

Lidens skola
Husåvägen 15
860 41 Liden

Sundsvalls kommun
Barn- och utbildningskontoret
851 85 Sundsvall

Beslut
Rektors ledarskap
2010-10-29
1 (9)
Dnr 40-2010:71

Kvalitetsgranskning av rektors ledarskap vid Lidens skola i Sundsvalls kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Lidens skola. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans utvecklingsprocesser mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande. Vid Lidens skola bedrivs enligt Skolinspektionens bedömning ett utvecklingsinriktat och långsiktigt ledarskap, men där ledarskapet behöver utvecklas på ett antal punkter utifrån presenterade framgångsfaktorer¹.

Bedömningarna delas upp i åtgärder som måste vidtas, där tydliga brister enligt författningarna föreligger, samt i förbättringsområden där kvaliteten i rektors ledarskap behöver stärkas. I förbättringsområdena finns forskning som stöd tillsammans med utgångspunkter i styrdokumentet. Bedömningarna för Lidens skola har resulterat i fem förbättringsområden för rektors ledarskap.

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

- Skolans rektor behöver arbeta för att skapa en ledningsorganisation som leder till ökat inflytande och delaktighet bland personalen.
- Skolans rektor behöver utveckla sitt ledarskap genom kommunikation med lärarna om undervisningens mål, innehåll, metoder och arbetsformer.
- Skolans rektor behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, analysera och ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen till enskilda lärare och arbetslag.

¹ Se bilaga

- Skolans rektor behöver utveckla arbetet med analys och utvärdering ytterligare för att få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns när det gäller skolans kunskapsresultat och i högre utsträckning involvera sina medarbetare i det systematiska kvalitetsarbetet.
- Skolans rektor behöver arbeta för att lärarna ska ha tillgång till nödvändig kompetensutveckling utifrån de behov som finns på skolan, för att höja måluppfyllelsen och förbättra elevernas resultat.

Uppföljning

Sundsvalls kommun ska skriftligt redovisa hur rektor och huvudman har arbetat/avser fortsätta arbetet med rekommenderade kvalitetsförbättringar. Redovisningen ska sändas till Skolinspektionens avdelning i Umeå senast **den 29 april 2011**.

Var vänlig ange Skolinspektionens diarienummer (Dnr 40-2010:71) vid kommunikation med myndigheten angående granskningen. Redogörelsen kan sändas per vanlig post till Skolinspektionen, Box 3177, 903 04 Umeå eller e-post till skolinspektionen.umea@skolinspektionen.se.

Bakgrund

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

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

² Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

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

Granskningen av Lidens skola i Sundsvalls kommun

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Sundsvalls kommun och Lidens skola, samt av information som samlats in vid intervjuer den 2 och 3 juni 2010. Intervjuer med rektorer och undervisande lärare har genomförts. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan och utredarna har närvarat vid arbetsmöten. Totalt har 13 lärare och rektorn intervjuats individuellt och i grupp.

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

Ansvariga för kvalitetsgranskningen i Lidens skola har varit undervisningsråden Lena Ålander och Ewa Lindberg.

Motivering till beslutet

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

Beskrivning av Lidens skola

Lidens skola ligger cirka 5 mil inåt landet nordväst om Sundsvall. Verksamheterna omfattar förskola, förskoleklass, fritidshem och årskurs 1-9 med cirka 170 elever. Skolan har profilerat sig inom områdena friluftsliv, småskalighet och som Comeniussskola.

För ledningen av Lidens skola finns sedan januari 2009 en rektor på cirka 90 procent. Rektorn ansvarar även för en mindre byskola cirka 15 km från Liden som han normalt besöker en halvdag i veckan. Det finns tillgång till administrativt stöd på Lidens skola. Rektorn tillhör en rektorsgrupp inom det norra skolområdet under ledning av en av verksamhetscheferna för grundskolan i Sundsvalls kommun.

Skolans personal och elever är organiserade i tre arbetslag. Det finns inte några formella arbetslagledare, utan en kontaktperson för arbetslaget utses då det behövs. Rektorn har inte heller någon formell ledningsgrupp, utan sammankallar tillfälliga grupper och kontaktpersoner från respektive arbetslag när behov finns. På skolan finns en samverkansgrupp och andra arbetsgrupper som verkar över längre tid, som exempelvis antimobbningsteamet. På grund av minskat elevunderlag har flera lärartjänster dragits in. Då skolans lärare är få till antalet medför det att de flesta lärare är med i fler än en arbetsgrupp.

Skolans måluppfyllelse och kunskapsresultat har varit relativt hög, även om det varierat över tid, och ligger bland de högsta i Sundsvall. Det genomsnittliga meritvärdet år 2009 var exempelvis 220, jämfört med kommunens 199. Skillnaden mellan flickors och pojkars kunskapsresultat är dock stor och flickornas meritvärde är klart högre. Man

ska ändå tolka de statistiska uppgifterna med viss försiktighet då det är få elever i årskurs 9 på Lidens skola.

