

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap i
Stenbackaskolan i Karlshamns kommun

Innehåll

Inledning

Förutsättningar för ledarskapet

Rektors styrning utifrån 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 Stenbackaskolan i Karlshamns kommun ingår i detta projekt.

Stenbackaskolan besöktes den 16 och 18 maj 2011. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå med representanter för förvaltning och politisk nämnd. Ansvariga inspektörer har varit utredarna Dan Collberg och Eva Bergenlöv. I denna rapport redovisar inspektörerna resultatet av kvalitetsgranskningen och sina iakttagelser, analyser och bedömningar. Förutom denna redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

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

Förutsättningar för ledarskapet

Förutsättningarna för rektors ledarskap utifrån kvalitetsgranskningens frågeställningar beskrivs nedan. Frågeställningarna berör stöd och förväntningar från huvudmannen särskilt kopplat till uppföljning och analys av

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

Allmänt om skolan

Stenbackaskolan med årskurserna 7–9 ligger i skolområde 2, som omfattar tätorten Asarum i Karlshamns kommun. Eleverna kommer i huvudsak från två avlämnande skolor och fördelas på nybildade klasser inför årskurs 7. Stenbackaskolan hade ursprungligen nio parallellklasser men har numera bara tre. Detta uppger rektorn bero både på minskade elevkullar och på att kommunen infört skolval efter olika profileringar. Stenbackaskolan erbjuder två sådana profiler, Teknik och natur samt Hälsa och idrott. Vid tiden för granskningen har skolan 243 elever och eftersom lokalerna från början avsetts för betydligt fler elever har man gott om utrymme.

Skolbyggnaden från 1965 ska i en nära framtid rivas och ersättas av en helt ny. Å ena sidan upplevs den av personal och elever som sliten och omodern, å andra sidan är korridorer och klassrum ganska välhållna med t.ex. endast obetydliga spår av klotter. Samtidigt förmedlar elever och en del i personalen ett intryck av uppgivenhet och misströstan inför en lång väntan på en ny byggnad som länge utlovats men flera gånger skjutits upp.

Rektorn på Stenbackaskolan är chef för 32 lärare, en kurator och en skoladministratör. Personalen är organiserad i tre vertikala arbetslag, vartill kommer ett specialpedagogteam kring en resursgrupp. Lagen har möten varje vecka. Till varje arbetslag är knuten en arbetslagsledare med ca 10 procent av sin tjänst avsatt för uppdraget.

Vid den senaste regelbundna tillsynen, som Skolverket genomförde år 2006, gjordes bl.a. bedömningen att elevinflytandet och personalens kompetensutveckling behövde förbättras och att det pedagogiska utvecklingsarbetet behövde förstärkas. Vidare framfördes i tillsynsbeslutet anmärkningar på bedömning och betygssättning, varvid påtalades anmärkningsvärt stora resultatskillnader mellan de ämnen som vid tidpunkten för tillsynen var behörighetsgivande respektive övriga ämnen.

Resursfördelning

Huvudmannen har fastställt resursfördelningsprinciper som ska gälla för åren 2010–2013. Enligt dessa fördelas ekonomiska resurser till skolorna med

utgångspunkt i fasta kriterier grundade på socioekonomiska faktorer. Därutöver kan rektorerna ansöka om extra medel för barn i behov av särskilt stöd (BIBS) och för elever med svenska som andraspråk. Vidare får rektors-områden med flera geografiskt åtskilda skolbyggnader och små skolenheter en högre tilldelning. Tidigare har skolorna fått ansöka om BIBS-resurs men från och med i år fördelas resurserna samlat en gång om året. Fördelningen av resurser görs i dialog mellan förvaltningen och rektorerna. En mindre central buffert fanns tidigare för att åtgärda behov som verksamheten inte kan klara på egen hand. Verksamhetschefen upplyser om att någon sådan buffert inte längre finns och att rektorerna är missnöjda med detta.

Som underlag för dialogerna mellan förvaltning och rektorer används åtgärdsprogram och utredningsmaterial. Det finns möjlighet till omfördelning av resurser inom skolområdet, något som enligt verksamhetschefen ibland görs. Det är enligt verksamhetschefen viktigt att rektorerna håller sin budget men om det inte lyckas ska det kommuniceras med denne och dokumenteras.

Förväntningar

Intervjuade politiker framhåller att de har höga förväntningar på rektorerna vad gäller pedagogiskt ledarskap. Samtidigt framgår att det tidigare har prioriterats att rektorerna var goda administratörer. Fortfarande vill huvudmannen ha goda processadministratörer men det avgörande numera är att rektorerna är starka pedagogiska ledare och visar god utvecklingspotential.

Även verksamhetschefen säger sig ha höga förväntningar på rektorerna beträffande pedagogiskt ledarskap. Rektorerna måste ha ambitioner att utveckla sin skola och se till elevernas bästa. Det förväntas att de arbetar med uppföljning, analys och utvärdering av skolornas resultat. Ytterligare en förväntning som verksamhetschefen ger uttryck för är att rektorerna ska ge delaktighet i ledarskapet.

