

Höglundaskolan
Parkgatan 17
852 38 Sundsvall

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 Höglundaskolan i Sundsvalls kommun

Skolinspektionens beslut

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap i Höglundaskolan. Granskningen har omfattat hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse, med fokus på undervisning och lärande. Skolinspektionen bedömer att Höglundaskolans rektorer bedriver ett utvecklingsinriktat och långsiktigt ledarskap med fokus på undervisning och lärande. Rektorerna har skapat tydliga strukturer i organisationen som ger förutsättningar för och möjlighet till delaktighet och inflytande för såväl personal som elever och föräldrar. Skolinspektionen bedömer det som ett ledarskap som svarar mot styrdokumentens krav, men som behöver utvecklas på några 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 Höglundaskolan har resulterat i tre förbättringsområden för rektors ledarskap.

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

- Rektorerna behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, utvärdera, analysera och ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen till enskilda lärare och arbetslag såväl som till hela lärarkollektivet.
- Rektorerna behöver granska undervisningens kvalitet och analysera kunskapsresultaten med avseende på variationen mellan olika ämnens och arbetsenheters resultat samt ställa dessa i relation till skolans övergripande mål och visioner.
- Rektorerna behöver analysera skolans behov av långsiktig kompetensutveckling i syfte att höja måluppfyllelsen och förbättra elevernas resultat.

¹ Se bilaga

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 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 Höglundaskolan 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

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

Granskningen av Höglundaskolan i Sundsvalls kommun

Underlaget för granskningsbeslutet består av dokument från Sundsvalls kommun och Höglundaskolan, samt av information som samlats in vid intervjuer den 25-26 maj 2010. Förutom intervjuer med skolans två rektorer har också intervjuer med 22 under-

² Frågeområden framgår av rubriker och ingresstexter i beslutet

³ Se bilaga för utförligare beskrivning

visande lärare genomförts, individuellt och i grupp. Vid besöket har också rundvandringar gjorts i skolan.

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

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

Motivering till beslutet

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

Beskrivning av Höglundaskolan

Höglundaskolan ligger centralt i Sundsvalls kommun och byggdes år 1928 med en ombyggnation år 1998. Totalt på skolan finns cirka 550 elever i årskurserna 6–9 i grundskolan och omkring 30 elever i årskurserna 6–10 i grundsärskolan. Personalen är cirka 80 till antalet inklusive det administrativa stödet. Skolan är, enligt rektorerna, inne i ett skede av sjunkande elevkullar och konkurrens från friskolor. Upptagningsområdet består av två närliggande F-5-skolor. Skolan har en hälsoprofil "Hela Jag - hälsa, trivsel och lärande" vars syfte är att främja ett aktivt och hälsosamt liv.

Barn- och utbildningsförvaltningen, där en skoldirektör är högste chef, är indelad i olika områden med en verksamhetschef i varje. Höglundaskolan tillhör region söder. Skolan leds av två samarbetande rektorer. En rektor ansvarar för personal och elever på två arbetsenheter, sarskolan och en verksamhet (Lyftet) där elever erbjuds extra stöd. Den andre rektorn ansvarar för tre arbetsenheter och en kommunövergripande särskild undervisningsgrupp. Övriga arbetsuppgifter har de fördelat mellan sig eller ansvarar för tillsammans.

Varje arbetsenhet, som består av ett antal klasser och personal, har en så kallad studieledare. I varje enhet finns ett arbetsenhetsråd som består av elever, föräldrar och personal. Skolans lärare är också organiserade i ämneslag.

En av rektorerna har gått rektorsutbildningen och den andre ämnar påbörja densamma till hösten. Båda rektorerna har lärarbakgrund och lång erfarenhet av skolledarskap.

Det genomsnittliga meritvärdet på Höglundaskolan har varierat under de senaste åren. Åren 2006 och 2008 var det genomsnittliga meritvärdet 216 respektive cirka 215, medan det åren 2007 och 2009 var ungefär 204 respektive 207. År 2009 var det genomsnittliga meritvärdet för riket kring 210. Andelen elever behöriga till gymnasieskolan ligger samma år i nivå med riket och andelen som nått målen i alla ämnen var 69,1 procent, vilket är under genomsnittet för riket som är 77 procent.