Rektors ledning av utvecklingsprocesser med fokus på elevens lärande och kunskapsutveckling

Under det här frågeområdet har granskats hur rektor arbetar med att skapa förutsättningar i organisationen, d v s struktur, för att möjliggöra utveckling med fokus på skolans uppdrag med undervisning och lärande. Granskningen beskriver också hur rektor arbetar för att skapa förutsättningar för ett fördelat ledarskap och ett klimat för delaktighet och inflytande. Här beskrivs vidare om, och i så fall hur, skolan och rektor arbetar utifrån en egen vision eller målbild.

Granskningen visar att rektorns ambition vid Lidens skola är ett utvecklingsinriktat och långsiktigt ledarskap. Rektorns uttalade mål är att införa en ledningsgrupp bestående av arbetslagsledare från skolans olika arbetsenheter. Det finns enligt rektorn behov av en organisation med bättre förutsättningar för delaktighet och inflytande. I dag finns det varken arbetslagsledare eller någon ledningsgrupp på skolan.

I skolans lokala arbetsplan för läsåret 2009-2010 beskrivs rektorns idéer, vision och ledningsdeklaration samt skolans profilområden. Där finns också angivet hur styrning och organisation ska se ut, liksom de olika målen för respektive verksamhet och hela skolan. Under varje avsnitt nämns också hur målen och resultaten ska följas upp och utvärderas.

Diskussioner om arbetslagsledarnas uppdrag, roller, förväntningar, nedsättning i tjänst eller annan kompensation för bland annat deltagande i ledningsgrupper, förs mellan rektor och personalen. Enligt rektor är skolledningen på Lidens skola otillräcklig och det saknas förståelse hos personalen för en tydligare ledningsstruktur med fler pedagoger i ledningen. Lärarna är sedan lång tid indelade i arbetslag utifrån vilka årskurser de undervisar i. Lärarna är dock inte positiva till en organisation med arbetslagsledare. De menar att denna roll inte har någon speciell funktion att fylla då arbetslagsledarrollen uppfattas främst som informationsbärare, vilket enligt lärarna inte behövs på en sådan liten skola som Liden. Rektor önskar dock att rollen även ska innebära ett utvecklingsinriktat uppdrag.

Rektorns bedömning är att det behövs en satsning på ledarutbildning för intresserade lärare, dels för att förbättra den interna kommunikationen och förstärka skolledningen, dels för en bättre undervisning och för att öka lärarnas trygghet i arbetet. Rektor har hittills kallat ett par utvalda lärare från respektive årskurs- eller verksamhetsgrupp som träffas kring specifika frågor. I det fallet talar rektor om informella ledare. En av deltagarna i den informella ledningsgruppen tjänstgör regelbundet som ställföreträdande rektor då rektor är borta på grund av politiska uppdrag eller annat. Vid den mindre

F-6-skolan är lärarna enligt rektorn "självgående" och där behövs inte rektorns närvaro i samma utsträckning.

Rektorn har initierat en gemensam tid för rast och fikastund i det nya personalrummet dit all personal förväntas komma samman för att utbyta aktuell information. Tider för gemensamma konferenser och regelbundna träffar med arbetslag, ämneslag, APT-möten och andra träffar i olika arbetsgrupper finns utlagda över terminen. Då skolan har få lärare behöver några vara med i flera arbetsgrupper samtidigt, vilket kan medföra samordningsproblem enligt lärarna. Det är inte alltid att rektorn deltar i alla träffar, utan det är upp till lärarna själva att ansvara för dem. Enligt några lärare fungerar inte arbetslagsträffarna utan rektorns närvaro.

Många lärare menar att de föredrar de gemensamma APT-mötena då alla samlas och dryftar frågor tillsammans. Där är rektorn alltid med och leder mötet och där tas alltid elevärenden upp om de är relevanta för hela gruppen. Skolan är enligt lärarna inte så stor så att det behövs ytterligare ledningsnivåer. På skolan finns däremot en samverkansgrupp med fackliga representanter som träffas regelbundet. Rektorn har också en annan för honom viktig grupp som träffas regelbundet där vaktmästare, skolsköterska och måltidspersonal ingår, för att planera och gå igenom praktiska frågor för kommande vecka.

Då skolans profil är hälsa och friluftsliv, liksom också kultur, satsas mycket på friskvårdsaktiviteter och återkommande friluftsesor. Där sker ett samarbete med gymnasieskolan. Ett annat viktigt inslag är den årliga musikalen och samarbetet med Kulturskolan. Dessa aktiviteter har enligt både elever och personal en viktig sammansvetsande funktion för alla på skolan och skapar gemenskap och vi-känsla.

Flera olika skolutvecklingsprocesser pågår samtidigt. Rektorn har initierat internationella kontakter och utbyte med skolverksamheter och lärare från andra länder. Ett sådant är Skolan på webben och School Soft. Rektorn vill gärna lyfta fram och uppmärksamma goda resultat och intressanta projekt utåt. Därför uppmuntras lärare och elever att åka och presentera sitt arbete för andra. Ett annat utvecklingsprojekt, "Röda tråden", genomförs med två andra skolor inom det geografiska närområdet där lärare i olika nätverk diskuterar progression utifrån kursplaner och mål.

