

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap i
Mårdensskolan och Ekets skola i
Örkelljunga kommun

Innehåll

Inledning

Förutsättningar för ledarskapet

Rektors styrning av det nationella uppdraget

Syfte och bakgrund

Inriktning och frågeställningar

Centrala begrepp i granskningen

Metod och material

Inledning

Skolinspektionen genomför en kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under våren och hösten 2011. Granskningen av Mårdensskolan och Ekets skola i Örkel-ljunga kommun ingår i detta projekt.

Mårdensskolan och Ekets skola besöktes den 4 och 5 maj 2011. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå med representanter för förvaltning och politisk nämnd. Ansvariga inspektörer har varit utredarna Eva Bergenlöv och Dan Collberg. I denna rapport redovisar inspektörerna resultatet av kvalitetsgranskningen och sina iakttagelser, analyser och bedömningar. Förutom denna redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även en kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

Kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap genomförs i ytterligare 21 grundskolor i 11 kommuner och 8 fristående grundskolor. När kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap är avslutad i sin helhet redovisas de samlade resultaten i en övergripande kvalitetsgranskningsrapport. För de skolor som ingått i granskningen ger rapporten en referensram och en möjlighet till jämförelse med förhållanden på andra skolor. Det enskilda beslutet kan därmed sättas in i ett större sammanhang.

Förutsättningar för ledarskapet

Förutsättningarna för rektors ledarskap utifrån kvalitetsgranskningens inriktning beskrivs nedan. Frågeställningarna berör stöd och förväntningar från hu-

vudmannen särskilt kopplat till uppföljning och analys av skolans resultat samt de organisatoriska förutsättningarna, så som till exempel skolans storlek och rektors ansvarsområden.

Allmänt om skolorna

Mårdensskolan och Ekets skola är grundskolor med förskoleklass och årskurserna 1–5. Rektorn ansvarar även för skolbarnsomsorgen och tre förskolor. Det är alltså fem verksamheter som rektorn har ansvar för. I huvudmannaintervjuerna framkommer att några rektorer i kommunen har ansvar för flera skolenheter som är geografiskt utspridda och också ansvar för flera verksamhetsområden. Detta uttrycks i huvudmannaintervjuerna vara en svag länk i organisationen. Inför läsåret 2011/2012 görs därför en omorganisering så att rektorn i stället blir chef för tre grundskolor med förskoleklass, årskurserna 1–5 och skolbarnsomsorg. Ansvaret för förskolorna övertas av en förskolechef. Mårdensskolan ligger i tätorten Örkelljunga medan Ekets skola är belägen i Eket, 9 km från Mårdensskolan. En förskola finns i vardera skolan medan den tredje förskolan ligger 2 km från Mårdensskolan.

Ekets skola har endast 25 elever i förskoleklass, årskurserna 1–2 och 4–5. Rektorn ansvarar för totalt 128 elever och 71 förskolebarn. Undervisningen är organiserad med ett klassläraresystem. Personalen består av 42 personer varav 31 är pedagogisk personal. Rektorn har medarbetarsamtal och lönesamtal med 37 av dessa, övriga fem hör till den centrala förvaltningen.

Som stöd med det administrativa arbetet har rektorn en skolassistent med 40 procent tjänst.

I den utbildningsinspektion som genomfördes av Skolverket 2007 uppmanades skolorna att förbättra arbetet med uppföljning och utvärdering av elevernas kunskaper på skolnivå i förhållande till de nationella målen i samtliga ämnen i årskurs 5, ett förbättringsområde som kvarstår i denna kvalitetsgranskning.

Resursfördelning

Fördelningen av ekonomiska resurser till skolorna i kommunen görs främst via antalet elever på skolan, men även via äskande om resurser för modersmålsundervisning, svenska som andraspråk och elevassistenter. Viss styrning av resurser sker också till de mindre skolorna, exempelvis till Ekets skola. Inför nästa budgetår ska skolorna få ett strikt elevpengsbaserat system och får där-

med hela elevpengen. I intervjuerna uttrycks kommande fördelningssystem som "fyrkantigt". Det formuleras som att systemet fungerar när skolor växer, men kan slå hårt när verksamheten krymper.

Kommunen och skolorna arbetar också aktivt för att få fram externa medel genom att söka bidrag för till exempel matematikinsatser eller för internationella projekt. Det framkommer vid intervjuerna att dessa medel är av stor betydelse för verksamhetsutvecklingen.

Förväntningar

Förväntningarna på kommunens rektorer, som de framkommer i huvudmannaintervjuerna, är att de ska vara kvalificerade ledare av utveckling och utbildning med hög kvalitet utifrån det nationella uppdraget. Detta uppdrag är enligt intervjuerna det mest centrala för rektorernas och skolornas arbete. Som ett led i detta tar man bort kommunens övergripande skolplan som nu innehåller ett flertal generella och övergripande mål som tidigare "skuggat det statliga uppdraget". I stället kommer skolornas utvecklingsarbete och kvalitetsarbete att styras in mot några tydliga verksamhetsmål där läroplanens mål och skolornas egna prioriteringar är i fokus. Sammantaget medför detta, menar representanten för nämnden, höga förväntningarna på rektorerna i arbetet för att utveckla undervisning och lärande.

