

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap
vid Örnässkolan 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 Örnässkolan i Luleå ingår i detta projekt.

Örnässkolan besöktes den 25 och 26 maj 2011. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå med representanter för förvaltning och politisk nämnd. Ansvariga inspektörer har varit undervisningsråden Lena Ålander och Ewa Lindberg. I denna rapport redovisar inspektörerna resultatet av kvalitetsgranskningen och sina iakttagelser, analyser och bedömningar. Förutom denna redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

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

Rapport

2011-10-17

2 (25)

Dnr 40-2011:2236

Allmänt om skolan

Örnässkolan ligger i bostadsområdet Örnäset ett par kilometer utanför Luleå centrum och inrymmer verksamheterna förskoleklass och grundskola årskurserna 1–9 med totalt cirka 350 elever. Skolan är om- och tillbyggd i omgångar och indelad i två enheter; en enhet för förskoleklass till och med årskurs 6 och en annan enhet för årskurserna 7–9. Den undervisande personalen är indelad i arbetslag med arbetslagsledare. Den pedagogiska idén som styr organiseringen av undervisningen för de högre årskurserna är periodläsning i fem- eller sjuveckorsintervall.

I Luleå kommun finns tre för- och grundskolechefer som leder varsitt skolområde i kommunen där både för- och grundskola ingår. Örnässkolan ingår i skolområdet Örnäset.

För Örnässkolans årskurser 7–9 ansvarar en rektor. För verksamheten i årskurserna F–6 ansvarar en annan rektor som också är tillförordnad rektor för årskurs 7–9 vid de tillfällen då den ordinarie rektorn är borta. I praktiken samarbetar de båda rektorerna nära och dagligen med varandra.

Det är rektorsfunktionen vid Örnässkolan hos den rektor som ansvarar för årskurserna 7–9 som är i fokus för denna granskning.

Rektorn har haft sin tjänst i drygt två år och är närmaste chef för och har medarbetarsamtal med cirka 30 medarbetare. Vissa delar av rektorsfunktionen genomförs av rektorskollegan på skolan som också har medarbetarsamtal med ett tjugotal lärare i de lägre årskurserna och förskoleklassen. Till ledningsfunktionen hör en heltids administratörstjänst som även nyttjas av två andra skolor.

Vid den senaste regelbundna tillsynen av Luleå kommun och Örnässkolan 2008 bedömdes skolan ha brister i rektorsfunktionen, bland annat avseende kvalitetsarbete och resultatuppföljning.

Resursfördelning

Skolan får en elevpeng för årskurs 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).

Rapport

2011-10-17

3 (25)

Dnr 40-2011:2236

Förväntningar

Luleå kommun har nyligen bytt förvaltningschef. Vid Skolinspektionens besök planerar man 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.

Utvecklingsenheten ansvarar för Barn- och utbildningsförvaltningens övergripande kvalitetsarbete. 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.

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 "vi-känsla", kunna skapa förutsättningar för elevernas måluppfyllelse och ha kunskaper om systematiskt kvalitetsarbete för att kunna följa upp uppdraget.

På förvaltningsnivå och hos ansvarig skolpolitiker i Luleå kommun finns enligt intervjuerna 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 förvaltningschef fått verktyg för detta slags ledarskap.

Stöd

I Ledarförsörjningsplanen, under rubriken Förutsättningar i ledarskapet, nämns bland annat att alla ledare ska erhålla kompetensutveckling, erhålla realistiska förutsättningar och erbjudas ledarstöd. I planen nämns vidare att när en ny rektor rekryteras ska den nyanställda 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. Alla rektorer i Luleå förväntas gå det statliga rektorsprogrammet. Rektorn vid Örnässkolan ska påbörja programmet läsåret 2011/12.

Rapport

2011-10-17

4 (25)

Dnr 40-2011:2236

I Utvecklingsenhetens ansvar för det övergripande kvalitetsarbetet ingår bland annat att utveckla stöd och metoder som kan användas av verksamheterna och det är också den enheten som sammanställer den årliga kvalitetsredovisningen. Örnässkolan har enligt rektorn deltagit i och fått stöd i ett projekt kring Kunskap och bedömning.