Lidens skola har tidigare varit nedläggningshotad, men har under de senaste åren organiserats om och fått en upprustning av både lokaler, utrustning och utemiljö. Personalen har under lång tid levt i ovisshet och rektorsbytena har varit många. Dessutom har de ständiga rektorsbytena lett till en viss misströstan då det ofta handlat om nya organisationsförslag. Detta har enligt personalen lett till att man varit van vid att klara sig själva och det har ofta varit upp till respektive arbetslag att stötta varandra. Rektorn

och personalen delar uppfattningen att skolan sedan tidigare bestått av flera skolor utan någon gemensam hållning.

De flesta lärare har förtroende för den nuvarande rektorn, men menar att han är borta från skolan alltför mycket, bland annat i politiska förtroendeuppdrag, vilket medför en ryckighet och bristande kontinuitet i det pedagogiska arbetet. Arbetslaget ses i stället som ett naturligt och viktigt forum. Flera lärare är ensamma om att undervisa i sitt ämne och därför finns inte någon tillhörighet i ett specifikt ämneslag för alla lärare. Till viss del menar lärarna att detta kan kompenseras av de nätverk som finns i arbetet med Röda tråden tillsammans med de övriga skolorna i närområdet.

Stor vikt läggs vid att arbeta med de sociala målen, vilket rektorn menar är en förutsättning för att kunna nå kunskapsmålen. Det synsättet stöds också av forskning som understryker att elever måste ha en bra lärmiljö för att kunna tillgodogöra sig undervisningen.⁴ Klimatet på skolan är under Skolinspektionens besök vid granskningstillfället gott, vilket bekräftas av elever, och utifrån de attitydundersökningar som tidigare gjorts på skolan.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Lidens skola finns ett utvecklingsinriktat och långsiktigt ledarskap. Det finns dock behov av en skolledning och en organisation som ger bättre förutsättningar för delaktighet och inflytande.

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

- Skolans rektor behöver arbeta för att skapa en ledningsorganisation som leder till ökat inflytande och delaktighet bland personalen.

Rektors kommunikation med lärarna om undervisningens mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat.

Inom frågeområdet har granskats dels rektors indirekta ledarskap – där rektor utformar förutsättningar för undervisning och lärande, vilket till exempel kan bestå i att rektor hanterar strukturer, som lärar- och elevscheman och att rektor skapar tid och rum för samarbete i lärarlag. Dels har det direkta pedagogiska ledarskapet, där rektor leder skolans kärnprocesser – undervisning och lärande – granskats. Det senare fokuserar på rektors direkta engagemang, genom till exempel klassrumsbesök, återkoppling till lärare på deras undervisning och analys av skolans resultat i relation till undervisnings- och lärandesituationer, samt rektorns dialog och kommu-

⁴ Se t ex Grosin, 2003

nikation om skolans kärnprocesser. Här beskrivs också hur rektor arbetar för att hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet.

Rektorn har skapat strukturer för möten och samarbete mellan lärare och mellan personal och ledning. Rektorn använder organisationen med möten och konferenser som en del i sin ledning och styrning av verksamheterna. Lärare beskriver rektorn som duktig på det formella ledarskapet med ordning, tydlighet och struktur. Rektorn genomför däremot enligt personalen inte klassrumsbesök mer än i undantagsfall och därmed inte några uppföljande samtal om undervisningen med enskilda lärare. Inte heller efterfrågas enligt lärare resultat eller utvärderingar av rektorn, utan det är upp till varje enskild lärare eller arbetslag. Rektorn menar att han ändå regelbundet kan informera sig om, följa upp, utvärdera och återkoppla innehållsliga undervisningsfrågor till alla lärare, främst genom återkommande utvecklings- eller medarbetarsamtal. Dessutom menar rektorn att han prioriterar besök och samtal med nyanställda lärare.

Rektorn beskrivs av lärarna som lyhörd och bra på att lyssna och ge stöd. Rektorn lyfts också upp som en god ledare och chef då det gäller att fatta beslut i exempelvis elevvårdsärenden. Lärarna saknar däremot stöd från rektorn i de pedagogiska frågorna kring undervisning och lärande och de saknar en pedagogisk ledning på skolan och arenor för det pedagogiska samtalet. Det blir sällan som frågor om undervisning och lärande är i fokus i dialogen med rektorn. Rektorn menar att det är lärarna som är de professionella i sitt arbete med eleverna.

Rektorn på Lidens skola har som målsättning att vara tillgänglig för personalen då han är på skolan och håller därför en gles planering i sin kalender. Mycket tid går enligt rektorn åt till möten inom skolförvaltningen, men också till olika samtal och kontakter med lärare och föräldrar. Rektorn tycker själv att han är synlig på skolan och i de olika verksamheterna. Personalen anser dock att rektorn inte är tillräckligt förtrogen med den dagliga verksamheten, dels på grund av den stora tiden han är frånvarande på skolan, dels på grund av att rektorn prioriterar andra arbetsuppgifter än exempelvis klassrumsbesök. Rektorn menar dock att han alltid är anträffbar och att det finns andra sätt att kommunicera på, exempelvis genom intranätet First Class. Rektorn vill heller inte ha rollen som en "akut-uttryckare eller stormamma som fixar och löser allt".