Förväntningarna på kommunens rektorer, som de framkommer i huvudmannaintervjuerna, är att de ska vara kvalificerade ledare som kan leda utveckling och utbildning med hög kvalitet utifrån det nationella uppdraget. Det nationella uppdraget är enligt intervjuerna det mest centrala för rektorernas och skolornas arbete. Som ett led i detta tar man bort kommunens övergripande skolplan som nu innehåller ett flertal generella och övergripande mål som tidigare "skuggat det statliga uppdraget". I stället kommer skolornas utvecklings- och kvalitetsarbete att styras in mot några tydliga verksamhetsmål, där läroplanens mål och skolornas prioriteringar är i fokus.

Uppföljning av resultat

Det förs i kommunen diskussioner om kunskapsresultat kring nationella ämnesprov och betyg mellan rektorer och förvaltningschef. Rektorer inbjuds också till den politiska nämnden för att resonera om skolornas resultat i de nationella ämnesproven. Betygsdiskussionerna har varit centrerade till svenska, matema-

tik och engelska och detta fokus måste förändras till att omfatta alla ämnen, menar förvaltningschefen. Stöd från huvudmannen till rektorn och skolan uppges enligt intervjuer och dokument i för liten utsträckning ges utifrån kontinuerlig analys och uppföljning av skolans resultat. Resultatuppföljning, analys och prioriteringar av olika perspektiv är betydligt mer fördjupat i värdegrundsarbetet än i arbetet med kunskapsresultaten. Värdegrundsarbetet upptar vidare det mesta av utrymmet för resultatredovisning i kommunens och skolornas kvalitetsredovisningar för 2009-2010. Enligt både förvaltningschef och rektorer behöver analyserna av kunskapsresultaten fördjupas och samtalen på huvudmannanivå måste dokumenteras, så att kommunen bättre kan säkerställa olika åtgärder och prioriteringar utifrån analysen. Vidare uttrycks att kvalitetsarbetet i högre grad än tidigare ska utgå från processer för ökad måluppfyllelse utifrån de nationella målen för alla elever på skolorna.

Stöd

Örkellunga kommun har ett antal stödfunktioner för rektorerna och deras verksamheter. I kommunen finns till exempel ett resursteam för att arbeta med elever i behov av särskilt stöd, vilket enligt intervjuerna används och upplevs som kvalitativt och stödjande. Stödet när det gäller ekonomiska frågor, menar rektorerna, är dock för litet och de får därför lägga alltför mycket tid och energi på ekonomi och budgetfrågor. Detta bekräftas också i huvudmannaintervjuerna.

Förvaltningschefen samlar samtliga rektorer i kommunen till möte ungefär tre gånger i månaden. Ambitionen är, enligt förvaltningschefen, att det ska förekomma diskussioner för skolutveckling vid sammankomsterna. Både förvaltningschef och rektorer menar dock att dagordningen oftast förskjuts mot mer akuta ärenden. Varje rektor har medarbetarsamtal en gång om året med förvaltningschefen. Samtalen ska förberedas av rektorerna utifrån en av förvaltningen utarbetad mall. Förvaltningschefen besöker också skolorna och har samtal med rektorerna kring en årlig rektorsenkät och frågeställningar relaterade till deras ansvar.

Rektorerna i kommunen uppger att de inte erbjuds avlastning i sina tjänster för rektorsutbildning eller vid andra tillfälliga arbetstoppar.

Förvaltningschefen har, när det gäller stöd och beredskap inför kommande nationella skolförändringar, initierat en processledarutbildning under fyra da-

gar för rektorerna. Utbildningens fokus är stöd i arbetet för att driva, hålla i och följa upp förändringsprocesser och implementeringsarbete. Förvaltningschefen anger också att det är klart uttalat att rektorerna ska vara väl förtrogna med allt som rör kommande skolförändringar och de uppmanas att ta del av stöd-material och utbildningsdagar som arrangeras av Skolverket.

Rektorn på Mårdensskolan och Ekets skola säger sig inte ha erbjudits handledning eller coachande samtal i yrkesrollen.

Rektors styrning av det nationella uppdraget

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

1. Planerar och prioriterar rektor sin tid och sina arbetsuppgifter på ett sätt som gynnar verksamhetens utveckling?

Utvecklar rektor sin kompetens och förtrogenhet som ledare?

Interagerar rektor med andra rektorer?

Rektorn på Mårdensskolan och Ekets skola är, enligt vad som framkommer vid intervjuerna, tungt belastad av administrativa arbetsuppgifter. Såväl elever som personal framhåller att rektorn har oerhört mycket att göra och mest arbetar med papper och vid datorn. Rektorn uppger sig tillbringa ungefär 50 procent av sin arbetstid vid datorn och anser att ansvaret för fem verksamheter innebär att det administrativa arbetet i många fall femfaldigas, inte minst i fråga om kvalitetsredovisningar och många egenkontroller som brandsyn och livsmedelskontroller. Dessutom måste rektorn lägga mycket tid på resor mellan de olika verksamheterna. Rektorn uppger vidare att elevärenden, framförallt på individnivå men även på gruppnivå, upptar tiden liksom akuta händelser som måste hanteras.

Rektorn har varit på sin nuvarande tjänst i snart tre år och har sammanlagt tio års erfarenhet som rektor. Rektorsutbildning har rektorn genomgått och avslutat år 2006. Rektorn är utbildad grundskollärare 1–7 i matematik och naturorienterade ämnen samt idrott och hälsa. En ledarskapsutbildning om 7,5 högskolepoäng finns också på rektorns meritlista. Lärarna uttrycker förtroende för och tillit till rektorns kunskap och kompetens för sitt uppdrag. Rektorn säger

sig försöka orientera sig i ny forskning inom pedagogiskt ledarskap och pedagogik, men att tiden inte räcker till, inte minst för att rektorn vill arbeta med öppen dörr och därmed ständigt blir avbruten av besök på arbetsrummet.