Rektorn har IT-support och ekonomisk hjälp vid budgetarbete. Personalenheten tillhandahåller stöd kring anställningar och lönefrågor och en central elevhälsa finns för att bistå i elevvårdsärenden. Juridiskt stöd kan erhållas via kanslichef.

I Barn- och utbildningsnämnden finns en policy att en rektor ska ha cirka 30 medarbetare. Örnässkolans rektor har också vid tiden för Skolinspektionens besök drygt 30 medarbetare. Rektorn säger sig ha tillgång till visst administrativt stöd på skolan, liksom hjälp med arbetsuppgifter av sin rektorskollega med ansvar för F-6 som bland annat bistår i budgetarbete.

Uppföljning av resultat

Barn- och utbildningsförvaltningen 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 årskurs 3 och 5 som återfinns 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 nämns, under rubriken Åtgärder för förbättring, att det systematiska kvalitetsarbetet behöver förbättras och kunskapsresultaten behöver följas upp och utvärderas regelbundet och systematiskt.

Rektors styrning av det nationella uppdraget

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

Rapport

2011-10-17

5 (25)

Dnr 40-2011:2236

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 planerar enligt egen uppgift sin tid och sina arbetsuppgifter för att stödja utveckling och utvärdering av den pedagogiska verksamheten. Exempel på detta är att rektorn prioriterar att vara närvarande så mycket som möjligt på skolan för att kunna möta personal, men även elever kontinuerligt i verksamheten. På så sätt uppger sig rektorn bli involverad i samtal och konkreta situationer som pågår i skolan.

Intervjuade lärare och elever instämmer i att rektorn finns tillgänglig och ofta samtalat med elever vid exempelvis konflikter. Elever och lärare upplever också att rektorn är engagerad och lyssnande. Däremot menar lärarna att rektorn har för mycket att göra och ofta är borta från skolan på olika möten och träffar. Rektorn själv uppger sig ha inplanerade och regelbundna ledningsgruppsmöten med eller utan närmaste för- och grundskolechef och att för mycket tid ägnas åt möten av skilda slag, särskilt sådana utanför skolan. Rektorn uppskattar sin veckoarbetstid till cirka 65-70 timmar. Rektorn har enligt egen uppgift tidigare varit sjukskriven som en följd av för hög arbetsbelastning. För att klara av skolan och driva utvecklingsarbete och förbättra skolans resultat krävs enligt rektorn att man måste arbeta så mycket. Skolans resultat har förbättrats de senaste åren, men fortfarande varierar de mycket.

Rektorn, som själv har lärarutbildning, blev erbjuden ett vikariat som skollärdare för fyra år sedan och har haft nuvarande tjänst sedan två år. Hittills säger sig rektorn ha deltagit i en lokal rekryteringsutbildning. Det statliga rektorsprogrammet påbörjades för ett år sedan, men eftersom ingen nedsättning, utökad stöd eller avlastning erbjöds hoppade rektorn av och planerade att ta tjänstledigt för att delta i utbildningen kommande läsår i stället. Rektorn arbetar och studerar nu på 25 procent och är föräldraledig på 75 procent.

Enligt intervjuer med rektorn på Örnässkolan har någon mentor inte funnits att tillgå. Det stöd som funnits har varit i form av utvecklingssamtal med närmaste för- och grundskolechef och i viss mån inom rektorsgruppen.

Det framkommer vid intervjuer med undervisande personal och kollegor att rektorn anses vara engagerad, initierad och drivande i skolutvecklingsfrågor.

Det framgår av intervjuer att rektorn har som målsättning att genomföra klassrumsbesök och kontinuerliga medarbetarsamtal. Tiden har dock inte räckt till även om viljan funnits där. Rektorn liksom lärare menar att rektorn ändå har en relativt god inblick i de olika verksamheterna, dels genom arbetsgrupper och konferenser, dels genom att finnas och vistas på skolan.

Rektorn samverkar med andra rektorer genom regelbundna möten, dels inom den lilla rektorsgruppen och den större skolområdesgruppen, dels vid möten med andra organisationer och myndigheter såsom polis och socialtjänst inom det geografiska närområdet.