I lärarintervjuer framkommer att lärare saknar rektorns deltagande eller närvaro i diskussion om pedagogiska frågor i arbetslagen och att mötena oftast handlar om praktiska frågor. Enligt uppgift deltar rektorn i olika utsträckning i de olika arbetslagen. Rektorn utövar dock ett visst direkt ledarskap genom sitt engagemang i elevvårdande frågor och elevhälsans arbete är mycket centralt för rektorn för att fånga upp elever som behöver särskilt stöd för att nå ökad måluppfyllelse. Rektorn har prioriterat resurserna så att klasserna och undervisningsgrupperna hålls små. Som tidigare nämnts är personalen van vid många rektorsbyten och även varit utan rektor i perioder. Persona-

len uppger i intervjuer att det är högt i tak och såväl lärare som rektorn beskriver hur lärarna stödjer och hjälper varandra när någon fastnat och behöver hjälp inom ett arbetsområde eller med någon elev.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn vid Lidens skola har utformat förutsättningar för undervisning och lärande. Det finns enligt Skolinspektionen till stora delar en bra struktur för samverkan.

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

- Skolans rektor behöver utveckla sitt pedagogiska ledarskap genom kommunikation med lärarna om undervisningens mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat.
- Skolans rektor behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, analysera och ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen till enskilda lärare och arbetslag.

Rektors arbete med analys och utvärdering av skolans resultat och verksamhet

Här granskas hur rektor tar ansvar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och till målen i skolplanen och den lokala arbetsplanen. Här fokuseras också hur rektor skapar förutsättningar för skolans systematiska kvalitetsarbete.

I Sundsvalls kommun finns direktiv och anvisningar för hur en kvalitetsredovisning ska utformas och de kommunala mål som ska finnas med, nämligen genusperspektivet, elevinflytande och språkutveckling. Skolan har även egna lokala mål såsom arbete med hälsa och livsstil, ITK och Röda tråden. I den lokala arbetsplanen finns tydliga rubriker med inriktningsmål för årets arbete. Resultaten ska sedan följas upp, utvärderas och analyseras i skolans kvalitetsredovisning liksom de kunskapsmål som finns.

Arbetslagen utvärderar årets arbete i slutet på vårterminen, vilket sedan sammanställs av rektorn i kvalitetsredovisningen. Lärarna uppfattar inte att de är så delaktiga i kvalitetsarbetet eller i kvalitetsredovisningen, då de inte fört några gemensamma diskussioner om redovisning av resultaten.

Intervjuade lärare uppger att rektorn sällan frågar efter resultat eller utvärderingar. Rektorn anser att han har en god överblick över verksamheten och vad som i huvudsak

pågår i skolan. Vid lärarintervjuer framkommer att det främst är efter nationella prov som kunskapsresultaten diskuteras på skolnivå. Lidens skola har haft relativt bra kunskapsresultat över tid och anses vara en lugn och trygg skola som tar väl hand om elever i svårigheter av olika slag.

Enskilda elevers resultat följs upp kontinuerligt i klasskonferenser tillsammans med elevhälsan och på APT-träffar. Pojkarnas låga måluppfyllelse har enligt rektorn varit ett problemområde som särskilt uppmärksamats och där skolan vidtagit förbättringsåtgärder. Däremot har skolan enligt Skolinspektionen inte i tillräckligt hög grad analyserat orsakerna till pojkarnas lägre måluppfyllelse.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att det vid Lidens skola finns förutsättningar att utveckla kvalitetsarbetet och utvärderingen av den egna verksamheten.

Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområden när det gäller rektors ledning av det systematiska kvalitetsarbetet:

- Skolans rektor behöver utveckla arbetet med analys och utvärdering ytterligare för att få en helhetsbild av vilka förbättringsområden som finns när det gäller skolans kunskapsresultat och i högre utsträckning involvera sina medarbetare i det systematiska kvalitetsarbetet.

Rektors långsiktiga arbete med kompetensutveckling och samverkan

Inom frågeområdet har granskats rektors ledarskap med fokus på långsiktighet. I detta har granskats samband mellan skolans utvecklingsbehov och de kompetensutvecklingssatsningar som rektor gör för lärare och ledning, samt hur kunskapen från de insatser som görs, används i det dagliga arbetet i skolan. Vidare beskrivs också rektors kommunikation med elever och föräldrar av formaliserad karaktär, samt kommunikation med aktörer utanför skolan, såväl andra skolor/rektorer, näringsliv och föreningsliv, som eventuellt internationellt samarbete.

