

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap
vid Möllegårdens skola i Karlshamns kommun

Innehåll

Inledning

Förutsättningar för ledarskapet

Rektors styrning av det nationella uppdraget

Syfte och bakgrund

Inriktning och frågeställningar

Centrala begrepp i granskningen

Metod och material

Inledning

Skolinspektionen genomför en kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under våren och hösten 2011. Granskningen av Möllegårdens skola i Karlshamns kommun ingår i detta projekt.

Möllegårdens skola besöktes den 15 och 17 maj 2011. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå med representanter för förvaltning och politisk nämnd. Ansvariga inspektörer har varit utredaren Lena Lindh och undervisningsrådet Birgitta Henecke. I denna rapport redovisar inspektörerna resultatet av kvalitetsgranskningen och sina iakttagelser, analyser och bedömningar. Förutom denna redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även en kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

Kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap genomförs i ytterligare 21 grundskolor i 11 kommuner och 8 fristående grundskolor. När kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap är avslutad i 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 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 skolornas storlek och rektors ansvarsområden.

Allmänt om skolan

Möllegårdens skola är en grundskola i Svängsta tätort med förskoleklass, årskurserna 1–6 samt fritidsverksamhet. Tidigare har det varit många byten i ledarskapet men nuvarande rektor har sedan två år tillbaka haft totalansvar för skolan på 60 procent av sin tjänst. Rektorn har resterande del av sin tjänst på Mörrums skola och delar ledarskapet där med en annan rektor. Skolorna tillhör samma skolområde och avståndet mellan dem är 8 km. Det är endast rektors ledarskap vid Möllegårdens skola som är i fokus för denna kvalitetsgranskning. I huvudmannaintervjuerna framkommer att några rektorer i kommunen har ansvar för flera skolenheter som är geografiskt utspridda och också ansvar för flera verksamhetsområden. Detta uttrycks i huvudmannaintervjuerna vara en svag länk i organisationen. Inför läsåret 2011/2012 planeras därför en omorganisering. Rektorn på Möllegårdens skola uttrycker att detta i många delar kommer att ge stöd för bättre prioriteringar av tid och arbetsuppgifter, men säger samtidigt att samarbetet med rektorn på Mörrums skola är värdefullt för ledarskapet.

Möllegården skola har 131 elever varav 36 barn i förskoleklass och elevantalet har ökat de senaste åren. Verksamheten är organiserad i åldersblandade F–2 grupper och därefter i åldershomogena årskurser med ett klasslärarssystem. Personalen är organiserad i två arbetslag.

I den utbildningsinspektion som genomfördes av Skolverket år 2006 påtalades att skolan och kommunen hade brister i kvalitetsredovisningarna som måste åtgärdas. Möllegårdens skola uppmanades bland annat att förbättra arbetet med uppföljning och utvärdering av elevernas kunskaper på skolnivå i förhållande till de nationella målen så att samtliga ämnen omfattas. Det systematiska kvalitets och förbättringsarbetet behövdes stärkas såväl som rektorns ledning av det pedagogiska utvecklingsarbetet.

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 ger rektorsområden med flera geografiskt åtskilda skolbyggnader och små skolenheter en högre tilldelning. Tidigare har skolorna fått ansöka om BIBS-resurs vid ett särskilt tillfälle 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 har också funnits för att åtgärda behov som verksamheten inte kan klara på egen hand. Verksamhetschefen upplyser om att någon sådan buffert inte längre finns, vilket rektorerna uppges vara missnöjda med. 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. Rektorn på Möllegårdens skola uttrycker särskilt en önskan om resurser till IT i undervisningen. Skolans datorer är få och för omoderna, vilket Skolinspektionen också noterar vid besöket.

Det är enligt verksamhetschefen viktigt att rektorerna håller sin budget men om de inte lyckas ska det kommuniceras med verksamhetschefen och dokumenteras. Verksamhetschefen kan godkänna tilldelning av ytterligare resurser, något som då blir dennes ansvar. Verksamhetschefen anser inte att skolorna i Karlshamns kommun är underförsörjda ekonomiskt.

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 säger sig huvudmannen vilja ha goda processadministratörer men det avgörande numera är att rektorerna är starka pedagogiska ledare och visar god utvecklingskraft.

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 regelbunden uppföljning, analys och utvärdering av skolornas resultat. Ytterligare en för-

väntning som verksamhetschefen ger uttryck för är att rektorerna ska ge delaktighet i ledarskapet.

