

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap
vid Måttundsskolan i Luleå kommun

Rapport

2011-10-17

1 (25)

Dnr 40-2011:2236

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 Måttundsskolan i Luleå kommun ingår i detta projekt.

Måttundsskolan besöktes den 11 – 13 april 2011. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå med representanter för förvaltning och politisk nämnd. Ansvariga inspektörer har varit undervisningsråden Ewa Lindberg och Lena Ålander. I denna rapport redovisar inspektörerna resultatet av kvalitetsgranskningen och sina iakttagelser, analyser och bedömningar. Förutom denna redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även en kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

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

Förutsättningar för ledarskapet

Förutsättningarna för rektors ledarskap utifrån kvalitetsgranskningens 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.

Rapport

2011-10-17

2 (25)

Dnr 40-2011:2236

I Luleå kommun finns tre för- och grundskolechefer som leder var sitt skolområde där både för- och grundskola ingår. Måttsundsskolan ingår i skolområdet Bergräset.

Måttsundsskolan, som är en miljöprofilerad byaskola, ligger omkring två mil söder om Luleå. Skolan består av cirka 85 elever och inrymmer förskoleklass (F) och grundskola årskurserna 1–6 samt skolbarnsomsorg. Klasserna är åldersblandade. För verksamheterna ansvarar en rektor som också har ansvar för Hedsskolan, F– 6 med cirka 160 elever. Sammantaget är rektorn chef för 25 lärare. Lärarna på skolan är inte organiserade i arbetslag.

Vid den senaste regelbundna tillsynen år 2009 befanns Måttsundsskolan ha brister inom bland annat kunskapsuppföljning och systematiskt kvalitetsarbete. I kommunens kvalitetsredovisning för läsåret 2009/10 finns under rubriken Uppföljning av Skolinspektionen 2009 en redogörelse över vidtagna åtgärder kring bland annat rektors ansvar för uppföljning och utvärdering av kunskapsresultaten.

Resursfördelning

Måttsundsskolan får en så kallad elevpeng för årskurserna 1–3, 4–6 och 7–9. Kommunens principer för resurstilldelning sker från och med januari 2010 med ett tillskott utifrån socioekonomiska faktorer. Fördelningen avser grundskola och baseras på föräldrars utbildningsbakgrund, andel barn till utlandsfödda föräldrar och andel pojkar. Syftet uppges vara att öka måluppfyllelsen för eleverna och att uppnå stabila förutsättningar för rektorer över flera år.

Kommunen ger riktat stöd till särskoleintegrerade elever. Kommunens skolor har också möjlighet att söka extra tilldelning för elever i behov av särskilt stöd från en så kallad BIBASS-pott (barn i behov av särskilt stöd).

Förväntningar

Luleå kommun har nyligen bytt förvaltningschef. Vid Skolinspektionens besök finns planer på att göra en förändring av organisationen, både på förvaltningsnivå och i verksamheterna. En diskussion förs likaså kring vilket stöd rektorerna behöver för att klara de krav som ställs i den nya skollagen.

Barn- och utbildningsförvaltningen i Luleå kommun har utarbetat en så kallad Ledarförsörjningsplan. Här står bland annat att en god ledare ska vara tydlig och ha en hög grad av emotionell kompetens, vara en god förebild och respektera och medverka i demokratiska processer. Skolans ledare ska också kunna leda genom dialog, arbeta systematiskt med kvalitetsarbete, skapa "vi-känsla" samt fortlöpande och systematiskt analysera och bearbeta uppdragets innehåll.

Rapport

2011-10-17

3 (25)

Dnr 40-2011:2236

I kravprofilen, inför att en rektor ska anställas, står bland annat att rektor ska ha förmåga att leda genom dialog och kommunikation, förmåga att skapa "vilkänsla", kunna skapa förutsättningar för elevernas måluppfyllelse och ha kunskaper om systematiskt kvalitetsarbete för att kunna följa upp uppdraget.

