

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap i
Lexby skola i Partille kommun

2011-10-05

1 (17)

Dnr 40-2011:2236

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 av Lexby skola i Partille kommun ingår i detta projekt.

Lexby skola besöktes den 26-27 april 2011. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå med representanter för förvaltning och politisk nämnd. Ansvariga inspektörer har varit Karin Yllö-Werner, utredare och Eva Wallentin, undervisningsråd. I denna rapport redovisar inspektörerna resultatet av kvalitetsgranskningen och sina iakttagelser, analyser och bedömningar. Förutom denna redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

Kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap genomförs i ytterligare 21 grundskolor i 11 kommuner och 8 fristående grundskolor. När kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap 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.

2011-10-05

2 (17)

Dnr 40-2011:2236

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.

Rektorn i Lexby skola ansvarar för grundskolans årskurser 6 – 9 med 565 elever. Inom rektorns ansvar finns cirka 50 anställda. Elever kommer från skolans upptagningsområde men även elever från andra delar av kommunen liksom andra kommuner söker sig till Lexby skola.

Förvaltningen i Partille kommun fördelar resurser efter antal platser i grundskolan och till viss del efter behov. Behov kan vara exempelvis när kostnaderna för en verksamhet inte står i direkt proportion till antalet elever i verksamheten. Det gäller för lokalkostnader, särskola, skolskjuts, vissa särskilda undervisningsgrupper, modersmål. Förvaltningen viktar även en mindre del av resurserna, för närvarande tre miljoner kronor, med hänsyn dels till föräldrarnas utbildningsnivå och dels till elevernas kunskaper i svenska språket. Det framkommer inte att kommunen följer upp och utvärderar effekten av den extra satsning som gjorts på några skolor.

Bidraget till skolan bygger således på en elevpeng och eftersom Lexby skola har god tillströmning av elever är ekonomin enligt rektorn under kontroll. Rektorn har resultatansvar för sin enhet och följer upp ekonomin samt kommunicerar detta kontinuerligt med förvaltningen. Som stöd för detta arbete har rektorn en ekonom. Det finns också en central elevhälsa, stödenheten i kommunen.

Partille kommun påbörjade en förändring av sin ledningsorganisation år 2007 för att skapa förutsättningar för ett chefsteam som är centrerat kring de barn- och elevströmmar som finns lokalt i kommunen. Huvudmannen har haft för avsikt att ställa höga förväntningar på att rektorn ska ha ett starkt och pedagogiskt ledarskap genom förstärkning av stödpersoner. Vidare framkommer i dokumentanalys och under intervjuerna att det förväntas av rektorerna att de har en tydlig förståelse och delaktighet i förvaltningens övergripande riktning.

Det är tydligt uttalat från huvudmannen att rektorerna ska ges möjlighet att leda den pedagogiska utvecklingen i skolan. Områdescheferna togs bort i och med omorganisationen och ersattes med två rektorschefer. Dessa ska enligt förvaltningschefen vara rektorernas stöd när det gäller att genomföra rektorsuppdraget. Andra stödpersoner uppges exempelvis också vara förvaltningens utvecklingsledare och planeringschef. Det är, enligt rektorn, till rektorschefen

2011-10-05

3 (17)

Dnr 40-2011:2236

de i första hand vänder sig och det är rektorscheferna som genomför medarbetarsamtal med rektorerna. Rektorerna kan också få handledning som stöd. Lexbys skolas rektor går också det statliga rektorsprogrammet.

Rektorer, rektorschefer och förvaltningschef träffas en heldag i månaden, en så kallad utökad förvaltningsledningsgrupp, där innehållet i olika teman uppges vara fastställda för året. Det framkommer vidare att rektorsteamerna också träffas tillsammans med sin rektorschef cirka varannan vecka. Inom området träffas rektorerna efter ett eget schema.

Kommunen ingår i en samverkan med Alingsås och Lerums kommuner i ett utvärderingssystem som kallas ALP. Där ingår "Ledar-ALP" som är ett utvecklingsarbete för att utveckla ledarskapet där en person följer rektor under några dagar.

I Lexby skola finns en servicechef anställd som har ansvar för måltidspersonal samt städ och vaktmästeri. Servicechefen ansvarar också för schemaläggningen i skolan.

Dessutom har arbetslagsledarna enligt rektorn ett stort ledningsansvar i Lexby skola med 30 procents nedsättning i tjänsten vardera. Trots detta uppger såväl lärare som arbetslagsledare att rektorn har ett mycket stort ansvarsområde med cirka 50 personer att ha utvecklingssamtal med samt 565 elever i årskurserna 6-9, vilket gör att det blir mycket tid som måste läggas på elevvårdsarbetet.