Lärarna vid Lidens skola anser att de har möjlighet till kompetensutveckling om de själva ordnar med vikarie och hittat något intressant att gå på. I Sundsvalls kommun har det varit "köpstopp" det senaste året vilket påverkat även kompetensutvecklingen. Önskemål finns från både lärare och rektorn om mer riktad kompetensutveckling, framför allt ämnesdidaktisk. Rektorn har satsat medvetet på att prioritera en långsiktig kompetensutveckling kring Skolan på webben och School Soft, där IUP och skriftliga omdömen läggs in. Ett annat prioriterat område är att gå igenom och få ordning på alla gemensamma planer och handlingsprogram tillsammans med lärarna. Även så kallade PIM-utbildningar kring IT och kommunikation genomförs inom kommunen.

Rektorn har en strategi för en långsiktig gemensam kompetensutveckling där styrdokument som mål och kursplaner samt betyg och bedömning är centrala. Tanken är att de gemensamma diskussionerna ska skapa ett gemensamt förhållningssätt och en samsyn bland personalen.

Lidens skola ingår också i ett samarbete med övriga skolor i området kring den röda tråden och progression inom ämnen. Lärare träffas ett par gånger per termin i så kallade lärgrupper. Denna modell utgår från Hans-Åke Scherps idéer kring problembaserad skolutveckling, PBS⁵, som innebär att lärarna utifrån sin egen vardagspraktik diskuterar utvecklingen av sin undervisning mot högre måluppfyllelse och bättre kvalitet. Utvecklingsarbetet på skolan har enligt rektorn inte riktigt kommit igång då flera andra akuta frågor såsom upprättande av aktuella planer och dokument måste prioriteras.

Rektorn själv har deltagit i kommunens kompetensutveckling, bland annat i problem-baserad skolutveckling (PBS) och IT-baserad pedagogik. Rektorn har ännu inte gått den statliga rektorsutbildningen, men har däremot andra chefsutbildningar. Rektorn ingår i en grupp med andra rektorer som träffas regelbundet inom skolområde Norr. Rektorsgruppen leds av en av de två verksamhetscheferna för grundskolan. Lidens skola samverkar också med andra skolor i det geografiska närområdet som utgör skolans upptagningsområde eftersom de flesta elever kommer från de två andra avlämnande skolorna. Dessutom finns en samverkan med gymnasieskolan i Sundsvall kring friluftspromenaden.

Rektorn satsar mycket på att marknadsföra Lidens skola, både inom kommunen, men även nationellt och internationellt. Rektorn har initierat internationella kontakter bland annat genom ett Comeniusprojekt och har för närvarande ett lärarutbyte med Italien. Inom närområdet har rektorn uttryckt vikten av skolans betydelse för orten och främjar därför kontakt med andra lokala aktörer. Det finns också nätverk och en grupp som träffas regelbundet dit representanter ifrån elevhälsans personal deltar.

Kontakter med föräldrar får rektorn bland annat genom att vara engagerad i skolrådet där även lärare och elever deltar. Ett utvecklingsområde enligt rektorn är att försöka få föräldrarna till skolan och de föräldramöten som hålls. Föräldrarna är inte så aktiva på skolan, men rektorn tror att Skolan på webben och School Soft kan ge goda möjligheter till delaktighet och inflytande för föräldrarna.

⁵ Se Scherp i t ex Skolutvecklingens många ansikten, 2003

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn vid Lidens skola genomför ett långsiktigt strategiskt kompetensutvecklingsarbete. Rektorn driver också relevanta samarbetsfrågor med andra aktörer och inom närområdet. Däremot saknas det ämnesdidaktisk fortbildning. Särskilt angeläget menar Skolinspektionen att det är att koppla skolans resultat till kompetenshöjande insatser.

Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområden när det gäller rektors långsiktiga arbete med kompetensutveckling:

- Skolans rektor behöver arbeta för att lärarna ska ha tillgång till nödvändig kompetensutveckling utifrån de behov som finns på skolan för att höja måluppfyllelsen och förbättra elevernas resultat.

I ärendets slutliga handläggning har utredare Christina Lindh och undervisningsråd Ewa Lindberg deltagit.

På Skolinspektionens vägnar


Elisabeth Ahlgren
Enhetschef


Lena Ålander
Undervisningsråd

Bilaga

Skolinspektionens granskning av rektors ledarskap

Skolinspektionens granskning av rektors ledarskap

Genomförande av granskningen

I granskningen ingår och besöks 30 grundskolor, varav 24 kommunala skolor i 8 kommuner, samt 6 fristående skolor med två olika huvudmän. Resultaten redovisas i granskningsbeslut till respektive skola och huvudman, samt i en kvalitetsgranskningsrapport där samtliga granskningsobjekt beskrivs och diskuteras.

Vid urval av grundskolor i respektive kommun/huvudman har indikatorer på såväl låg- som hög måluppfyllelse varit kriterier. Olika ledarskapsorganisation är ett annat kriterium i urvalet, för att kunna visa på bredden i rektorers ledarskap. Statistiska indikatorer kombineras också med Skolinspektionens erfarenheter från regelbunden tillsyn.

Huvudfrågeställning: Leder rektor skolans arbete mot ökad måluppfyllelse?

Utgångspunkter har varit områden som forskning, utredningar och beprövad erfarenhet lyft fram som centrala för ett framgångsrikt ledarskap, samt skolans styrdokument; främst skollagen⁶, läroplanen för grundskolan, (Lpo94)⁷ och grundskoleförordningen⁸. Utifrån huvudfrågeställningen har ett antal områden granskats.

