

Rapport

efter kvalitetsgranskning av Rektors ledarskap
vid den fristående grundskolan Casa Montessori
F–9 i Partille kommun.

Innehåll

Inledning

Förutsättningar för ledarskapet

Rektors styrning av det nationella uppdraget

Syfte och bakgrund

Inriktning och frågeställningar

Centrala begrepp i granskningen

Metod och material

Inledning

Skolinspektionen genomför en kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under våren och hösten 2011. Granskningen vid Casa Montessori i Partille kommun ingår i detta projekt.

Casa Montessori besöktes den 6 och 7 september 2011. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå med representant för styrelsen. Ansvariga inspektörer har undervisningsråd Eva Wallentin och utredare Karin Yllö-Werner varit. I denna rapport redovisar inspektörerna sina iakttagelser, analyser och bedömningar. Förutom en redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även en kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

Kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap genomförs i ytterligare 22 kommunala skolor och 7 fristående skolor. När kvalitetsgranskningen är avslutad i sin helhet redovisas de samlade resultaten i en övergripande kvalitetsgranskningsrapport. För de skolor som ingått i granskningen ger rapporten en referensram och en möjlighet till jämförelse med förhållanden på andra skolor. Det enskilda beslutet kan därmed sättas in i ett större sammanhang.

Förutsättningar för ledarskapet

Förutsättningarna för rektors ledarskap utifrån kvalitetsgranskningens inriktning beskrivs nedan. Frågeställningarna berör stöd och förväntningar från huvudmannen särskilt kopplat till uppföljning och analys av skolans resultat samt

de organisatoriska förutsättningarna, så som till exempel skolans storlek och rektors ansvarsområden.

Casa Montessori godkändes av Partille kommun år 1987 för årskurserna 1–3 och för årskurserna 4–6 år 1989 av Länsstyrelsen i Göteborgs och Bohus Län. Skolverket godkände Casa Montessori som en fristående grundskola för årskurserna 1–9 genom beslut (dnr 1995:1213) år 1996. Enligt godkännandet har skolan rätt till bidrag från elevernas hemkommuner. Enligt beslut (dnr 1998:732) den 29 april 1998 får skolan anordna provning och utfärda betyg för skolans egna elever enligt de bestämmelser som gäller för det offentliga skolväsendet. Skolverket konstaterar i en underrättelse (dnr 1999:1764) den 19 november 1999 till Montessoristiftelsen i Partille att stiftelsen har godkännande att som enskild huvudman bedriva förskoleklass i anslutning till den fristående grundskolan.

Friskolan Casa Montessori omfattar vid Skolinspektionens besök förskoleklass och årskurserna 1-9. Sammanlagt finns nu 184 elever på skolan. Verksamheten är organiserad i förskoleklass och åldersintegrerade klasser, årskurserna 1-3, 4-5, 6-7 och 8-9. Rektorn är chef över 21 lärare och har totalt 38 medarbetare. Skolans inriktning är allmän och skolans profil är Montessoripedagogik. Huvudman är Montessoristiftelsen i Partille. Rektorn ansvarar även för förskola och fritidshem som finns i samma fastighet. De flesta elever kommer från skolans upptagningsområde men även elever från andra delar av kommunen och andra kommuner söker sig till Casa Montessori.

Styrelsen för skolan väljs av föräldraföreningen vid årsmötet. Styrelsen har totalansvaret för Casa Montessoris hela verksamhet. Styrelsen delegerar ansvar till rektorn som är stiftelsens verkställande tjänsteman och som leder det dagliga arbetet vid skolan. Rektorn är även ledamot i styrelsen. Det är tänkt att en representant för personalen ska närvara vid styrelsemötena, men den möjligheten utnyttjas inte enligt styrelserepresentant. Styrelsen fattar beslut om skolans inriktning och mål inklusive fastställande av skolplan, organisation och befattningar, verksamhetsplaner och budget samt uppföljning av ekonomiska och kvalitativa mål. Dessutom ansvarar de för regler för skolan och olika policys samt kompetensutvecklingsplan. Styrelsens ledamöter har olika bevaknings- och beredningsansvar inom områden som exempelvis ekonomi, personal, fastighet, IT och kunskap om skola och styrdokument. När nya medlemmar ska väljas in i styrelsen är det viktigt att söka personer som har de kompetenser som behövs.

Det framkommer i dokument och vid intervjuer att alla föräldrar som har sina barn på skolan bör vara medlemmar i föräldraföreningen, det är dock inget

krav. Det ordnas gemensamma dagar då föräldrarna förväntas hjälpa till med olika sysslor såsom till exempel underhåll av skolgård och fastighet.

Styrelsen anställer rektorn för skolan och har förväntningar på att rektorn ska leda den pedagogiska utvecklingen, bemanna skolan på ett bra sätt och ge bra förutsättningar för undervisningen att leva upp till läroplanen.

Skolan leds av en rektor som har helhetsansvaret för förskola, skol- och fritidsverksamheten. Tjänsten omfattar 100 procent. Till sin hjälp har rektorn en biträdande rektor på 50 procent, som även tjänstgör som lärare. Dessutom finns 75 procent administrativ tjänst, IT-stöd på 30 procents tjänst och en vaktmästare med 20 procents tjänstgöring. Nuvarande rektor har varit på Casa Montessori i drygt 14 år.