Förvaltningschefen uppger att i den nya organisationen har alla rektorer fått förutsättningar att bedriva ett pedagogiskt ledarskap och i Lexby skola har rektorn stora möjligheter att fördela ansvar. Detta innebär enligt rektorn att ledarskapet måste bedrivas genom exempelvis arbetslagsledarna eller andra nyckelpersoner, men lärarna efterlyser ett mera nära ledarskap från rektorn själv.

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.

2011-10-05

4 (17)

Dnr 40-2011:2236

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 reflekterar kring sitt lärande och sina erfarenheter på olika sätt och tycker att det statliga rektorsprogrammet är mycket givande. Rektorn har också haft möjlighet till handledning som stöd för att utveckla sitt ledarskap. I kommunen har också ledarskapsutbildning genomförts där exempelvis olika tester ingått. Rektorn i Lexby tycker sig på så sätt blivit medveten om sina svagheter och styrkor. Rektorn är utbildad grundskollärare för årskurserna 4–9 och har haft nuvarande tjänst i tre år.

Rektorn vill skapa en skola där det "sjuder" av lärande och kreativitet och rektorn har ambitionen att vara bra på att kommunicera med elever, föräldrar och personal. Enligt personalen är rektorn kompetent, öppen för lärarnas synpunkter och intresserad av ny kunskap i arbetet med skolutveckling.

Under förra läsåret prioriterade rektorn sin tid på elevvården. Rektorn byggde upp en tydligare struktur och genom detta har rektorn nu en god överblick över elevvårdsärendena i skolan. Detta är också personalens uppfattning. Rektorn uppskattar att cirka 30 procent av arbetstiden numera går till elevvård. Detta läsår har rektorn tydligare kunnat inrikta sig på de pedagogiska frågorna. Rektorn har tydligt dragit upp riktlinjerna för skolans utveckling från 2011-2015 vilket uppskattas av den pedagogiska personalen. Rektorn håller sig informerad om vad som händer i skolan genom att vara ute mycket i skolan, äta i matsalen och prata med elever på raster och rektorn uppger sig ha visst grepp om skolan och om hur undervisningen ser ut hos de olika lärarna. I stor utsträckning anser lärarna att rektorn är insatt i hur situationen är i skolan speciellt när det gäller elevvårdsfrågor och att rektorn känner till lärarnas styrkor och svagheter. Däremot skulle de önska att mer tid kunde läggas på ett mer nära pedagogiskt ledarskap där rektorn är mer förtrogen med den dagliga verksamheten i skolan. Genom besök och samtal tror lärarna att rektorn skulle få större möjligheter att utveckla och utmana lärarna samt ge återkoppling i undervisningssituationen. Lärarna uppger vidare att de får stöttning i det som är svårt. Om rektorn inte är tillgänglig vänder elever och lärare sig till servicechefen.

Rektorn samverkar med de andra rektorerna i Lexby-området där rektorerna inför införandet av den nya läroplanen arbetar för en större samverkan från förskolan och upp till årskurs 9. Rektorn deltar också i konferenser med sin

2011-10-05

5 (17)

Dnr 40-2011:2236

rektorschef och en gång per månad deltar rektorn tillsammans med övriga rektorer i Partille kommun i en konferens som förvaltningschefen leder.

Det finns också ett nätverk där rektorerna som har skolor med årskurserna 6-9 utbyter erfarenheter. Rektorn uppger att det finns möjligheter till samverkan och att det alltid finns någon att vända sig till i olika frågor.

Skolinspektionen bedömer att rektorn prioriterar sin tid och sina arbetsuppgifter på ett sätt som gynnar verksamhetens utveckling men rektorn 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?

Lexby skola har en skolutvecklingsplan 2011-2015. Den utgår från nämndens plan. Skolans utvecklingsområden för året är formulerade i en lokal arbetsplan och utifrån den har varje arbetslag skrivit en teamplan. Rektorn kommunicerar visionen och skolans mål utifrån de nationella målen för de kommande åren på ett tydligt sätt men enligt lärarna skulle rektorn behöva visa på skolans inriktning oftare och tydliggöra målen ytterligare för att skapa större trygghet i den process som nu pågår.

Inför införandet av den nya läroplanen kommer en omorganisation att genomföras och nya arbetslag bildas. Detta skapar tillsammans med andra utvecklingsområden, såsom datorsatsningen och en eventuell ombyggnation, en viss oro i skolan och lärarna är osäkra på var i utvecklingsprocessen de befinner sig. De vill ha en bättre överblick över processen. Förändringen finner de emellertid nödvändig och flera lärare uttrycker också att det finns en stor kompetens i skolan och en mycket god grund att bygga dessa förändringar på. Rektorn är också trygg i detta läge men inser också att en större tydlighet i kommunikationen med personalen kan utvecklas.