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

Det långsiktiga målet med granskningen är att bidra till utveckling av ett ledarskap i skolan som har tydligt fokus på kärnprocesserna, det vill säga undervisningens kvalitet och elevers lärande och utveckling. Därmed kan granskningen på sikt medverka till en ökad måluppfyllelse i grundskolan. Granskningen avser vidare bidra till att synliggöra viktiga kompetensområden för ledarskap i grundskolan och öka medvetenheten hos

⁶ Skollag (1985 :1100)

⁷ Läroplan för det obligatoriska skolväsendet m.m (Lpo 94)

⁸ Grundskoleförordning (SFS 1994:1194)

skolledare och huvudmän om vikten av ett analyserande och problematiserande synsätt på verksamheten.

Bakgrund och problembild

Rektors nationella uppdrag i grundskolan regleras bland annat i skollagen, grundskoleförordningen och läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, m.m (Lpo94). I 2 kap. 2 § skollagen, anges att det ska finnas rektorer i ledningen för utbildningen i skolorna. Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt. Rektor ska hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan och har ansvar för att verka för att utbildningen utvecklas.⁹ I läroplanen för det obligatoriska skolväsendet m.m. tydliggörs att rektor som pedagogisk ledare och chef för lärare och övrig personal i skolan, har det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektor har ansvar för skolans resultat.¹⁰

Rektorer har en nyckelroll i skolan. Den övergripande uppgiften är att genomföra det nationella utbildningsuppdraget. Rektorsfunktionen beskrivs ofta som central för att skapa en skola av god kvalitet för alla, där de nationella målen uppfylls och där lärandet upplevs som meningsfullt, stimulerande och tryggt.¹¹ I en OECD-rapport om skolläderskap uttrycks det såhär: *"Ett effektivt ledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande."*¹²

Lärarna framhålls ofta som den enskilt viktigaste faktorn för elevernas resultat, men rektorns engagemang i den pedagogiska verksamheten och i uppföljningen av skolans resultat bedöms i sin tur ha stor betydelse för lärarnas möjligheter att genomföra sitt uppdrag.¹³ Rektorns roll, inte bara som chef, utan som pedagogisk ledare är viktig för skolutvecklingen. Ledarens roll kan också definieras utifrån konceptet att som person vara bärare av en utvecklingsidé och att kommunicera den i olika sammanhang, både internt och i externa kontakter.¹⁴

I den regelbundna tillsynen av skolor i Sverige, har Skolinspektionen riktat kritik till sex av tio grundskolor när det gäller rektors förtrogenhet med verksamheten och rektors pedagogiska ledarskap.¹⁵ Skolinspektionen konstaterar att rektor alltför sällan har en samlad bild av hur kunskapsresultaten ser ut i den egna skolan. Utvärdering och analys är ofta bristfälliga och rektor saknar därför viktiga utgångspunkter för sitt beslutsfattande. Även på huvudmannanivå finns brister när det gäller kännedom hos förvaltningsansvariga och skolpolitiker, samt styrelser, om verksamheterna och skolornas arbete, måluppfyllelse och resultat. Systematiska uppföljningar och analyser av de samlade kunskapsresultaten saknas i många kommuner.

⁹ 2 kap, 2 § Skollagen (1985:1100)

¹⁰ Lpo94.

¹¹ Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket. samt Skolverket (2009). *Rektorsprogrammet: Den statliga befattningsutbildningen för rektorer*. Stockholm, Skolverket.

¹² OECD-rapport (2009). *Förbättrat skolläderskap*. Volym 1: Politik och praktik. Pont, Beatriz., Nusche, Deborah., Moorman. s 5. Svensk översättning: Skolverket.

¹³ Skolverket (2006). *Lusten och möjligheten: om lärarens betydelse, arbetssituation och förutsättningar*. Rapport nr 282. Stockholm: Skolverket.

¹⁴ Hallerström, H (2006). *Rektors normer*. Lunds universitet. (s 157)

¹⁵ Skolinspektionen 2009. *Vi vässar pennan. Skolinspektion med fokus på kunskap och kvalitet*, s 19, samt statistik från regelbunden tillsyn

För att leda och utveckla verksamheten mot högre måluppfyllelse krävs då att rektor har kompetens i frågor kring undervisning, lärande och kunskapsutveckling. Med detta avses här att rektor har kunskap om, och förmåga att tolka, de nationella målen. Rektorn ska kunna förstå och tolka målen på flera nivåer i skolsystemet, dels en övergripande nivå, dels i förhållande till att kunna leda lärarna och deras arbete med undervisningen, samt utifrån ett elevperspektiv. Rektorsrollen innefattar också ansvar för undervisningens kvalitet, till exempel genom besök i undervisningen, stöd och återkoppling till lärarna, samt uppföljning, analys och utvärdering av undervisning och elevers lärande.¹⁶

