

Rapport

efter kvalitetsgranskning av Rektors ledarskap II
i Ugglums skola i Partille kommun

2011-10-05

1(17)

Dnr 40-2011:2236

Innehåll

Inledning

Resultat

Sammanfattande bedömning

Syfte och bakgrund

Inriktning och frågeställningar

Metod och material

Inledning

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

Ugglums skola besöktes den 12 och 13 april 2011. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå med representanter för förvaltning och politisk nämnd. Ansvariga inspektörer har varit undervisningsråd Eva Wallentin och utredare Karin Yllö-Werner. 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.

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

2011-10-05

2 (17)

Dnr 40-2011:2236

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

Ugglums skola ligger i Sävedalen i Partille kommun och i rektorsteamet ingår en förskolechef för fem förskolor, en rektor för förskoleklass och årskurserna 1–3 samt en rektor för årskurserna 4–9. Det är rektorsfunktionen vid Ugglum skola, årskurserna 4–9 som står i fokus för denna granskning. Det finns två rektorschefer i kommunen. Rektorschefens funktion uppges vara att coacha och leda rektorerna i deras pedagogiska ledarskap vilket också rektorn uppfattar.

På Ugglum skola finns det totalt 609 elever. Rektorn är chef över 35 lärare, en skolvärdinna och en elevassistent.

Rektorn på Ugglums skola ansvarar för grundskolans årskurser 4–9 med 334 elever. De flesta elever kommer från skolans upptagningsområde men även elever från andra delar av kommunen liksom andra kommuner söker sig till Ugglums skola.

Rektorn har tillgång till ett administrativt team som består av 1,2 administratör, 0,8 vaktmästare och 0,2 ekonom. Rektorn uppger också att han har stöd av servicechef i servicefrågor, lokaler och säkerhet för att få utrymme till ett utvidgat pedagogiskt ledarskap. Det finns också en central elevhälsa, stödenheten, som stöttar vid behov.

Barn- och utbildningsförvaltningen i Partille kommun påbörjade en förändring av sin ledningsorganisation år 2007 utifrån en grundläggande tanke att skapa förutsättningar för ett chefsteam som är länkat kring de naturliga barn- och elevströmmar som finns lokalt i kommunen. Vid dokumentanalys och under intervjuerna framgår att huvudmannen, genom förstärkning av stödpersoner för att frigöra tid, haft för avsikt att ställa höga förväntningar på att rektorn ska ha ett stärkt och pedagogiskt ledarskap och en tydlig förståelse och delaktighet i förvaltningens övergripande riktning. Förändringsarbetet är långsiktigt och ska vara genomfört år 2015. Vid starten år 2007 lades mycket arbete på att stabilisera kulturen och att skapa en trygg arena för rektorerna.

Barn- och utbildningsförvaltningen fördelar ekonomiska resurser efter antal platser i grundskolan och till viss del efter behov. Behov uppges 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 och modersmål. Förvaltningen uppger att de även viktar en mindre del av resurserna, för närvarande tre miljoner kronor, med hänsyn dels till föräldrarnas utbildningsnivå och dels till elevernas kun-

2011-10-05

3 (17)

Dnr 40-2011:2236

skaper i svenska språket. Eleverna på Ugglums skola har höga resultat och skolan får därför enligt rektorn ingen extra tilldelning.

Rektorn uppger att skolan har funktionella lokaler och att lärarna upplever de materiella resurser som finns som acceptabla. Den pedagogiska utrustningen utvecklas kontinuerligt enligt rektor. Det finns datorprojektorer i flera klassrum och lärarna har tillgång till en egen dator. Skolan har cirka fyrtio bärbara datorer till eleverna. När det gäller IT-resurser har kommunen satsat övergripande och Ugglums skola står nu i tur att få bärbara datorer till alla sina elever, det så kallade one-to-one projektet, som ska genomföras i hela förvaltningen. Rektorn uppger att han har resultatansvar för sin enhet och följer upp ekonomin samt kommunicerar resultaten kontinuerligt med förvaltningen. Rektorn uppger att det finns tydliga förväntningar från förvaltningen att rektorerna håller sin budget, om inte måste de redovisa vilka åtgärder som ska vidtas för att rätta till ekonomin. Förvaltningen poängterar vikten av att alla har ett koncern tänkande.