Rektorn uppger att kontakten med kommunen har förbättrats betydligt de senaste åren och det förs en öppen dialog. Skolan bjuds in till de utbildningar och sammankomster som kommunen anordnar för sin egen personal. Kontakten med kommunens rektorer har också förbättrats. Som exempel kan nämnas att några lärare deltar i kommunens utbildning av teampiloter som ska vara behjälpliga i arbetet med de nya styrdokumenterna på sin skola. Skolan har tillgång till kommunens resursenhet, skolpsykolog och kurator. Skolans ekonomi är stabil och god och styrelsen och rektorn uppger att de inte har för avsikt att låta skolan växa trots att det finns många elever som söker sig till Casa Montessori.

Enligt rektorn och biträdande rektor är styrelsen en bra dialogpartner som är engagerad i vad som händer på skolan. Rektor har helhetsansvaret för alla frågor med hjälp av biträdande rektor.

Styrelsen ansvarar för rektorns kompetensutveckling och rektorn uppger att styrelsen är positiva till att rektorn deltar i kompetensutveckling. Rektor uppger sig få har stöd från styrelsen i till exempel medarbetarsamtal och i specifika frågor där det finns kompetens.

I alla intervjugrupper uppges att det ges goda förutsättningar för alla som arbetar på skolan att genomföra sitt uppdrag.

Skolan redovisar elevernas kunskapsresultat och en kort analys i kvalitetsredovisningen som styrelsen tar del av. Styrelsen blir även informerad om skolans resultat genom de enkäter som ges ut. Vartannat år görs elev- och föräldraenkäter och vartannat år personalenkäter. Enkäterna mäter nöjdhet, trivsel, samarbete mm. Skolan genomför även kommunens enkäter. Styrelsen får också information om elevernas resultat på nationella prov och slutbetyg. Eleverna vid skolan har hög måluppfyllelse.

Vid den senaste regelbundna tillsynen av Casa Montessori år 2008 befanns skolan ha brister och förbättringsområden bland annat när det gäller likabehandlingsplan, kvalitetsarbete, uppföljning av resultat på skolnivå och tydliggörande av läroplanens och kursplanernas mål att sträva mot.

Rektors styrning av det nationella uppdraget

Resultatet av kvalitetsgranskningen när det gäller rektorns styrning av det nationella uppdraget beskrivs nedan. Utgångspunkterna för detta är projektets centrala frågeställningar och de bedömningspunkter och kriterier som tagits fram i granskningen.

1. Planerar och prioriterar rektor sin tid och sina arbetsuppgifter på ett sätt som gynnar verksamhetens utveckling? Utvecklar rektor sin kompetens och förtrogenhet som ledare? Interagerar rektor med andra rektorer?

Rektorn skattar att cirka 30 procent av arbetstiden ägnas åt relationen med lärare, elever och föräldrar. Där ingår till exempel spontana samtal och möten, elevhälsosamtal, pedagogiska konferenser, samverkan med biträdande rektorn. Det framgår i dokumentationen att rektorn använder cirka 20 procent av arbetstiden till att planera och följa upp pedagogiskt arbete. Rektorn uppger sig vidare sammanställa de uppgifter och arbeten som behöver genomföras och följas upp under året i en kvalitetscirkel. Där ingår allt från brandtillsyn till arbetet med likabehandlingsplanen. I denna del av arbetstiden ingår även planering av införandet av den nya läroplanen samt enkäter och sammanställning av dessa samt planeringen av skolans rektorskonferenser. Rektorn berättar att förra året ägnades mycket tid till att implementera den nya skollagen och den nya läroplanen.

Administrationen tar enligt rektorn cirka 30 procent av arbetstiden. Rektorn uppger sig ha stort stöd av sin administratör och många frågor och beslut fattas i samråd med administratören. Fastighetsfrågor tar cirka 15 procent av tiden och kontakter med omvärlden cirka 10 procent. Rektorn uppger att den totala arbetstiden är ungefär 40-45 timmar i veckan.

Enligt eleverna och personalen är rektorn tillgänglig och lätt att få tag i vid behov. Lärarna uppger att de anser att rektorns främsta uppdrag är att vara drivande i pedagogiska frågor och driva arbetet framåt. Rektorn är enligt lärarna bra på sociala kontakter och mån om sin personal. Eleverna uttrycker att rektorns viktigaste uppgift är att se till att eleverna har det bra och att de trivs i skolan samt att se till att lärarna gör sitt jobb.

Rektorn är utbildad gymnasielärare och specialpedagog och har gått den statliga rektorsutbildningen som avslutades år 2001 och går nu en kortare variant av den statliga rektorsutbildningen. Rektorns interaktion med andra rektorer bygger helt på rektors eget ansvar och rektorn uppger sig ha möjligheter till diskussion och utbyte med andra rektorer genom samarbetet med rektorer i andra Montessoriskolor samt med några rektorer i kommunen. Inom göteborgsregionen finns också ett nätverk med träffar för rektorer 1-2 gånger per termin. För att upprätthålla sitt engagemang efter många år på skolan uppger rektorn att det är viktigt med fortlöpande kompetensutveckling. Detta stöttar styrelsen och har erbjudit rektorn en ledarskapsutbildning för ledare inom det privata näringslivet.