Rektorn på Møllegårdens skola uttrycker att huvudmannen framför allt förväntar sig att rektorn ska arbeta för ökad måluppfyllelse när det gäller elevernas kunskapsresultat.

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 2012 ska ha ökat till 207. Målet sattes 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 endast resultaten på de nationella ämnesproven efterfrågats från skolan av huvudmannen. Verksamhetschefen har påbörjat ett arbete där förvaltningen granskar resultat i flera ämnen och även följer upp 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 där flest elever har icke godkänt betyg i kommunen och har därför resonerat med rektorerna kring vad det kan bero på. I kommunens kvalitetsredovisning för 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 dem tillräckligt grundligt på kommunnivå och att detta måste bli bättre.

Rektorn vid Møllegårdens skola uppger att hittills har endast resultat på de nationella proven efterfrågats av huvudmannen och det har inte getts återkoppling på resultaten. Framöver ska rektorn dock till förvaltningen ange det antal elever som inte når målen i varje ämne. Det ska också förekomma uppföljningsträffar i kommunens arbete för bättre resultat, så kallad resultatinriktad verksamhetsutveckling (RIV). Rektorn menar samtidigt att RIV var skarpare i konturerna förr. Numera ryms det mesta inom RIV och det gör också arbetet otydligare, säger rektorn.

Stöd

Enligt verksamhetschefen har rektorerna för många medarbetare, i vissa skolor upp till 45 personer. En riktlinje som har införts att rektorerna inte ska ha fler än 30 medarbetare och en viss nyanställning av chefer pågår, dock huvudsakligen inom förskolan. Rektorn på Möllegårdens skola är chef för samtliga 22 lärare på Möllegårdens skola och för ytterligare 13 lärare på Mörrums skola. Rektorn har medarbetarsamtal och lönesamtal med samtliga samt med ytterligare två personer i organisationen, totalt således med 37 personer.

Förvaltningens ekonomer hjälper rektorerna med budgetarbetet och från personalavdelningen ges stöd i personalfrågor. Rektorn på Möllegårdens skola önskar mer stöd på ekonomisidan. Det ekonomiska systemet är för komplicerat med för många inblandade, menar rektorn. Även när det gäller förvaltning av skolans lokaler önskar rektorn ett bättre stöd. Tjänsten för detta inom förvaltningen har under året varit vakant och analyser och stöd för arbete med lokalanpassningar är därmed svårare att hantera och tar längre tid, säger rektorn. För det administrativa arbetet har rektorn en skolassistent som stöd med 50 procent tjänst. Detta anser rektorn vara för lite, särskilt med tanke på att rektorn har ansvar för två skolor och att det därmed inte alltid finns någon person att kontakta på expeditionen. Även en mindre skola måste i många delar sköta administrativa uppgifter på samma sätt som en större, menar rektorn.

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 ges handledning av ett externt företag. Nyanställda rektorer får dessutom en mentor i form av en erfaren rektor från ett annat skolområde. Rektorn på Möllegårdens skola går en processledarutbildning, som initierats av kommunen, men säger sig inte ha erbjudits handledning eller coachande samtal i yrkesrollen. Det finns dock planer på att varje rektor ska få individuell handledning, uppger rektorn. Överhuvudtaget menar rektorn att ambitionen och viljan att lyssna för att kunna ge relevant stöd, har ökat i förvaltningen.

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 på Möllegårdens skola uppger att de mest tidskrävande uppgifterna i rektorsarbetet är olika konferenser och möten på skolorna och med kommunen, elevvård och föräldrakontakter samt praktiska och administrativa uppgifter. En mindre del av tiden uppges gå till det som direkt kan hänföras till undervisning och lärande i klassrummen. Rektorsrollen på två skolor splittrar arbetet, trots att rektorn försöker ha fasta arbetstider på de båda skolorna. Det inträffar ofta akuta händelser eller oplanerade föräldrasamtal, säger rektorn, och då spricker schemat och därmed rektorns tillgänglighet i verksamheterna. Det är enligt rektorn också svårt att få ihop tider och möten med de verksamma i skolan. Alla processer måste finnas och hanteras på båda skolorna, även på en mindre skola som Möllegårdens skola. Rektorn uppger vidare att tiden knappats räcker till för egen reflektion eller egen läsning för förkovran, detta får i stället ske på kvällstid.

