

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap i
Kungsskolan i Örkelljunga

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 Kungsskolan i Örkelljunga kommun ingår i detta projekt.

Kungsskolan besöktes den 9 och 10 maj 2011. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå med representanter för förvaltning och politisk nämnd. Ansvariga inspektörer har varit utredarna Dan Collberg och Lena Lindh. 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 och 8 fristående grundskolor i 11 kommuner. När kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap är avslutad i dess 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 under denna rubrik. Frågeställningarna berör stöd och förväntningar från huvudmannen särskilt kopplat till uppföljning och analys av skolans resultat.

Allmänt om skolan

Kungsskolan ligger centralt i Örkelljunga tätort och inrymmer årskurserna 6–9 med totalt cirka 300 elever. Skolan är indelad i tre vertikala arbetslag. På huvudmannanivå pågår diskussioner om hur ledarskapet ska organiseras inför läsåret 2011/2012 och hur årskurs 6 ska organiseras inom kommunen generellt. För Kungsskolan är enligt intervjuerna beslutet en förutsättning för skolans övergripande och vidare planering av sin verksamhet. Det är rektorsfunktionen vid Kungsskolan som står i fokus för denna granskning. Skolan har för närvarande två rektorer. Den ena rektorn har en heltidstjänst och den andra arbetar 50 procent som rektor och 50 procent som lärare. Det finns en beskrivning av hur rektorerna har fördelat arbetsuppgifter och ansvarsområden mellan sig, men i det reella arbetet flyter uppgifter och ansvarsfördelning i många avseenden samman. Detta gäller särskilt ansvarsfördelning när det gäller verksamheter och elever, där det är otydligt vem som har det reella rektorsansvaret. Mot bakgrund av den information om rektorernas ansvarsfördelning som lämnades av förvaltningen inför granskningen ligger fokus för granskningen på den rektorsfunktion som utövas av den rektor som arbetar heltid.

Till ledningsfunktionen på Kungsskolan finns en administratörstjänst på 95 procent. Rektorn har haft sin tjänst på skolan i ett och ett halvt år och är chef för 32 lärare samt för ytterligare 18 medarbetare inom skolorganisationen och har således medarbetarsamtal och lönesamtal med totalt 40 medarbetare. De två rektorerna fördelar medarbetarsamtalen mellan sig utifrån sin tjänstgöringsgrad.

Vid den senaste regelbundna tillsynen av Örkelljunga kommun år 2008, befanns kommunen såväl som Kungsskolan ha brister inom bl.a. kunskapsuppföljning och systematiskt kvalitetsarbete.

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. Inför nästa budgetår ska skolorna få ett strikt elevpengsbaserat system och får därmed hela elevpengen. I intervjuerna uttrycks detta 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 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. Sammantaget medför det, menar representanten för nämnden, höga förväntningarna på rektorerna i arbetet för att utveckla undervisning och lärande.

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, matematik 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 i värdegrundsarbetet är betydligt mer fördjupat än de som görs av 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 också mer 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, som 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. Rektorn på Kungsskolan menar vidare att kommunen använder olika professionella databaser för lön, personalfrågor och elevdatabaser som rektorerna måste lägga ner mycket tid på att lära sig eftersom de är "sällananvändare" av systemen och att systemen och rektorns tid därmed inte används rationellt.

Förvaltningschefen samlar samtliga rektorer i kommunen till möte ungefär var tredje vecka. 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. Detta 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.

Rektorn i fokus för granskningen läser på eget initiativ en magisterutbildning i skolutveckling och ledarskap och den andra rektorn går det statliga rektors-

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

Förvaltningschefen har, när det gäller stöd och beredskap inför kommande nationella skolförändringar, initierat en processledarutbildning under fyra dagar för rektorerna. Utbildningens fokus är att ge 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 stödmaterial och utbildningsdagar som arrangeras av Skolverket.

Rektorerna på Kungsskolan säger sig inte ha erbjudits handledning eller coachande samtal i yrkesrollen.

Rektors styrning av det nationella uppdraget

Resultatet av kvalitetsgranskningen beskrivs nedan. Utgångspunkten för dessa 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 vid Kungsskolan beskriver att arbetstiden fördelas mellan olika möten, personalfrågor, elevrelaterade problem, praktiska operationella uppgifter i vardagen för att arbetet ska flyta på, administrativt arbete och inläsning och värdering av olika typer av ny information. En stor del av tiden uppges gå till att förhindra att små problem blir stora och att arbeta förebyggande för att främja goda relationer. Rektorn har prioriterat tid för att utveckla och ge stöd till skolans IT-resurser och detta är en viktig bas för skolans vidare utvecklingsarbete, menar både rektorn och lärarna. Dörren till rektorn står oftast öppen och rektorn är närvarande och tillgänglig, även om rektorns tid enligt lärarna tycks gå till många olika möten.