Alla lärare som inspektörerna intervjuar har fått besök av rektorn i klassrummet. Rektorn går varje dag sin runda i skolan och tittar in i klassrummen. Lektionsbesöken som rektor genomför är däremot inte systematiska och lärarna efterlyser mer och tydligare återkoppling på sin undervisning av rektorn. Några av lärarna önskar att rektorn skulle utmana dem i större utsträckning och tydligare förklara för dem vad de är bra på och vad de skulle kunna förbättra. Rektorn har tidigare genomfört planerade klassrumsobservationer men uppger att det inte gav så mycket i förhållande till den tid det tog. Rektorn uppger även de utvärderingar som lärarna gör om sin undervisning är bra underlag för rektorns förståelse av lärarnas undervisning. Lektionsbesöken är numera enligt lärarna inte strukturerade och det är inte tydliggjort för lärarna vad rektorn tittar på vid besöken. Ett bra tillfälle till kontakt med eleverna är enligt rektorn i samband med lunchen som enligt rektorn alltid försöker äta med eleverna. Varje höst åker eleverna på lägerskola och det är också ett bra tillfälle enligt rektorn att få bra kontakt med eleverna.

Lärarna uppger vid intervjuerna att de uppfattar att rektorn har inblick i verksamheten, känner till klimatet och vet vilka stödbehov som finns. De säger att rektorn stöttar och försöker underlätta så att personalen och eleverna mår bra. De nyanställda uppger att de känner förtroende för rektorn och att de fått stöd när de efterfrågat det, men samtidigt fria händer att köpa in nytt material och

att utveckla undervisningen efter sina intentioner. Arbetslagen uppger att de nya lärarna också får stöd genom sitt arbetslag. Enligt rektor får varje nyanställd ett informationsmaterial och efter cirka en månad har biträdande rektor ett uppföljningssamtal. De nyanställda lärarna har emellertid inga mentorer. Enligt lärarna samtalar inte rektorn med de nyanställda om vision och inriktning och ger dem ingen pedagogisk vägledning för att ge stöd för skolans inriktning och färdriktning.

Skolinspektionen bedömer att rektorn i huvudsak prioriterar sin tid och sina arbetsuppgifter på ett sätt som gynnar verksamhetens utveckling men att rektor behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt följa upp, analysera och ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen i skolan.

2. Kommunicerar rektor de nationella målen?

Leder rektor arbetet och skapar beredskap inför kommande förändringar i skolsystemet?

Skolplanen behöver enligt styrelsen och rektorn förnyas och anpassas efter nya skollagen och nya läroplanen. Styrelsen har initierat ett visionsarbete som den biträdande rektorn har som uppgift att leda. En dag per läsår träffas styrelsen och lärarna. Då redovisar lärarna på olika sätt skolans arbete utifrån områdena i skolplanen. Det är enligt styrelsen ett viktigt tillfälle till diskussioner och då bestäms vad skolan ska utveckla kommande år.

Styrelsen, rektorn och lärarna uttrycker att skolans visions- och målarbete bör utvecklas och bli tydligare. I skolan finns också enligt lärarna och rektorn ett behov av att diskutera montessoripedagogiken och den nya läroplanen. I lärarintervjun framkommer att något arbetslag saknar pedagogiska diskussioner om vad montessoripedagogiken innebär. Det framkommer även att både lärare och elever anser att Montessoripedagogiken är väl förankrad i de yngre åldrarna men för eleverna i årskurserna 4-9 är den inte tydlig i verksamheten. Eftersom flera lärare är nyanställda i dessa arbetslag finns det enligt lärarna i nuläget ett behov av att diskutera detta. Enligt rektor och lärarna är det speciellt viktigt och lämpligt nu i samband med införandet av den nya läroplanen.

Förra läsåret ägnades enligt rektor i stort sett all konferenstid och kompetensutvecklingstid till implementering av de nya styrdokumenterna. Mycket tid

har enligt lärarna ägnats åt att gå igenom och jämföra de gamla lokala planerna med de nya kursplanerna. Det gäller exempelvis att ta bort och lägga till utifrån de nya kursplanerna. Exempel på ett område enligt rektorn som måste in och stärkas är teknikområdet.

Rektorn diskuterar skolutvecklingsfrågor utifrån de nationella målen både vid spontana och planerade möten. Rektorskonferensen är det viktigaste tillfället enligt rektorn. Det är en konferens som genomförs tre gånger per termin där all pedagogisk personal deltar och som leds av rektorn. Där tar rektorn upp övergripande teman för skolan exempelvis den röda tråden i svenskundervisningen från förskolan upp till årskurs 9. Det senaste året har konferenserna ägnats åt implementeringen av de nya styrdokumentet. Utifrån dessa konferenser arbetar sedan arbetslagen med olika uppgifter, exempelvis omarbetning av underlagen för de individuella utvecklingsplanerna och med att utveckla lokala pedagogiska planeringar. De frågor som diskuteras på arbetslagskonferenserna och resultatet därav återkopplas inte alltid tillbaka igen till rektorn och ibland känns det enligt en del lärare som om de inte vet vad det hela leder till. Lärarna upplever att rektorn inte alltid knyter ihop utvecklingsarbetet. Vidare är rektorn enligt lärarna inte alltid tydlig med skolans färdriktning och de uttrycker att de har haft samma mål länge när det gäller skolans utvecklingsarbete. Lärarna efterfrågar ett mer vidgat perspektiv och mer diskussioner utifrån exempelvis forskning inom det pedagogiska området. De uttrycker också förhoppning om att det blir mer nu av detta när visionsarbetet har startat.