Personalen, eleverna och rektorn är eniga om att rektorns tid inte räcker till för att rektorn ska kunna engagera sig tillräckligt mycket i skolans dagliga undervisning. Rektorn säger sig inte hinna besöka klassrummen och orientera sig i kärnverksamheten i den utsträckning som rektorn skulle önska. Av intervjuer med personal och elever framgår att det är relativt sällsynt att rektorn kommer till klassrummen och att när rektorn kommer är det alltid i ett specifikt ärende eller på grund av någon akut händelse. Rektorn stannar aldrig i klassrummen längre än cirka fem minuter. Av lärarintervjuerna framgår att lärarna saknar rektorn ute i verksamheterna och undervisningen. De skulle gärna se att rektorn kom oftare på lektionsbesök och stannade längre. Rektorn rör sig dock bland eleverna i korridorer och på skolgårdarna och samtliga intervjuade elever säger att rektorn känner dem till förnamn. Bristen på tid lägger hinder i vägen för att vara den pedagogiska ledare av verksamheterna som rektorn säger sig vilja vara. Både rektorn och lärarna framhåller dock att rektorns dörr alltid är öppen och att man ständigt är välkommen in för samtal. Det är framförallt i dessa spontana samtal rektorn skaffar sig förtroenhet med verksamheten. Även de så kallade elevrundorna som leds av specialpedagogen på Mårdensskolan tre till fyra gånger per termin och mötena med elevvårdsteamet anges av rektorn och lärarna som viktiga fora för rektorn att inhämta förtroenhet med undervisning och verksamheter. Vid dessa möten avhandlas huvudsakligen enskilda elever eller grupper av elever i specifika sociala eller kunskapsmässiga svårigheter och i någon mån elever med behov av mera stimulans i undervisningen. Ytterligare en källa till rektorns förtroenhet med verksamheterna är enligt lärarna och rektorn de enkäter som genomförs med elever och föräldrar.

Samverkan med andra rektorer har rektorn i de möten som hålls med utbildningschefen, kvalitetsutvecklaren, rektorerna och förskolecheferna tre gånger i månaden. Därutöver deltar rektorn i ett nätverk med flertalet av kommunens rektorer – ett nätverk som kommit till stånd på rektorernas initiativ och som träffas tre eller fyra gånger per termin. Vid båda typerna av möten diskuteras vitt skilda ämnen, såväl pedagogiska och organisatoriska frågor som arbetsmiljö och personalfrågor. Rektorn framhåller även att det finns ett nära samar-

bete kring skolutveckling med rektorn på Beringskolan, en grundskola i kommunen med årskurserna 1–5.

Skolinspektionen bedömer att rektorn samverkar med andra rektorer på ett sätt som gynnar verksamheternas utveckling. Skolinspektionen bedömer vidare att den myckna administrationen tillsammans med mängden av verksamheter och avstånden mellan verksamheterna hindrar rektorn från att verka som pedagogisk ledare och utveckla verksamheterna i relation till det nationella uppdraget. Rektorns möjligheter att utveckla sin kompetens och förtrogenhet som ledare missgynnas också av den administrativa arbetsbördan.

2. Kommunikerar rektor de nationella målen?

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

Rektorn genomför inga regelbundna, planerade och systematiska samtal med lärarna om undervisningen. Ibland tar rektorn upp pedagogiska och didaktiska frågor på måndagsmötena med personalen, där rektorn deltar varannan vecka. Men de pedagogiska diskussioner med lärarna som rektorn har sker mestadels spontant, då lärare kommer till rektorn och vill tala om något som rör undervisningen. Oftast handlar det då om problem och svårigheter kring enskilda elever eller en grupp av elever.

Konferenser och samverkansmöten med föräldrar samt kompetensutvecklingsdagar är tillfällen då rektorn kommunicerar de nationella målen. I viss mån avhandlas de nationella målen även i medarbetarsamtal och lönesamtal.

På frågan om rektorn fungerar som pedagogisk ledare svarar de intervjuade lärarna unisont nej. Rektorn säger sig emellertid vara beredd att utmana lärarna i pedagogiska dialoger där man problematiserar vad som sker i undervisningen och lärarna säger att de välkomnar rektorn i kärnverksamheten även om en viss oro uttrycks kring vad det skulle innebära att ha en pedagogisk ledare som utmanar och ställer besvärliga frågor kring undervisningen.

Den administrativa bördan, de många olika verksamheterna och mycket resor mellan enheterna hindrar, enligt såväl rektorn själv som personalen och eleverna, rektorn från att fokusera på kärnprocesserna och de nationella målen. Med

den nya organisation som införs höstterminen 2011 tror både rektorn och personalen att rektorn kommer att få mera tid till att vara ute i verksamheterna.

Rektorn har påbörjat arbetet med förberedelserna inför förändringarna i skolsystemet. Personalen har fått övergripande utbildning och information om förändringarna och lärarna har börjat informera eleverna om nyheterna. Lärarna framhåller att rektorn verkligen tar tag i och driver på arbetet inför förändringarna. Rektorn har tagit upp reformerna på samverkansmöten med föräldrarna och planerar att ge ytterligare föräldrainformation på ett gemensamt föräldramöte i början av höstterminen 2011. Lärarna har börjat sätta sig in i de nya kursplanerna och samverkar då i skolövergripande grupper för årskurs 1–5 från Mårdensskolan, Ekets skola och Beringskolan.