Rektorn uppger att tiden inte räcker till för de pedagogiska diskussionerna och utvecklingsarbetet. Rektorn har arbetat på skolan i cirka ett och ett halvt år och menar att arbetet för att skapa förtroende och tillit i organisationen har varit prioriterat det första året och att planerna nu är att ta ett steg närmre pedagogiken. Enligt flertalet lärare och rektorn, är skolans kultur i många delar "traditionell" och det behövs fördjupade samtal för att förändra och påverka sådant som kan gynna skolutveckling.

Enligt intervjuerna skaffar sig rektorn insyn i det som sker i skolans dagliga arbete genom att möta lärarna i vardagen, ibland vikariera som lärare och i övrigt främst genom samtal med föräldrar och elever i olika elevärenden. Rektorn besöker lektionerna i särskilda ärenden, till exempel för att ge information till en lärare eller en elev, men har inte närmat sig lektionerna som ett led i att mer systematiskt och på övergripande skolnivå ta del av det som sker eller ge återkoppling till lärarna på deras undervisning. Några lärare uppger dock att rektorn besökte dem vid sitt tillträde på skolan och andra menar att rektorn har gett dem konstruktiv feedback i frågor som berört undervisning och lärande. De intervjuade lärarna säger att rektorn har god kunskap och kompetens för att vara pedagogisk ledare, men att lärarna överlag är ovana vid besök och återkoppling på sitt arbete.

I intervjuerna framkommer vidare att rektorn inte har rutiner för att ge nyanställda eller vikarier stöd och vägledning i arbetet och det saknas också rutiner för hur rektorn för sin förtrogenhet kan följa upp nya medarbetare och säkerställa skolans inriktning och prioriterade mål.

Medarbetarsamtalen är uppdelade mellan de två rektorerna och överlag har samtalen i för liten utsträckning berört undervisning och lärande, menar lärarna. Det är svårt att föra samtal kring detta, enligt lärarna, eftersom rektorerna inte riktigt vet vad lärarna gör. Men i medarbetarsamtalen får de berätta om undervisningen, säger de.

Rektorn har, enligt intervjuerna, utöver enskilda elevärenden endast ytliga kontakter med eleverna och arbetar inte systematiskt eller kontinuerligt för att genom eleverna öka sin förtrogenhet och sin inblick i kärnprocesserna eller få deras synpunkter på undervisningen i ett utvecklingsperspektiv. Eleverna är

osäkra på vem som är deras rektor och har diffusa uppfattningar om vad en rektors uppgifter är.

Rektorn arbetar aktivt för att utveckla sin kompetens och deltar för närvarande, på eget initiativ, i en magisterutbildning i skolutveckling och ledarskap. Rektorn uppger sig också delta i ett antal nätverk och möter och samverkar med andra rektorer och menar att dessa nätverk i många delar ger inspiration och kraft i det vardagliga arbetet och stärker den egna professionsutvecklingen.

Skolinspektionen bedömer att rektorn behöver fortsätta det påbörjade arbetet med att se över sin tid och sina arbetsuppgifter, så att de i större utsträckning inriktas på att stödja utvecklingen av den pedagogiska verksamheten. Som ett led i detta behöver rektorn verka närmre pedagogiken och arbeta för djupare förtrogenhet med det som rör undervisning och lärande. Information om rektorns ansvar behöver också förtydligas så att elever, föräldrar och lärare tydligt vet vem som ansvarar för verksamheten. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn har intresse och engagemang för sin egen kunskaps- och ledarskapsutveckling och att rektorn interagerar och samverkar med andra rektorer.

2. Kommunikerar rektor de nationella målen?

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

Rektorn har satt igång processer för arbete med utveckling av bedömning och skriftliga omdömen och mellan lärarna har det på rektorns initiativ förts fördjupade samtal kring det nationella uppdraget. Enligt intervjuerna har rektorn inte i någon större utsträckning aktivt deltagit i dessa samtal. Rektorn har också initierat ett utvecklingsarbete i matematik med lektionsplanering och uppföljning av undervisningen och i det arbetet har rektorn däremot deltagit, säger lärarna. I övrigt samtalar rektorn främst med lärarna om det som rör deras undervisning genom de olika frågor som ständigt dyker upp i vardagen. Kommunikation på ett djupare plan förekommer i mindre utsträckning, uppger både rektorn och lärarna. Flertalet lärare uttrycker en önskan om en starkare styrning och ledning kring en tydlig vision för skolan och en tydligare färdriktning i skolans utvecklingsarbete. Det skulle ge stöd för att bryta gamla skol-

mönster och ett bättre samarbete och kommunikation om pedagogik och utveckling, enligt lärarna. Rektorn håller med om att kommunikationen kring undervisning och lärande behöver stärkas och har också planer inför hösten för hur det pedagogiska arbetet kan ledas bättre och kommuniceras mer fördjupat.