Rektorn uppger att den pedagogiska utvecklingen i skolan också styrs genom lärarnas utvärderingar. Utifrån dem diskuterar rektorn med lärarna vid medarbetarsamtalen vad som behöver utvecklas. Utvärderingarna är enligt rektorn av olika hög kvalitet och några lärare är bra på att analysera och reflektera över sitt eget arbete. Enligt lärarna finns det inte något gemensamt underlag för vad utvärderingarna ska innehålla.

Rektorn uppger sig genom åren ha sett att skolans utvecklingsområden fått genomslag i undervisningen. Ett exempel på det är matematikundervisningen.

Det har ännu inte getts någon information till föräldrar och elever om skolans utvecklingsarbete eller om den nya skollagen och läroplanen. Rektorn kommer att informera föräldrarna på årsmötet i oktober och lärarna kommer att ge information under höstens föräldramöten. Lärarna informerar också föräldrarna fortlöpande via veckobrev. Informationen till eleverna om målen för utbildningen och om de nya styrdokumentet har rektorn överlätit till lärarna. Eleverna berättar att lärarna informerat om det nya betygssystemet och om de nya målen i kursplanerna.

Skolinspektionen bedömer att rektorn engagerar sig och i viss utsträckning leder arbetet i skolans undervisning och lärande. Vidare bidrar rektorn till utveckling av lärarnas arbete och skapar också beredskap inför kommande förändringar. Rektorn behöver emellertid i högre utsträckning tydliggöra skolans vision och mål utifrån de nationella målen och utveckla skolans kommunikering av målen med elever och föräldrar.

3. Arbetar rektorn för att stärka struktur och process för kommunikation och dialog med lärarna om deras roll i skolans uppdrag för framgångsrik skolutveckling?

Det finns två arbetslag på Casa Montessori, ett för förskoleklass och årskurserna 1-5 samt ett arbetslag för årskurserna 6-9. Varje arbetslag har en arbetslagledare som har till uppgift att föra information och frågeställningar från skolledningen till sitt arbetslag och se till att arbetet i arbetslaget blir gjort. Arbetslagledarna ingår i ledningsgruppen där olika frågor och information tas upp. Ledningsgruppen träffas en gång per vecka. Arbetslagen träffas varje tisdag. Arbetslagledarna har inget formellt uppdrag att leda verksamheten eller utvecklingsarbete.

Rektorn och biträdande rektorn har rektorskonferenser tre gånger per termin för all pedagogisk personal med övergripande tema för hela skolan. Innehållet på vårterminens konferenser var nya läroplanen och kursplaner. Konferenserna har också tagit upp arbetet med likabehandlingsplanen, läs- och skrivutveckling samt den "röda tråden", dvs hur undervisningen ska hänga ihop från förskoleklass till årskurs 9. Det framkommer på lärarintervjuerna att dessa konferenser uppskattas och att de ger tillfälle till dialog och kommunikation inom och mellan arbetslagen. Ofta leder rektorskonferenserna till uppgifter som arbetslagen ska genomföra på sina arbetslagsmöten. Lärarna uppger vid intervjun att de saknar uppföljning och återkoppling från rektorerna av arbetslagens arbeten med uppgifterna. Både skolledning och personal uppger att konferenserna är viktiga för kommunikation och dialog för skolutveckling. En lärare från varje arbetslag på Casa Montessori har deltagit i den gemensamma utbildning som initierats av kommunen och som riktas till rektorer, teampiloter och

andra nyckelpersoner. Syftet är att de ska kunna leda utvecklingsarbetet vad gäller de nya styrdokumentet.

I medarbetarsamtalen används ett underlag med områden som berör bland annat montessoripedagogik, resultatorientering, elevinflytande, föräldrakontakt samt egna ämnes- och utvecklingsområden. Även kunskap om olika policys för skolan tas upp samt samarbetsförmåga, flexibilitet, förändringsbenägenhet och innovationskraft. I lönesamtalet finns samma punkter bedömda av rektorn. Enligt rektorn är innehållet i medarbetarsamtalen kopplat till skolplanen. Rektorn skaffar underlag för samtal genom elevernas utvärderingar, kollegor, föräldrar och vad som uppfattats och setts i verksamheten. Som tidigare nämnts har rektorn tidigare gjort klassrumsobservationer men inte tyckt att de gett så mycket. Lärarna upplever att de har svårt att förstå efter vilka kriterier de bedöms och att rektorn inte vet huruvida de uppfyllt utvecklingsmålen. Enligt rektorn och lärarna meriteras merarbete som lärarna gör utöver sitt uppdrag i klassrummet i lönesättningen.

