ledarskapet *utformar rektor förutsättningar för undervisning och lärande*. Det kan till exempel bestå i att rektor hanterar strukturer, som lärar- och elevscheman och att rektor skapar tid och rum för samarbete i lärarlag. I det direkta pedagogiska ledarskapet, där *rektor leder skolans kärnprocesser – undervisning och lärande* – fokuseras på att rektor är direkt involverad genom till exempel klassrumsbesök, återkoppling till lärare på deras undervisning och analys av skolans resultat i relation till undervisnings- och lärandesituationen. Rektorn kan, i det direkta pedagogiska ledarskapet, ge stöd, utmana och utveckla sina lärare genom dialog och kommunikation om skolans kärnprocesser.²⁴

Pedagogiskt ledarskap kan också beskrivas utifrån begreppsparen *långsiktighet* och *kortsiktighet*. Långsiktighet i det pedagogiska ledarskapet fokuserar på att skapa mål som är i harmoni med skolans hela utvecklingsarbete och som får betydelse för skolan i det längre perspektivet. Det innebär vidare att rektor har visioner som tydliggörs och förmedlas till medarbetarna och en plan för att följa upp kvaliteten på arbetet i skolan. Ett långsiktigt pedagogiskt ledarskap kan i sig innebära att rektorn arbetar med etappmål, men med det långsiktiga målet som ständig ledstjärna. Det kortsiktiga pedagogiska ledarskapet är mera händelsestyrkt och saknar systematik, det vill säga genomförs inte medvetet i förhållande till långsiktiga mål.²⁵

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

²¹ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

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

²³ Nestor, B (1993), *Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning: två svårfångade begrepp*. I B. Stålhammar (red): *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg, Gothia. s 183

²⁴ Törnsén (2009).

²⁵ *ibid.*

Författningstexter

Skollagen

Enligt 2 kap. 2 § skollagen ska det för ledningen av utbildningen i skolorna finnas rektorer. Rektorn ska hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Det åligger rektorn att särskilt verka för att utbildningen utvecklas.

Vidare står i 2 kap. 2 § skollagen att som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet förvärvat pedagogisk insikt.

Grundskoleförordningen

Av 2 kap. 23 § grundskoleförordningen framgår att för genomförandet av de fastställda målen för utbildningen ska det finnas en arbetsplan. Arbetsplanen ska utarbetas under medverkan av lärare och övrig personal samt företrädare för eleverna och deras vårdnadshavare.

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 läroplanen., Lpo 94, 2.8 **Rektors ansvar**, framgår att som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen.

Av Lpo 94, 2.8 **Rektors ansvar**, visas vidare att rektorn ansvarar för att en lokal arbetsplan upprättas samt för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och till målen i skolplanen och den lokala arbetsplanen. Rektorn har ansvaret för skolans resultat.

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 verk-

Skolinspektionen

samheten 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