

Vikingstad skola
590 47 Vikingstad

Linköpings kommun
Utbildningskontoret
581 81 Linköping

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

Kvalitetsgranskning av Vikingstad skola Linköpings kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Vikingstads skola. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse med fokus på undervisning och lärande. Vid skolan bedrivs enligt Skolinspektionens bedömning, ett utvecklingsinriktat ledarskap med tydliga strukturer och med stark koppling till Linköpings kommuns skolplan och uppdragsplan. 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. Bedömningarna för Vikingstad skola har resulterat i fyra förbättringsområden för rektors ledarskap.

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

- Rektor behöver tydliggöra och motivera skolans utvecklingsarbete utifrån den egna skolans utvecklingsbehov och i förhållande till skolans nationella uppdrag.
- Rektor behöver kommunicera och tydliggöra processen i och resultaten av de projekt som bedrivs på skolan och arbeta för att samtliga lärare ska vara delaktiga och ha inflytande i det utvecklingsarbete som bedrivs.
- Rektor behöver delta i diskussionen med alla lärare på skolan om vad som genererar framgångsrik undervisning. Här ingår att ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen till enskilda lärare, arbetslag och hela lärarkollegiet samt analysera samband mellan undervisningspraktik och utveckling av kunskapsresultat.

¹ Se bilaga

2010-11-12
2 (9)
Dnr 40-2010:71

- Rektor behöver mer systematiskt utvärdera och analysera skolans resultat kopplat till den undervisning som bedrivs.

Uppföljning

Linköpings kommun ska skriftligt redovisa hur rektor och huvudman har arbetat/avser fortsätta arbetet med rekommenderade kvalitetsförbättringar. Redovisningen ska sändas till Skolinspektionens avdelning i Linköping senast den 12 maj 2010.

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 Vikingstad skola 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 måloppfyllelse.

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

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

² Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

Granskningen av Vikingstad skola i Linköpings kommun.

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Linköpings kommun och Vikingstad skola, samt av information som samlats in vid intervjuer den 20 och 21 april 2010. Intervjuer med rektor och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan och utredarna har närvarat vid ett arbetsmöte. Totalt har 13 lärare, samt rektorn för skolan, intervjuats individuellt och i grupp.

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

Ansvariga för kvalitetsgranskningen i Vikingstad skola har varit Josefin Brüde Sundin och Christina Lindh.

Motivering till beslutet

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

Beskrivning av Vikingstad skola

Vikingstad skola ligger centralt i ett samhälle utanför Linköpings centralort. Upptagningsområdet består mestadels av villor i samhället och omgivande landsbygd. Skolan omfattar förskoleklass och årskurserna 1–6 och har 301 elever. Det är två parallella klasser i varje årskurs. Skolan leds av en rektor som i dagsläget har ansvar för 46 medarbetare. Nuvarande rektorn har funnits på skolan sedan drygt fyra år tillbaka och är även rektor för tillhörande skolbarnsomsorg.

Linköpings kommun har beslutat att det på varje kommunal grundskola ska finnas arbetslag med arbetslagledare. För arbetslagledarna finns en kommunalt framtagen uppdragsbeskrivning. Lärarna på Vikingstad skola är indelade i arbetslag; F–3A, F–3B och två i praktiken sammanslagna arbetslag för 4–6AB. Arbetslagen leds av fyra arbetslagledare; en från F–3A, en från F–3B och två från arbetslaget 4–6AB.

Verksamheten på skolan bedrivs i åtta olika byggnader. Rektorsexpeditionen ligger två kvarter från skolan. Rektorerna beskriver skolan som uppdelad och självgående. Innan den nuvarande rektorn tillträdde skedde många rektorsbyten.

Elevernas resultat på de nationella ämnesproven i svenska/svenska som andraspråk och matematik i årskurs 3 ligger enligt skolans kvalitetsredovisning läsåret 2008/2009 över genomsnittet för kommunen. När det gäller de nationella ämnesproven för årskurs 5 ligger, enligt Skolverkets databas SIRIS, resultatet i svenska över genomsnittet för riket. I engelska och matematik varierar det mellan delområdena i proven om resultatet ligger över, under eller i linje med riksgenomsnittet.

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.

Granskningen visar att det finns en tydlig överensstämmelse mellan förvaltningsnivå och rektorsnivå när det gäller vad som ska prioriteras på Vikingstad skola. De prioriterade målområden som genomsyrar skolan är de som framhålls på den kommunala nivån. Rektorn på skolan agerar som förvaltare av dessa målområden. Lärarna beskriver Vikingstad skola som utvecklingsinriktad och de anser att rektorn är drivande i de utvecklingsfrågor som bestäms på den kommunala nivån. De menar att rektorn är snabb på att anamma nya idéer och direktiv uppifrån och ser till att lärarna arbetar med detta.

