

# Rapport

---

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap  
vid Insjöns skola i Leksands kommun

## Innehåll

---

Inledning

Förutsättningar för ledarskapet

Rektors styrning av det nationella uppdraget

Syfte och bakgrund

Inriktning och frågeställningar

Centrala begrepp i granskningen

Metod och material

## Inledning

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

Insjöns skola besöktes den 24-25 maj 2011. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå med representanter för förvaltning och politisk nämnd. Ansvariga inspektörer har varit Lars Wallinder och Per Eng. I denna rapport redovisar inspektörerna resultatet av kvalitetsgranskningen och sina iakttagelser, analyser och bedömningar. Förutom denna redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

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

## Förutsättningar för ledarskapet

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

tat samt de organisatoriska förutsättningarna, så som till exempel skolornas storlek och rektors ansvarsområden.

### Allmänt om skolan

Insjöns skola med 293 elever från förskoleklass till årskurs 9 ligger i Insjön en bit utanför centralorten Leksand och tillhör det Södra skolområdet. Till nämnda område hör också de mindre F - 6-skolorna Gärde och Djura. Området omfattar vidare också Åhls barnakademi med förskoleverksamhet och skolverksamhet till och med årskurs 2 samt förskolan i Insjön. Området leds vid Skolinspektionens besök av 3 rektorer som är placerade på Insjöns skola. Två av dessa leder Insjöns skola i ett team där den rektorsfunktion som är i fokus för kvalitetsgranskningen är formellt budget- och arbetsmiljöansvarig för skolan. Sedan läsåret 2001/2002 har Insjöns skola letts av, nuvarande medräknade, 8 olika rektorer. Rektorn i granskningen är också ansvarig för en särskild undervisningsgrupp, Brandstationen, för elever från hela Leksand i årskurserna 6-9, förskoleklass till och med årskurs 2 samt för fritidshemmet på skolan. De två rektorerna har vidare delat Insjöns skola mellan sig i en vertikal uppdelning från årskurs 3 till årskurs 9. Det framkommer i alla intervjuer att hur ledningsansvaret är uppdelat inte i alla delar är helt tydligt och de båda rektorerna är i praktiken verksamma i varandras ansvarsområden. Detta kommer enligt rektorn att förändras och tydliggöras i och med den omorganisation som genomförs i Leksands kommun hösten 2011. Den innebär att förskolans ledningsfunktion separeras från skolans och de två rektorerna på Insjöns skola kommer att ansvara för all skolverksamhet, inklusive fritidshemsverksamhet, i det Södra området. Rektorerna på Insjöns skola uppger att avsikten är att skapa en organisation där ledningsansvaret är tydligt för elever, föräldrar och medarbetare.

Till ledningsfunktionen är knuten 1,75 skolassistenttjänst. Rektorn i fokus för kvalitetsgranskningen är närmaste chef för 23 lärare, 2 specialpedagoger och 3 pedagogiska assistenter och ansvarar för cirka 190 elever från förskoleklass till och med årskurs 8. I Insjöns skola finns en lokal styrelse med föräldramajoritet som träffar rektorerna tre gånger per termin.

Utbildningsverksamheten i Leksands kommun leds från den 1:a januari 2011 av kommunstyrelsen genom sitt utskott Lärande och stöd. Utskottet hanterar förutom all utbildning och barnomsorg även Individ- och familjeomsorg, Barn och ungdom, Ungdomsmottagningen, Integration och Arbetsmarknadsenheten. Lärande och stöd är ett av fyra utskott i Kommunstyrelsen.

Rektorerna i kommunen leds av en avdelningschef som i sin tur leds av en sektorchef. Förskolor och grundskolor delas in i Norra, Västra och Södra området. Sammantaget finns nio grundskolor. En förändring av indelningen av rektors-

områden och en uppdelning mellan skolor och förskolor står precis för dörren. Rektorerna i Leksand kommer att delas in i så kallade rektorsteam.

Vid den senaste regelbundna tillsynen av Insjöns skola 2008 påpekades att det fanns brister som behövde åtgärdas i det systematiska kvalitetsarbetet. Bland annat behövde rektorerna vidta åtgärder för att skaffa sig en bild av måluppfyllelsen i alla ämne i årskurs 5 samt för att öka måluppfyllelsen i både årskurs 5 och 9.