På Mårdensskolan har rektorn nyligen satt upp delar av de nya kursplanerna i alla ämnen på väggen i korridoren och lämnat utrymme för lärarna att göra noteringar vid varje kursplan. Rektorn har inte gett några anvisningar om vad skrivutrymmet ska användas till. Lärarna tror att tanken är att de ska finna vägar till ämnesövergripande planering och undervisning för att nå de nationella målen. Några noteringar har ännu inte gjorts när Skolinspektionen besöker skolan och lärarna antar att de ska jobba med detta under kompetensutvecklingsdagarna i juni.

Skolinspektionen bedömer att rektorn driver på arbetet med förberedelser inför kommande förändringar i skolsystemet. Men rektorn behöver stärka sitt ledarskap genom att, utifrån de nationella målen, kommunicera med lärarna om undervisningen och om lärarnas betydelse för elevernas kunskapsutveckling.

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

Rektorn har inget fast schema för sin närvaro i respektive verksamhet. Erfarenheten visar, enligt rektorn, att ett sådant schema inte fungerar. De fastlagda tider som finns är måndagskonferenserna med personalen på vardera skolan där rektorn är med varannan vecka och övriga planerade möten enligt kalendariet som Skolinspektionen tagit del av. Som framgår ovan sker huvuddelen av rektorns kommunikation och dialog med lärarna om deras roll i skolans upp-

drag för framgångsrik skolutveckling i spontana samtal när lärarna söker upp rektorn. De intervjuade lärarna menar att det kunde vara mera av pedagogiska diskussioner under måndagsmötena. Tidigare har viss kollegiegranskning förekommit, då lärarna på ett systematiskt sätt observerade kollegors lektioner och gav varandra återkoppling i pedagogiska och didaktiska frågor. Det görs inte nu men rektorn är villig att ta initiativ till sådan verksamhet.

Rektorn påtalar att det är svårt att uppnå att alla elever får undervisning i alla ämnen av lärare med utbildning för ämnet, särskilt som skolorna har ett klassläraresystem. Både rektorn och lärarna uttrycker att de är beredda att bryta upp klassläraresystemet för att därigenom bättre ta tillvara lärarnas ämneskompetens. På skolorna råder viss brist på kompetens i engelska, matematik, naturorienterade ämnen och teknik. Rektorn understryker att bristen på behöriga lärare blir särskilt påtaglig i små skolor. Någon plan för lärarnas kompetensutveckling har inte utarbetats.

Skolinspektionen bedömer att rektorn behöver stärka sitt pedagogiska ledarskap genom att systematisera och intensifiera kommunikationen och dialogen med lärarna om deras roll i skolans uppdrag för framgångsrik skolutveckling. Rektorn behöver utreda och överväga om det går att använda lärarnas kompetens på ett bättre sätt genom att låta lärarna undervisa mera i de ämnen och årskurser de har utbildning för.

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

Det formella ledarskapet på Mårdensskolan finns hos rektorn och arbetslagsledaren. Såväl lärarna som arbetslagsledaren och rektorn uppger emellertid att ledarskapet är en i huvudsak administrativ funktion. I den beskrivning av arbetslagsledarens uppdrag som Skolinspektionen tagit del av anges bland annat att arbetslagsledaren ska "leda den pedagogiska planeringen i arbetslaget". Men arbetslagsledaren menar att uppdraget fått en alltmera renodlad administrativ karaktär under de senaste åren. Några ämnesansvariga lärare har inte utsetts på skolorna utan lärarna tar gemensamt ansvar för sådant som ämnesutveckling och läromedelsbeställningar. På Ekets skola finns ingen arbetslagsledare. Lärarna på Ekets skola framhåller att de är vana att sköta sig själva, att de inte har någon formell ledare vid sidan av rektorn utan tar gemensamt ansvar för det ledarskap de anser behövs vid sidan av rektorn. Specialpedagogi-

ken på Mårdensskolan innebär huvudsakligen att man testar elevernas kunskaper i matematik och svenska samt att man undervisar elever med särskilda svårigheter i liten grupp. I någon mån fungerar specialpedagogen som pedagogiskt bollplank åt lärarna och då framförallt i pedagogiska frågor kring enskilda elever. På Ekets skola finns ingen specialpedagog. Lärarna anser att de deltar i skolans kvalitetsarbete endast vid utvärderingsdagarna i maj och juni varje läsår, då de diskuterar i vilken mån de uppnått målen i läsårets skolplan. (Se vidare under nästa fråga.)

Skolinspektionen bedömer att rektorn behöver utarbeta rutiner för att se till att lärarnas delaktighet i skolans kontinuerliga kvalitetsarbete och pedagogiska utvecklingsarbete ökar.