Skolan arbetar med utvecklingsinsatser kopplade till området Kunskap och Bedömning. Rektorn och lärarna berättar också om skolans arbete med ett tema som kallas SPRÅKET, vilket är ett värdegrundsarbete (positivt språk, empati, kamratskap, trygghet etc.). Skolan arbetar även med det som de benämner Tema Vikingstad, som syftar till att eleverna ska lära känna närområdet.

På skolan finns en tydlig struktur där rektor leder arbetslagledarna som i sin tur leder var sitt arbetslag (de två arbetslagen i årskurserna 4-6 är i praktiken ett arbetslag med två arbetslagledare). Arbetslagledarna har ett tydligt uppdrag att agera som länk mellan rektorn och arbetslagen. Arbetslagledarna har regelbundet egna möten, möten med rektorn och möten med respektive arbetslag.

Det finns olika forum där lärarna möter rektorn: dagliga morgonmöten, regelbundna informationsmöten, elevvårdsträffar/konferenser och en gång per termin hålls medarbetarsamtal. Lärarna träffas regelbundet i arbetslagen och här deltar rektorn om det är någon särskild fråga som ska avhandlas.

Rektorn leder skolan till stor del via arbetslagledarna. De kommunövergripande prioriterade målområdena konkretiseras av rektorsgruppen i området tillsammans med områdeschefen, samt i samtal mellan rektorn och arbetslagledare. Arbetslagledarna för sedan ut detta i respektive arbetslag och återkopplar sedan till rektorn utifrån responsen i arbetslagen.

Rektorn anser sig ha litet inflytande över de beslut som tas på den kommunala nivån och säger sig inte alls vara delaktig i kommunens beslut om *vad* som ska prioriteras på skolorna i kommunen. Hon har emellertid visst inflytande över *hur* skolan ska implementera det som beslutats av hennes överordnade.

Inte heller lärarna känner sig delaktiga i valet av prioriterade målområden, utan de har kommit "uppifrån". De känner väl till kommunens ledord: trygghet, arbetsro, kunskap och bedömning. De menar också att verksamheten på skolan präglas av dessa mål. Lärarna tror att det är viktigt med gemensamma mål, men är mer osäkra på varför skolan arbetar med just dessa just nu.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det på Vikingstad skola finns strukturer i form av tid och rum för möten i olika former. Det finns också strukturer för ett fördelat ansvarstagande i och med arbetslag med arbetslagledare. De utvecklingsinsatser som genomförs på skolan har tydliga kopplingar till målområden som fastställs i kommunen, vilka i sin tur har starka samband med det nationella uppdraget. Kopplingen till skolans egna behov av utveckling utifrån de nationella målen är inte lika stark. Varken rektorn eller lärarna på skolan är heller delaktiga i att ta fram, eller har inflytande över, de prioriterade målområden som kommunen beslutat.

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

- Rektor behöver tydliggöra och motivera skolans utvecklingsarbete utifrån den egna skolans utvecklingsbehov och i förhållande till skolans nationella 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.

Kopplingen mellan det utvecklingsarbete som bedrivs på Vikingstad skola och det som lärarna uppfattar som problematiskt eller viktigt att diskutera i sin undervisning är inte tydlig för samtliga lärare på skolan. Det saknas en förståelse hos flera lärare för till vilken nytta projekten bedrivs – och för vem. Någon lärare uttrycker att "man får lista ut själv hur saker och ting hänger ihop". Andra lärare anser att rektorn startar upp olika projekt men lägger mindre vikt vid genomförandet av dessa. Mycket av det som görs "hinner inte bli ens eget" enligt dessa lärare. Lärare framför också att utvecklingsprojekten visserligen utvecklar dem, men de hindrar och begränsar samtidigt det dagliga arbetet med välplanerade lektioner.

I lärarintervjuer uppger lärare att de tror att rektorn skulle ställa sig positiv till idéer om förbättringsåtgärder från lärare. Det finns också exempel på förändringar som genomförts enligt uppslag från lärare, t.ex. ett ökat samarbete mellan skola och skolbarnsomsorg.

Det faktum att rektorsexpeditionen är belägen två kvarter från skolan hindrar snabba, spontana möten med rektor, enligt lärarintervjuer. Samtidigt närvarar rektorn vanligen vid de dagliga morgonmötena på skolan och kan kontaktas via telefon och e-post. Skolans verksamhet bedrivs i många olika byggnader, vilket försvårar samarbete mellan lärarna enligt dem själva.