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.

I Höglundaskolan finns en vision "En skola i tiden för framtiden". Den finns redovisad i skolans informationsblad "Välkommen till Höglundaskolan". Denna vision har funnits i många år och rektorerna går igenom den med skolans personal vid varje terminsstart. Trots att vissa lärare inte varit delaktiga vid framtagandet av visionen finns god kännedom om densamma. Lärarna har också god kännedom om vilka frågor rektorerna driver. Inriktningen på skolans utvecklingsarbete har de senaste åren varit framförallt utveckling av mål- och betygskriterier tillsammans med två överlämnande skolor och "skolan på webben".

Höglundaskolans samarbetande rektorer har skapat en struktur för ett fördelat ledarskap. Skolan är organiserad i fem arbetsenheter med en studieledare i varje enhet. Tillsammans med rektorerna ingår studieledarna i skolans ledningsgrupp (SEL) som träffas varannan vecka. Det finns en befattningsbeskrivning för uppdraget liksom det finns för andra uppdrag på skolan. I studieledarnas uppdrag ingår bland annat att leda och samordna arbetslagets arbete, ansvara för arbetslagets ekonomi och vara arbetslagets formelle talesman. Varje läsår har alla lärare möjlighet att ansöka om att bli studieledare. Det är sedan rektorerna som beslutar om vem som ska tilldelas uppdraget, vilken sker inom ramen för lärarens tjänst, d v s utan minskning av undervisningstid. En av studieledarna har också ett skolutvecklingsuppdrag på kommunnivå på 20 procent. Skolans studieledare har inte något formellt uppdrag att driva skolutveckling. De uppfattas inte heller av lärare som pedagogiska skolutvecklare. Studieledarna uppfattar sitt uppdrag som att vara informationsbärare och en länk mellan rektorer och arbetsenheter men också som samordnare av arbetsenhetens arbete.

Det finns en tydlig beslutsgång som är ämnat att skapa delaktighet och inflytande. Vem som helst kan lyfta ärenden till SEL. Efter att ärenden behandlats i ledningsgruppen ska det processas genom att diskuteras i arbetslagen för att sedan tas upp i SEL igen för eventuellt beslut. Lärare upplever sig delaktiga och är medvetna om arbetsgången för de beslut som tas. Exempel på beslut som tas är organisation av skolan, innehåll på studiedagar och skolavslutning. Andra ärenden som behandlas är skolans kvalitetsredovisning och marknadsföring av skolan.

Arbetsenheterna är, enligt både rektorerna och lärarna, självgående och innebär att varje enhet har stor frihet att forma sin egen verksamhet. Detta är en medveten strategi, enligt rektorerna. "Små skolor i den stora" är ett återkommande uttryck och denna beskrivning står också att läsa i skolans kvalitetsredovisning. Eftersom arbetsenheterna är "självstyrande" så har också studieledarnas roll utvecklats olika i de olika enheterna. Arbetsenheterna träffas var för sig en till två gånger i veckan. På måndag morgon samtalas om vad som händer i veckan. Den andra träffen ägnas bland annat åt de ärenden som behandlats i SEL och som behöver processas i arbetsenheterna. Övrigt som behandlas är exempelvis elevärenden, vikarieanskaffning, inköp av material samt andra enhetsnära frågor. Det finns en ambition från rektorerna att delta i arbetsenheternas möten men så blir inte alltid fallet.

Varje onsdag eftermiddag är avsatt för möten av olika slag. Mötestiderna är fastlagda terminsvis. En gång i månaden träffas alla på skolan och denna så kallade APT-tid leds av rektorerna. Tiden används bland annat till information, att uppmärksamma personer som exempelvis fyller år och ekonomiska frågor. Lärare träffas även i ämneslag men träffarna behöver, enligt rektorerna, styras upp på ett bättre sätt. Lärare upplever också att dessa träffar är oorganiserade och att det finns ett behov av styrning från rektorerna. Rektorerna deltar inte i dessa träffar om det inte finns särskilda skäl.