Resultaten av arbetet med de politiskt prioriterade målen redovisas i kvalitetsredovisningen tillsammans med nationella provresultat i årskurserna 5 och 9 samt betygsresultat i årskurs 9. Måluppfyllelsen i samtliga ämnen i årskurs 5 redovisas inte på skolnivå eller kommunnivå och efterfrågas inte heller av förvaltning eller nämnd. Det framgår av intervjuerna med rektorn att nämnden inte har någon dialog med rektorn om skolornas kvalitetsredovisningar. Det framkommer vidare att resultatuppföljning inte sker på kommunnivå, stöd ges inte samt att förväntningar inte uttrycks utifrån analys av skolans resultat.

Rektorer, rektorschefer och förvaltningschef uppger att de träffas en heldag i månaden, en så kallad utökad förvaltningsledningsgrupp, där innehållet i olika teman är fastställda för året. Rektorn på Ugglums skola deltar i en datautbildning inför projektet "one-to-one". Kommunen ingår i en samverkan med Alingsås och Lerums kommuner, där de har tagit fram ett utvärderingssystem som kallas ALP. Ledar-ALP, då en person följer rektor under några dagar, ska genomföras och bekostas av förvaltningen. I intervjun framkommer att rektorn på Ugglums kommer att få handledning av en oberoende person, vilket rektorn har önskat. Enligt rektorn är målsättningen att rektorsteamet har möte tillsammans med sin rektorschef varje månad. Inom området träffas rektorerna efter ett eget schema varje tisdag förmiddag. Rektorn upplever att ovan nämnda möten och utbildningar är ett stöd för det pedagogiska utvecklingsarbetet.

2011-10-05

4 (17)

Dnr 40-2011:2236

Förvaltningen ordnar kompetensutveckling för rektorerna. Rektorn på Ugglums skola berättar att han exempelvis har gått en datautbildning som anordnades av GR-regionen (ett kommunalförbund som består av 13 kommuner i Göteborgsregionen).

Enligt rektorn har Partille kommun tagit ett övergripande ansvar för att ge kompetensutveckling för att möta kommande skolförändringar. I skolan finns tre "teampiloter" som ingår i en central sammansatt grupp som får fortbildning i KIL (kvalitet i lärprocesser). Rektorn uppger att dessa har ett särskilt ansvar för att föra vidare information och kunskap till sina arbetslag.

Det framkommer vid rektorsintervjun att förvaltningen är tydlig med att vilja ge stöd som avlastning åt rektorn för att ge mer tid åt det pedagogiska ledarskapet. Det framkommer dock vid rektorsintervjun att det trots allt kommer många uppdrag från förvaltningen som tar mycket tid från rektorn.

Vid den senaste regelbundna tillsynen av Ugglums skola år 2008 befanns skolan ha brister inom bland annat kunskapsuppföljning och systematiskt kvalitetsarbete.

Rektors styrning utifrån 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 uppger att cirka 30 procent av arbetstiden ägnas åt relationen med lärare, elever och föräldrar och cirka 30 procent till ledning av verksamheten. Vidare uppskattar rektorn att elevhälsoarbetet tar cirka 20 procent av tiden och resterande tid för kommungemensamma uppgifter och tid för reflektion cirka 10 procent vardera. Rektorn beskriver sig mer som en förvaltande rektor än som en utvecklande rektor och överlåter mycket av det pedagogiska utvecklingsarbetet till arbetslagsledarna. Detta bekräftas även under intervjuerna med lärarna. Deras uppfattning är att rektorn prioriterar elev- och föräldrakontakter, vilket de tycker att rektorn gör med framgång.

2011-10-05

5 (17)

Dnr 40-2011:2236

Rektorn säger sig vara mer ute i verksamheten nu än tidigare för att känna av och se hur mötet mellan lärare och elever fungerar. Den senaste tiden har rektorn lagt in tid för att besöka lektioner inför medarbetarsamtalen. Av de lärare som inspektörerna intervjuat har några fått besök av rektorn i klassrummet, men inte alla. Lektionsbesöken som rektor genomför är enligt lärarna inte systematiska eller strukturerade och återkopplas inte till läraren.

Lärarna uppger vid intervjuerna att de uppfattar att rektorn har inblick i verksamheten. De säger att han känner till klimatet och vet vilka stödbehov som finns. Lärarna upplever också att han ser om någon av lärarna har det besvärligt och stöttar och försöker underlätta så att personalen och eleverna mår bra. De lärare som inspektörerna träffar uttrycker däremot en önskan att rektorn skulle ta ett större ansvar för och tydligare ledarskap när det gäller skolans pedagogiska utvecklingsarbete.