Kommunikationen mellan rektor och arbetsledare är tätare än den mellan rektorn och övriga lärare. Arbetslagledarna kan också på ett mer tydligt sätt se hur de utvecklingsprojekt som drivs på skolan är till nytta för varje lärare. Rektor och arbetslagledarna kan också se specifika resultat av utvecklingsarbetet, t ex. utifrån hur lärarna inleder sina lektioner och diskuterar med varandra. Dessa resultat har inte kommunicerats med övriga lärare i nämnvärd utsträckning.

Rektorn på Vikingstad skola hanterar strukturer för olika mötesformer. Hon ägnar sig i mindre utsträckning åt att vara direkt involverad i skolans kärnverksamhet genom klassrumsbesök och ge återkoppling till lärare på deras undervisning.

Rektorn gör ett klassrumsbesök hos varje lärare innan medarbetarsamtal för att, som rektorn själv säger, "ta tempen" på undervisningen som bedrivs. Någon direkt feedback ges dock inte till lärarna på deras undervisning. Medarbetarsamtalet nämns för övrigt som något positivt av lärarna. Vid detta tillfälle känner de att rektorn lyssnar på dem. Rektor anser att hon inte är tillgänglig för pedagogiska diskussioner med lärarna i den utsträckning som hon skulle önska.

Av lärarintervjuer framgår att klassrumsnära pedagogiska frågor sällan diskuteras på ett systematiskt sätt på skolan. De kan ske mellan lärare som har parallellklasser, i viss utsträckning i arbetslagen, men inte med rektorn. Flera av lärarna uttrycker också att de inte vet vad andra lärare gör i sina klassrum på skolan. Några lärare anger att de känner sig ensamma i sina tankar om förbättringar av egna undervisningen. Möjligen kan speciallärarna på skolan eller någon av mentorerna i kommunen vara bollplank i dessa frågor.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det på Vikingstad skola finns etablerade kommunikationskanaler mellan rektorn och lärarna. Ändå saknas djupare förståelse och en känsla av delaktighet hos flera lärare för de utvecklingsprocesser som bedrivs på skolan.

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

- Rektor behöver kommunicera och tydliggöra processen i och resultaten av de projekt som bedrivs på skolan och arbeta för att samtliga lärare ska vara delaktiga och ha inflytande i det utvecklingsarbete som bedrivs.
- Rektor behöver delta i diskussionen med alla lärare på skolan om vad som genererar framgångsrik undervisning. Här ingår att ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen till enskilda lärare, arbetslag och, hela lärarkollegiet samt analysera samband mellan undervisningspraktik och utveckling av kunskapsresultat.

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.

På Vikingstad skola sammanställer rektorn varje år resultaten på de nationella ämnesproven. Rektor och lärarna gör dock inte någon djupare analys av resultaten kopplat till undervisningen som bedrivs. Specialpedagogerna gör egna sammanställningar av de tester som eleverna på skolan gör.

Det varierar mellan olika lärare i vilken mån de utvärderar kvalitén på sin egen undervisning. Rektor efterfrågar inte enskilda lärares utvärdering av sin undervisning.

Arbetslagen arbetar med underlag för skolans kvalitetsredovisning. De utvärderar då olika insatser som gjorts under det gångna året, både i förhållande till kunskapsmål och sociala mål. Kvalitetsredovisningen skrivs enligt den kommunövergripande mallen, och mallen styr vad som är viktigt att utvärdera i detta dokument. Anteckningar utifrån arbetslagens diskussioner om mål och resultat skickas till rektorn, men lärarna vet inte vad rektorn använder informationen till.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att Vikingstad skola på olika sätt följer upp den verksamhet som bedrivs. I kvalitetsarbetet bör dock större fokus riktas mot undervisningen och skolans klassrumsnära förbättringsarbete.

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

- Rektor behöver mer systematiskt utvärdera och analysera skolans resultat kopplat till den undervisning som bedrivs.

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 Vikingstad skola har lärarnas kompetens kartlagts. Rektorn beskriver att hon och arbetslagledarna tillsammans identifierar utvecklingsområden för att utveckla kompetensen hon den samlade personalstyrkan. Rektorn uppger också att hon gör en kompetensutvecklingsplan för varje lärare och denna diskuteras under det årliga medarbetarsamtalet.

I praktiken menar dock rektorn att det är svårt att utnyttja lärarnas kompetens till fullo eftersom det är "svårt att rucka på organisationen". En förändring som ger förbättringar i något led ger dominoeffekter som kanske inte alltid är så önskvärda i andra led.