Höglundaskolan tar emot elever från två närliggande F-5-skolor och lärarna från de tre skolorna träffas en gång i månaden i en så kallad spårträff. Träffarna är organiserade ämnesvis i perspektivet årskurserna 1-9 med en processledare i varje ämne. I grupperna finns också en observatör och en dokumentatör. Fokus är undervisning och lärande och det är rektorerna från de tre skolorna som initierat och driver arbetet i grupperna. Här diskuteras mål- och betygskriterier som bland annat utmynnar i bedömningsmatriser där lärare utöver bedömning också ska ge framåtsyftande och utvecklande råd till elever i syfte att nå högre måluppfyllelse. De matriser som blir resultatet av gruppernas arbete blir underlag i "Skolan på webben" vilka också är tillgängliga för elever, personal och föräldrar genom programmet School Soft. Detta sätt att arbeta har, enligt lärare, fört med sig att de informerar elever om mål i ämnen på ett annat sätt än tidigare. Lärarna har också fått positivt gensvar från föräldrar.

Utöver ovan beskrivna mötesplatser finns också andra av rektorerna initierade grupperingar såsom elevhälsoteam, mobbingteam, arbetsenhetsråd och skolråd.

På skolan finns så kallade stödjande strukturer. Det finns en pärm, som i dagligt tal kallas "pärm", med information om hur saker och ting är och förhåller sig på skolan. Den innehåller exempelvis information om beslut som tagits, vem som gör vad och befattningsbeskrivningar. Den upplevs som ett stöd för lärare och framförallt för ny personal. Trots att det tar tid att uppdatera informationen i pärmerna upplever rektorerna att den är värdefull.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorerna skapat tydliga strukturer i organisationen som ger förutsättningar för och möjlighet till delaktighet och inflytande, vilket också avspeglas i verksamheten. Ledarskapet är utvecklingsinriktat och långsiktigt med fokus på undervisning och lärande.

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

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

I Höglundaskolan har olika kulturer utvecklats i de olika enheterna, bland annat kring studieledarnas roll men också vad gäller samarbete mellan lärare. Inom enheterna sker samarbete bland annat kring elevvårdsärenden. Mellan enheterna sker samtal i ämnesgrupperna men därutöver är samarbetet mellan arbetsenheterna av ringa betydelse för skolans utveckling av undervisning och lärande.

Rektorerna betonar vikten av en skola som är estetiskt tilltalande. Skolan agerar också utifrån detta ställningstagande vilket innebär att så fort det uppstår klotter så tas det genast bort. Skolan ger också ett trevligt intryck vid tidpunkten för kvalitetsgranskningen. Ett annat viktigt område som rektorerna lyfter fram är att skolan ska genomlysas av ett respektfullt förhållningssätt. En personal är anställd av skolan för att finnas till för alla elever, erbjuda eleverna olika verksamheter under rasterna och också ha uppsikt över skolan så att elever ska känna trygghet.

I Höglundaskolan sker, som tidigare nämnts, ett samarbete med de två överlämnande skolorna kring mål- och betygskriterier i alla ämnen från förskoleklass till och med årskurs 9. Innehåll i alla ämnen har också diskuterats utifrån ett progressionsperspektiv. Dock har lärarna kommit olika långt i detta utvecklingsarbete. Ett annat utvecklingsområde är Skolan på webben vars innehåll är konsekvensen av de resultat som framkommit i samtalen och samarbetet med de två övriga skolorna. Utöver syftena med spårträffarna som redovisats ovan så vill också rektorerna att övergången för elever från de två avlämnande skolorna till Höglundaskolan ska bli så bra som möjligt. Likaså att såväl den avlämnande som den mottagande skolan ska veta vilka ämnesråden som eleverna fått undervisning i.