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

Rektorn och arbetslagsledaren säger sig författa den årliga kvalitetsredovisningen. Lärarna sägs göra en årlig insats i kvalitetsarbetet på våren då de punkt för punkt går igenom den lokala arbetsplanen för att se om man nått målen i den. De mål som har lyfts fram i den kommungemensamma planen för läsåret 2010/2011 är *Normer och värden, Elevernas ansvar och inflytande samt Skolan och omvärlden*. Kunskapsmålen har således inte prioriterats detta läsår. Rektorn uppger sig efterfråga och samla in resultaten från de nationella proven i årskurserna 3 och 5. Dessa resultat noteras i skolans kvalitetsredovisning, där dock endast elever som inte nått godkänt resultat i något eller flera av delproven i de nationella proven tas upp. Några andra ämnesvisa sammanställningar och analyser av elevernas kunskapsutveckling görs enligt lärarna inte och efterfrågas inte heller av rektorn. Skolan har ett digitalt system för individuella utvecklingsplaner med skriftliga omdömen i alla ämnen. Systemet används av lärarna för noteringar om eleverna på individnivå. Men sägs inte nyttjas för att göra sammanställningar på klass- och skolnivå.

Skolinspektionens bedömer att rektorn behöver utifrån de nationella målen, göra sammanställningar, uppföljningar och analyser av skolans samtliga kunskapsresultat på individ-, grupp- och skolnivå. Utifrån dessa analyser behöver

rektorn sedan vidta de åtgärder i form av nya prioriteringar, pedagogiska insatser och organisatoriska förändringar som kan behövas för att öka skolans måluppfyllelse och ge alla elever möjlighet att nå så långt som möjligt.

Syfte och bakgrund

Syfte

Projektet om rektors ledarskap ska belysa förutsättningar för och granska hur rektorer utövar sitt ledarskap i grundskolan. Det övergripande syftet med kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap är att bidra till utveckling av ett ledarskap i skolan som har tydligt fokus på kärnprocesserna, det vill säga undervisningens kvalitet och elevers lärande och utveckling. Granskningen syftar därmed även till att långsiktigt bidra till en förbättrad kunskapsutveckling för eleverna i grundskolan.

Bakgrund

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

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

¹ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

² Grosin, L(2003) Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling. S 137-177. I: G Berg & H-Å Scherp, Skolutvecklingens många ansikten. Stockholm, Myndigheten för skolutveckling, Liber distribution. Se även Grosin, L 2002 Rektorer i framgångsrika skolor. Nordisk pedagogik, 22 (3) s. 158-175.

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

Forskning visar vidare att rektorer som har täta kontakter med andra rektorer, i ledningsteam eller i nätverk med rektorer på andra skolor, får möjlighet att skapa egna professionella normer vilket stärker dem i deras yrkesroll.⁴

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

Skolinspektionen konstaterar vidare i den regelbundna tillsynen att rektor alltför sällan har en samlad bild av hur kunskapsresultaten ser ut i den egna skolan. Utvärdering och analys är ofta bristfälliga och rektor saknar därför viktiga utgångspunkter för sitt beslutsfattande.

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

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

⁵ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

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

Inriktning och frågeställningar

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

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

Frågeställningen har två huvudfokus:

- *Förutsättningar för ledarskapet*

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

- *Rektors styrning utifrån det nationella uppdraget*

Granskningen inriktar sig på hur rektor utövar sitt ledarskap i förhållande till det nationella uppdraget och skolans kärnverksamhet. Granskningen

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

har särskilt fokus på rektors kommunikation av de nationella målen och rektors arbete för utveckling av undervisning och lärande.

Centrala begrepp i granskningen

Pedagogiskt ledarskap

Pedagogiskt ledarskap, eller rektorer som pedagogiska ledare, är begrepp som används i styrdokument, policydokument och forskning. Pedagogiskt ledarskap introducerades som begrepp redan i 1946 års skolkommision.⁸ En tolkning av begreppet idag är att pedagogiskt ledarskap är allt i rektorsrollen som handlar om att nå de nationella målen i skolan och förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.⁹ För att vara en pedagogisk ledare måste således rektor ha kunskap och kompetens för att tolka uppdraget och leda lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat. Rektorsrollen som pedagogisk ledare omfattar också ansvar för undervisningskvaliteten, genom en levande diskussion med lärarna kring undervisningen och elevernas resultat.¹⁰ Ett pedagogiskt ledarskap i skolan grundas på samma lärande- och kunskapssyn som genomsyrar läroplanen.

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

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

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

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

¹⁰ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningsskapande. s 274. Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹¹ 2 kap. 9 § skollagen (2010:800).

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

Fördelat ledarskap

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

Kommunikation

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

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

¹³ Ibid.

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

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

¹⁶ Ibid.

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

Organisatoriska förutsättningar

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

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

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

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

Metod och material

I kvalitetsgranskningen ingår och besöks 30 grundskolor varav 22 kommunala skolor i 11 kommuner samt 8 fristående skolor med olika huvudmän. Samtliga skolor i granskningen är slumpvis utvalda. Resultaten redovisas i beslut och rapport till respektive skola och huvudman, samt i en kvalitetsgranskningsrapport där samtliga frågeställningar och resultat beskrivs och diskuteras på en sammanfattande nivå.

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

Författningsstöd

Författningsstödet anges i tillämpliga delar. För den fullständiga utformningen av författningstexten hänvisas till författningen i fråga.

Författningsstöd rörande kommunala huvudmän till den 1 juli 2011

1 kap. 12 § 1985 års skollag

Den som är huvudman för en del av det offentliga skolväsendet ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i denna lag och de bestämmelser som kan finnas i annan lag eller förordning.

Utöver vad som föreskrivs i denna lag kan i annan författning finnas föreskrifter särskilt om mål och riktlinjer för utbildningen, utbildningens innehåll och utbildningens omfattning i tiden.