Rektorn på Stenbackaskolan uttrycker att huvudmannen framför allt förväntar sig att rektorn själv ska hantera en mängd olika frågor som personal och ekonomi, elevernas måluppfyllelse, elevhälsa och klagomålshantering.

Uppföljning av resultat

De intervjuade politikerna betonar att de i fråga om kunskapsresultat tittar på helheten, inte på enskilda ämnen. Fokus ligger på att höja meritvärdena i

kommunen. Det mål kommunen har satt upp är att det genomsnittliga meritvärdet i grundskolorna år 2012 ska ha ökat till 207. Målet sattes år 2007, då det genomsnittliga meritvärdet var 198,6.

Verksamhetschefen, som är ny på sin befattning sedan knappt ett år, återkommer i intervjun gång på gång till begreppet analys som ledstjärna för att öka resultaten i grundskolan. Tidigare har huvudmannen efterfrågat endast resultaten på de nationella ämnesproven och betygen i årskurs 9. Verksamhetschefen har påbörjat ett arbete där förvaltningen ska granska resultat i flera ämnen och även titta på åtgärdsprogrammen. Därutöver granskar verksamhetschefen sammanställningar av skriftliga omdömen i årskurs 5 för att få en bild av måluppfyllelsen. Vidare har verksamhetschefen konstaterat att idrott och hälsa är det ämne som har flest elever med icke godkänt betyg i kommunen och har därför resonerat med rektorerna kring vad det kan bero på. I kommunens kvalitetsredovisning för år 2010 redovisas endast de senaste resultaten i de ämnen som har nationella prov i årskurserna 3, 5 och 9 samt meritvärden för årskurs 9 under perioden 2003–2010. Beträffande analyser av kunskapsresultaten konstaterar förvaltningschefen att man inte gör sådana tillräckligt bra på kommunnivå och att detta måste bli bättre.

Rektorn på Stenbackaskolan uppger att rektorerna för nämnden redovisar elevresultat i form av slutbetygen i relation till de nationella proven, utvecklingen över tid och meritvärdet.

Stöd

Enligt verksamhetschefen har rektorerna för många medarbetare, i vissa skolor upp till 45 personer. En riktlinje är att rektorerna inte ska ha fler än 30 medarbetare och en viss nyanställning av chefer pågår, dock huvudsakligen inom förskolan. Rektorn vid Stenbackaskolan är som nämnts närmaste chef för 34 medarbetare.

Förvaltningens ekonomer hjälper rektorerna med budgetarbetet och från personalavdelningen ges stöd i personalfrågor. Samordnare inom IT och verksamhetssamordnare finns också som stöd för rektorerna. Verksamhetschefen har medarbetarsamtal med rektorerna en gång om året. Från förvaltningen erbjuds rektorerna även coachande samtal med verksamhetschefen och mindre rutinerade nyanställda rektorer kommer att ges handledning av ett externt företag. Nyanställda rektorer får dessutom en mentor i form av en

erfaren rektor från ett annat skolområde. När rektorn är frånvarande träder en arbetslagsledare in som tillförordnad rektor och lärarvikarie sätts då in för denna lagledare efter första dagen.

Till Stenbackaskolan är knuten en administratörstjänst på 75 procent, vilket rektorn bedömer som otillräckligt, särskilt som det har varit byten på tjänsten och det tar tid att fasa in en ny medarbetare på den.

Rektors styrning utifrån det nationella uppdraget

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 Stenbackaskolan, som innehaft sin nuvarande tjänst i sex år, uppger sig lägga en stor del av sin arbetstid på akuta elevärenden och frågor som elever väcker kring undervisningen. Rektorn har ett uttalat elev- och individfokus som ledstjärna för sin verksamhet med särskild tyngdpunkt på elever i behov av särskilt stöd. Detta bekräftas och understryks av de intervjuade lärarna. Rektorn säger sig ha- eller ge sig- alldeles för lite tid att arbeta strategiskt och att reflektera över sina erfarenheter och sitt lärande. Till en del tillskriver rektorn detta sin ambition att "vilja räcka till för alla" och därmed "springa på för många bollar". Skolvardagen framstår därför som händelsestyrd, till stor del präglad av rektorns vilja och arbete med att lösa akuta elevärenden.

De senaste två åren har rektorn drivit ett pedagogiskt utvecklingsarbete på skolan, ett projekt som initierats och sjuvägats på huvudmanna- och skolområdesnivå. Arbetet upplevs av flera intervjuade personer som framgångsrikt och kraftfullt genomfört men rektorns engagemang sägs av några intervjuade lärare ha avtagit på senare tid. De sätter detta i samband med att rektorn kommer att sluta på skolan för att till hösten tillträda en rektorstjänst i en annan kommun.