Skolinspektionen bedömer att rektorn vid Örnässkolan driver och prioriterar pedagogiska frågor och skolutvecklingsfrågor. Rektorn interagerar också med andra rektorer och har ett väl uppbyggt samarbete inom närområdet. Rektorn behöver emellertid se över sin tid för att få bättre utrymme för kännedom om lärarnas undervisning och för återkommande samtal med lärarna om deras insatser i den pedagogiska kärnverksamheten.

2. Kommuniserar rektor de nationella målen?

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

Av intervjuer framkommer att rektorn är en aktiv pedagogisk ledare av verksamheten och initierar diskussioner och implementeringsarbetet för personalen på skolan kring Skola 2011. Enligt lärarintervjuer upplevs rektorn vara informerad och påläst och vara mån om att prioritera arbetet med att förmedla kommande förändringar i så god tid som möjligt. Rektorn har regelbundna informationsmöten med personalen liksom arbetsplatsträffar där lärarna görs delaktiga i de nyheter och förändringar som är på gång.

Förutom implementeringsarbetet sägs mycket tid och fokus ha legat på bedömning och betyg som initierats från förvaltningen i projektform med stöd i form av handledning.

Ett annat viktigt utvecklingsarbete har enligt rektorn handlat om elever i behov av särskilt stöd, åtgärdsprogram och lärarnas ansvar för att själva försöka lösa situationen innan man lämnar över ansvaret till elevhälsan på skolan. Rektorn vill bland annat utveckla lärarnas ledarskap i klassrummet. Det handlar enligt rektorn om att anpassa undervisningen så att alla elever har möjlighet att utvecklas och nå målen. Nyligen har en omorganisation av de specialpedagogiska insatserna förändrats som innebär att eleverna ska kunna erbjudas flexibla lösningar.

För att höja måluppfyllelsen och öka motivationen hos eleverna uppges skolan sedan ett par år ha arbetat med period- eller koncentrationsläsning, vilket innebär att man i fem- respektive sjuveckorsperioder fokuserar på vissa ämnen i taget. Enligt intervjuer har skolan inte utvärderat den verksamheten de senaste läsåren och kan inte visa kunskapsresultat som pekar på högre måluppfyllelse.

Av elevenkäter har det dock enligt skolan framkommit att elevernas motivation och trivsel ökat.

Skolinspektionen bedömer att rektorn på Örnässkolan har en långsiktig strategi för att implementera den nya skollagen och Skola 2011. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn kommunicerar det nationella uppdraget och har en långsiktig beredskap och planering för skolutveckling och ökad måluppfyllelse.

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

Genom alla de möten och arbetsgrupper som finns på skolan är personalen, enligt både rektorn och lärarna, delaktig i arbetet med att utveckla skolan och dess resultat.

Förutom rena informationsmöten finns olika slags konferenser och nätverk. Rektorn uppges också, som tidigare nämnts, ha initierat ett arbete kring ett inkluderande arbetssätt för att lärarna själva ska ta ett större ansvar för att alla elever ska nå målen, eventuellt med extra stöd och resurser men oftare inom klassens ram.

Genom elevhälsoteamet, EHT, leder rektorn diskussioner och uppföljning kring enskilda elevers resultat och lärares arbetssätt. Det finns även enligt rektorn regelbundna klasskonferenser där elevernas kunskapsutveckling och resultat diskuteras och följs upp. Rektorn har enskilda samtal med lärare vars resultat försämrats. Likaså måste lärare kunna motivera betyg som sätts.

Rektorn säger sig också ha initierat och tillsammans med personalen lagt mycket arbete på att förbättra värdegrunden och skapa en samsyn kring förhållningssätt. Skolan hade tidigare ett dåligt rykte som stökig och orolig, vilket enligt intervjuerna nu vänts till något positivt då elever och deras föräldrar gör aktiva val för att börja på Örnässkolan. Eleverna som intervjuats uppger också att de trivs och känner sig trygga på skolan. Dessutom tycker eleverna att de lär sig något och att skolans elever står sig bra på gymnasieskolan.

Kompetensutvecklingsinsatserna sägs hittills mestadels ha handlat om bedömning och betyg, matematiksatsning och implementering av Skola 2011. Information om och diskussion kring den nya skollagen och de nya reformerna har prioriterats det senaste året.