Rektorerne framhåller lärarna som flexibla och förändringsbenägna, att de är öppna för utveckling av undervisning och lärande och ser möjligheter i de förslag som kommer från rektorerne. Lärarna ger också beröm till rektorerne som är lätta att nå, "som alltid har dörren öppen" med ett vänligt bemötande. Rektorerne betonar vikten av att vara närvarande vid varje möte med en personal och lärarna upplever också att rektorerne prioriterar detta. Likaså om lärare behöver någon form av stöd. Rektorerne har stort förtroende för sina lärare och tron på, som en av rektorerne uttrycker det, "den kompetente medarbetaren" genomsyrar Skolinspektionens intervjuer med rektorerne.

Skolans pedagogiska arbete leds, enligt rektorerne, genom skolans ledningsgrupp, processledarna och genom olika möten och samtal med personal. Rektorerne utövar ett indirekt ledarskap genom att de har skapat tydliga strukturer och förutsättningar för olika former av möten, information via "pärlen", schemaläggning med mera. Rektorerne direkta ledarskap kännetecknas enligt Törnsén⁴ av att de är involverade i skolans kärnverksamhet genom klassrumsbesök men också genom att ge återkoppling till den undervisning lärare bedriver, se även Grossin⁵. Rektorerne i Höglundaskolan bedriver i liten utsträckning ett direkt ledarskap som fokuserar på rektors besök i lärares klassrum. Det finns lärare på skolan som inte haft besök av rektor på många år. Det innebär därmed att ingen återkoppling till lärare kan göras på deras undervisning. Lärarna antar att de gör ett bra arbete om inga klagomål kommer fram. En av lärarna menar att de tar kontakt med rektor om de har behov men om allt är bra så har de inte så mycket kontakt. Rektorerne litar på att lärarna gör ett bra arbete i klassrummet, enligt lärarna själva. Rektorerne i sin tur menar att de leder skolan på andra sätt än genom klassrumsbesök och att de har god kännedom om vad som händer i klassrummet.

De menar också att de får information om lärares undervisning på andra sätt, exempelvis genom att närvara vid skolans olika mötesplatser, via samtal med lärarna och via arbetet i elevhälsoteamet. Även utvecklingssamtalen kan, enligt rektorerne, ge information om ledarskapet i klassrummet.

Pedagogiska utvecklingsfrågor diskuteras på skolan framförallt i spårträffar, i personalrummet, arbetsrummen eller med någon arbetskamrat, enligt intervjuer. Det förekommer också pedagogiska samtal i arbetsenhetsträffar och ämnesträffar men mer oorganiserat. Lärare beskriver en avsaknad av pedagogiska samtal exempelvis kring utveckling av ämnesdidaktik. Rektorerne är medvetna om detta och tanken är att ämnesträffarna ska styras upp av rektorerne.

Såväl rektorerne som lärarna har kännedom om skolans resultat vilka bland annat diskuteras på APT-tiden. Uppföljning och analys av dessa resultat kopplade till mål och metoder förs dock inte med lärare individuellt. Rektorerne menar att samtal förs med lärare på gruppnivå.

⁴ Törnsén, M (2009). Successful principal leadership: prerequisites, processes and outcomes. Umeå universitet.

⁵ Se Grossin i text Skolutvecklingens många ansikten, 2003

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att Höglundaskolans rektorer har höga förväntningar på personalen. Rektorerna har genom sitt indirekta ledarskap utformat förutsättningar för undervisning och lärande. Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområden när det gäller rektors kommunikation med lärarna om undervisningens mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat:

- Rektorerna behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, utvärdera, analysera och ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen till enskilda lärare och arbetslag såväl som till hela lärarkollegiet.

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 har barn- och utbildningsnämnden givit ut gemensamma direktiv och anvisningar för kvalitetsredovisning, vilka används vid Höglundaskolan.

I Höglundaskolan finns utvecklingsområden som är gemensamma för hela skolan. Utöver dessa har också arbetsenheterna och ämneslagen egna utvecklingsområden.