Rektorn på Stenbackaskolan har en grundutbildning som fritidspedagog, vidare statlig rektorsutbildning och ett par andra ledarutbildningar samt lång erfarenhet som skolledare i flera olika kommuner. Tidvis har rektorn erbjudits och tagit del av handledning och även deltagit tillsammans med en grupp

lärare i en samtalsledarutbildning inom ramen för det nyss nämnda pedagogiska utvecklingsprojektet i skolområdet.

Bilden av rektorns legitimitet som pedagogisk ledare är splittrad. En del intervjuade lärare upplever rektorn som påläst, kunnig och väl insatt i såväl Stenbackaskolans pedagogiska verksamhet som i styrdokumentet. Andra menar däremot att rektorns brist på lärarerfarenhet, som de exemplifierar med helklassundervisning och betygssättning, undergräver legitimiteten att tala med lärarna om deras pedagogiska verksamhet. Denna kluvna syn på rektorns legitimitet korresponderar väl med den bild av ett i pedagogiska frågor oenigt lärarkollegium, som förmedlas i intervjuerna.

En allmän mening bland den pedagogiska personalen är att rektorn är närvarande i verksamheten, tillgänglig och positiv och kommunikativ i sina kontakter. Däremot upplever de intervjuade elevrådsrepresentanterna tvärtom rektorn som anonym och frånvarande.

Sin förtrogenhet med den dagliga undervisningen uppger sig rektorn få genom bl.a. lektionsbesök och något sådant genomförs varannan eller var tredje vecka. I början av sin tjänstgöring på skolan gjorde rektorn, för att bekanta sig med sin skolas undervisning, ett besök hos varje lärare under en lektion och gav dem sedan återkoppling genom en skriftlig dokumentation av sina iakttagelser. Efter att ha tyckt sig få en bra bild av hur undervisningen fungerade överlag, ändrade rektorn inriktning på dessa lektionsbesök och började i stället följa en klass under en hel dag. Dessa metoder och insatser för att bli förtrogen med den dagliga undervisningen bekräftas av de intervjuade lärarna, som även säger sig uppskatta den skriftliga återkoppling de fått efter lektionsbesöken.

Några lärare uttrycker förvåning över hur väl insatt och informerad de upplever att rektorn är om vad som händer i verksamheten med tanke på att varje klass eller lärare inte får besök mer än högst en gång om året. Kunskap och förtrogenhet om den dagliga undervisningen uppger sig rektorn också få via medarbetarsamtal och i diskussioner med elevhälsans personal och med specialpedagogerna.

Rektorn berättar att de tre rektorerna inom Asarums skolområde träffas en gång i veckan för att diskutera verksamhetsnära pedagogiska frågor och att de tillsammans driver en stor del av det utvecklingsarbete som sker. Mer övergripande frågor kan rektorn på Stenbackaskolan dryfta i andra rektors- och

chefsmöten, däribland en grupp av alla rektorer för de senare grundskoleåren, ibland även gymnasieskolan, med sammanträde ca tio gånger om året. Andra chefsmöten på kommunal nivå äger rum ca tolv gånger om året. Rektorn uppger att mötena med den tidigare basgruppen från rektorsutbildningen har mer social karaktär.

Skolinspektionen bedömer att rektorn vid Stenbackaskolan är förtrogen med den dagliga undervisningen, bl.a. genom systematiskt genomförda lektionsbesök. Samtidigt har rektorn i sin prioritering av tid och arbetsuppgifter en tendens att bli händelsestyrd. I kombination med att en avsevärd del av rektorns arbetstid går till handläggning av individ- och elevvårdsärenden, hämmar detta ett mera strategiskt ledarskap. Skolinspektionen bedömer därför att rektorn behöver omsätta sin förtrogenhet med undervisningen i en prioritering av insatser som stödjer utveckling av den pedagogiska verksamheten och har huvudfokus på lärprocesserna. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn stärks i sitt ledarskap av de regelbundna mötena med andra rektorer. Skolinspektionen noterar att rektorns legitimitet som pedagogisk ledare är olika stark i olika lärargrupper.

2. Kommunicerar rektor de nationella målen?

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

Några intervjuade lärare säger sig efterlysa mer av pedagogiskt ledarskap på Stenbackaskolan. Dessa lärare uppger att ingen diskussion förs på skolan om vad som kan ändras för att nå bättre resultat. Andra intervjuade lärare talar om en skola med många individualister och undrar över "var den är som ska slå näven i bordet". De menar att rektorns närvaro som pedagogisk ledare är ersatt med papper. Samtidigt uttrycker lärare sin uppskattning av att deras rektor lämnar dem ett stort pedagogiskt frirum med fullt förtroende för att de utför sina läraruppsdrag på bästa vis.

Andra intervjuade lärare ger däremot bilden av en rektor som medvetet driver utveckling på sin skola och som har djup i sina pedagogiska samtal med lärarna. Enligt denna bild har, som en följd bl.a. av rektorns pådrivande mot mer ämnesövergripande samarbete, allt fler lärare kommit att se både nytta och glädje i att arbeta med de kommande skolförändringarna.