Rektorn uppger att kommunen nu bjuder in lärarna när det gäller kompetensutveckling som anordnas för kommunens egna lärare. Enligt rektorn så är det behoven i verksamheten som styr enskilda lärares kompetensutveckling. Det kan exempelvis handla om att lärarkompetens saknas i visst ämne eller det behövs stöd för att utveckla vissa områden. Detta har överenskommit i medarbetarsamtalen. Lärarna har enligt rektorn även egna önskemål.

Skolinspektionen bedömer att skolan har strukturer för kommunikation och dialog med lärarna och kring utvecklingen av skolan. Rektorn bör dock vara mer aktiv i kommunikation, dialoger och uppföljning för att säkra att tänkta processer sker.

4. Är ledarskapet fördelat och är den pedagogiska personalen delaktig?

I skolan finns utöver rektorn en biträdande rektor sedan tre år tillbaka. Den biträdande rektorns ansvarsområden är tydliggjorda i skolan men inte dokumenterade. Enligt rektorn blir den biträdande rektorns uppdrag synligt genom arbetet. Den biträdande rektorn har bland annat ansvar för åtgärdsprogrammen i skolan, arbetet med likabehandlingsplanen och miljöarbete. Den biträdande rektorn är utbildad förskollärare och montessorilärare och är väl insatt i skolans pedagogiska arbete och profil. Den biträdande rektorn arbetar detta

läsår också tillsammans med skolans styrelse med skolans visionsarbete. Enligt personalen är den biträdande rektorn en tydlig ledare som har fått mandat att leda allteftersom.

Rektorn har det övergripande ansvaret och mycket av ledningsarbetet planeras enligt rektorn tillsammans med den biträdande rektorn och i ledningsgruppen. Ledningsgruppen är enligt rektorn ingen grupp som fattar beslut utan fungerar mer som ett bollplank och en kommunikationsgrupp. Den är en länk mellan arbetslag och rektorn. I ledningsgruppen deltar rektorn, biträdande rektorn och arbetslagsledarna. Den biträdande rektorn är även arbetslagsledare. Det finns ytterligare två arbetslagsledare i skolan. I varje arbetslag finns också en så kallad teampilot som har ett särskilt ansvar att tillsammans med rektorn implementera de nya styrdokumenterna. Teampiloterna fungerar nu i arbetslagen som utvecklingsledare. En av teampiloterna är också arbetslagsledare.

Arbetslagsledarna har fått sina uppdrag genom att rektorn har tillfrågat dem. Det finns ingen uppdragsbeskrivning för arbetslagsledarna men de uppger att de ska vara en länk mellan rektor och arbetslaget. De är inte utvecklingsansvariga men de ser till att uppdrag utifrån exempelvis ledningsgruppen eller rektorskonferensen tas upp och genomförs. Många uppdrag är av mer praktisk karaktär och de uppger att de trodde när de fick uppdraget, att arbetslagledarskapet skulle vara mer av pedagogiskt karaktär. Arbetslagledarna tar med sig önskemål och synpunkter från arbetslagen till ledningsgruppen. Arbetslagledarna uppger att det bland annat kan vara svårt och de känner att de har dubbel lojalitet men samtidigt att de genom rollen har fått en större förståelse för rektorns uppdrag.

Arbetslagen har utrymme för att ta upp egna angelägna frågor och arbetslagen har ett stort eget ansvar och möjlighet till delaktighet i skolans utvecklingsarbete.

Rektorn uppmuntrar samarbete mellan arbetslagen dels genom att organisera gemensamma temadagar för hela skolan och dels genom olika konferenser. Det råder enligt rektorn ett öppet klimat mellan arbetslagen och diskussionerna är ofta givande vilket också framkommer vid lärarintervjun.

I skolan finns ingen specialpedagog. Enligt rektorn och lärarna kopplas extern kompetens in vid behov och det framkommer även i intervjuerna att i det löpande arbetet i undervisningen ger lärarna i arbetslagen eleverna det stöd eleverna behöver för att nå målen. Lärarna är delaktiga i framtagandet av underlag till skolans kvalitetsredovisning.

Skolinspektionen bedömer att ledarskapet är fördelat i skolan och att den pedagogiska personalen görs delaktig. Värdefulla roller och ansvar i organisationen behöver emellertid förtydligas och dokumenteras för att stärka delaktighet.

5. Gör rektor uppföljningar och analyser av skolans resultat på alla nivåer i skolsystemet? Tar rektor vara på det som kvalitetsarbetet visar och gör nya prioriteringar, pedagogiska insatser och organisatoriska förändringar?

Det finns en skolplan på Casa Montessori som är framtagen av styrelsen. I skolplanen finns målområden som ska styra skolans utvecklingsarbete. Resultatet redovisas i skolans kvalitetsredovisning/verksamhetsberättelse som rektor sammanställer med hjälp av underlag från arbetslagen.