### **Resursfördelningssystem**

Kommunbidraget till rektorsområdena består av två delar, en fast del per elev och en behovsstyrd del som grundar sig på socioekonomiska förhållanden i rektorsområdena. Skillnaderna mellan olika rektorsområdens kommunbidrag kan, enligt för- och grundskolechefen, bli så stora som 2000 kr per elev och år. I samtal med utskottets ordförande berättar denne att det finns långt framskridna tankar om att förändra resursfördelningssystemet till en mer "rak" skolpeng där varje elev för med sig en bestämd summa pengar. I stort sett alla pengar fördelas ut till verksamheterna, endast för barn med fysiska handikapp kan rektorerna ansöka om extra medel.

### **Förväntningar**

Kommunens förväntningar på rektorerna är inte formulerade i ett särskilt dokument. I samtal med för- och grundskolechefen och med utskottets ordförande växer dock en bild av en "bra" rektor fram. Rektor ska vara en tydlig, erfaren ledare med god kontakt med lärare och elever och med förmåga att "navigera verksamheten framåt" och vara närvarande. Utskottets ordförande säger också att det är mycket papper och ekonomi som tar tid, "bättre att en kunnig ekonom gör budget och att en kunnig administratör sköter papperen så att rektorn kan vara en aktiv pedagogisk ledare". Ordföranden uttrycker vidare att en överenskommelse mellan den styrande alliansens partier säger att de ska frigöra rektor från en del administrativa uppgifter för att skapa utrymme för det pedagogiska ledarskapet, men säger att hur det ska gå till vet de inte ännu. I kommunens kvalitetsredovisning formuleras mål för skolverksamheten, därigenom formuleras också förväntningar på rektorerna.

### **Stöd**

Huvudmannens stöd till sina rektorer innefattar ekonomistöd och visst stöd i personalfrågor. Rektorn anser att det vore värdefullt med ett ökat stöd från personalavdelningen i arbetsrättsliga frågor. Rektorn får vidare stöd i budgetarbetet och i att följa upp budgeten regelbundet samt med att prognostisera

innevarande års utfall i förhållande till budget. Rektorn uppger att ett ökat stöd i ekonomiska frågor behövs.

Rektorerna i kommunen träffas varannan vecka för att diskutera aktuella och i viss mån strategiska frågor. Varannan vecka har områdets rektorer en träff där de ofta följer upp diskussionen från den stora rektorskonferensen. Då förekommer också, enligt rektorn, stödjande samtal och gemensam problemlösning. Kontakten med de andra rektorerna i det Södra området lyfts fram som särskilt viktig för rektorn. Två gånger per år genomför kommunen också ett så kallat ledarforum där kommunens alla chefer deltar. Därutöver har också varje rektor medarbetarsamtal tillsammans med sin chef. Nya rektorer i kommunen får enligt avdelningschefen en särskild introduktion och ges möjlighet att ha en personlig mentor. Rektorn på Insjöns skola har dock inte haft eller erbjudits någon mentor.

Kompetensutvecklingen av rektorer utgår enligt utskottsordföranden från skolornas behov och resultat sett i kommunperspektiv. Utskottet har satsat på att generellt utveckla kunskaperna om läs- och skrivprocessen och nu satsar man på kunskap om matematikutveckling. Rektorerna har också fått viss gemensam fortbildning i ledarskap. Rektorn uppger att fortsatt möjlighet till handledning behövs.

De samtal rektorerna har på tu man hand med för- och grundskolechefen, förutom medarbetarsamtalen, handlar enligt denne ofta om ekonomi, tjänster, hantering av övertalighet, implementeringsarbetet inför den stundande skolreformen och kompetensutveckling.