Rektorn själv upplever inte samtal med lärarna om undervisningen som sin starkaste sida och säger sig ha alldeles för lite dialog med lärarna om kärnverksamheten. Återkopplingen efter lektionsbesöken sker som nämnts skriftligt. Någon koppling till forskning om framgångsrik skolutveckling säger sig rektorn inte göra i sina samtal med lärarna utan säger sig föredra att tala med dem om enskilda elever och helst se helt till individnivån. Samtidigt lyfter rektorn fram sitt övergripande utvecklingsarbete i läroplansfrågor och menar att detta varit totalt försummat under tidigare rektorer. Detta bekräftas genom vissa intervjuer med den undervisande personalen och den bild som där ges av hur läroplansarbetet bedrivits tidigare. En del av de intervjuade lärarna framställer det som att rektorn står för ett strategiskt, målinriktat tänkande i pedagogiska frågor och argumenterar för sina hjärtefrågor, som ämnessamverkan. Rektorn sägs också lyfta fram nyanställda lärares erfarenheter av olika arbetssätt som positiva förebilder. Därmed framträder en mångfasetterad bild av olika intervjuade lärares uppfattningar av rektorn som bärare och kommunikatör av skolutveckling enligt de nationella målen.

Det pedagogiska ledarskapets problem och utmaningar på Stenbackaskolan kan illustreras av det timplane- och schemaarrangemang man kallar Blocket, en schemaposition med en tidpott, som flertalet ämnen bidragit till och där olika lärare medverkar. Planeringen av dess innehåll görs av arbetslagen och vart och ett av dem har sin egen "blocktid" på schemat. Enligt rektorn är syftet att förbättra samarbetet mellan lärare och ämnen. Modellen som arbetades fram av en utvecklingsgrupp av lärare på skolan, uppges i intervjuerna av en del lärare ha varit dåligt förankrad innan den sättes. Dessa lärare känner sig inte vara på det klara med målen med Blocket. De känner sig vilsna och frustrerade, eftersom de upplever sig kastade in i något nytt, kaotiskt, som de aldrig efterfrågat. Den diskussion om ämnesövergripande undervisning, som enligt rektorn funnits på skolan, uppger de sig inte ha varit delaktiga i. Särskilt redovisar de svårigheter att lyfta över det eleverna gör och lär på blocktiden till att kunna bedömas och betyg sättas inom de vanliga ämnernas ram. De menar att deras ämnen förlorat, samtidigt som de medger att Blocket ändå på flera sätt varit till gagn för eleverna. I en del intervjuer framträder ett glapp mellan å ena sidan sådant som under utvecklingsarbetet de senaste åren signalerat pedagogisk förändring på ett intellektuellt och retoriskt plan och å andra sidan det praktiska, dagliga klassrumsarbetet där de pedagogiska förändringarna ännu inte satt några stora avtryck.

Rektorn, som själv upplever Blocket som ett pedagogiskt lyft, medger att eleverna däremot inte alltid har förstått poängen med det nya inslaget på schemat. Elevinflytande, som tillsynen år 2006 fann brister i, uppges ändå vara ett prioriterat utvecklingsområde på Stenbackaskolan. Skolans kvalitetsredovisning för läsåret 2009/2010 konstaterar, utan någon kommentar eller analys, att endast 50 procent av eleverna i en enkät sagt sig få vara med och bestämma över undervisningen. Elevernas inflytande på den ämnesövergripande Blocket-planeringen är ganska ringa. Detta framkommer i intervjun med arbetslagsledarna med förklaringen att själva processen med samverkan mellan en rad olika lärare i sig gör det svårare att lämna utrymme också för elevsynpunkter.

Rektorn uppger att huvudmannen vinklar hela frågan om elevmedverkan mot det formella inflytandet, som elevråd, varför inte heller rektorn eller lärarna gör så stor affär av elevernas inflytande över själva undervisningen. Det enda de intervjuade elevrådsrepresentanterna säger sig ha fått som information om förändringar i skollag och läroplan är det nya betygssystemet.

Skolinspektionen bedömer att ett dialogiskt och kommunikativt pedagogiskt samtal om de nationella målen finns mellan rektorn och lärarna, särskilt kring betydelsen av ämnessamverkan. Rektorn behöver dock bli ännu tydligare i sin återkoppling till lärarna på deras arbete med skolans kärnprocesser. Den konkreta implementeringen av målen i klassrumsvardagen har en bit kvar, eftersom en djupare förståelse för det pågående förändringsarbetet saknas hos en betydande del av lärarkåren. Flera av nyheterna i skolans styrsystem kan bedömas som någorlunda förankrade i lärarkåren och beredskap finns, åtminstone på ett teoretiskt plan, men ännu inte hos eleverna. Rektorn behöver därför kommunicera de nationella målen och leda det pedagogiska förändringsarbetet med ännu större kraft, konsekvens och uthållighet.