Skolan eller arbetslagen har inga tydliga målformuleringar för sitt utvecklingsarbete och kvalitetsredovisningen liknar mer beskrivningar av vad de arbetat med än en redovisning av resultat av utvecklingsarbete mot de nationella målen. Redovisningen innehåller rubriker för resultat och analyser men både rektor och lärare uppger att de har svårt att beskriva resultat av arbetet. Det finns en kort sammanfattning och analys av resultaten av nationella prov i årskurserna 3, 5 och 9 samt elevernas måluppfyllelse i årskurs 5 och 9 men det görs inga djupgående analyser av elevernas kunskapsresultat som utgångspunkt för skolans kvalitetsarbete.

Det framkommer under intervjuerna att enheterna tar upp utvecklingsområdena på sina möten ibland, men att det inte sker något systematiskt utvecklingsarbete på skolan, dvs där lärarna planerar, genomför, följer upp, analyserar, åtgärdar och sedan planerar nya mål. Lärarna beskriver inte konkreta mål eller i kriterier, vad de förväntar sig att eleverna ska nå för resultat genom utvecklingsarbetet och de har då svårt att se hur eleverna lyckas nå målen. Det tydliggörs inte heller hur utvecklingsarbetet ska påverka elevernas måluppfyllelse positivt. Lärarna uttrycker att de tycker det är svårt att få kvalitetsarbetet att hänga ihop som en röd tråd från förskoleklass upp till årskurs 9. Lärarna säger i intervjun att de upplever det bekymmersamt att skriva redovisningen. Det är svårt att beskriva vad som förändrats och redovisningen upplevs inte

som ett redskap i utvecklingsarbetet. Lärarna har egna utvecklingsarbeten i sina arbetslag och tycker att det blir mer levande eftersom det är ett behov som kommer från dem eller genom exempelvis deras elevers enkätsvar. Enligt rektorn skickas kvalitetsredovisningen ut till föräldrarna men rektor kommunicerar inte redovisningen med eleverna.

Styrelsen och rektorn säger att diskussioner pågår hur skolplanen ska utformas för att stämma överens med nya krav och hur kvalitetsarbetet ska läggas upp och dokumenteras. Kommunens förvaltningschef har varit på skolan och föreläst för skolans personal på Casa Montessori om hur kommunens skolors kvalitetsarbete ser ut.

Eleverna uppger att de inte tar upp pedagogiska frågor på elevrådet eller i klassråden. De känner inte till vilka utvecklingsområden som finns på skolan och de är inte delaktiga i kvalitetsarbetet.

Skolinspektionens bedömer att rektorn i större utsträckning behöver följa upp och analysera skolans resultat på individ-, grupp- och skolnivå för att kunna ta vara på resultatet av kvalitetsarbetet. Utifrån dessa analyser kan rektorn göra de nya prioriteringar, pedagogiska insatser och organisatoriska förändringar som kan behövas. Kvalitetsarbetet i enheterna behöver konkretiseras i mål och ske mer systematiskt för att förbättra utvärderingarna på skolnivå. Rektorn behöver vidare tydliggöra kopplingen mellan lärarnas utvecklingsarbete och elevernas resultat. Eleverna behöver också ges större möjlighet till delaktighet i kvalitetsarbetet.

Syfte och bakgrund

Syfte

Projektet om rektors ledarskap ska belysa förutsättningar för och granska hur rektorer utövar sitt ledarskap i grundskolan. Det övergripande syftet med kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap 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. Granskningen syftar därmed även till att långsiktigt bidra till en förbättrad kunskapsutveckling för eleverna i grundskolan.

Bakgrund

Skolinspektionen avslutade en första kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under hösten 2010.¹ Den pågående kvalitetsgranskningen är i stora delar en upprepning av den tidigare kvalitetsgranskningen, men har fördjupats i några perspektiv som beskrivs nedan.

Denna kvalitetsgranskning har, liksom tidigare granskning, sitt huvudfokus på rektors pedagogiska ledarskap och styrning utifrån det nationella uppdraget. Rektorns roll ses i forskning om framgångsrika skolor som central. Forskare har identifierat åtgärder som kan förbättra skolans ledarskapsarbete. Framgångsfaktorer enligt denna forskning är bland annat att rektorn och lärarna har fokus på det nationella uppdraget och kärnprocesserna i skolan, det vill säga undervisningens kvalitet och elevernas utveckling och lärande.² Andra tydliga framgångsfaktorer är rektors aktiva pedagogiska ledarskap och kommunikation och dialog med lärarna och eleverna för gemensam förståelse av uppdraget.³ Forskning visar vidare att rektorer som har täta kontakter med andra rektorer, i

¹ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

² 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.

³ Ärlestig, H (2008) Communication between principals and teachers in successful schools. Umeå: Umeå universitet, pedagogiska institutionen.

ledningsteam eller i nätverk med rektorer på andra skolor, får möjlighet att skapa egna professionella normer vilket stärker dem i deras yrkesroll.⁴

Dessa av forskningen betonade framgångsfaktorer ligger också bakom flera av de förbättringsområden som Skolinspektionen lyfter fram i sin första kvalitetsgranskning av rektors ledarskap. Ett sådant område är rektors kommunikation med lärarna och med elever om det nationella uppdraget och det som rör undervisningens kvalitet och elevernas utveckling och lärande. Kommunikationen anses central för att bland annat uppnå delaktighet och ge möjlighet till ett fördelat ansvarstagande för skolans utveckling.⁵ Denna andra granskning har därför fördjupats i detta perspektiv.