På förvaltningsnivå och hos ansvariga skolpolitiker i Luleå kommun finns, enligt intervjuer, höga förväntningar på rektorerna. De ska vara tydliga ledare och ha ett stort mått av självständighet. De ska också vara orädda och uppvisa mod i olika situationer. I intervjun med förvaltningschefen framkommer vidare att det finns förväntningar på rektorn som pedagogisk processledare i klassrummet. Genom den långsiktiga kompetensutvecklingssatsningen Kunskap och bedömning, som involverat både rektorer och lärare, har rektorerna enligt förvaltningschefen fått verktyg för detta slags ledarskap.

Stöd

I Ledarförsörjningsplanen, under rubriken Förutsättningar i ledarskapet, nämns bland annat att alla ledare ska erhålla kompetensutveckling, realistiska förutsättningar och erbjudas ledarstöd. I planen nämns också att när en ny rektor rekryteras ska den nyanställde ha tillgång till en mentor under det första anställningsåret.

Det finns även en introduktionsplan för nya rektorer, vilken omfattar tre nivåer och som ska genomföras högst tre månader efter tillträde, se vidare under punkt 1.

Utvecklingsenheten ansvarar för Barn- och utbildningsförvaltningens övergripande kvalitetsarbete. Här ingår bland annat att utveckla stöd och metoder som kan användas av verksamheterna och det är också enheten som sammanställer den årliga kvalitetsredovisningen. Måttsundsskolan uppges ha deltagit i och fått stöd i utvecklingssatsningen kring Kunskap och bedömning.

I Luleå kommun används en styrkortsmodell och ett av målen för 2011 är att alla tillsvidareanställda ska ha en kompetensutvecklingsplan. Rektorer erbjuds stöd i detta arbete av utvecklingsenheten.

Rektorn uppges vidare ha IT-support och ekonomisk hjälp vid budgetarbete som oftast ges via telefon. Personalenheten tillhandahåller stöd kring anställningar och lönefrågor och en central elevhälsa finns för att bistå i elevärenden. Juridiskt stöd uppges kunna erhållas via kanslichef.

I Barn- och utbildningsnämnden finns en policy att en rektor ska ha cirka 30 medarbetare. Måttsundsskolans rektor har vid tiden för Skolinspektionens besök 25 medarbetare. Rektorn har tillgång till administrativt stöd i form av en skolassistent. Fysiskt sitter personen på en annan skola.

Rapport

2011-10-17

4 (25)

Dnr 40-2011:2236

Uppföljning av resultat

Barn- och utbildningsnämnden begär in uppgifter och resultat från alla verksamheter som utvecklingsenheten sedan sammanställer. Bland annat begär kommunen in resultaten i alla ämnen i årskurs 5 samt resultaten i nationella prov i årskurserna 3 och 5, vilka finns rapporterade i kommunens kvalitetsredovisning. En analys finns redovisad och likaså förslag till åtgärder. Bland annat har riktade insatser mot skolor med låga resultat genomförts.

Barn- och utbildningsnämnden uppges varje år ha fokus på några områden där kunskapsresultat, värdegrund och elevdemokrati är exempel på sådana. Såväl för- och grundskolechefer som utvecklingsenheten sägs ge återkoppling på skolornas kvalitetsredovisningar. Under året kallas kontinuerligt ett urval av rektorer till barn- och utbildningsnämndens arbetsutskott för att gå igenom skolans systematiska kvalitetsarbete.

I kommunens kvalitetsredovisning för läsåret 2009/10 står, under rubriken Åtgärder för förbättring, att det systematiska kvalitetsarbetet behöver förbättras och kunskapsresultaten följas upp och utvärderas regelbundet och systematiskt.

Rektors styrning utifrån 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?**

Måttundsskolans rektor har varit skolledare sedan augusti 2010. Rektorn säger sig ha gått kommunens egen rekryteringsutbildning och ska genomgå det statliga rektorsprogrammet med start hösten 2011. Enligt förvaltningschefen ges 20 procent i nedsättning av tjänst vilket organiseras av för- och grundskolechefen.