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

Stenbackaskolan är som ovan nämnts organiserad i tre arbetslag med var sin lagledare. Utöver arbetslagen ingår lärarna i dels ämnesgrupper som träffas var fjärde vecka, dels samtalsgrupper inför utvecklingsarbete och implementering

av den nya läroplanen. Samtalsgrupperna samlas ca fyra gånger per termin och leds av samtalsledare, benämnda nyckelpersoner. Dessa har genomgått en särskild utbildning inom ramen för områdets och kommunens långsiktiga pedagogiska utvecklingsarbete "Kunskap – Mål – Bedömning – IUP", som är en del av Karlshamns kommuns långtidsplan för verksamhetsutveckling.

Rektorn uppger att varje ämnesgrupp leds av en ämnesansvarig lärare, medan lärare i intervju menar att några sådana ansvarsfunktioner inte är tillsatta. Vissa av dessa ämnesgruppsmöten upplevs av lärarna fungera väl som pedagogiska diskussionsfora, medan de i en del andra ämnen beskrivs som föga ändamålsenliga. Skälen som anges är då dels att där sammanförs flera olika ämneslärare utan ämneskollegor på skolan, dels att lärare med vissa ämneskombinationer inte kan delta kontinuerligt i mötena för alla sina ämnen.

Rektorn deltar ibland i arbetslagens och ämnesgruppernas möten. Det framkommer i några av intervjuerna att även lärarnas deltagande i dessa, för dem obligatoriska, möten inte är hundra procentigt. Anledningen uppges i lärarintervju vara att mötena av en del lärare upplevs som ostrukturerade och utan mål och mening.

Ett forum för rektorn att nå all sin personal är arbetsplatsträffarna var fjärde vecka. Rektorn uppger att dessa konferenser enstaka gånger använts till att informera om och diskutera aggregerade resultat men menar att sådana nog med större fördel i stället borde lyftas och analyseras i arbetslag och ämnesgrupper. Rektorn menar att de pedagogiska diskussionerna i arbetslagen förs i liten skala och inte går på djupet.

De olika arbetslagen på Stenbackaskolan uppges i lärarintervjuerna ha utvecklats åt olika håll och de pedagogiska diskussionerna i lagen beskrivs som mer eller mindre livaktiga. Att sådana subkulturer uppstår tillskriver de bristen på gemensamma konferenser för alla lärare på skolan. Enligt insänd dokumentation förväntas att arbetslagen "för pedagogiska diskussioner". De ska vidare planera det ovan nämnda Blocket med särskilt fokus på det ämnesövergripande samarbetet. I övrigt handlar deras uppgifter om elevvård och om att organisera gemensamma föräldrakontakter.

I intervjuer framkommer att det bland lärarna finns olika uppfattningar om behovet av att avsätta mer tid för pedagogiska diskussioner. En del ren information som tidigare framfördes muntligt på arbetslagsmötena ges numera

via en nätbaserad kommunikationsplattform, något som flera intervjupersoner uppger fungerar väl. Arrangemanget lämnar större utrymme än tidigare åt bl.a. arbetslagens pedagogiska diskussioner.

Rektorns möte med elevhälsopersonalen, planeringsmötet med specialpedagogerna, liksom elevvårdskonferenserna, vilka alla tre hålls veckovis, är samtliga huvudsakligen inriktade på individfrågor. Mötet med specialpedagogerna leds av en av dessa, som har ett överordnat samordningsuppdrag.

Rektorn tycker det kan vara svårt att ge lärarna återkoppling på deras arbete med undervisningen, när den innebär kritik. Detta förstärks av att skolan har en kultur av att inte kritisera kollegor, säger rektorn som förutom att vara pedagogisk ledare också menar sig behöva tänka på sitt uppdrag som personalansvarig chef och därmed vara hänsynsfull i sin återkoppling. En ny modell för medarbetarsamtal, där rektorns frågor och samtalsämnen har ett direkt fokus på lärarens planering och genomförande av sin undervisning har tagits väl emot av lärarna. Den har dock inte ännu genomförts med samtliga lärare.

Samtalsgrupperna som alltså tillkommit inom ramen för det fleråriga pedagogiska utvecklingsarbetet i området fungerar enligt modellen "lärande samtal" och är fora för pedagogiska diskussioner. Grupperna sammanfaller ibland, men inte alltid, med arbetslagen. De leds, som ovan nämnts, av särskilda samtals-ledare, kallade nyckelpersoner. Samtalen i grupperna beskrivs i en lärarintervju som ett pedagogiskt utvecklingsarbete i sig. Utvecklingen av projektet med dessa grupper har letts av en inhyrd konsult men det framgår av samtalsledarnas skriftliga utvärdering, att konsultens roll som pedagogisk ledare av utvecklingsprojektet är tänkt att tas över av rektorn.