Skolinspektionen konstaterar vidare i den regelbundna tillsynen 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, det vill säga bland skolpolitiker och förvaltningsansvariga chefer, finns brister när det gäller kännedom om verksamheterna och skolornas arbete, måluppfyllelse och resultat.⁶ Huvudmannen har det övergripande ansvaret för att utbildningen genomförs i enlighet med författningarna. Det innebär bland annat ett ansvar för att rektor och lärare har nödvändiga kunskaper om de föreskrifter som gäller och att de ges förutsättningar att omsätta dessa i praktik. Forskningen är relativt begränsad på det här området, men pekar bland annat på vikten av att huvudmannen har en tydlig ambition att utifrån en samlad bild av skolans resultat göra analyser för relevanta resursprioriteringar och identifiering av centrala utvecklingsområden för att uppnå högre måluppfyllelse. Det saknas således aktuell forskning som belyser relationen mellan huvudmannens ansvar och de förutsättningar som rektorer får för att leda skolor. Det saknas också kunskap om hur skolors huvudmän arbetar och styr kvalitetsutvecklingen. Därför uppstår frågor om hur huvudmännen inhämtar information och skapar kunskap om skolornas resultat, hur dessa resultat används samt hur ledningsfunktioner utformas för att stödja och

⁴ Hallerström, H (2006). *Rektors normer i ledarskapet för skolutveckling*. Ak. avh. Lunds universitet. s 162; Leo, Ulf (2010) *Rektorer bör och rektorer gör*. Ak. Avh Lund: Lunds universitet, s 139-144.

⁵ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

⁶ Skolinspektionen (2009). *Vi vässar pennan: Skolinspektion med fokus på kunskap och kvalitet*. s 19.

utveckla verksamheten.⁷ Denna andra kvalitetsgranskning av rektors ledarskap har därför utvidgats med frågeställningar kring dessa perspektiv.

Till denna rapport finns en bilaga (bilaga 2) med relevant författningsstöd på området samt ett koncentrat av framgångsfaktorer som poängterats i forskning om framgångsrika skolor och framgångsrikt ledarskap och som tillsammans bildat utgångspunkt för bedömningsområdena i denna granskning.

Inriktning och frågeställningar

Granskningen fokuserar på förutsättningar för och utövandet av rektorers ledarskap i grundskolan. Granskningen utgår från en övergripande frågeställning:

Utövar rektorn ett aktivt pedagogiskt ledarskap med fokus på lärande och ökad målfyllelse med utgångspunkt i de organisatoriska förutsättningarna?

Frågeställningen har två huvudfokus:

- *Förutsättningar för ledarskapet*

Granskningen inriktar sig på förutsättningar för rektors ledarskap utifrån att rektorn ska ta tillvara, påverka och anpassa organisation och verksamhet för att så långt som möjligt skapa goda resultat och pedagogisk utveckling inom givna ramar. Projektet granskar också de förutsättningar rektorn får från huvudmannen i form av stöd och förväntningar utifrån kontinuerlig analys och uppföljning av skolans resultat. De organisatoriska förutsättningarna och stöd och förväntningar från huvudmannen beskrivs i granskningsrapporten under rubriken "Förutsättningar för ledarskapet".

- *Rektors styrning utifrån det nationella uppdraget*

⁷ Höög, Jonas & Johansson, Olof. (2011) Kap 12: Epilog i Struktur, Kultur, Ledarskap: förutsättningar för framgångsrika skolor? (red); Höög, J & Johansson, O. Lund: Studentlitteratur.

Granskningen inriktar sig på hur rektor utövar sitt ledarskap i förhållande till det nationella uppdraget och skolans kärnverksamhet. Granskningen har särskilt fokus på rektors kommunikation av de nationella målen och rektors arbete för utveckling av undervisning och lärande.

Centrala begrepp i granskningen

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.⁸ En 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.⁹ För att vara en pedagogisk ledare måste således rektor ha kunskap och kompetens för att tolka uppdraget 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.¹⁰ Ett pedagogiskt ledarskap i skolan grundas på samma lärande- och kunskapssyn som genomsyrar läroplanen.

I den nya skollagen framgår att det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor och att rektorn särskilt ska verka för att utbildningen utvecklas.¹¹

Enligt såväl tidigare läroplan, Lpo 94, som nu gällande läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet, Lgr 11, är rektor "pedagogisk ledare

⁸ Skolkommisionen tillsattes 1946 och dess betänkande presenterade förslag till riktlinjer för det svenska skolväsendets utveckling

⁹ Skolverket (2009). Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse. Stockholm: Skolverket.