Även lärarna önskar att rektorn kunde vara mer närvarande på skolan och särskilt mer involverad i det som rör det pedagogiska arbetet. Lärarna menar samtidigt att rektorn anstränger sig för att vara tillgänglig via telefon eller mejl.

Lärarna uppger överlag att de har en vag uppfattning om rektorns arbete och även om vad rektorsrollen och ett rektorsuppdrag innebär. De säger sig därmed sakna inblick i hur rektorn prioriterar eller bör prioritera sin tid. Några lärare menar dock att rektorns insatser för skolutveckling ofta blir av ad hoc-karaktär och de saknar rektorns prioriteringar för långsiktighet, så att arbetet tydligare kan gynna hela skolans utveckling. RIV-arbetet har tidigare varit ett arbete för långsiktig skolutveckling, men det har tappat fokus och fått ett diffust innehåll, säger lärarna.

Rektorn vikarierar ibland som lärare och ser det själv som värdefullt för sin förtrogenhet och inblick i verksamheterna. Medarbetarsamtalen är också vik-

tiga forum för att få inblick i undervisningen, menar rektorn, samtidigt som rektorn påpekar att dessa samtal tar mycket tid. Rektorn besöker klassrummen främst när något har inträffat eller information behöver lämnas till en elev eller en lärare. Några lärare uppger att rektorn vid några tillfällen gjort längre besök men att de inte har varit systematiskt genomförda eller uppföljda och i liten utsträckning inneburit återkoppling till lärarna. Flertalet lärare önskar olika arbetsformer för återkoppling och bekräftelse på sin undervisning och på hur deras undervisning kan utmanas och utvecklas. Rektorn önskar också detta, men menar att tiden inte räcker till.

I intervjuerna framkommer vidare att rektorn inte har rutiner för att ge nyanställda eller vikarier stöd och vägledning i arbetet. Det saknas också rutiner för hur rektorn för sin förtrogenhet ska följa upp nya medarbetare och säkerställa till exempel skolans inriktning, prioriterade mål, delaktighet eller annat som är angeläget att förvalta eller kvalitetssäkra för rektorn.

Rektorn samverkar med rektorer i ledningslag inom kommunen. I detta nätverk har det förekommit diskussioner kring resurstilldelning och ibland för mycket av ren information, säger rektorn men ser ändå träffarna som en potential för att stärka sin rektorsprofession. Rektorn samverkar också i möten en gång i månaden med alla F-9 rektorer i kommunen där även förvaltningsledningen deltar.

Rektorn på Möllegårdens skola har en grundutbildning som idrottslärare och har lång erfarenhet av att arbeta som lärare. Rektorn har genomgått statlig rektorsutbildning och har också akademiska poäng i matematik, äventyrspedagogik och utomhuspedagogik. Tidigare har rektorn kombinerat rektors- och lärararbete men tjänstgör sedan sex år tillbaka på heltid som rektor. Lärarna uttrycker tilltro till rektorns pedagogiska kompetens.

Skolinspektionen bedömer att rektorns tid främst upptas av arbete med praktiska och administrativa uppgifter och att rektorn behöver prioritera sin tid och sina arbetsuppgifter så att arbetet mer inriktas på att stödja utvecklingen av den pedagogiska verksamheten i ett långsiktigt perspektiv. Som ett led i detta behöver rektorn tydliggöra sitt uppdrag, verka närmare pedagogiken och arbeta för djupare förtrogenhet med det som rör skolans undervisning och lärande. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn har intresse för sin egen kun-

skaps-och ledarskapsutveckling och att rektorn interagerar och samverkar med andra rektorer.

2. Kommunicerar rektor de nationella målen?

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

Vid medarbetarsamtalen resonerar rektorn och lärarna om lärarnas lektionsplaneringar som har blivit ett bra underlag för dialoger kring de nationella målen, menar både rektorn och lärarna. I samtalet resonerar rektorn bland annat med lärarna om hur de tänker didaktiskt och hur de kopplar planerna till bedömningar. Rektorn har ett digitalt verktyg som stöd, i vilket lärarna ska förbereda ett underlag för samtalet utifrån några frågeställningar kring det ovan nämnda. Rektorn har också lagt till några frågor i underlaget kring RIV-processen.