Rektorn uppger att han deltar i ett nätverk för rektorerna i kommunen som ansvarar för årskurserna 6-9 och de träffas tre timmar per månad. Där diskuteras enligt rektor bland annat personalfrågor, rektors belastning och kollegial handledning. Rektorn deltog också under fyra år i ett nätverk för förskole- och grundskolerektorer som GR-regionen ansvarade för. Nätverket träffades fyra gånger per år och diskuterade frågor som förvaltningscheferna lagt fram.

Skolinspektionen bedömer att rektorn på Ugglums skola lägger en stor del av sin arbetstid till att få verksamheten att fungera i vardagen och bygga relationer med elever, lärare och föräldrar samt avsätter tid att vistas och synas ute i verksamheten. Rektorn behöver dock öka sin förtrogenhet med verksamheten när det gäller undervisning och lärande och för att tydligare leda utvecklingsarbetet på skolan.

2. Kommunicerar rektor de nationella målen?

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

Rektorn uppger sig ha kännedom om skolans kärnprocesser och vara insatt i det som sker i undervisningen. Lärarna upplever att rektorn känner till skolans dagliga verksamhet men inte är helt förtrogen med vad som sker i klassrummen. Rektorn säger att han leder arbetet genom sina arbetslagledare som har ett stort ansvar i att leda det pedagogiska arbetet. Det finns en teampilot i varje arbetslag och i några arbetslag är det samma person som arbetslagledaren.

2011-10-05

6 (17)

Dnr 40-2011:2236

De olika målen som arbetslagen utvecklar utifrån politikernas prioriterade mål finns beskrivna i skolans lokala arbetsplan. Varje arbetslag skriver dessutom en teamplan. Det är arbetslagledarna som ansvarar för att det arbetet genomförs. Det framkommer att teampiloterna utbildas tillsammans med rektorerna i KIL (kvalitet i lärprocesser) och det sker centralt i kommunen. Rektorn på Ugglums skola och teampiloterna planerar tillsammans hur till exempel studiedagar om de nya styrdokumenterna ska läggas upp, men det framkommer vid intervjuerna att det främst är teampiloterna som leder arbetet med de nationella kunskapsmålen. Dessa dagar är lärarna nöjda med. På de övriga studiedagarna önskar lärarna att rektorn i högre utsträckning ska leda arbetet med ett innehåll som tydligt leder till utveckling av skolan. Alltför ofta blir innehållet av praktisk natur. Nu anser lärarna som intervjuats att det framför allt är i deras arbetsrum och i arbetslagen som samtal om undervisning och lärande sker lärarna emellan.

Enligt rektorn och lärarna diskuteras den nya skollagen och de nya kursplanerna på skolan men informationen till föräldrar och elever har inte varit omfattande. Eleverna uppger att de har blivit informerade om det nya betygssystemet, men än så länge känner de inte till något om kursplanernas nya utformning.

Lärare berättar att förvaltningschefen har varit på skolan och presenterat vilket utvecklingsfokus nämnd och förvaltning har. Detta uppskattades mycket och lärarna uppger att han tydliggjorde strukturen och helheten i utvecklingsarbetet. Enligt lärarna saknar skolan en vision och en tydlighet om vart man är på väg och de önskar att rektorn skulle utöva ett tydligare pedagogiskt ledarskap.

Skolinspektionen bedömer att rektorn behöver vara mer aktiv och kommunicerande i det pedagogiska ledarskapet. Det gäller överlag i samtal kring de nationella målen och i beredskapen inför kommande förändringar i skolsystemet.

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

Arbetslagen har möten två timmar varannan vecka. Arbetslagledarna träffas en timme per vecka tillsammans med rektorn. Rektorn har arbetsplatsträffar (APT) en timme per månad med personalen samt en timme för LSG (lokal

2011-10-05

7 (17)

Dnr 40-2011:2236

samverkansgrupp) per månad. Elevhälsoteamet träffar rektorn en gång per vecka. Rektorn har en timme per vecka schemafri för spontana möten.