Ledarskap som framgångsfaktor i skolan

Rektors roll ses i forskning om framgångsrika skolor som central, samtidigt med fokus på kunskapsmålen, höga förväntningar på eleverna och flexibla undervisningsmetoder.¹⁷ En tydlig framgångsfaktor enligt den här forskningen är utövandet av ett demokratiskt och kommunikativt ledarskap som fokuserar på såväl skolans kunskapsmål som sociala mål.¹⁸ Framgångsrika skolor har i högre grad också ledare med fokus balanserat kring både struktur och kultur, som kan tydliggöra skolans mål, som också kan kommunicera målen och uppnå en uppslutning kring dem hos medarbetarna i skolan.¹⁹

Framgångsfaktorer för rektors ledarskap

Punkterna nedan beskriver ett koncentrat av framgångsfaktorer som poängterats i forskning om framgångsrika skolor och framgångsrikt skolledarskap och som varit utgångspunkter för bedömningsområden i granskningen, tillsammans med skolans styrdokument.²⁰

¹⁶ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹⁷ 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.

¹⁸ Se t ex Törnsén, M (2009). *Successful principal leadership: perquisites, processes and outcomes*. Umeå universitet, samt Ärlestig, H (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Umeå universitet.

¹⁹ Med struktur avses de organisatoriska processerna som t ex policy, mål, regler, scheman och mötesstrukturer. Med kultur avses skolans värderingar, normer, förhållningssätt, elevsyn och kunskapssyn, attityder, traditioner och klimat, som sätter prägel på de som är verksamma i skolan. (se t ex Ärlestig, 2008 och Myndigheten för skolutveckling, (2003), Att granska och förbättra kvalitet).

²⁰ Se t ex Höög, J., Johansson, O (2009) Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor? s 62-66. *Resultatdialog: Aktuell forskning om lärande*: Vetenskapsrådet,

Forts fotnot 19:

*Hallerström (2006), *Grosin (2003

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

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

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

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

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

- Rektor är tydlig, demokratisk, lärande och kommunikativ, samt fokuserar på såväl skolans sociala mål som kunskapsmålen.
- Rektor tar ansvar för både skolans struktur och kultur i syfte att bidra till högre grad av måluppfyllelse.
- Rektor är som person bärare av en utvecklingsidé och kommunicerar den i olika sammanhang både internt och externt.
- Rektorn deltar i diskussioner om vad som genererar framgångsrik undervisning och analyserar samband mellan undervisningsmönster och utveckling av kunskapsresultat.
- Rektor är kunnig och kompetent och åtnjuter lärarnas förtroende.
- Rektor gör besök i den dagliga undervisningen och ger återkoppling och bekräftelse till lärarna.
- Rektor engagerar sig i skolans kärnprocesser, undervisning och lärande, och uttrycker höga förväntningar på elevernas resultat.
- Rektor har en ledarstrategi som fokuserar på att skapa en kultur med normer och värderingar som stimulerar och inspirerar medarbetarna till tydligare engagemang och vilja att utveckla sin kompetens.
- Rektor använder kompetensutveckling som en hävstång i skolans förbättringsarbete.
- Rektor och lärare har i sin kommunikation fokus på mål och lärande, rektor involverar också medarbetarna och ger förutsättningar för delaktighet och inflytande.
- Rektor fördelar ansvar och befogenheter till arbetslag och team.
- Skolans ledarskap och förbättringsarbete präglas av såväl långsiktighet och uthållighet som delaktighet och inflytande, samt öppenhet och samverkan. Förbättringsarbetet ställs i relation till resultat, övergripande mål och visioner med skolverksamheten.

Definition av pedagogiskt ledarskap

Pedagogiskt ledarskap, eller rektorer som pedagogiska ledare, är begrepp som används i styrdokument, policydokument och forskning. Pedagogiskt ledarskap introducerades som begrepp redan i 1946 års skolkommision.²¹ En enkel tolkning av begreppet idag är att pedagogiskt ledarskap är allt i rektorsrollen som handlar om att nå de nationella målen i skolan och förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.²² För att vara en pedagogisk ledare och utöva ett peda-

²¹ Skolkommisionen tillsattes 1946 av Tage Erlander och dess betänkande presenterade förslag till riktlinjer för det svenska skolväsendets utveckling

²² Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

gogiskt ledarskap måste således rektor ha kunskap och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning och leda lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat. Rektorsrollen som pedagogisk ledare omfattar också ansvar för undervisningskvaliteten, genom en levande diskussion med lärarna kring undervisningen och elevernas resultat.²³

Nestor definierar pedagogiskt ledarskap enligt följande:

*Pedagogiskt ledarskap är det inflytande en skolledare utövar i förhållande till lärarna genom olika handlingar, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag.*²⁴