Eftersom varje arbetsenhet är "självstyrande" så kan, enligt skolans kvalitetsredovisning för läsåret 2008/2009, enheterna utvecklas olika.

Det finns en systematik i utvärderingen av läsåret där utgångspunkten är skolans utvecklingsområden. I SEL förbereds arbetet inför att skolans kvalitetsredovisning ska upprättas. Underlag är dokumentation från arbetsenheterna, ämneslagen och elevhälsans arbete som diskuterar vad de har gjort, vad de nästkommande år ska göra med mål som inte uppnåtts och vad de kan utveckla vidare när målet är uppnått. Utvärdering och analys av verksamheten och de uppnådda resultaten sammanställs och skrivs i slutet av vårterminen. Trots ett engagemang från personal när underlag ska samlas in behöver kvalitetsredovisningen, enligt skolans ledningsgrupp, följas upp på ett bättre sätt och det är också en utmaning att få alla med i arbetet. Det är som någon uttryckte det "inte var mans egendom". Rektorerna är medvetna om detta och skriver också i kvalitetsredovisningen att alla enheter inte har lämnat en utvärdering på alla efterfrågade områden.

Lärarna på skolan utvärderar sin undervisning på olika sätt utifrån egna initiativ vilka inte efterfrågas av rektorerna. Det finns inte någon av skolan utarbetad systematik och strategi för hur varje lärare ska utvärdera sin undervisning. Inte heller vad gäller ledningsgruppens arbete som ännu inte utvärderats.

Som tidigare nämnts presenterar rektorerna vid Höglundaskolan en sammanställning av elevernas kunskapsresultat på skolans APT-tid. När resultaten på de nationella proven blir kända så samtalar lärarna om dessa i ämneslagen där också resultaten i ämnen och hur lärare ska hjälpa elever som inte når målen diskuteras. Lärare uppger att de känner till skolans resultat och att dessa diskuteras i arbetslagen men någon uppföljande diskussion och analys på skolnivå tillsammans med skolans rektorer förekommer sparsamt, enligt intervjuer. Detta är ett utvecklingsområde för skolan i synnerhet som det genomsnittliga meritvärdet år 2009 låg strax under genomsnittet för riket.

Rektorerna betonar vikten av att elever ska nå kunskapsmålen i alla ämnen. Detta är också ett utvecklingsområde i kommunen. Detta för med sig att lärare kan få byta arbetsenhet till förmån för en annan om det kan påverka elevernas måluppfyllelse, exempelvis om ett arbetslag har många vikarier så omfördelas lärarna.

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att skolans rektorer har skapat förutsättningar för skolans systematiska kvalitetsarbete. Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområden när det gäller rektors arbete med analys och utvärdering av skolans resultat och verksamhet:

- Rektorerna behöver granska undervisningens kvalitet och analysera kunskapsresultaten med avseende på variationen mellan olika ämnens och arbetsenheters resultat samt ställa dessa i relation till skolans övergripande mål och visioner.

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.

Rektorerna i Höglundaskolan anser sig ha en klar bild av vilka kompetensutvecklingsinsatser skolans lärare behöver för att eleverna ska nå högre måluppfyllelse. Några av skolans utvecklingsområden är dels utveckling av mål- och betygskriterier och dels Skolan på webben som tidigare beskrivits. Skolans studiedagar har bland annat använts för att utveckla det webbaserade verktyget. Några lärare har också getts möjlighet att gå Lärarlyftet. En av lärarna på skolan ska fördjupa sina kunskaper kring nyanlända ungdomar i syfte att bättre kunna möta den mångkulturella elevgruppen.

Det finns dock en uppfattning bland lärarna att det saknas ämnesfördjupning. Lärare beskriver att det tidigare har satsats på kompetensutveckling centralt från kommunen men det har minimerats. Orsaken uppges vara brist på pengar. Eftersom arbetsenheterna är "självstyrande" så tas beslutet där om en person får gå på en för enheten viktig fortbildning.