Rektorn har enligt intervjuerna ofta samtal med lärarna om enskilda elever och elevvärenden för att lyfta fram behov av resurser. Enligt lärarna både lyssnar och kommunicerar rektorn också i övrigt kring sådant som rör undervisning och lärande, men det är främst kopplat till tillfälliga händelser i det dagliga arbetet. Rektorn sägs i mindre utsträckning samtala kring skolans uppdrag, om det som lärarna gör bra i sin yrkesroll och vad som behöver förändras och förbättras i skolan generellt. Rektorn önskar själv att tiden räckte bättre till för sådana samtal.

Lärarna uppger vidare, liksom rektorn, att de alltför sällan diskuterar skolans resultat i relation till de nationella målen. Varje lärare arbetar med måluppfyllelse på individnivå, men några samtal om hela skolans måluppfyllelse kopplat till undervisning och det nationella uppdraget förekommer sällan med rektorn, menar lärarna. Lärarna menar vidare att rektorn i större utsträckning bör inrikta sin kommunikation mot det som rör undervisning och lärande men samtidigt uttrycker några att de är osäkra på hur ett sådant ledarskap skulle gestalta sig. Lärarna ser främst rektorn som en god administratör, som ger ramar och stadga för att arbetet ska fungera väl i vardagen, men de ser inte ett ledarskap där rektorn i kommunikation och handling för skolan mot gemensamma mål. Rektorn uppger att tiden för sådana samtal dessvärre inte räcker till, men hänvisar till att all pedagogisk personal har tid avsatt för pedagogiska samtal

vid flera tillfällen per termin och att de samtalen är centrala för skolans utvecklingsarbete.

Arbetet med implementeringen av kommande reformer är högt prioriterat i kommunen och på Möllegårdens skola, menar både lärarna och rektorn. Skolan har så kallade nyckelpersoner som ska ge stöd för implementeringen. Intresserade lärare fick anmäla sig till dessa funktioner och Möllegårdens skola har nu två nyckelpersoner. De deltar i egna fortbildningar samt förbereder och leder samtal i arbetslagen var tredje onsdag. Dessa roller och möten är uppskattade av lärarna. Diskussioner kring tolkningen av läroplan och kursplaner är igång på skolan, enligt rektorn och lärarna och det pågår samtal om vilka omställningar i undervisning som kan behöva ske eller utvecklas utifrån förändringarna. Lärarna har också tränat på att skriva pedagogiska planeringar utifrån Lgr 11. Rektorn deltar i ett av de två parallellagda mötena och får minnesanteckningar från båda, men har ingen aktiv roll i samtalen, uppger lärarna och rektorn. Några lärare uttrycker en osäkerhet om rektorers roll i implementeringen överhuvudtaget, således om en rektor bör ha en mer aktiv roll själv i implementeringsarbetet. Eleverna är ännu inte informerade om eller involverade i arbetet med kommande skolreformerna.

Skolinspektionen bedömer att rektorn i det vardagliga arbetet kommunicerar med lärarna om det som rör undervisning och lärande. Rektorn behöver dock mer aktivt och långsiktigt leda det pedagogiska arbetet genom att i högre utsträckning själv delta i dialoger och ge stöd, utmaningar och färdriktning för utvecklingsarbetet. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn har initierat arbetet med att skapa förståelse och beredskap inför kommande förändringar, men att rektorns egen roll och ansvar även i det arbetet 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?

På skolan finns ett antal mötesstrukturer till exempel arbetsplatsträffar, arbetslagsmöten och elevvårdsteammöten. All pedagogisk personal är schemalagd till kl. 16 en dag i veckan för att rektorn ska ha möjlighet att nå alla och för olika samverkansprocesser på skolan. Ungefär var tredje vecka har all lärarpersonal avsatt eftermiddagstid för pedagogiska diskussioner. Dessa diskussioner sägs

av lärarna och rektorn nu helt nu ha fokus på implementeringen av kommande skolförändringar. Lärarna får underlag inför mötena av nyckelpersonerna. Mötena uppges vara kopplade till det undervisningsnära och upplevs som meningsfulla av lärarna. Rektorn närvarar alltid i dessa sammankomster, men sägs inte ha någon aktiv roll i dem.