Skolinspektionen bedömer att rektorn vid Örnässkolan har skapat strukturer och processer för kommunikation och dialog med lärarna kring skolans uppdrag och utveckling.

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

Vid Örnässkolan är personalen indelad i arbetslag och rektorn har utsett arbetslagsledare vars funktion är att vara en informationskanal mellan rektorn och arbetslagen. Dessutom sägs arbetslagsledarna leda arbetslagets möten, planera gemensamma aktiviteter vid skolstart och avslutningar samt medverka i en årsplanering. För detta har lärarna en viss kompensation i form av mindre undervisningstid. Lärarnas vilja att ta på sig uppgifter utanför sitt professionella undervisningsuppdrag ser enligt de intervjuade olika ut. Medverkan i arbetsgrupper eller ansvarsuppdrag varierar också över tid.

Vid sin sida har rektorn, som tidigare nämnts, också en rektorskollega som huvudsakligen ansvarar för verksamheterna förskoleklass, fritids och de lägre årskurserna 1–6. Dessutom bistår denne rektor med visst budgetarbete, medarbetarsamtal och fungerar som t.f. rektor då rektorn är borta.

Utåt och bland elever och personal uppfattar man enligt intervjuer att det bara finns en rektor för skolan, men både elever och lärare sägs ändå vara vana att vända sig till den rektor som för stunden finns på plats. Vid granskningen framkommer att det är otydligt för både elever och lärare vem som har det reella rektorsansvaret.

Specialpedagogens roll vid Örnässkolan används inte i skolledningen tillsammans med rektorn i ett fördelat ledarskap, utan rollen och funktionen liknar enligt de intervjuade mer en speciallärares uppgifter med direkta elevkontakter, utan delaktighet och inflytande i den övergripande skolutvecklingen.

Elevernas delaktighet i undervisningens planering och uppläggning eller i skolgemensamma frågor är enligt intervjuer inte så utvecklade, eleverna menar att vissa lärare involverar dem, men annars kan de överlåta till lärarna att bestämma. Det finns ett elevråd på skolan som en av lärarna deltar i, men klassråden är däremot inte aktiva i alla klasser.

Rapport

2011-10-17

9 (25)

Dnr 40-2011:2236

Skolinspektionen bedömer att rektorn i huvudsak har fördelat ledarskapet och gjort den pedagogiska personalen delaktig i arbetet. Skolans specialpedagog kan dock involveras mer i det övergripande utvecklingsarbetet. Likaså behöver rektorsfunktionen tydliggöras så att det klart framgår för alla inblandade vem som ansvarar för respektive verksamhet.

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?

Örnässkolan genomför enligt skolans uppgift tester och diagnoser i matematik, engelska och svenska då eleverna börjar i årskurs 7 för att lättare och snabbare kunna sätta in stöd och anpassa undervisningen till de behov och förutsättningar som eleverna har då de kommer från sina respektive avlämnande skolor.

I skolans kvalitetsredovisning finns en sammanställning av resultat med rektorns analys och kommentarer. Det är rektorn som skriver och sammanställer resultaten i skolans kvalitetsredovisning, efter att lärarna rapporterat in de resultat i form av betyg och nationella prov som rektorn efterfrågar. I kvalitetsredovisningen utvärderas och analyseras resultaten och åtgärder att sätta in föreslås. Däremot finns inte alla ämnen och årskurser sammanställda.

Rektorn har gjort omstruktureringar i skolans organisation speciellt för verksamheten för elever i behov av särskilt stöd och säger sig följa upp resultaten. Rektorn uppger sig då ta hänsyn till de lärarkompetenser som finns för att bättre tillgodose elevernas behov.

Skolinspektionens bedömer att rektorn driver skolans kvalitetsarbete och redovisar uppföljning och analys av resultaten i skolans kvalitetsredovisning. Däremot behöver rektorn efterfråga och analysera resultat i alla ämnen och årskurser för att kunna vidta förbättringsåtgärder där så behövs genom nya prioriteringar, pedagogiska insatser och organisatoriska förändringar, så att alla elever ges möjlighet till ökad måluppfyllelse.