Av intervjuer framkommer att rektorn har mandat att driva skolutveckling. För att involvera samtliga lärare i utvecklingsarbetet inför genomförandet av den nya läroplanen har lärarna fått ett "spaningsuppdrag" som ska ge idéer och nytt bränsle för framtiden. Utifrån dessa idéer är det tänkt att skolans verksamhetsidé ska formuleras.

2011-10-05

6 (17)

Dnr 40-2011:2236

När det gäller kommunikation med elever och föräldrar planerar rektorn och ledningsteamet i skolan att förbättra denna kommunikation när de kommit längre i sitt utvecklingsarbete. Föräldrarna informeras fortlöpande via föräldrarådet och hemsidan. På kommunens hemsida finns en kort beskrivning av varje skola. För att sedan läsa mer om exempelvis Lexby skola kan man komma vidare via en länk till skolans hemsida. Där kan föräldrarna läsa om skolans intentioner, få fortlöpande elevinformation m.m. Denna hemsida behöver enligt rektorn emellertid utvecklas ytterligare. Rektorn ser det som en mycket viktig möjlighet till kommunikation av skolans intentioner.

I intervjuer framkommer att eleverna efterlyser ett större inflytande dels över skolans utveckling i stort och dels över det egna lärandet. De efterlyser fler utvärderingar och information om vad som pågår. Den stora satsningen på datorer till samtliga elever, där ett arbetslag redan startat, är ett exempel på område där elevers delaktighet i processen kommer att utvecklas enligt arbetslagsledarna. Rektorn informerar enligt eleverna samtliga elever vid skolstarten om vad som kommer att hända under året. Exempelvis vilka aktivitetsdagar som kommer att genomföras. Rektorn tar också upp skolans regler och hur de ska arbeta för att skapa trygghet i skolan. Däremot får eleverna inte information om skolans vision och pågående utvecklingsarbete. Skolan har ett aktivt elevråd och elevrådsrepresentanterna blir enligt rektorn mer insatta men rektorn framhåller också vikten av att alla elever involveras mer.

Skolinspektionen bedömer att rektorn kommunicerar skolans mål utifrån de nationella målen och skapar beredskap inför kommande förändringar. Rektorn kan emellertid utveckla kommunikeringen av de nationella målen och av skolans utvecklingsarbete med eleverna.

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

Kommunen har en strategi med gemensam utbildning av nyckelpersoner för skolutveckling utifrån nämndens mål. Huvudmannen ger utbildning till exempelvis så kallade teampiloter. Ett antal teampiloter, i Lexby skola en per arbetslag, får utbildning för att vara med och implementera den nya läroplanen. Andra nyckelpersoner får utbildning när det gäller moderna lärmiljöer och kommunikation i lärprocessen. Svårigheten enligt dessa personer är att sedan

2011-10-05

7 (17)

Dnr 40-2011:2236

kommunicera detta på hemmaplan och få tid i arbetslagen och vidarebefordra denna kunskap. När det gäller genomförandet av nya läroplanen ingår de tillsammans med rektorn i planerandet av flera kompetensutvecklingsdagar.

I Lexby skola finns strukturer för delaktighet och kommunikation när det gäller skolutveckling. I skolan finns olika grupper tillsatta. Exempelvis en skolutvecklingsgrupp med inriktning mot moderna läromiljöer, en grupp för hållbar utveckling, ämnesgrupper för utveckling av bedömning och betygsättning, learning studies m fl.

För att få mer tid till skolutvecklingsfrågor i arbetslagen har rektorn lagt fram ett förslag på att ändra upplägget av arbetslagens konferenstider. En särskild tid ska avsättas till elevvårdsfrågor och en särskild tid till skolutvecklingsfrågor. Detta för att elevvårdsfrågorna inte ska ta all tid. Dessutom har personalen förhoppningar om att de nya arbetslagens utformning ska ge bättre förutsättningar att få ett effektivare elevvårdsarbete.

I medarbetarsamtalen använder rektorn ett underlag med punkter som berör bland annat utvecklingsområden som är aktuella, omdöme och respekt, ansvar och samarbetsförmåga. Det finns en matris för "prestationsbedömning", det vill säga lönekriterier, som är gemensam för alla medarbetare i kommunen och berör samarbetsförmåga, arbetsresultat, flexibilitet, ansvarstagande och omdöme och respekt. Matrisen beskriver fem olika prestationsnivåer, från "bör utvecklas" till "enastående". Lärarna uppger i intervjuer att rektorn ger god återkoppling och bekräftelse till lärarna vid dessa samtal.