Rektorn har ingen utsedd mentor, vilket är en policy enligt kommunens ledarförsörjningsplan, men rektorn upplever att det finns många personer som ger stöd och råd vid behov. Någon introduktionsutbildning säger sig rektorn inte ha erbjudits, trots att den ska erbjudas alla nyanställda rektorer. Utvecklings-

Rapport

2011-10-17

5 (25)

Dnr 40-2011:2236

enheten har dock, enligt rektorn, bidragit med stöd både i det pedagogiska utvecklingsarbetet och i det systematiska kvalitetsarbetet.

Rektorn uppger att arbetstiden ligger omkring 50 timmar i veckan. Rektorsträffar i lilla och stora teamet, se nedan, tar cirka 20 procent av arbetstiden. Lika stor andel av tiden går enligt rektorn till oplanerade insatser såsom exempelvis problem kopplade till parkeringsplatser, vars ansvar åligger rektorn. Cirka 20 procent av tiden används till planering av verksamheten, konferenser, nätverksträffar, pedagogiska träffar och planering av den inre organisationen. Administration m.m. tar enligt rektorn cirka 15 procent av arbetstiden och likaså elev- och personalärenden. Rektorn upplever att de organisatoriska förutsättningarna är bra i kommunen, men att väntetiderna som elevhälsan har kring bland annat utredningar är alldeles för långa.

Rektorn har tillgång till ett administrativt stöd i form av en skolassistent. Fysiskt sitter personen på en annan skola och den hjälp som rektorn behöver ges via telefon. Eftersom rektorn och skolassistenten inte har några fysiska träffar har det enligt rektorn inneburit att rektorn tagit hand om en stor del av det administrativa arbetet. Överlag är rektorn nöjd med det stöd som ges från centralt håll. Däremot säger sig rektorn sakna ett administrativt stöd i form av en person som finns på plats på skolan, som kan verksamheten och kan vara en hjälp i ekonomiska och administrativa frågor. Kommunen uppges ha för avsikt att göra en omorganisation. Syftet är bland annat att ge ett mera nära stöd till rektorerna.

I intervjuer med lärare framkommer att rektorsbyten varit vanligt förekommande på Måttundsskolan. Trots att rektorn är ny som skolledare så menar lärare att rektorn har gjort mycket för verksamheten och är drivande i skolutvecklingsfrågor, engagerad och lyhörd.

I och med att uppdraget innefattar två skolor finns rektorn i Måttundsskolan två dagar i veckan, måndagar och fredagar. Onsdagar är vikta för olika möten exempelvis ledningsträffar.

Rektorn uppger sig ha god inblick i vad som sker i skolan, men mindre insyn i vad som sker i den direkta undervisningssituationen. Skolans rektor uppger sig i liten utsträckning bedriva ett direkt ledarskap som fokuserar på besök i lärares klassrum och återkoppling på densamma. Måttundsskolans rektor uppger sig dock ha för avsikt att finnas i skolans kärnprocesser, undervisning och lärande. Lärare på skolan efterlyser också besök i den pedagogiska kärnverksamheten. Besök av rektorn sker exempelvis när något hänt, enligt elever på skolan.

Rektorn uppger sig driva ett utvecklingsarbete i form av samtal och möten kring skolans uppdrag och nationella mål. Rektorn säger sig prioritera och driver också, enligt lärarna, de regelbundna träffar som bland annat handlar om den nya läroplanen och de nya kursplanerna.

På skolan finns ett elevråd som leds av en lärare. Rektorn deltar inte i mötena. De samtal som rektorn för med elever och föräldrar handlar, enligt rektorn, om andra saker än undervisning och lärande. Elever vet dock vem rektorn är, vilket framkommer vid intervjuer.