Det framkommer att rektorn skapar möten för kommunikation och dialog för skolutveckling. Mötena genomförs och planeras oftast av teamledare och arbetslagledare. Det finns gemensam utbildning som initierats av förvaltningen och riktas till rektorer, teampiloter och andra nyckelpersoner. Det gäller bland annat aktionslärande perspektiv, learning studies, ALP och KIL. På Ugglums skola är det främst teampiloter och andra nyckelpersoner som driver skolutvecklingen framåt. Rektorn är uppdaterad på teampiloternas arbete och drar upp riktlinjer i ett större perspektiv. Arbetslagsledarna skriver protokoll som finns tillgängliga för övriga arbetslagsmedlemmar och rektorn.

I medarbetarsamtalen används ett underlag med punkter som berör bland annat utvecklingsområden som är aktuella, omdöme och respekt, ansvar och samarbetsförmåga. Det finns en matris för "prestationsbedömning" d.v.s. lönekriterier som är gemensam för alla medarbetare i kommunen och som berör samarbetsförmåga, arbetsresultat, flexibilitet, ansvarstagande och omdöme och respekt. Matrisen beskriver fem olika prestationsnivåer, från "bör utvecklas" till "enastående".

Rektorn uppger att förvaltningen är till stor hjälp när det gäller kompetensutveckling och har initierat till exempel utbildning i learning studies och ALP, som varit framgångsrikt. Enligt rektorn så är det behoven i verksamheten som styr enskilda lärares kompetensutveckling. Det kan exempelvis handla om att lärarkompetens saknas i visst ämne, det behövs stöd för att utveckla förmåga att skriva skriftliga omdömen, individuella studieplaner och lokal pedagogisk planering. Specialpedagogen handleder lärare och speciallärare. Rektorn uppger att det även sker arbetsplatsförlagd fortbildning där kolleger med särskilda kunskaper för vidare detta till sina kollegor.

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

2011-10-05

8 (17)

Dnr 40-2011:2236

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

På skolan finns tre arbetslagledare varav två även är teampiloter. Ett arbetslag består av specialpedagoger och speciallärare och två arbetslag består av lärare i årskurserna 4–6 respektive 7–9. Rektorn och arbetslagledarna säger i intervjuerna att arbetslagledarna leder arbetslagens möten och de ingår även i skolans ledningsgrupp. De tar in synpunkter från arbetslaget till lagledarmötet en gång i veckan. Rektorn uppger i intervjuerna att arbetslagledarna ansvarar för att arbetslagen själva löser frågor som till exempel provschema, idrottsdagar och rastvaktschema. Dessutom informerar arbetslagledaren sitt arbetslag om diskussionerna från lagledarmötet. Arbetslagledarna organiserar även nationella prov, studiebesök, prao och elevutbyten med bland annat Tyskland.

Det framgår under intervjuerna att rektorn har lämnat över ansvaret för schemaläggningen till en lärare som även arbetar med IT på skolan.

Rektorn och arbetslagledarna berättar att med utgångspunkt från den lokala arbetsplanen upprättar varje arbetslag teamplaner som mer konkret beskriver hur arbetslagen ska arbeta för att nå målen. Dessa teamplaner finns i skolans lokala arbetsplan (LAP). En lärare har ett särskilt ansvar för att coacha arbetslagen kring utvecklingsområdena. Arbetslagledarna ansvarar för att samla in underlag från sitt arbetslag till skolans kvalitetsredovisning som rektorn skriver och processar med lärarna.

Det framkommer under lärarintervjuerna att arbetslagledarna har legitimitet i sina arbetslag. De intervjuade lärarna uttrycker att arbetslagledarna ses som en länk till skolledningen och mer som en projektledare än en "minichef".

Teampiloterna rapporterar från teampilotdagarna som anordnas centralt, det så kallade KIL-arbetet. Tillsammans med skolledningen driver teampiloterna implementeringen av de nya styrdokumentet och annat som händer i KIL-arbetet. Det framkommer att teampiloten har störst fokus på individuella utvecklingsplaner (IUP) och på dataprogrammet där den pedagogiska personalen skriver omdömen och IUP.

Vid intervjuen uppger specialpedagogerna att de handleder lärare till viss del och ansvarar för exempelvis klasskonferenser där alla elever går igenom. De ansvarar också för konferenser som handlar om läsning, skrivning och matematik. Specialpedagogernas och speciallärares arbete är mycket uppskattat på skolan. Det framkommer att en av specialpedagogernas tjänst i stor utsträckning är utlagd som speciallärartjänst, dvs arbete med enskilda elever i stället för mer övergripande som specialpedagog.