I elevintervjuerna framkommer att rektorn inte samtalar med eleverna om lärande och undervisning eller om vad de upplever kan behöva förbättras eller förändras i skolan. Skolan har elevråd och klassråd och där uppger eleverna att de diskuterat skolk och då också berört undervisningen, men inte haft fördjupade samtal om deras förståelse av skola eller hur eleverna kan delta i skolans utvecklingsprocesser.

Lärarna och rektorn beskriver överlag en positiv förväntan på de kommande skolförändringarna. Det tidigare arbetet med bedömningsfrågor relaterade till läroplan och kursplaner har lagt en god grund och skapat engagemang för det arbetet, menar de. Hela skolan har haft informationsdagar om förändringarna under höstterminen, men enligt lärarna har arbetet sedan stannat av och någon tydlig plan för hur implementeringsarbetet ska fortgå, känner de inte till. Rektorn uppger sig dock ha tankar om ett gemensamt projekt inför höststarten för samsyn och förståelse av uppdraget, som ska presenteras vid höstterminsstarten.

Eleverna har inte fått information från rektorn om förändringar i skolsystemet och inte heller av sina lärare, säger de, mer än sporadiska kommentarer från någon lärare om till exempel betygssättning redan i årkurs 6. De äldsta eleverna uppger att de vid ett tillfälle fått information av studie- och yrkesvägledaren om förändringar inför gymnasiestudierna.

Skolinspektionen bedömer att rektorn i det vardagliga arbetet visserligen sporadisk, men ändå kunnigt, kommunicerar med lärarna om det som rör undervisning och lärande, men att rektorn mer aktivt behöver leda det pedagogiska arbetet genom att i högre utsträckning kommunicera de nationella målen och ge stöd, utmaningar och färdriktning för utvecklingsarbetet. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn har inlett arbetet med att skapa förståelse och beredskap inför kommande förändringar, men att det arbetet behöver stärkas och säkras så att alla på skolan deltar i utvecklingen och går mot gemensam förståelse. Skolinspektionen bedömer vidare att dialogen med eleverna och deras

delaktighet i såväl skolans utvecklingsarbete som i förändringar i skolsystemet behöver stärkas.

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

Skolan har ett antal sammankomster för lärarna, där olika samverkansformer kring och kommunikation om framgångsrik skolutveckling ska ske. Strukturerna finns enligt lärarna och rektorn, men de menar att processerna för detta är för svaga. Rektorn är sällan närvarande i de olika mötena och det är ingen annan som styr upp innehåll och process. Lärarna anser generellt att de har för få pedagogiska diskussioner, även om de ser att rektorn har en tydlig ambition för detta. Flertalet lärare menar vidare att det finns ett visst motstånd bland en del lärare mot att föra fördjupade samtal om uppdraget och om framgångsfaktorer i undervisning. Skolkulturen är inte sådan i alla delar, men vi är på väg, menar de och rektorn håller med om detta.

Arbetslagen var en gång tänkta för pedagogiskt samarbete och ansvar kring en elevgrupp, men det har inte blivit så, säger lärarna. Arbetslagsmötena handlar främst om praktiska och organisatoriska frågor och enskilda elevärenden. Dialogen när det gäller lärande och utveckling sker egentligen främst i ämnesgrupperna, menar lärarna och i några av dessa har rektorn deltagit aktivt och engagerat. I övrigt har kraften i många möten stannat av den här terminen, menar lärarna och uppger att innehållet ger för lite inspiration och energi för deras uppdrag.

Skolinspektionen bedömer att rektorn behöver se över skolans strukturer för kommunikation och dialog med och mellan lärarna, så att till exempel mötestrukturerna kan ge bättre stöd för skolutveckling. Rektorn behöver också följa upp att de samtal och de processer som förväntas äga rum verkligen genomförs och bidrar till engagemang och vilja att utveckla såväl skolan som den egna undervisningen.

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

På Kungsskolan tjänstgör, som redan nämnts, två rektorer och de har sinsemellan gjort en fördelning av arbets- och ansvarsuppgifter. Det råder viss otydlighet angående vem som har det pedagogiska ledarskapet för verksamheterna, menar lärarna. Någon ledningsgrupp finns i övrigt inte på skolan.