2 kap. 8 § 1985 års skollag

I alla kommuner ska det finnas en av kommunfullmäktige antagen skolplan som visar hur kommunens skolväsende ska gestaltas och utvecklas. Av skolplanen ska särskilt framgå de åtgärder som kommunen avser vidta för att uppnå de nationella mål som har satts upp för skolan. Kommunen ska kontinuerligt följa upp samt utvärdera skolplanen.

Lpo 94, 1 Den enskilda skolans utveckling

Skolans verksamhet måste utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Huvudmannen har ett givet ansvar för att så sker.

Författningsstöd rörande kommunala huvudmän samt kommunala och fristående skolor till den 1 juli 2011

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

1 § Varje kommun, varje skola som ingår i det offentliga skolväsendet, varje kommunalt bedriven förskola och varje kommunalt bedrivit fritidshem ska årligen upprätta en skriftlig kvalitetsredovisning som ett led i den kontinuerliga uppföljningen och utvärderingen av verksamheten.

2 § Arbetet med kvalitetsredovisning ska främja kommunernas, skolornas, förskolornas och fritidshemmens kvalitetsarbete och därigenom bidra till att förverkliga utbildningarnas nationella mål. Kvalitetsredovisningarna syftar även till att ge information om verksamheten och dess måluppfyllelse.

3 § Kvalitetsredovisningarna ska innehålla en bedömning av i vilken utsträckning de nationella målen för utbildningen har förverkligats och en redogörelse för vilka åtgärder kommunen respektive skolan, förskolan eller fritidshemmet avser att vidta för ökad måluppfyllelse.

I kvalitetsredovisningarna ska verksamhetens förutsättningar, arbetet i verksamheten och utbildningens måluppfyllelse redovisas.

Skolverkets allmänna råd för kvalitetsredovisning

Kvalitetsarbete ska bedrivas både på huvudmannanivå och i verksamheterna. Huvudmannen och ledningen för förskoleverksamhet, skolbarnsomsorg och skola, har alla ett ansvar att se till att det finns fungerande system för att styra mot uppsatta mål. Huvudmannen har det övergripande ansvaret för att enheterna bedriver verksamheten och utbildningen i enlighet med författningarna inom området. Huvudmannen ska skapa förutsättningar för verksamheterna att kunna nå de nationella målen och avgör vilka resurser som tilldelas dem. Ledningen för en förskola, ett fritidshem eller en skola har, inom enheten, ett motsvarande ansvar för förutsättningarna för lärandet, resursanvändningen inom enheten, kvaliteten i arbetsprocesserna och resultaten. Personalen ansvarar för att med utgångspunkt dels i nationella mål och riktlinjer, dels i varje barns och varje elevs förutsättningar och behov stödja deras utveckling och lärande mot målen. Läroplanernas mål att sträva mot anger en önskad kvalitetsutveckling i verksamheten.

Kvalitetsarbetet syftar till att kontinuerligt identifiera vilka förutsättningar som är nödvändiga för arbetet mot de nationella målen, att utveckla arbetsprocesser, att bedöma resultat och måluppfyllelse och att vidta lämpliga åtgärder. För att förbättringar ska bestå och kvaliteten höjas behöver utvecklingen följas över tid. Den skriftliga kvalitetsredovisningen är ett verktyg för att regelbundet stämna av hur långt verksamheten kommit i det löpande förbättringsarbetet.

Författningsstöd rörande kommunala grundskolor till den 1 juli 2011

2 kap. 2 § 1985 års skollag

För ledningen av utbildningen i skolorna skall det finnas rektorer. Rektorn ska hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Det åligger rektorn att särskilt verka för att utbildningen utvecklas. Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet förvärvat pedagogisk insikt.

Lpo 94, 1 Skolans värdegrund och uppdrag/Den enskilda skolans utveckling

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. Ett sådant arbete måste ske i ett aktivt samspel mellan skolans personal och elever och i nära kontakt med såväl hemmen som det omgivande samhället.

Lpo 94, 2 Mål och riktlinjer

Mål att sträva mot anger inriktningen på skolans arbete. De anger därmed en önskad kvalitetsutveckling i skolan.

Mål att uppnå uttrycker vad eleverna minst skall ha uppnått när de lämnar skolan. Det är skolans och huvudmannens ansvar att eleverna ges möjlighet att uppnå dessa mål.

Lpo 94, 2.2 Kunskaper/Riktlinjer

Alla som arbetar i skolan ska samverka för att göra skolan till en god miljö för utveckling och lärande.

Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar

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. 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.

Sista meningen i stycket anger att rektorn har ansvaret för skolans resultat och därvid, inom givna ramar, har ett särskilt ansvar på ett antal områden såsom till exempel: skolans arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas,

- undervisningen och elevvårdsverksamheten utformas så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver,
- 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,
- personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt skall kunna utföra sina uppgifter,

Författningsstöd rörande fristående grundskolor till den 1 juli 2011

1 a kap. 4 § förordningen om fristående skolor och viss enskild verksamhet inom skolområdet

För ledningen av utbildningen skall det finnas en rektor. Om det finns särskilda skäl med hänsyn till skolans pedagogiska inriktning får ledningen av utbildningen utövas av flera personer. Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt.

9 kap. 2 § första stycket 1 p. 1985 års skollag

En fristående skola, vars utbildning ger kunskaper och färdigheter som till art och nivå väsentligen svarar mot de kunskaper och färdigheter som grundskolan ska förmedla, skall godkännas om skolan även i övrigt svarar mot de allmänna mål och den värdegrund som gäller för utbildning inom det offentliga skolväsendet.