Arbetslagen har möten en gång i veckan och enligt lärarna har rektorn begränsad insyn i vad som sker i arbetslagen och hur arbetslagsmötena fungerar eftersom rektorn sällan deltar eller får information om vad som sker där. Lärarna har dock bett rektorn närvara vid något arbetslagsmöte och då har rektorn alltid kommit. Enligt intervjuerna är rektorn engagerad i olika gemensamma temadagar för hela skolan och skapar goda strukturer för att förbereda och genomföra dessa.

Eleverna uppger att de främst stöter på rektorn i skolbyggnaderna, på skolgården eller när rektorn kommer till klassrummen, men att de i övrigt har få samtal eller möten med rektorn. Skolan har emellertid god struktur för elevråd enligt samtliga intervjuer och det är rektorn som ansvarar för elevrådet. Eleverna uppger att elevrådsmötena behandlar frågor om till exempel regler på skolan och skolgårdens utformning, men att mötena sällan tar upp frågor eller samtal om olika aspekter av undervisningssituationen till exempel hur eleverna arbetar eller hur eleverna ser på olika frågor som rör skolan generellt eller skolans utveckling. Flertalet elever uttrycker att de önskar sådana samtal med rektorn, några önskar större utmaningar i sitt skolarbete och andra bättre arbetsro, vilket de skulle vilja samtala med rektorn om.

Rektorn uppmuntrar till kompetenshöjning enligt lärarna och anstränger sig för att få fram medel, finna strukturella lösningar och därmed ge lärarna tid för egen kompetensutveckling. Några lärare har studerat och studerar i det så kallade Lärarlyftet. I övrigt deltar rektorn enligt intervjuerna själv sällan i samtal kring det som berör undervisning och lärande utifrån olika framgångsfaktorer, till exempel forskningsresultat, för att visa vägen eller utmana.

Skolinspektionen bedömer att rektorn har skapat strukturer för kommunikation och dialog, men att rektorn behöver vara mer aktiv i sitt ledarskap för att stärka och säkra att relevanta processer för framgångsrik skolutveckling verkligen sker i de olika strukturerna. Rektorns kontakt och dialog med eleverna behöver särskilt stärkas i det avseendet.

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

På Möllegårdens skola fanns tidigare två så kallade samtalspersoner. De har erbjudits och gått en samtalsledarutbildning vid Linnéuniversitetet. Dessa personer är nu nyckelpersoner, som tidigare nämnts, i samband med implementeringen av Lgr 11. Lärarna uttrycker att nyckelpersonerna är viktiga för att göra den pedagogiska personalen mer delaktig och för förståelsen av det nya i uppdraget. Nyckelpersonerna anser att ansvaret för förankring av skolförändringarna ibland vilar för mycket på dem och de önskar en större tydlighet i ansvaret. Det finns till exempel, menar de, alltid någon eller några lärare som inte riktigt deltar i processerna och sådant bör inte ligga på nyckelpersonernas ansvar att säkra. Enligt intervjuerna har rektorn inga egna inbokade möten med nyckelpersonerna och det blir därför främst kommunikation via mejl. Under läsåret har emellertid några möten mellan skolområdets samtliga nyckelpersoner arrangerats och i de träffarna deltar alltid rektorn. Nyckelpersonerna har ingen tidsnedsättning i sina tjänster för arbetet, vilket enligt dem gör det svårt att hinna och orka med sina olika uppdrag. De upplever, trots detta, att uppdraget är ett viktigt led i deras eget och allas lärande och uppger, liksom övriga intervjuade, att skolan har ett öppet och tillåtande klimat som gynnar diskussioner.

Skolan har tidigare haft ett projekt kring läs- och skrivutveckling och de tidigare pedagogiska diskussionerna har till en del berört det projektet. Projektet berörde främst svenskämnet, trots att tanken var att alla ämnen och lärare skulle delta. Det har enligt lärarna inte gjorts någon utvärdering av projektet, som också upplevts för kortsiktigt för att ge effekter på djupet i verksamheten och för att leda till allas delaktighet.

Specialpedagogen har enligt intervjuerna ingen koppling till arbetet med skolutveckling eller till kvalitetsarbetet för att följa upp och analysera skolans arbete med elever som inte når målen. Specialpedagogens inflytande och delaktighet är, enligt rektorn och specialpedagogen, oklar i det professionella skolövergripande arbetet för elever i behov av särskilt stöd. För detta saknas, enligt intervjuerna, en samarbetskultur baserad på kunskap och dialog.