Varje onsdag är tid avsatt för träffar i olika rektorsteam. I det så kallade lilla teamet träffas rektorerna i närområdet cirka en gång i veckan. Här handlar samtalen, enligt rektorn, om exempelvis praktiska frågor, planering av gemensamma nätverksträffar, erfarenhetsutbyte och implementering av den nya skollagen och dess reformer. I det stora teamet, som äger rum ungefär en gång i månaden, behandlas kommungemensamma frågor som berör alla rektorer. I övrigt säger sig rektorn ha informella samtal med erfarna rektorer vid behov.

Rektorn uppger sig inte ha någon egen kompetensutvecklingsplan.

Skolinspektionen bedömer att rektorn prioriterar sin tid så att den främjar pedagogisk utveckling. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn utvecklar sin kompetens och förtrogenhet som ledare och interagerar med andra rektorer. Rektorn behöver dock utveckla arbetsformer för att kontinuerligt kunna följa upp, utvärdera, analysera och ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen till enskilda lärare såväl som hela lärarkollegiet.

2. Kommuniserar rektor de nationella målen?

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

Barn- och utbildningsnämnden i Luleå kommun har under ett antal år drivit ett kompetensutvecklingsprojekt kring området Kunskap och bedömning. Projektet riktas till både skolledare och lärare inom samtliga skolformer. En tanke uppges nu finnas att koppla ihop detta arbete med implementering av de nya styrdokumenterna.

En utarbetad plan för de kommande förändringar som ny skollag och ny läroplan innebär, finns för Måttsundsskolan och gäller för alla lärare. Under höstterminen 2010 startade inläsning av diverse dokument. Under vårterminen 2011 finns i planen direktiv över vad som ska behandlas under de olika veckorna. Rektorn leder arbetet och har i implementeringsarbetet en av lärarna som stöd och hjälp i de diskussioner som förs. Den litteratur som lärarna läser tar

Rapport

2011-10-17

7 (25)

Dnr 40-2011:2236

också rektorn del av. Lärarna är positiva till skolans implementeringsarbete och tycker att skolan har ett tydligt fokus på samtal om de nya styrdokument. Lärarna menar också att skolan ligger i framkant när det gäller implementeringsarbetet.

Måttundsskolans vision är att alla barn varje dag ska känna glädje och utvecklas till empatiska människor som kan, vill och förs. Rektorn har inte uttalat någon egen vision, men får full förståelse från lärarna som menar att rektorn på kort tid har satt sig in i verksamheten och fått skolans lärare att uppleva en så kallad "vi-känsla".

I de regelbundna träffar som rektor har med lärare på skolan förs, varannan vecka, pedagogiska samtal som i stor utsträckning behandlar skolans uppdrag och nationella mål, vilket intervjuer med lärare bekräftar.

I medarbetarsamtalen med lärarna använder rektorn ett formulär som bland annat tar upp frågor om undervisning, dokumentation, bedömning och samarbete. Lärarnas uppdrag uppges också behandlas i samtalet liksom behov av kompetensutveckling, se vidare punkt 3.

Tillsammans med rektorerna i området har olika nätverk skapats, alla med olika syften. En samtalsledare är utsedd i varje nätverk men det sägs vara rektorerna som driver och planerar mötena. Måttundsskolans rektor försöker vara med vid de flesta träffar.

Skolinspektionen bedömer att Måttundsskolans rektor kommunicerar de nationella målen och att skolan har beredskap inför de förändringar som ny skollag och ny läroplan innebär.

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

Det finns, enligt intervjuer, en mötesstruktur på skolan där både dagordning finns och minnesanteckningar skrivs. En gång i månaden sätts vikarier in för att all personal tillsammans ska kunna arbeta med skolutvecklingsfrågor och för att exempelvis planera skolgemensamma aktiviteter.

Varje vecka träffar rektorn alla grundskolans lärare i Måttundsskolan. Varannan vecka behandlas praktiska frågor och varannan vecka pedagogiska utvecklingsfrågor. Vid båda tillfällena används en stund av tiden till information. Varje vecka träffar rektorn representanter från fritidsverksamheten och förskolläraren i förskoleklass.