I den samlade utvärderingen av utvecklingsprojektet nämner samtalsledarna bl.a. följande vinster som uppnåtts: pedagogiska diskussioner med bättre struktur, bättre samarbete mellan ämnen, arbete mot strävansmål i stället för uppnåendemål, högre kvalitet i undervisningen och påbörjad samsyn. Som hinder anges svårigheter att få med sig alla i arbetslaget och att alla inte ser nyttan, som att lärare inte gör en koppling mellan dessa lärande samtal och det egna ämnet. Detta glapp mellan vad som sker i samtalsgrupperna och vad som sker i klassrummen påtalas också i ett par av intervjuerna. Samtalsledarna framhåller i sin utvärdering vikten av stöd, klara direktiv och ett starkt ledarskap från rektorn för att komma vidare i arbetet.

Detta pedagogiska utvecklingsprojekt har varit mycket omfattande och tagit all gemensam kompetensutvecklingstid i anspråk. Samtidigt framkommer det både i intervjuer och i dokumentation att denna satsning på personalens kompetensutveckling fungerat som en hävstång för skolutveckling. Parallellt är det ett par lärare som skaffar sig ämnesbehörighet inom Läraryftet. Bland lärarna finns även kritiska röster, som menar att de inte haft något inflytande på kompetensutvecklingen och att hänsyn inte tas till deras egna behov.

Skolinspektionen bedömer att rektorn har skapat mötesstrukturer för kommunikation och pedagogiska diskussioner kring framgångsrik skolutveckling, särskilt de s.k. samtalsgrupperna. Även den nya inriktningen på medarbetarsamtalen med uttalat professions- och verksamhetsfokus tycks gynna verksamhetens utveckling. Rektorns egen roll och medverkan i samtalsgrupperna är dock något undanskymd och rektorn behöver, för att diskussionerna ska få kontinuitet och praktiskt genomslag i undervisningen, mera aktivt säkra och stödja de processer som sker i mötena. Skolinspektionen bedömer vidare att övriga lärarkonferenser har mindre betydelse för att utveckla skolan pedagogiskt, medan de förefaller fungera väl för att lösa akuta elevärenden eller sköta den löpande undervisningsplaneringen. Skolinspektionen bedömer också att rektorn förmått engagera och entusiasmera åtskilliga lärare, om än inte alla, till att ge sig i kast med ett ny- och omtänkande i pedagogiska frågor. Den satsning på kompetensutveckling som förändringsprojektet inneburit kan därmed bedömas fungera som en hävstång i förbättringsarbetet.

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

I den skriftliga utvärderingen av det pedagogiska utvecklingsprojektet framkommer tydligt att rektorerna i skolområdet själva ser samtalsledarna – de s.k. nyckelpersonerna – som ett slags pedagogiska ledare. Så till vida är en del av det pedagogiska ledarskapet fördelat på vissa av medarbetarna. Den särskilda uppgiften för rektorerna i skolområdet formuleras i samma skriftliga utvärdering som att regelbundet "peka på stenarna, det är hit vi ska".

Arbetslagsledarfunktionen på Stenbackaskolan beskrivs i rektorns insända dokumentation som en informationsbärare mellan arbetslag och rektor med uppgiften att leda och strukturera lagets möten. Lagledarna ska även delta i utformningen av skolans lokala styrdokument. Skolan har en tradition från före

den nuvarande rektorns tid, att uppdraget som lagledare roterar i cykler om två år. I detta sammanhang kan även noteras det som redan beskrivits ovan under Förutsättningar, att en arbetslagsledare träder in som tillförordnad rektor när ordinarie rektor är frånvarande.

Arbetslagsledaruppdraget beskrivs av såväl intervjuade lärare som rektor och lagledarna själva som föga attraktivt. Att uppdraget inte är arvoderat bidrar enligt lärarna till detta. Rektor tillskriver det snarare en kultur på skolan, förknippad med en allmän obenägenhet att axla ett ledaransvar som kan innebära risk att hamna på kollisionskurs med kollegor och en ovilja att ge varandra kritik. Sådant ser lärarna som rektorns uppgift. De intervjuade arbetslagsledarna uppger sig inte ha upplevt någon lojalitetskonflikt under sin tid i befattningen. Enligt deras egen utsago vänder sig lärarna till dem i praktiska frågor snarare än pedagogiska.

Av intervjuerna framkommer att de formella uppdragen, arbetslagsledare och samtalsledare/nyckelperson i sin nuvarande form i stort är accepterade av lärarna på skolan. Funktionerna samtalsledare/nyckelperson och arbetslagsledare är ibland förenade i samma person. En lärare i funktionen samtalsledare i en "lärande samtalsgrupp" kan utöva ett pedagogiskt ledarskap med bäring på allmänna, övergripande och teoretiska frågor. Som arbetslagsledare handlar det däremot snarare om att administrera ett praktiskt samordnings- och planeringsarbete inför konkreta lektioner men utan att ett egentligt pedagogiskt ledarskap utövas.