Lärarna anger att det finns en summa pengar per år som varje individ får utnyttja till egen kompetensutveckling. I några arbetslag ses kompetensutveckling som en kollektiv angelägenhet, bland annat eftersom summan för varje individ i praktiken inte räcker långt, enligt lärarna. Då avgör arbetslaget gemensamt vem som ska få övriga medarbetares kompetenspeng, så att denna person kan ta del av ett seminarium el dyl. som gynnar hela arbetslaget. I övrigt menar lärarna att de gärna får ta del av kompetensutvecklande insatser om de är "gratis och på fritiden".

Skolan har ett samarbete med Pedagogiskt centrum som är en del av kommunens utbildningskontor och som bl.a. erbjuder utbildningar till rektorer och lärare. Dessa utbildningar ligger huvudsakligen i linje med det som kommunen bestämt ska prioriteras på skolorna. Under flera år har insatserna exempelvis rymts inom området Kunskap och Bedömning.

Rektorn uppger att hon under sommarperioden läser litteratur för att utveckla sig i sitt yrke och ta del av aktuella rön.

Rektorn på Vikingstad skola ingår i en rektorsgrupp för rektorer i ett visst geografiskt område i kommunen. Denna grupp leds av en områdeschef och här sker ett samarbete om olika frågor och uppdrag från kommunledningen. Rektorn nämner även samarbete med rektorer på andra skolor i kommunen. I samtal med rektorskollegor och områdeschef avhandlas bl.a. frågor om organisation och tjänster och även strategier för hur kursplaner och annat kan implementeras. Samtidigt anser rektorn att hon är ganska ensam i sitt arbete med att hantera specifika skolfrågor.

Både lärare och rektorn berättar att Vikingstad skola i vissa aspekter, t.ex. i sitt arbete med Kunskap och Bedömning, ses som ett gott exempel på hur en skola kan arbeta med det uppdrag som kommunen bestämt ska prioriteras. Detta har bidragit till att medarbetare på skolan ombetts att berätta om skolans verksamhet för andra skolor.

På skolan finns formella forum för kommunikation med elever och föräldrar i form av klassråd, elevråd och föräldraråd.

2010-11-12
9 (9)
Dnr 40-2010:71

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn på Vikingstad skola har kommunikationskanaler i olika former för att stärka skolans arbete mot ökad måluppfyllelse. På skolan sker också en kartläggning av skolans kompetens och utvecklande insatser med långsiktigt fokus. Insatser för kompetensutveckling genomförs till delar på kommunens initiativ. Det är viktigt att utrymme också finns för utvecklingsinsatser som just Vikingstad skola, utifrån en egen analys, behöver genomföra för att eleverna ska nå högre måluppfyllelse.

I ärendets slutliga handläggning har utredare Christina Lindh och undervisningsråd Christina Aro Östgren deltagit.

På Skolinspektionens vägnar



Kjell Hedwall
Enhetschef



Josefin Brüde Sundin
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 skollagen⁴, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)⁵ och grundskoleförordningen⁶. Utifrån huvudfrågeställningen har ett antal områden granskats.

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

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.

⁴ Skollag (1985 :1100)

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

⁶ Grundskoleförordning (SFS 1994:1194)

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.⁷ I läroplanen för det obligatoriska skolväsendet m.m. tydliggörs att rektor som pedagogisk ledare och chef för lärare och övrig personal i skolan, har det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektor har ansvar för skolans resultat.⁸

Rektorer har en nyckelroll i skolan. Den övergripande uppgiften är att genomföra det nationella utbildningsuppdraget. Rektorsfunktionen beskrivs ofta som central för att skapa en skola av god kvalitet för alla, där de nationella målen uppfylls och där lärandet upplevs som meningsfullt, stimulerande och tryggt.⁹ I en OECD-rapport om skoledarskap uttrycks det såhär: *"Ett effektivt ledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande."*¹⁰

Lärarna framhålls ofta som den enskilt viktigaste faktorn för elevernas resultat, men rektorns engagemang i den pedagogiska verksamheten och i uppföljningen av skolans resultat bedöms i sin tur ha stor betydelse för lärarnas möjligheter att genomföra sitt uppdrag.¹¹ Rektorns roll, inte bara som chef, utan som pedagogisk ledare är viktig för skolutvecklingen. Ledarens roll kan också definieras utifrån konceptet att som person vara bärare av en utvecklingsidé och att kommunicera den i olika sammanhang, både internt och i externa kontakter.¹²

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

⁷ 2 kap, 2 § Skollagen (1985:1100)

⁸ Lpo94.