Kompetensutvecklingen är tydligt kopplad till skolans målbilder och de nya styrdokumentet. I skolan läggs kompetensutvecklingsdagarna upp dels på individuell kompetensutveckling som är cirka 4 dagar per läsår och på gemensamma dagar i skolan. Flera av dessa leder rektorn oftast tillsammans med arbetslagsledarna och teampiloterna. I år används flera dagar till kompetensutveckling inför införandet av nya styrdokument. På kompetensutvecklingsdagarna i juni i år åker all personal till Berlin. Under de dagarna kommer skolans vision åter att tas upp samt spaningsuppdragen att redovisas.

Skolinspektionen bedömer att rektorn utvecklar strukturer för kommunikation och dialog med lärarna om deras roll i skolans uppdrag för framgångsrik skolutveckling och använder kompetensutveckling som stöd för utvecklingen i skolan.

2011-10-05

8 (17)

Dnr 40-2011:2236

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

I Partille kommun finns en tydligt uttalad ambition att rektorerna ska ha förutsättningar att driva skolutveckling. I Lexby skola har rektorn en servicechef anställd med ansvar för skolmåltidspersonal samt städpersonal. Chefen har också ansvar för schemaläggningen.

Arbetslagsledarna uppdrag i de olika skolorna i kommunen finns centralt beskrivet. Arbetslagsledarna i Lexby skola kan emellertid enligt rektorn och lärarna förväntas ta ett större ansvar än andra utvecklingsledare i kommunen då de har nedsättning i tjänsten. Enligt lärarna i Lexby skola är det något oklart vad de kan förvänta sig att arbetslagsledarna ska ha ansvar över. De leder arbetslagskonferenserna och ingår i skolans ledningsteam där även servicechefen ingår tillsammans med rektorn. Arbetslagsledarna fungerar som en länk mellan skolledning och personal och mellan personal och skolledning. I skolan finns fyra arbetslagsledare.

Rektorn och lagledarna sammanträder varje fredag och går igenom aktuella händelser och drar upp riktlinjerna inför det kommande arbetet. På måndagar leder sedan arbetslagsledarna arbetslagskonferensen. Tidigare hade också arbetslagsledarna ansvar över vikarieanskaffningen. Eftersom det är ett ungt lärarteam i skolan och många emellanåt måste vara hemma för vård av barn blev detta ett mycket tungt arbete. Från och med denna termin har de inte längre detta ansvar och kan ägna sig mer åt utvecklingsfrågor. Eftersom rektorn har ansvar för många elever och en stor lärarkår upplever lärarna att rektorn har ont om tid och de har funderingar på hur arbetslagsledarnas ansvar kan utvecklas och förtydligas. Lärarna uppger att de ibland är osäkra på i vilka frågor de ska vända sig till rektorn och i vilka frågor de kan vända sig till arbetslagsledarna. Även rektorn uppger att det måste formuleras en uppdragsbeskrivning för arbetslagsledarna i Lexby skola och tydliggöra den för alla i skolan.

I Lexby skola finns strukturer för delaktighet när det gäller skolutveckling. I skolan finns olika grupper tillsatta. Exempelvis en skolutvecklingsgrupp med inriktning mot moderna läromiljöer, en grupp för hållbar utveckling, ämnesgrupper för utveckling av bedömning och betygsättning, learning studies med flera. På så sätt är många involverade i skolutvecklingsfrågorna. När det gäller vissa uppdrag är det tydligt att rektorn utser lämpliga personer utifrån medarbetarsamtalen. Till andra uppdrag får man söka efter intresse. I intervjuer framkommer emellertid att detta förfarande kan tydliggöras. En viss oro finns hos lärarna att man kan missa möjligheten att få ett uppdrag.

2011-10-05

9 (17)

Dnr 40-2011:2236

Rektorn deltar vid några tillfällen i arbetslagskonferenser och i ämneskonferenserna. Enligt lärare och rektor bygger ansvarsfördelningen på ett ömsesidigt förtroende. Lärarna upplever att rektorn litat på att de gör ett bra jobb och att de vill vara delaktiga.

I skolan finns också teampiloter som är nyckelpersoner i skolans förbättringsarbete.