Författningsstöd rörande kommunala och enskilda huvudmän från och med den 1 juli 2011

2 kap. 8 § 2010 års skollag

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-10-14

23 (30)

Dnr 40-2011:2236

Huvudmannen ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i denna lag, föreskrifter som har meddelats med stöd av lagen och de bestämmelser för utbildningen som kan finnas i andra författningar.

4 kap. 3 § 2010 års skollag

Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

4 kap. 6 § 2010 års skollag

Det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 § ska dokumenteras.

4 kap. 7 § 2010 års skollag

Om det vid uppföljning, genom klagomål eller på annat sätt kommer fram att det finns brister i verksamheten, ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas.

Författningsstöd rörande kommunala och fristående grundskolor från och med den 1 juli 2011

2 kap. 9 § 2010 års skollag

Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor. Denne ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas.

Rektorn ska benämnas på detta sätt. Benämningen ska förbehållas den som har en anställning som rektor. En ställföreträdare får utses för en rektor.

2 kap. 10 § 2010 års skollag

Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag eller andra författningar. Rektorn får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor som avses i första stycket, om inte annat anges.

2 kap. 11 § 2010 års skollag

Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har pedagogisk insikt.

4 kap. 4 § 2010 års skollag

Sådan planering, uppföljning och utveckling av utbildningen som anges i 3 § ska genomföras även på skolenivå. Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av lärare, övrig personal och elever. Elevernas vårdnadshavare ska ges möjlighet att delta i arbetet. Rektor ansvarar för att kvalitetsarbete vid enheten genomförs enligt första och andra styckena.

4 kap. 5 § 2010 års skollag

Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara att de mål som finns för utbildningen i denna lag och andra föreskrifter (nationella mål)uppfylls.

Lgr 11, 1 Skolans värdegrund och uppdrag/Varje skolas utveckling

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 verksamheten ständigt prövas, resultaten följs upp och utvärderas och att nya metoder prövas och utvecklas. Ett sådant arbete måste ske i ett aktivt samspel mellan skolans personal och elever och i nära kontakt med såväl hemmen som det omgivande samhället.

Lgr 11, 2 Övergripande mål och riktlinjer

I de övergripande målen anges de normer och värden samt de kunskaper som alla elever bör ha utvecklat när de lämnar grundskolan. Målen anger inriktningen på skolans arbete.

Lgr 11, 2.2 Kunskaper/Riktlinjer

Alla som arbetar i skolan ska samverka för att göra skolan till en god miljö för utveckling och lärande.

Lgr 11, 2.8 Rektors ansvar

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. Rektorn ansvarar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen.

Sista meningen i stycket anger att rektorn har ansvaret för skolans resultat och därvid, inom givna ramar, har ett särskilt ansvar på ett antal områden såsom till exempel:

- skolans arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas,
- undervisningen och elevvårdsverksamheten utformas så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver,
- 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,
- personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt skall kunna utföra sina uppgifter,

Framgångsfaktorer för rektorers ledarskap

Punkterna nedan beskriver ett koncentrat av framgångsfaktorer som poängterats i forskning om framgångsrika skolor och framgångsrikt ledarskap och som varit utgångspunkter för bedömningsområden i granskningen, tillsammans med skolans styrdokument. Punkterna gör inte anspråk på att vara en fullständig beskrivning av framgångsfaktorer för skolledarskap, men belyser faktorer som enligt forskning är viktiga för rektorer att förhålla sig till i sitt ledarskap. Litteraturen på området är omfattande och litteraturlistan är tänkt att ge en vägledning att söka vidare i.

- Rektor är aktiv pedagogisk ledare av verksamheten.
- Rektor är kunnig och kompetent och har lärarnas förtroende.
- Rektor skapar beredskap och förståelse för det nationella uppdraget och för förändringar i skolsystemet.
- Rektor är bärare av en utvecklingsidé och kommunicerar den i olika sammanhang både internt och externt.

- Rektors organisation av tid inriktas på att stödja utveckling och utvärdering av den pedagogiska verksamheten.
- 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 deltar i diskussioner om vad som genererar framgångsrik undervisning och analyserar samband mellan undervisningsmönster och utveckling av kunskapsresultat.
- Rektor engagerar sig i skolans kärnprocesser, undervisning och lärande samt uttrycker höga förväntningar på elevernas resultat.
- Rektor är förtrogen med verksamheten och den dagliga undervisningen samt ger återkoppling och bekräftelse till lärarna.
- Rektor och lärare har i sin kommunikation fokus på mål och lärande.
- Rektor kommunicerar med elever och föräldrar om undervisning och lärande.
- Rektor involverar medarbetarna och ger förutsättningar för delaktighet och inflytande.
- Rektor fördelar ansvar och befogenheter till arbetslag och team.
- 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 tar ansvar för samverkan med andra skolor och ser skolsystemet som en helhet där den egna skolan är en del.
- 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.
- Skolledarrollen görs attraktiv genom stöd och bekräftelse.
- Rektorn har täta kontakter med andra rektorer, i ledningsteam eller i nätverk för att skapa egna professionella normer och stärka yrkesrollen.

Litteraturlista

Berg, Gunnar m.fl. (1995) *I korstrycket, om rektorers roll i skolan*. Göteborg: Förlagshuset Gothia.

Berg, Gunnar (2003) *Att förstå skolan—en teori om skolan som institution och skolor som organisationer*. Lund: Studenlitteratur.