I samband med fördelat ledarskap förtjänar även att åter nämnas den av några lärare förmedlade bilden av en del ämneslag som mindre fruktbara som fora för pedagogiska diskussioner. De kopplar detta samman även med bristen på en formellt utsedd ämneslagsledare och att ingen utan ett formellt sådant uppdrag känner sig manad att leda mötena.

En av specialpedagogerna har av rektor fått ett framlyft, samordnande uppdrag som kan beskrivas som ett pedagogiskt ledarskap över hur specialundervisningen organiseras och prioriteras. Denna huvud-specialpedagog säger att beteckningen "rektors högra hand" är relevant för att beskriva uppdraget. Både rektor och specialpedagogen själv menar att rektorns tydliga mandat till uppdraget skänkt innehavaren legitimitet som ledare. Denna huvudspecialpedagog leder veckovisa planeringsmöten med de

andra specialpedagogerna på skolan och ingår tillsammans med arbetslagsledarna i rektorns ledningsgrupp, som även den träffas varje vecka. Kontakten med lärarna beskriver huvudspecialpedagogen som god och förtroendefull. Den består ofta i att ge lärarna spontan handledning, när de kommer och vill ha hjälp med att lösa ett problem.

Skolinspektionen bedömer att uppdragen som arbetslagsledare och huvudspecialpedagog förlänas legitimitet av att rektorn medvetet lyfter fram dem och lägger formella ledningsuppgifter på innehavarna. Skolinspektionen bedömer vidare att det fördelade pedagogiska ledarskapet på Stenbackaskolan har mindre bäring på sådana uppdrag och nivåer som berör den dagliga, reguljära undervisningen och mer på frågor som elevvård och planering av projekt inom det s.k. Blocket. Skolinspektionen noterar även att det på Stenbackaskolan råder en lärarkultur som är tveksam till att lärare alls utövar ledarskap över kollegor.

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 bedömer själv att Stenbackaskolans kvalitetsredovisning inte är ett effektivt verktyg för skolförbättring utan något som produceras av rektorn själv för att tillgodose huvudmannens önskemål. Det som verkligen gäller som ett levande verktyg är de anteckningar rektorn har på sin stora vita tavla inne på sin expedition. Det som där förs upp föredrar rektorn sedan på arbetsplats-träffarna i form av en powerpointpresentation. Där visas t.ex. rektorns bild av vad som skett i skolans pedagogiska utvecklingsarbete sedan 2008, dvs. själva processen, men inte en utvärdering av resultaten.

Rektorn uppger sig inte på ett systematiskt och medvetet sätt ha talat med lärarna om hur de kompetensutvecklings- och andra insatser som sker på skolan ger utfall i form t.ex. förbättrade studieresultat. Men genom att leva i den förändring som sker menar sig rektorn ändå naturligt och omedvetet faktiskt göra sådana kopplingar. En blankett för resultatredovisningar har införts, där lärarna kan fylla i omdömena från de individuella utvecklingsplanerna för varje klass och man överväger att också börja göra sådana

sammanställningar för samtliga ämnen. Rektorn säger sig önska att lärare analyserar resultaten mer, att de börjar fundera över varför dessa skiftar mellan olika klasser och sätter själv stor tilltro till vad det pedagogiska utvecklingsarbetet med samtalsgrupper ska leda till på detta område.

Rektorn har uppfattningen att lärarna tolkar kvalitetsarbete som det arbete de utför tillsammans med eleverna, alltså kvalitet i själva genomförandet av undervisningen snarare än resultaten. Dokumentation är de däremot inte positiva till, säger rektorn och tolkar det som att en del lärare upplever att nyttan med den inte står i proportion till den tid som de måste lägga ner. Lärare bekräftar i intervju att resultaten inte analyseras eller diskuteras på skolan och några av dem är mycket kritiska till att skolan, som de uppfattar det, inte gjort någon egentlig utvärdering av Blocket. Andra lärare beskriver hur uppföljning av elevresultat de facto enbart handlar om sådana som ligger på gränsen till godkänt. De menar att rektorn inte diskuterar resultat med lärarna, inte heller dem på de nationella proven.

Huvudspecialpedagogen noterar dock, liksom rektorn själv, att en ändring är på väg genom de aviserade kraven på att lärarna ska sammanställa och dokumentera sina elevers resultat.

Skolinspektionen bedömer att kvalitetsarbetet på Stenbackaskolan behöver förbättras genom att rektorn på ett mera systematiskt och medvetet sätt leder diskussioner om och analyser av skolans resultat. Detta förutsätter att lärarna blir direkt engagerade att själva se kopplingen mellan sina insatser och elevernas kunskapsutveckling och att de kan dra slutsatser om hur metoder och organisering av undervisningen hänger samman med måluppfyllelsen. Sammantaget bedömer Skolinspektionen, att kvalitetsarbetet på Stenbackaskolan därför behöver ett tydligare pedagogiskt ledarskap från rektorns sida.