I Lexby skola finns två speciallärare. De sitter med i var sitt arbetslag och deltar i arbetslagets utvecklingsarbete. Speciallärarna berättar att de tar fram anpassat material och håller utredningar levande. De gör också uppföljningar av åtgärdsprogrammen och sammanställer resultatet till kvalitetsredovisningen. Elevhälsoteamet sammanträder en gång i månaden tillsammans med rektorn. En pensionerad specialpedagog som tidigare arbetat i skolan finns också att tillgå vid specifika specialpedagogiska ärenden.

Skolinspektionen bedömer att ledarskapet är fördelat i skolan och att den pedagogiska personalen görs delaktig. Arbetslagsledarnas ansvar behöver emellertid tydliggöras.

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?

I kommunen finns en tydlig struktur över kvalitetsarbetet utifrån nämndens mål som ska stödja kvalitetsprocessen och förstärka de förutsättningar och möjligheter som gör att processen leder fram till uppsatta mål. Det finns ett helhetsperspektiv på organisationens utvecklingsarbete som visar hur ledarskap, lärmiljö, lärande och dess metoder samt barn/elevsyn hänger samman. Kompetensutveckling för chefer och lärare har koppling till utvecklingsmålen och det utbildas nyckelpersoner, så kallade teampiloter, som stöd för att driva förändringsarbetet framåt.

Denna struktur är tydlig genom hela kvalitetsarbetet i Lexby skola. Där finns en lokal arbetsplan utifrån resultaten i kvalitetsredovisningen. Där framgår vilka mål skolan ska fokusera på under läsåret och kriterier för måluppfyllelse under rubriken "vi är på väg att nå målet när vi ser följande".

Rektorn gör uppföljningar och analyser av skolans resultat på olika nivåer i skolan och har sedan förra inspektionen arbetat strukturerat med de förbätt-

2011-10-05

10 (17)

Dnr 40-2011:2236

ringsområden som då kom fram. Skolans kvalitetsredovisning har utvecklats de senaste åren med speciellt fokus på analys av kunskapsresultaten. Denna analys sker i ämnesarbetslagen och diskuteras tillsammans med rektorn. Samtliga ämnen analyseras utifrån ett genusperspektiv.

Utvärderingar sker regelbundet över året när det gäller vissa områden exempelvis temadagar. När det gäller arbetslagens utvecklingsområden utifrån arbetsplanen sker utvärderingen huvudsakligen i slutet av terminen. Arbetslagen dokumenterar sina konferenser i arbetslagsprotokoll men inte på något systematiskt sätt de eventuella uppföljningar som regelbundet sker. Arbetslagsledarna ser att detta arbete kan utvecklas ytterligare.

Koppling mellan utvärderingen av skolans pedagogiska utvecklingsområden och den analys av resultaten som sker i ämnesarbetslagen kan också utvecklas enligt rektorn. Exempelvis vad sker för förändringar i klassrummet när det gäller arbetssätt och arbetsformer och vad har dessa förändringar i så fall för påverkan på resultaten? När det gäller IT - satsningen pågår enligt lärarna ett sådant utvärderingsarbete.

Vid intervjuer framkommer att elevernas medverkan när det gäller kvalitetsarbetet kan utvecklas. Eleverna efterlyser mer regelbundna utvärderingar av arbetet i klassrummet. Nu utvärderas huvudsakligen deras resultat och vad de ska arbeta med för att nå en högre måluppfyllelse. Däremot utvärderas inte, enligt eleverna, upplägget av undervisningen och lärarnas insatser i så stor utsträckning. När det gäller elevmedverkan i kvalitetsarbetet är det enligt rektorn huvudsakligen elevrådet som involveras.

Skolinspektionen bedömer att rektorn gör uppföljningar och analyserar skolans resultat på olika nivåer. Rektorn tar vara på det som kvalitetsarbetet visar och gör nya prioriteringar, pedagogiska insatser och organisatoriska förändringar. Elevernas medverkan i skolans kvalitetsarbete behöver emellertid utvecklas och arbetslagens utvärderingar behöver utvecklas till att bli mer systematiska.

2011-10-05

11 (17)

Dnr 40-2011:2236

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

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.

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.

2011-10-05

12 (17)

Dnr 40-2011:2236

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

⁵ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

2011-10-05

13 (17)

Dnr 40-2011:2236

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*

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.

2011-10-05

14 (17)

Dnr 40-2011:2236

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

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)

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

¹³ Ibid.

2011-10-05

15 (17)

Dnr 40-2011:2236

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 kommunikativa, 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 lä-

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

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

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

2011-10-05

16 (17)

Dnr 40-2011:2236

rande 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 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.

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.

Bilaga 1

2011-10-05

17 (17)

Dnr 40-2011:2236

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.