Bertlett, Johan (2011). *An Employeeship Model and its Relation to Psychological Climate. A Study of Congruence in the Behavior of Leaders and Followers*. Ak. Avh. Lunds universitet.

Björkman, Conny (2008). *Internal capacities for school improvement: Principal's views in Swedish secondary schools*. Ak. Avhandling. Umeå universitet, pedagogiska inst.

Blossing, Ulf (2000) *Praktiserad skolförbättring* Karlstad: Karlstads universitet.

Blossing, Ulf (2003) *Skolförbättring i praktiken* Lund: Studentlitteratur.

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

Brüde Sundin, Josefin (2007). *En riktig rektor: Om ledarskap, genus och skolkulturer*. Ak. Avh. Linköping: Inst. för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet.

Day, Christopher & Leithwood, Kenneth. (2007). *Successful principal leadership in times of change. An international perspective*. Dordrecht, The Netherlands: Springer .

Ekholm, Mats, Blossing, Ulf, Kåräng, Gösta, Lindvall, Kerstin, Scherp, Hans-Åke. (2000). *Forskning om rektor—en forskningsöversikt*. Stockholm: Skolverket.

Grosin, Lennart (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.

Hallerström, Helena (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Ak. avhandling. Lunds universitet, sociologiska inst.

Hargreaves ,Andy:, Fink, Dean (2008). *Hållbart ledarskap i skolan*. Lund: Studentlitteratur.

Harris, Alma (2004) *Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading?* *Educational Management Administration Leadership* 2004; 32; 11 s 20, Sage Publications <http://www.sagepublications.com>.

Holmquist, Mats (2010). *Lärande nätverk. En social oas i utvecklingsprocessen*. Ak. Avh. Luleå Tekniska universitet.

Holmström, Ola (2007) *Skolpolitik, skolutvecklingsarena och sociala processer: studie av en gymnasieskola i kris*. Ak. avh. Lunds universitet, Sociologiska institutionen.

Höög, Jonas, Johansson, Olof, Olofsson Anders (2009) *Swedish Successful Schools Revisited*. *Journal of Educational Administration* Vol. 47 No. 6, pp. 742-752. Emerald Group Publishing Limited.

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

Leo, Ulf (2010) *Rektorer bör och rektorer gör*. Ak. Avh. Lund: Lunds universitet.

Ludvigsson, Ann (2009). *Samproducerat ledarskap–Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete*. Ak. Avh. Jönköping: Högskolan för lärande och kommunikation.

Myndigheten för skolutveckling (2003). *Att granska och förbättra kvalitet: Om kvalitetsutveckling i skola, förskola, skolbarnsomsorg och vuxenutbildning–en översikt över aktuell forskning och utveckling samt dokumenterad erfarenhet*. Stockholm.

Mårdén, Björn (1996) *Rektorers tänkande, en kritisk betraktelse av skolledarskap*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.

Møller, Jorunn (2006). *Ledaridentiteter i skolan: positionering, förhandlingar och tillhörighet*. Lund: Studentlitteratur.

Norberg, K. & Johansson, O. "Ethical Dilemmas of Swedish School Leaders - Contrasts and Common Themes". *Journal of Educational Management Administration & Leadership*, 2007, vol 35 (2), pp. 279-296. Guest editor: Paul Begley.

Nordzell, Anita (2007) *Samtalat skolledarskap* Linköping: Linköpings Universitet.

Nyttell, Ulf (1994) *Styra eller styras, en studie av skolledares arbete och arbetsvillkor*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.

OECD-rapport (2009). Förbättrat skolledarskap. Volym: Politik och praktik. Pont, Beatriz, Nusche, Deborah & Moorman, Hunter. Översättning av rapporten: *"Improving School Leadership, Policy and Practice"*. Stockholm: Skolverket.

Perrow, Charles (1978). *Demystifying Organizations* i Sarri Rosemary & Haskenfeld Yeheskel eds. *The Management of Human Services*. Columbia University Press.

Persson, Anders, Andersson, Gunnar, Nilsson Lindström, Margareta (2003). Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser. Anders Persson (red), *Skolkulturer*. Lund, Studentlitteratur.

Pierre, Jon (red) (2007) *Skolan som politisk organisation*. Kristianstad: Gleerups.

Scherp, Hans-Åke, Scherp, Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: ledarskap för demokrati och meningsskapande*. Karlstad, Karlstad universitet.

Skolinspektionen (2010): *Rektors ledarskap. En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse*. Skolinspektionen Rapport 2010:15.

Skolverket (1998). *Granskning av rektor som styrfunktion i en decentraliserad skolorganisation–från administratör till ledare*. Rapport nr. 160, Nationella kvalitetsgranskningar, Stockholm, Skolverket.

Skolverket (2009a). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse–ett stödmaterial för rektorer och förskolechefer om att utveckla verksamheten*.
<http://www.skolverket.se/sb/d/2772>.

Skolverket (2009b). *Rektorsprogrammet: Den statliga befattningsutbildningen för rektorer*. Stockholm: Skolverket.

Skolverket (2010) *Utmaningar för skolan, Den nya skollagen och de nya reformerna*. Stockholm: Skolverket.

Svedberg, Lars. (2000). *Rektorsrollen*. Stockholm: HLS Förlag.

Törnsén, Monika (2009). *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*. Ak. avhandling Umeå: Umeå universitet, pedagogiska institutionen.

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

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-10-14

30 (30)

Dnr 40-2011:2236

Ärlestig, Helene (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Ak. Avhandling Umeå: Umeå universitet, pedagogiska inst.