Syfte och bakgrund

Syfte

Projektet om rektors ledarskap ska belysa förutsättningar för och granska hur rektorer utövar sitt ledarskap i grundskolan. Det övergripande syftet med kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap är att bidra till utveckling av ett

ledarskap i skolan som har tydligt fokus på kärnprocesserna, det vill säga undervisningens kvalitet och elevers lärande och utveckling. Granskningen syftar därmed även till att långsiktigt bidra till en förbättrad kunskapsutveckling för eleverna i grundskolan.

Bakgrund

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

Denna kvalitetsgranskning har, liksom tidigare granskning, sitt huvudfokus på rektors pedagogiska ledarskap och styrning utifrån det nationella uppdraget. Rektorns roll ses i forskning om framgångsrika skolor som central. Forskare har identifierat åtgärder som kan förbättra skolans ledarskapsarbete. Framgångsfaktorer enligt denna forskning är bland annat att rektorn och lärarna har fokus på det nationella uppdraget och kärnprocesserna i skolan, det vill säga undervisningens kvalitet och elevernas utveckling och lärande.² Andra tydliga framgångsfaktorer är rektors aktiva pedagogiska ledarskap och kommunikation och dialog med lärarna och eleverna för gemensam förståelse av uppdraget.³ Forskning visar vidare att rektorer som har täta kontakter med andra rektorer, i ledningsteam eller i nätverk med rektorer på andra skolor, får möjlighet att skapa egna professionella normer vilket stärker dem i deras yrkesroll.⁴

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.

¹ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

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

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 skolors huvudmän arbetar och styr kvalitetsutvecklingen. Därför uppstår frågor om hur huvudmännen inhämtar information och skapar kunskap om skolornas resultat, hur dessa resultat används samt hur ledningsfunktioner utformas för att stödja och utveckla verksamheten.⁷ Denna andra kvalitetsgranskning av rektors ledarskap har därför utvidgats med frågeställningar kring dessa perspektiv.

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.

⁵ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

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 måluppfyllelse 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*

Granskningens inriktar sig på hur rektor utövar sitt ledarskap i förhållande till det nationella uppdraget och skolans kärnverksamhet. Granskningen har särskilt fokus på rektors kommunikation av de nationella målen och rektors arbete för utveckling av undervisning och lärande.

Centrala begrepp i granskningen

Pedagogiskt ledarskap

Pedagogiskt ledarskap, eller rektorer som pedagogiska ledare, är begrepp som används i styrdokument, policydokument och forskning. Pedagogiskt ledar-

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

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

Enligt såväl tidigare läroplan, Lpo 94, som nu gällande läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet, Lgr 11, är rektor "pedagogisk ledare och chef för lärarna"¹² och har det "övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen".¹³

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, fräntar inte

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

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

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

¹¹ 2 kap. 9 § skollagen (2010:800).

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

¹³ Ibid.

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.

rektor det ansvar en rektor har enligt styrdokumentet, utan ska ses som ett verktyg för samverkan och delaktighet och handlar då om att göra fler delaktiga i skolövergripande processer och analyser. Detta berör således inte bara rektors möjlighet att delegera funktioner som rektor har ansvar för i författningarna, utan även engagemang och delaktighet när det gäller lärande och utveckling generellt och därmed också för den egna skolans övergripande utvecklingsarbete.¹⁵ För lärarnas del ligger det inom ramen för en "utvidgad lärarprofessionalism" att känna ansvar för och ta på sig arbetsuppgifter som med en mera avgränsad syn på lärarprofessionalism skulle kunna betraktas som "rektorsuppgifter". Med detta följer inflytande över processer på systemnivå. Det fördelade ledarskapet grundar sig på grundsynen att människan är både kapabel och intresserad av att ta på sig ansvar och arbetsuppgifter när hon ser mål och mening i dem. Denna människosyn har stöd i läroplanen. Forskning visar att det finns ett positivt samband mellan fördelat ledarskap på en skola och förbättrade studieresultat.¹⁶

Kommunikation

I Utbildningsdepartementets rapport *Lärande ledare* beskrivs den lärande organisationen med fokus på det kontinuerliga lärandet och förståelsen av uppdraget i skolan. Rektors kommunikation med personalen är central för det kommunikativa, demokratiska och lärande ledarskapet.¹⁷ Kommunikationen knyts även till goda relationer där ledarskap ses som en social process beroende av dialog.¹⁸ I en lärande organisation är såväl rektors som lärares och elevers 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

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

¹⁶ Ibid.

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

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

frågor. Det går lättare att implementera resultat som kommer ur dessa förhandlingar¹⁹, men kommunikation och dialog måste inriktas mot och får inte strida mot skolans mål, uppdrag och värden.

Organisatoriska förutsättningar

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

Metod och material

I kvalitetsgranskningen 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.

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.

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 stämma 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

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: Studentlitteratur.
- Bertlett, Johan (2011). *An Employee 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) *Rektors 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.

Nytell, 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.

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