Rapport

2011-10-17

10 (25)

Dnr 40-2011:2236

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 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

¹ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

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

Rapport

2011-10-17

11 (25)

Dnr 40-2011:2236

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.

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

⁵ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

Inriktning och frågeställningar

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

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

Frågeställningen har två huvudfokus:

- *Förutsättningar för ledarskapet*

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

- *Rektors styrning utifrån det nationella uppdraget*

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

Centrala begrepp i granskningen

Pedagogiskt ledarskap

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

Rapport

2011-10-17

13 (25)

Dnr 40-2011:2236

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

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

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

Fördelat ledarskap

Enligt Lpo 94 och Lgr 11, måste skolans verksamhet utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Detta ansvar ligger hos huvudmannen och rektor, men också lärarna har ett ansvar för att verksamheten utvecklas.¹⁴ En framgångsfaktor för skolutveckling anses vara att ledarskap och ansvar på skolan är "fördelat". Ett fördelat ledarskap eller fördelat ansvarstagande, framtar inte rektor det ansvar en rektor har enligt styrdokumentet, utan ska ses som ett verktyg för samverkan och delaktighet och handlar då om att göra fler delaktiga i skolövergripande processer och analyser. Detta berör således inte bara rektors möj-

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

lighet 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 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.

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

¹⁶ Ibid

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

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

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.

Rapport

2011-10-17

15 (25)

Dnr 40-2011:2236

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 och
relevant forskning**

2011-06-01

1 [25]

Dnr 40-2011:2236

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 måloppfyllelse.

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 måloppfyllelse.

**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 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.

Författningsstöd och relevant forskning

2011-10-17

4 [25]

Dnr 40-2011:2236

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. Rektor 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.

Författningsstöd och relevant forskning

2011-10-17

5 [25]

Dnr 40-2011:2236

2 kap. 11 § 2010 års skollag

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

4 kap. 4 § 2010 års skollag

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

4 kap. 5 § 2010 års skollag

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

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

Skolans verksamhet måste utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Huvudmannen har ett givet ansvar för att så sker. Den dagliga pedagogiska ledningen av skolan och lärarnas professionella ansvar är förutsättningar för att skolan utvecklas kvalitativt. Detta kräver att verksamheten ständigt prövas, resultaten följs upp och utvärderas och att nya metoder prövas och utvecklas. Ett sådant arbete måste ske i ett aktivt samspel mellan skolans personal och elever och i nära kontakt med såväl hemmen som det omgivande samhället.

Lgr 11, 2. Övergripande mål och riktlinjer

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

Lgr 11, 2.2 Kunskaper/Riktlinjer

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

Lgr 11, 2.8 Rektors ansvar

Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har 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:

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-10-17

6 [25]

Dnr 40-2011:2236

- 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.

Författningsstöd och relevant forskning

2011-10-17

7 [25]

Dnr 40-2011:2236

- Rektor kommunicerar med elever och föräldrar om undervisning och lärande.
- Rektor involverar medarbetarna och ger förutsättningar för delaktighet och inflytande.
- Rektor fördelar ansvar och befogenheter till arbetslag och team.
- Rektor har en ledarstrategi som fokuserar på att skapa en kultur med normer och värderingar som stimulerar och inspirerar medarbetarna till tydligare engagemang och vilja att utveckla sin kompetens.
- Rektor använder kompetensutveckling som en hävstång i skolans förbättringsarbete.
- Rektor tar ansvar för samverkan med andra skolor och ser skolsystemet som en helhet där den egna skolan är en del.
- Skolans ledarskap och förbättringsarbete präglas av såväl långsiktighet och uthållighet som delaktighet och inflytande samt öppenhet och samverkan.
- Förbättringsarbetet ställs i relation till resultat, övergripande mål och visioner med skolverksamheten.
- Skolledarrollen görs attraktiv genom stöd och bekräftelse.
- Rektorn har täta kontakter med andra rektorer, i ledningsteam eller i nätverk för att skapa egna professionella normer och stärka yrkesrollen.

**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 Employeeeeship 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.

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-10-17

9 [25]

Dnr 40-2011:2236

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 styrras, 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 målnuppfyllelse*. 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.

Författningsstöd och relevant forskning

2011-10-17

10 [25]

Dnr 40-2011:2236

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.