Ett sätt att beskriva pedagogiskt ledarskap är att använda begreppsparen *indirekt* och *direkt* pedagogiskt ledarskap. Dessa kan sägas vara komplementära till sin karaktär. Både det indirekta och det direkta pedagogiska ledarskapet förhåller sig till läroplanen (Lpo94) generellt, och specifikt avsnittet 2.8, om rektors ansvar. I det indirekta pedagogiska ledarskapet *utformar rektor förutsättningar för undervisning och lärande*. Det kan till exempel bestå i att rektor hanterar strukturer, som lärar- och elevscheman och att rektor skapar tid och rum för samarbete i lärarlag. I det direkta pedagogiska ledarskapet, där *rektor leder skolans kärnprocesser – undervisning och lärande* – fokuseras på att rektor är direkt involverad genom till exempel klassrumsbesök, återkoppling till lärare på deras undervisning och analys av skolans resultat i relation till undervisnings- och lärandesituationen. Rektorn kan, i det direkta pedagogiska ledarskapet, ge stöd, utmana och utveckla sina lärare genom dialog och kommunikation om skolans kärnprocesser.²⁵

Pedagogiskt ledarskap kan också beskrivas utifrån begreppsparen *långsiktighet* och *kortsiktighet*. Långsiktighet i det pedagogiska ledarskapet fokuserar på att skapa mål som är i harmoni med skolans hela utvecklingsarbete och som får betydelse för skolan i det längre perspektivet. Det innebär vidare att rektor har visioner som tydliggörs och förmedlas till medarbetarna och en plan för att följa upp kvaliteten på arbetet i skolan. Ett långsiktigt pedagogiskt ledarskap kan i sig innebära att rektorn arbetar med etappmål, men med det långsiktiga målet som ständig ledstjärna. Det kortsiktiga pedagogiska ledarskapet är mera händelsestyrt och saknar systematik, det vill säga genomförs inte medvetet i förhållande till långsiktiga mål.²⁶

²³ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och menings-
skapande*. s 274. . Karlstad University Studies rapport 2007:3.

²⁴ Nestor, B (1993), Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning: två svårfångade begrepp. I B. Stålhammar (red): *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg, Gothia, s 183

²⁵ Törnsén (2009).

²⁶ ibid.

Författningstexter

Skollagen

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

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

Grundskoleförordningen

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

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

Enligt 4 § förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m. ska skolans kvalitetsredovisning utarbetas under medverkan av lärare, övrig personal och elever.

Läroplanen för det obligatoriska skolväsendet m.m

Av läroplanen för det obligatoriska skolväsendet m.m., Lpo 94, 1 **Skolans värdegrund och uppdrag/Den enskilda skolans utveckling**, framgår bl.a. följande. Skolans verksamhet måste utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Huvudmannen har ett givet ansvar för att så sker. Den dagliga pedagogiska ledningen av skolan och lärarnas professionella ansvar är förutsättningar för att skolan utvecklas kvalitativt. Detta kräver att undervisningsmålen ständigt prövas, resultaten följs upp och utvärderas och att nya metoder prövas och utvecklas.

Vidare står om skolans uppdrag med det interkulturella perspektivet att ett internationellt perspektiv är viktigt för att kunna se den egna verkligheten i ett globalt sammanhang och för att skapa internationell solidaritet samt förbereda för ett samhälle med täta kontakter över kultur och nationsgränser. Det internationella perspektivet innebär också att utveckla förståelsen för den kulturella mångfalden inom landet.

Avsnitt 2.2 **Kunskaper** tydliggör också under rubriken **Riktlinjer** att alla som arbetar i skolan ska samverka för att göra skolan till en god miljö för utveckling och lärande.

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

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

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

skolans resultat och har i det sammanhanget, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att:

- skolans arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas,
- skolans arbetsmiljö utformas så att eleverna får tillgång till handledning, läromedel av god kvalitet och annat stöd för att själva kunna söka och utveckla kunskaper, t.ex. bibliotek, datorer och andra hjälpmedel,
- undervisningen och elevvårdsverksamheten utformas så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver,
- kontakt upprättas mellan skola och hem, om det uppstår problem och svårigheter för eleven i skolan,
- resursfördelningen och stödåtgärderna anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör,
- undervisningen i olika ämnesområden samordnas så att eleverna får möjlighet att uppfatta större kunskapsområden som en helhet,
- ämnesövergripande kunskapsområden integreras i undervisningen i olika ämnen. Sådana kunskapsområden är exempelvis miljö, trafik, jämställdhet, konsumentfrågor, sex och samlevnad samt riskerna med tobak, alkohol och andra droger,
- samarbetsformer utvecklas med förskoleklassen, skolan och fritidshemmet för att stödja varje elevs mångsidiga utveckling och lärande,
- samverkan kommer till stånd med förskolan för att skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete,
- formerna för samarbete mellan skolan och hemmen utvecklas och att föräldrarna får information om skolans mål och sätt att arbeta och om olika valalternativ, samverkan med skolor och arbetslivet utanför skolan utvecklas så att eleverna får konkreta erfarenheter av betydelse för deras val av fortsatt utbildning och yrkesinriktning,
- den studie- och yrkesorienterande verksamheten organiseras så att eleverna får vägledning inför de olika val som skolan erbjuder och inför fortsatt utbildning,
- personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt skall kunna utföra sina uppgifter,
- skolans internationella kontakter utvecklas,
- skolpersonalen får kännedom om de internationella överenskommelser, som Sverige har förbundit sig att beakta i utbildningen