Kungsskolan har tre arbetslag med en arbetslagsledare för varje lag. Arbetslagsledarna tillhör således inte någon ledningsgrupp och har i övrigt en otydlig roll när det gäller delaktighet och ansvar för det pedagogiska utvecklingsarbetet, enligt intervjuerna. Rollen uppges inte heller vara attraktiv och arbetslagsledarna får ingen ersättning i tid eller i pengar för sitt arbete. Tydliggörande i ansvar och befogenheter försvåras av att rektorn endast har samtal med arbetslagsledarna en gång i månaden och kontinuiteten i processer blir svag genom detta, menar lärarna och arbetslagsledarna. Rektorn är medveten om att struktur och innehåll i arbetslagen i för liten utsträckning stärker samarbete och dialog och planerar därför en nyordning, men inväntar besked från huvudmannen om hur årskurs 6 ska organiseras på Kungsskolan. Om årskurs 6 ska vara kvar på skolan behöver delaktighet och inflytande för lärarna stärkas i den årkursen, menar lärarna. De har hamnat utanför, säger de. På Kungsskolan finns enligt intervjuerna en skolkultur där ämnesinriktningen i lärarrollen är central. Lärarna menar att de flesta har arbetat var för sig och andra roller eller uppdrag i ett fördelat pedagogiskt ledarskap har inte haft stor legitimitet.

I intervjuerna framkommer vidare att specialläraren inte har del i det skolutvecklande arbetet på övergripande skolnivå. Skolkulturen är ännu inte sådan att alla tar ett gemensamt pedagogiskt ansvar för elever i behov av särskilt stöd, menar flera lärare.

Några lärare ansvarar för särskilda uppgifter, till exempel hållbar utveckling och internationalisering på skolan, och i det arbetet uttrycker lärarna att de har ett eget ansvar och inflytande över uppdragen.

Lärarnas delaktighet och ansvar i kvalitetsarbetet är ringa och de intervjuade lärarna menar att de främst kommer i kontakt med kvalitetsarbetet genom kvalitetsredovisningen. De ser den mest som rektors och kommunens angelägenhet i slutet av terminerna.

Skolan behöver arbeta mer för en samarbetskultur, säger både rektorn och lärarna och uttrycker att lärarna i stora delar arbetar självständigt och oberoende av varandra. Schemaläggningen är ett exempel på detta menar rektorn och den måste ses över, säger rektorn. Eleverna har till exempel 5–6 olika ämnen per dag och nästan bara 40-minuters – lektioner. Det är svårt att ändra detta från en dag till en annan, säger rektorn och menar att det fördjupade pedagogiska samtalet måste ske parallellt med förändringar i schemaläggningar och skolan är inte där än.

Skolinspektionen bedömer att samarbetet och delaktigheten för alla i det gemensamma pedagogiska uppdraget behöver stärkas och göras mer attraktivt. Olika rollfördelningar för detta, till exempel arbetslagsledarnas eller speciallärarens ansvar, behöver förtydligas.

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 redogör i kvalitetsredovisningen 2009/2010 för resultat som rör elevernas trivsel och trygghet. När det gäller kunskapsresultaten efterfrågar rektorn endast resultat från nationella ämnesprov. Lärarna uttrycker att de diskussioner som förs kring skolans resultat främst är kopplade till engelska, matematik och svenska och att samtal om andra ämnen eller en mer samlad analys av skolans resultat saknas. Kvalitetsredovisningen har inte varit ett stöd för skolans utveckling eftersom den i för liten utsträckning har varit kopplad till det skolan gör eller borde göra, medger både rektorn och lärarna. Engagemang från lärarna för kvalitetsredovisningen har knappast funnits, eftersom de inte har uppfattat att den haft någon koppling till deras dagliga arbete med elever och undervisning. Rektorn tror att kommunens inriktning och ny lagstiftning när det gäller kvalitetsarbete kommer att ge Kungsskolan bättre förutsättningar och stöd till skolutveckling och högre måluppfyllelse för alla elever.

Skolinspektionens bedömer att rektorn inte gör uppföljningar av resultat i alla skolämnen och inte i tillräcklig utsträckning gör analyser av skolans resultat. Rektorn behöver utveckla systematik och långsiktighet i kvalitetsarbetet så att

skolan kan göra nya prioriteringar, olika pedagogiska insatser och eventuella organisatoriska förändringar för skolutveckling och ökad måluppfyllelse för alla elever.

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

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.

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. 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

³ Ärlestig, 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.

⁵ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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 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.

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

De organisatoriska förutsättningarna och stöd och förväntningar från huvudmannen beskrivs i granskningsrapporten under rubriken "Förutsättningar för ledarskapet".

- *Rektors styrning utifrån det nationella uppdraget*

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

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

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.

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.

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, framtar 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

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.

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

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 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

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).

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.

ar inom den enskilda skolenheten som rektor har ansvar för och befogenhet att besluta om enligt författningarna. De senare är till exempel tjänstefördelning, schemaläggning, indelningen av elever i grupper/klasser, organisationen av stöd och annat sådant som rektor har makt att besluta om. En del av detta kan behöva förhandlas internt eller kan läggas på andra inom ett fördelat ledarskap.

Metod och material

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

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 för-

verkliga 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

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 skolnivå. 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 rektor 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) *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.

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.