Rapport

2011-10-17

8 (25)

Dnr 40-2011:2236

Trots att det endast finns nio lärare på skolan drivs en mängd projekt, enligt rektorn och lärarna. Utöver implementeringsprocessen och det kommunövergripande projektet Kunskap och bedömning är lärare engagerade i språkrymden, NO/teknik, entreprenörskap och att skriva sig till läsning med datorn som verktyg. Vid intervjuer framkommer också att lärarna anser att Måttundsskolan är en aktiv och drivande skola och att klimatet är tillåtande.

Som tidigare nämnts finns ett elevråd på skolan som leds av en lärare. Rektorn deltar inte i dessa möten. De samtal som rektorn för med elever och föräldrar handlar, enligt rektorn, om andra saker än undervisning och lärande.

Rektorn har utarbetat principer och riktlinjer för lärares kompetensutveckling. I medarbetarsamtalen efterfrågas lärares egna önskemål. Rektorn har som mål att dessa önskemål framgent ska sammanställas på skolnivå och utgöra grunden för kommande års planering av skolans kompetensutveckling.

Måttundsskolan nyttjar det centrala elevhälsoteamet cirka två gånger per termin eftersom skolan inte har något eget. Övriga elevärenden tas upp vid träffar med personalen.

Skolinspektionen bedömer att rektorn vid Måttundsskolan har skapat strukturer för att stärka kommunikation och dialog med lärarna kring framgångsrik skolutveckling. Rektorn behöver dock utveckla kommunikationen med eleverna som ett led i framgångsrik skolutveckling.

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

I Måttundsskolan säger sig rektorn ha valt att inte använda sig av arbetslagsledare eller liknande. Lärarna menar att de fördelar arbetsuppgifter själva utifrån intresse och förutsättningar där ingen har något formellt uppdrag från rektorn. Däremot är lärarna, enligt rektorn, villiga att ta på sig uppdrag som till exempel att delta i miljögrupp och elevråd. Enligt rektorn lägger varje lärare sitt schema, i samråd med övriga lärare, och i implementeringsarbetet med de nya styrdokumenterna har rektorn en av lärarna som stöd, både som sammanhållande länk och som diskussionsledare. Lärarna känner sig delaktiga såväl i implementeringsarbetet som i skolans kvalitetsarbete.

Måttundsskolan har samarbete med andra skolor i området och har inom ramen för detta bildat nätverk. De fyra nätverken drivs och planeras av rektorerna i området men sägs ledas av en utsedd samtalsledare i varje nätverk.

Rapport

2011-10-17

9 (25)

Dnr 40-2011:2236

Skolans specialpedagog används, enligt intervjuer, i hög utsträckning som stöd till enskilda elever men är i mindre utsträckning delaktig i det övergripande arbetet för ökad måluppfyllelse.

Skolinspektionen bedömer att rektorn informellt fördelar ledarskapet och skapar delaktighet och engagemang för skolans utveckling.

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?

Luleå kommun ger direktiv för vilka resultat och vilken information de vill få in från de olika verksamheterna. Bland annat ska resultaten för Måttssundsskolans nationella prov i årskurserna 3 och 5 och kunskapsuppföljning i alla ämnen i årskurs 5 förmedlas till utvecklingsenheten, som sammanställer informationen. Det är rektorernas uppgift att efterfråga och samla in resultaten på skolorna. I Bergnäsets upptagningsområde har ett så kallat årshjul för skolornas kvalitetsarbete upprättats där det bland annat står angivet när delårsutvärdering och kvalitetsredovisning ska skrivas.