Flertalet elever är indelade i olika ansvarsgrupper, till exempel miljö, bibliotek och IT. De intervjuade eleverna säger överlag att det är roligt att delta i grup-

perna, men säger också att de inte riktigt vet vad andra grupper diskuterar eller gör. I varje grupp deltar en lärare, och både rektorn och lärarna uppger att det finns en stor beredskap bland lärarna att ta på sig uppdrag som ligger utanför den direkta undervisningen.

Eleverna i årkurs 6 planerar och leder temadagar för hela skolan. Dessa temadagar har initierats av rektorn och uppskattas av eleverna.

Skolinspektionen bedömer att rektorn i viss utsträckning fördelar ansvar och befogenheter för att stärka delaktighet och inflytande och att skolan i stora delar också har en samarbetskultur som gynnar detta. Rektorn behöver dock förtydliga sin egen och andras roller och ansvar i olika funktioner och också se till att eleverna är mer delaktiga och får ökad insyn i skolans utvecklingsarbete. Samarbetskulturen och allas gemensamma ansvar för elever i behov av särskilt stöd behöver stärkas, inte minst eftersom ett flertal elever på skolan inte når målen och är i behov av stödåtgärder.

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?

Kvalitetsarbetet är, enligt vad som framkommer i intervjuerna, främst centrerat till den utvärdering lärarna gör i maj varje år. Rektorn har då har gett arbetslagen ett underlag för utvärdering av uppsatta mål. Enligt rektorn och lärarna är utvärderingarna mer beskrivningar av olika aktiviteter och i för liten utsträckning underlag som kan bilda grund för analyser av effekter och nya prioriteringar.

Möllegårdens skolas kvalitetsarbete är enligt rektorn och lärarna i huvudsakligen inriktat mot normer, värden och trygghet och i mindre grad mot kunskapsresultat. Rektorn efterfrågar endast resultat på nationella prov. Skolan behöver bli bättre på att skapa en samlad bild av resultatet och på analys, säger både rektorn och lärarna och menar också att de hittills främst har haft fokus på svenska och matematik. I kvalitetsredovisningen 2009/2010 saknas i stort sett resultatuppföljning. Redovisningen är främst en verksamhetsberättelse och fyller inte den funktion den borde, menar rektorn. Enligt rektorn har en analysgrupp i skolområdet bildats. Gruppen består av representanter från förskola,

skola F-6 och skola 7-9 och rektorer. Detta är ett steg i det så kallade RIV-arbetet och berör ett förbättrat kvalitetsarbete, med ett större fokus på bland annat uppföljningar och analyser av skolornas resultat.

Lärarnas delaktighet i kvalitetsarbetet är ringa och de säger sig uppleva kvalitetsredovisningen främst som rektors ensak. Flertalet lärare menar att skolan saknar en vision och en tydlig vägvisning om prioriterad inriktning för just Möllegårdens utveckling som kan avspeglas i ett kvalitetsarbete. Rektorn uppger sig ha en egen mental plan för långsiktig utveckling, men ingen dokumenterad plan som också för andra tydliggör vision och inriktning.

Skolinspektionens bedömer att kvalitetsarbetet på Möllegårdens skola framförallt berör sociala mål, trygghet och trivsel. Uppföljning av kunskapsresultat är främst centrerat kring matematik och svenska. Rektorn behöver få till stånd uppföljningar och analyser av kunskapsutvecklingen på skolan och skapa större delaktighet och ansvar i kvalitetsarbetet. Rektorn behöver utveckla systematik och långsiktighet i kvalitetsarbetet så att skolan vid behov kan göra de nya prioriteringar, pedagogiska insatser och eventuella organisatoriska förändringar som behövs för skolutveckling och därmed för 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 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 sko-

¹ Skolinspektionens 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 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.

lan. 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 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:

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.

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*

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

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.

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, frántar 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

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.

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

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 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.

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.

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 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 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 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.

Skolinspektionen

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-10-11

29 (33)

Dnr 40-2011:2236

- 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 Employeeship Model and its Relation to Psychological Climate. A Study of Congruence in the Behavior of Leaders and Followers*. Ak. Avh. Lunds universitet.

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

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

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

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

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

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

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

Grosin, Lennart (2003) *Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling*. S 137-177. I: G Berg & H-Å Scherp, *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm, Myndigheten för skolutveckling. Liber distribution.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mårdén, Björn (1996) *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.