⁹ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket. samt Skolverket (2009). *Rektorsprogrammet: Den statliga befättningsutbildningen för rektorer*. Stockholm, Skolverket.

¹⁰ OECD-rapport (2009). *Förbättrat skoledarskap*. Volym 1: Politik och praktik. Pont, Beatriz., Nusche, Deborah., Moorman. s 5. Svensk översättning: Skolverket.

¹¹ Skolverket (2006). *Lusten och möjligheten: om lärarens betydelse, arbetssituation och förutsättningar*. Rapport nr 282. Stockholm: Skolverket.

¹² Hallerström, H (2006). *Rektors normer*. Lunds universitet. (s 157)

¹³ Skolinspektionen 2009. *Vi vässar pennan. Skolinspektion med fokus på kunskap och kvalitet*, s 19, samt statistik från regelbunden tillsyn

För att leda och utveckla verksamheten mot högre måluppfyllelse krävs då att rektor har kompetens i frågor kring undervisning, lärande och kunskapsutveckling. Med detta avses här att rektor har kunskap om, och förmåga att tolka, de nationella målen. Rektorn ska kunna förstå och tolka målen på flera nivåer i skolsystemet, dels en övergripande nivå, dels i förhållande till att kunna leda lärarna och deras arbete med undervisningen, samt utifrån ett elevperspektiv. Rektorsrollen innefattar också ansvar för undervisningens kvalitet, till exempel genom besök i undervisningen, stöd och återkoppling till lärarna, samt uppföljning, analys och utvärdering av undervisning och elevers lärande.¹⁴

Ledarskap som framgångsfaktor i skolan

Rektors roll ses i forskning om framgångsrika skolor som central, samtidigt med fokus på kunskapsmålen, höga förväntningar på eleverna och flexibla undervisningsmetoder.¹⁵ En tydlig framgångsfaktor enligt den här forskningen är utövandet av ett demokratiskt och kommunikativt ledarskap som fokuserar på såväl skolans kunskapsmål som sociala mål.¹⁶ Framgångsrika skolor har i högre grad också ledare med fokus balanserat kring både struktur och kultur, som kan tydliggöra skolans mål, som också kan kommunicera målen och uppnå en uppslutning kring dem hos medarbetarna i skolan.¹⁷

Framgångsfaktorer för rektorers ledarskap

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

¹⁴ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och menings-skapande*. s 274. Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹⁵ Grosin, L (2003) Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling. S 137-177. I: G Berg & H-Å Scherp, *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm, Myndigheten för skolutveckling. Liber distribution. Se även Grosin, L (2002) Rektorer i framgångsrika skolor. *Nordisk Pedagogik*, 22 (3), s. 158-175.

¹⁶ Se t ex Törnsén, M (2009). *Successful principal leadership: perquisites, processes and outcomes*. Umeå universitet, samt Ärlestig, H (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Umeå universitet.

¹⁷ Med struktur avses de organisatoriska processerna som t ex policy, mål, regler, scheman och mötesstrukturer. Med kultur avses skolans värderingar, normer, förhållningssätt, elevsyn och kunskapssyn, attityder, traditioner och klimat, som sätter prägel på de som är verksamma i skolan. (se t ex Ärlestig, 2008 och Myndigheten för skolutveckling, (2003), Att granska och förbättra kvalitet).

¹⁸ Se t ex Höög, J., Johansson, O (2009) Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor? s 62-66. *Resultatdialog: Aktuell forskning om lärande*: Vetenskapsrådet,

*Hallerström (2006)

*Grosin (2003)

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

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

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

- 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

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

som begrepp redan i 1946 års skolkommision.¹⁹ En enkel tolkning av begreppet idag är att pedagogiskt ledarskap är allt i rektorsrollen som handlar om att nå de nationella målen i skolan och förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.²⁰ För att vara en pedagogisk ledare och utöva ett pedagogiskt ledarskap måste således rektor ha kunskap och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning och leda lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat. Rektorsrollen som pedagogisk ledare omfattar också ansvar för undervisningskvaliteten, genom en levande diskussion med lärarna kring undervisningen och elevernas resultat.²¹

Nestor definierar pedagogiskt ledarskap enligt följande:

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

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

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

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

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

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

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

²² Nestor, B (1993), *Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning*: två svårfångade begrepp. I B. Stålhammar (red): *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg, Gothia. s 183

²³ Törnsén (2009).

giska ledarskapet är mera händelsestyrt och saknar systematik, det vill säga genomförs inte medvetet i förhållande till långsiktiga mål.²⁴

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.

²⁴ ibid.

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 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*