Lärarna uppger att de har kunskap om hur det går för eleverna i varje årskurs och ämne. Rektorn på skolan har muntligt fått information om hur det går för eleverna i ämnen och årskurser och säger sig också ha kontroll över vilka elever som inte uppnår målen. Rektorn kommer, inför att skolans kvalitetsredovisning ska skrivas, att begära in kunskapsresultaten i årskurs 5 i alla ämnen och resultaten på de nationella proven i årskurs 3 och 5. Rektorn uppger sig dock inte ha dokumenterat eller begärt in denna information under läsåret och inte heller analyserat några resultat, varken på individ-, grupp- eller skolnivå.

Lärarna uppger att de diskuterar målen från styrkorten och att sammanfattningen dokumenteras för att utgöra underlag för skolans kvalitetsredovisning. Lärarna utvärderar inte sin egen undervisning på ett systematiskt sätt och det efterfrågas inte av rektorn. Resultat och metodutveckling diskuteras inte heller i någon högre utsträckning tillsammans med lärare i syfte att nå högre måluppfyllelse, enligt intervjuer. Skolans specialpedagog uppges ha kunskap om hur det går för eleverna i de nationella proven och ger stöd till elever vid behov. Specialpedagogen ger också stöd till lärare om någon efterfrågar detta. Specialpedagogen har inte någon roll i skolans kunskapsuppföljning och analys av resultat, vilket intervjuer bekräftar.

Rapport

2011-10-17

10 (25)

Dnr 40-2011:2236

Inför höstterminen tänker rektorn att organisationen på skolan ska ske utifrån de kompetenser som finns och utifrån elevers behov och antal.

Skolinspektionens bedömer att skolans kvalitetsarbete med fokus på uppföljning, utvärdering och analys av resultat behöver förbättras.

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 lärare 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

¹ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

Rapport

2011-10-17

11 (25)

Dnr 40-2011:2236

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 lärarna och med elever om det nationella uppdraget och det som rör undervisningens kvalitet och elevernas utveckling och lärande. Kommunikationen anses central för att bland annat uppnå delaktighet och ge möjlighet till ett fördelat ansvarstagande för skolans utveckling.⁵ Denna andra granskning har därför fördjupats i detta perspektiv.

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

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

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.

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

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 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 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 framgångsfak-

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

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

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

¹¹ 2 kap. 9 § skollagen (2010:800)

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

¹³ Ibid.

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

Rapport

2011-10-17

14 (25)

Dnr 40-2011:2236

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

Kommunikation

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

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

¹⁶ Ibid

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

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

Rapport

2011-10-17

15 (25)

Dnr 40-2011:2236

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

Organisatoriska förutsättningar

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

Metod och material

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

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

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

Författningsstöd

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

Författningsstöd rörande kommunala huvudmän till den 1 juli 2011

1 kap. 12 § 1985 års skollag

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

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

2 kap. 8 § 1985 års skollag

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

Lpo 94, 1 Den enskilda skolans utveckling

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

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

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

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

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

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

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-10-17

2 [25]

Dnr 40-2011:2236

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.

Författningsstöd och relevant forskning

2011-10-17

3 [25]

Dnr 40-2011:2236

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 skolan 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,

Författningsstöd och relevant forskning

2011-10-17

4 [25]

Dnr 40-2011:2236

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. Rektorerna får uppdraga 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.

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-10-17

5 [25]

Dnr 40-2011:2236

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 rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektor 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,

Författningsstöd och relevant forskning

2011-10-17

6 [25]

Dnr 40-2011:2236

- 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 bedömningsområdena i granskningen, tillsammans med skolans styrdokument. Punkterna gör inte anspråk på att vara en fullständig beskrivning av framgångsfaktorer för skollidarskap, 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.

Författningsstöd och relevant forskning

2011-10-17

7 [25]

Dnr 40-2011:2236

- 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 ut hållighet 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.

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-10-17

8 [25]

Dnr 40-2011:2236

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.

Författningsstöd och relevant forskning

2011-10-17

9 [25]

Dnr 40-2011:2236

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.

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-10-17

10 [25]

Dnr 40-2011:2236

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.