2011-10-05

9 (17)

Dnr 40-2011:2236

Under intervjuerna framkommer att lagledare och teampiloter har ett stort ansvar för den pedagogiska utvecklingen. Det finns en uppfattning att rektorn lämnar över för många frågor som lärarna anser att rektorn bör driva och besluta om själv.

Skolinspektionen bedömer att ledarskapet är fördelat i skolan och att den pedagogiska personalen görs delaktig. Rektorn bör dock tydliggöra vilka befogenheter lagledarna har i förhållande till rektorn och till sitt arbetslag.

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?

Partille kommun har en tydlig struktur över kvalitetsarbetet som ska stödja kvalitetsprocessen och förstärka de förutsättningar och möjligheter som gör att processen leder fram till nämndens uppsatta mål. Dokumentgranskningen visar att det finns ett helhetsperspektiv på organisationens utvecklingsarbete som visar hur ledarskap, lärmiljö, lärande och dess metoder samt barn/elevsyn hänger samman. Det framkommer även av intervjuerna att kvalitetsarbetet har blivit tydligare och mer begripligt nu.

Likasa framkommer att kompetensutveckling för chefer och lärare har koppling till utvecklingsmålen och det utbildas nyckelpersoner, bland annat de så kallade teampiloterna, som stöd för att driva förändringsarbetet framåt. Vid granskningen framkommer att den övergripande strukturen är tydlig och känd i Ugglums skola.

Rektorn skriver en lokal arbetsplan utifrån styrdokumentet och den utgör sedan underlag för varje arbetslags teamplan. Teamplanen utvärderas enligt rektorn i slutet på arbetsperioden. Då diskuterar arbetslagen arbetet med målen under läsåret och tar fram åtgärder för kommande läsår. Kvalitetsredovisningen skrivs av rektorn med hjälp av underlag från arbetslagen och rektor berättar att den processas bland elever, personal och vårdnadshavare innan den färdigställs.

Det framkommer under intervjuerna att arbetslagen 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

2011-10-05

10 (17)

Dnr 40-2011:2236

rar, åtgärddar och sedan planerar nya mål. I teamplanen beskriver arbetslagen en målbild "vi är på väg mot målen när vi ser följande" men den sägs inte vara i fokus under läsåret

Utvecklingsmålen i skolans lokala arbetsplan är inte kopplade till elevernas kunskapsresultat vilket bekräftas i intervjuerna med rektorn och lärarna. Resultaten av de nationella proven i svenska, engelska och matematik för årskurs 5 redovisas. Däremot har skolan ingen sammanställning av elevernas måluppfyllelse i samtliga ämnen i årskurs 5. En anledning, som rektorn och lärarna uppger, är att eftersom måluppfyllelsen är så hög i årskurs nio så reflekterar de inte över att sammanställa resultaten i årskurs 5. Det görs inga djupgående analyser av elevernas kunskapsresultat och det saknas analyser av resultaten av de pedagogiska utvecklingsområdena och elevernas kunskapsresultat i kvalitetsredovisningen.

Det framkommer i intervjuerna att eleverna inte medverkar i kvalitetsarbetet. Eleverna säger att de inte tar upp pedagogiska frågor på elevrådet eller i klassrätten och de känner inte till vilka utvecklingsområden som finns på skolan.

Rektorn uppger att skolan lägger mycket resurser på elever som riskerar att inte nå målen och att lärarna ställer höga förväntningar på eleverna. Resultaten i årskurs nio är goda.

Skolinspektionens bedömer att rektorn i större utsträckning behöver följa upp och analysera skolans resultat på individ- och skolnivå för att kunna ta vara på resultatet av kvalitetsarbetet. Utifrån dessa analyser behöver rektorn tydliggöra de nya prioriteringar, pedagogiska insatser och organisatoriska förändringar som kan behövas. Det är inte tydligt vare sig för rektorn eller för lärarna vad som egentligen ska utvecklas eller förändras på skolan. Kvalitetsarbetet i arbetslagen behöver ske mer systematiskt för att förbättra utvärderingarna på skolnivå. Rektorn behöver vidare tydliggöra kopplingen mellan lärarnas utvecklingsarbete och elevernas resultat. Eleverna behöver ges större möjlighet till delaktighet i kvalitetsarbetet.

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 Årlestig, 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 lärare 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 därför 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, frångår 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.

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.