¹⁰ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningsskapande.

s 274. Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹¹ 2 kap. 9 § skollagen (2010:800)

och chef för lärarna”¹² och har det ”övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen”.¹³

Fördelat ledarskap

Enligt Lpo 94 och Lgr 11, måste skolans verksamhet utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Detta ansvar ligger hos huvudmannen och rektor, men också lärarna har ett ansvar för att verksamheten utvecklas.¹⁴ En framgångsfaktor för skolutveckling anses vara att ledarskap och ansvar på skolan är ”fördelat”. Ett fördelat ledarskap eller fördelat ansvarstagande, framtar inte rektor det ansvar en rektor har enligt styrdokumentet, utan ska ses som ett verktyg för samverkan och delaktighet och handlar då om att göra fler delaktiga i skolövergripande processer och analyser. Detta berör således inte bara rektors möjlighet att delegera funktioner som rektor har ansvar för i författningarna, utan även engagemang och delaktighet när det gäller lärande och utveckling generellt och därmed också för den egna skolans övergripande utvecklingsarbete.¹⁵ För lärarnas del ligger det inom ramen för en ”utvidgad lärarprofessionalism” att känna ansvar för och ta på sig arbetsuppgifter som med en mera avgränsad syn på lärarprofessionalism skulle kunna betraktas som ”rektorsuppgifter”. Med detta följer inflytande över processer på systemnivå. Det fördelade ledarskapet grundar sig på grundsynen att människan är både kapabel och intresserad av att ta på sig ansvar och arbetsuppgifter när hon ser mål och mening i dem. Denna människosyn har stöd i läroplanen. Forskning visar att det finns ett positivt samband mellan fördelat ledarskap på en skola och förbättrade studieresultat.¹⁶

Kommunikation

I Utbildningsdepartementets rapport *Lärande ledare* beskrivs den lärande organisationen med fokus på det kontinuerliga lärandet och förståelsen av uppdraget i skolan. Rektors kommunikation med personalen är central för det kom-

¹² Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar, 2010 års läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet, 2.8 Rektors ansvar

¹³ Ibid.

¹⁴ Lpo 94, 1 Skolans värdegrund och uppdrag. Den enskilda skolans utveckling, 2010 års läroplan för grundskolan, Lgr 11, 1 Skolans värdegrund och uppdrag, varje skolas utveckling.

¹⁵ Hargreaves & Fink (2008) *Hållbart ledarskap i skolan*. Lund: Studentlitteratur. Se också Fullan, M (2006) *The future of educational change: system thinkers*

¹⁶ Ibid

munikativa, demokratiska och lärande ledarskapet.¹⁷ Kommunikationen knyts även till goda relationer där ledarskap ses som en social process beroende av dialog.¹⁸ I en lärande organisation är såväl rektors som lärares och elevers lärande centralt liksom de processer genom vilka lärandet sker. I en lärande organisation förändras ledarskapet från planering och organisering av medarbetarna till ledande av deras lärande. Då krävs att rektor kan bidra till en fördjupad förståelse av uppdraget och skapa möten för dialog och kommunikation där lärarnas föreställningar om undervisning i relation till elevers lärande utmanas. Både lärarna och rektorerna uttrycker betydelsen av förhandlingsprocesser som en förutsättning för att skapa förståelse i olika frågor. Det går lättare att implementera resultat som kommer ur dessa förhandlingar¹⁹, men kommunikation och dialog måste inriktas mot och får inte strida mot skolans mål, uppdrag och värden.

Organisatoriska förutsättningar

I Lpo 94 2.8 och i Lgr 11 för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet definieras rektors ansvar för skolans resultat och vad rektor har att fullgöra inom givna ramar. Givna ramar är i denna granskning synonymt med organisatoriska förutsättningar. Det är då *dels* förutsättningar som ges till rektor från huvudmannen i form av upptagningsområdet, elevantal, administrativt stöd, ansvarsområden, ekonomiska och andra resurser och *dels* sådana förutsättningar inom den enskilda skolenheten som rektor har ansvar för och befogenhet att besluta om enligt författningarna. De senare är till exempel tjänstefördelning, schemaläggning, indelningen av elever i grupper/klasser, organisationen av stöd och annat sådant som rektor har makt att besluta om. En del av detta kan behöva förhandlas internt eller kan läggas på andra inom ett fördelat ledarskap.

Metod och material

I kvalitetsgranskningen besöks 30 grundskolor varav 22 kommunala skolor i 11 kommuner samt 8 fristående skolor med olika huvudmän. Samtliga skolor i

¹⁷ Utbildningsdepartementet (2001). *Lärande ledare. Ledarskap för dagens och framtidens skola*. Stockholm: Utbildningsdepartementets skriftserie rapport 4.

¹⁸ Se exempelvis Nordzell, A (2007), Brüde Sundin, J (2007) och Ärlestig, H (2008)

¹⁹ Utbildningsdepartementet (2001). *Lärande ledare. Ledarskap för dagens och framtidens skola*. Stockholm: Utbildningsdepartementets skriftserie rapport 4; Ludvigsson, A (2009). *Samproducerat ledarskap – Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete*. ak. avh. Jönköping: Högskolan för lärande och kommunikation.

granskningen är slumpvis utvalda. Resultaten redovisas i beslut och rapport till respektive skola och huvudman, samt i en kvalitetsgranskningsrapport där samtliga frågeställningar och resultat beskrivs och diskuteras på en sammanfattande nivå.

Granskningen utgår från intervjuer på huvudmannanivå och på verksamhetsnivå, dokument som begärts in från huvudmannen och skolan samt frågeformulär med svar från rektorn, samt från nationell statistik.