Rektorerna genomför utvecklings-/medarbetarsamtal där lärare har möjlighet att framföra önskemål om kompetensutveckling. I Höglundaskolans egen befattningsbeskrivning är ett av ämneslagens huvuduppgift att bevaka kompetensutveckling. Någon kompetensutvecklingsplan för skolans lärare finns dock inte upprättad, vilket samstämmiga uppgifter bekräftar.

Liksom lärarna på skolan har också rektorerna själva möjlighet att inkomma med önskemål om fortbildning. En av rektorerna har valt att komplettera sina tidigare kunskaper och erfarenheter med utbildning i syfte att, som rektorn uttrycker det, "teoretisera sitt ledarskap".

Som tidigare nämnts finns en medveten strategi från rektorerna att såväl personal som elever och föräldrar ska ges möjlighet till delaktighet och inflytande. I varje arbetsenhet finns arbetsenhetsråd som består av elever, lärare och föräldrar. Dessa råd styrs helt av varje enhet och här hanteras frågor som är av intresse för enheten, exempelvis hur det ska se ut och vara i klassrummen. Lärare upplever att det är svårt att hitta bra områden att samarbeta kring vilket också gjort det svårare i vissa arbetsenheter att få med elever och föräldrar. På Höglundaskolan finns också ett skolråd som hanterar frågor som är angelägna för hela skolan. I skolrådet finns elev- och föräldrarepresentanter från varje arbetsenhetsråd.

Skolans rektorer deltar i ett antal nätverk. Några av nätverken består av rektorskollegor dels i närområdet och dels med rektorer som hör till verksamhetschefens område.

Sundsvalls kommun har sedan ett antal år ett samarbete med Hans-Åke Scherp från Karlstads universitet kring problembaserad skolutveckling (PBS)⁵. Som ett led i detta ska skolornas kvalitetsredovisningar skrivas utifrån en särskild modell. Ett annat nätverk som skolans rektorer deltar i är för rektorer med ansvar för årskurserna 6–9.

Här dryftar rektorer idéer och tankar mellan varandra om framtida skolutveckling. Utöver dessa nätverk har också rektorerna i Höglundaskolan bra stöd och kontakt med sin verksamhetschef.

För närvarande finns inte något uttalat internationellt samarbete men under läsåret 2010/11 ska skolan delta i ett Comeniusprojekt där skolan kommer att ta emot två språkassistenten från ett ännu inte bestämt EU-land. Däremot har skolan samarbete med andra aktörer. Skolan har ett fadderföretag i syfte att stimulera till ökat intresse för naturvetenskap och teknik. Ett annat samarbete sker i form av ett projekt som kallas "idéer för livet".

⁵ *Se Scherp i t ex Skolutvecklingens många ansikten, 2003*

2010-10-29
11 (11)
Dnr 40-2010:71

Bedömning

Skolinspektionen bedömer att skolans rektorer har tagit initiativ till att utveckla skolans internationella kontakter. Likaså har både föräldrar och elever möjlighet att vara delaktiga genom såväl enhetsråd som skolråd. Granskningen har uppmärksammat följande förbättringsområden när det gäller rektors långsiktiga arbete med kompetensutveckling:

- Rektorerna behöver långsiktigt analysera skolans behov av kompetensutveckling i syfte att höja måluppfyllelsen och förbättra elevernas resultat.

I ärendets slutliga handläggning har utredare Christina Lindh och undervisningsråd Lena Ålander deltagit.

På Skolinspektionens vägnar



Elisabeth Ahlgren
Enhetschef



Ewa Lindberg
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?

⁶ Skollag (1985 :1100)

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

⁸ Grundskoleförordning (SFS 1994:1194)

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

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

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

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.

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 bälanserat 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 skolläderskap 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) Rektor 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 Årlestig, 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 Årlestig, 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.,),

- 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.

*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.

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

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.

²³ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningskapande*. 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).

giska ledarskapet är mera händelsestyrt och saknar systematik, det vill säga genomförs inte medvetet i förhållande till långsiktiga mål.²⁶

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

²⁶ ibid.

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