### **Uppföljning av resultat**

Utskottet begär in resultat på de nationella ämnesproven och sammanställer själva en bild av slutbetyg i årskurs 9. På utskottets uppdrag genomför förvaltningen enkäter till elever och föräldrar för att mäta bland annat uppfattningen om ansvar och inflytande, trygghet och trivsel. Utskottet formulerar mål för förbättringsarbetet utifrån de insamlade resultaten. I kvalitetsredovisningen för 2010 lyfter utskottet fram nya mål, bland annat att skolorna "ska systematiskt följa upp och analysera elevernas kunskapsutveckling i samtliga ämnen och vidta åtgärder för att nå en högre måluppfyllelse". Utskottet har under verksamhetsåret satsat på kunskap och implementering, hos rektorer och lärare, av den nya skollagen och läroplanerna.

## **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?**

Rektorn fördelar sin arbetstid mellan ledningsarbete tillsammans med den andre rektorn i Insjöns skola, ledningsgruppen för Södra området och möten med skolchef och andra rektorer i kommunen. Rektorn uppger att skolutvecklingsarbetet är en alldeles för liten del av arbetsveckan på ungefär 45 timmar. Det vore värdefullt, menar rektorn, att i större utsträckning kunna delta på lärarnas olika träffar och att utöva ett pedagogiskt ledarskap på den nivån. Rektorn menar vidare att diskussioner om samma sak på olika nivåer i organisationen skulle stärka samarbetet från förskoleklass till årskurs 9, vilket rektorn lyfter fram som viktigt, men svårt att hinna med.

Rektorn uppfattas av elever och lärare som tillgänglig och lätt att få kontakt med. Lärarna uttrycker en stark önskan om ett mer nära ledarskap, särskilt poängteras detta med utgångspunkt i att rektorerna ska "se hur det är här ute", men också för att få återkoppling på det egna yrkesutövandet. "Att ha en inblick i verksamheten på det sättet är pedagogiskt ledarskap", uttrycks i intervjuer med lärare. Lärarnas bedömning är att rektorn är hårt belastad av administrativa uppgifter och inte hinner med klassrumsbesök i den utsträckningen som både de och rektorn önskar.

Några systematiska klassrumsbesök, som underlag för till exempel medarbetarsamtal, genomförs inte och samtalen inriktas i större utsträckning på mer generella frågor än ett gemensamt samtal om vad som sker i den enskilde lärarens klassrum. Samtalen handlar till exempel om de prioriterade målen i skolans lokala arbetsplan och hur läraren vill och ska arbeta med dessa. Några lärare uppger dock att de fått återkoppling på sin undervisning och att medarbetarsamtalen är värdefulla samtal där rektorn uppfattats som prestigelös och konstruktiv.

Intervjuade lärare lyfter särskilt fram att rektorn varit mycket väl förberedd på samtalen och kopplat tillbaka till tidigare medarbetarsamtal, även samtal genomförda innan rektorn började på Insjöns skola.

Den senaste terminen har rektorn försökt att i perioder avsätta tid på morgonen för spontana verksamhetsbesök och tycker det fungerat bra. Rektorn bedömer att den egna förtroendenheten är mycket god när det gäller elever i behov av stöd och andra problematiska situationer, vilket bekräftas av de intervjuade lärarna och också av elever. Det finns för detta ändamål två viktiga forum. Det ena, närteamet, träffas en gång i månaden och där deltar förutom rektor, skolsköterska, specialpedagog, skolsköterska, studie- och yrkesvägledare också representant för socialtjänsten. Ibland deltar också psykolog. Lilla närteamet träffas övriga veckor och det består av rektorena, speciallärare och specialpedagog på Insjöns skola.

I intervjuerna framkommer vidare att rektorn skapar sig en bild av det dagliga arbetet genom samtal med lärare i vardagen och i övrigt genom möten med elever och föräldrar. Rektorn uppfattas också av lärarna hålla sig uppdaterad genom det digitala dokumentationsprogrammet som skolan använder. Rektorn anser att det borde vara ett prioriterat område att skapa sig en bredare bild av alla elever men att tiden för detta inte räcker till.

Eleverna uppger att rektorn är lätt att prata med och ofta syns i korridorer eller matsal. De är, liksom flera av de intervjuade lärarna, dock osäkra på vem av Insjöns två rektorer som verkligen ansvarar för just dem.

Enligt eleverna kommer någon av rektorena då och då på besök för att ge information eller om det hänt något särskilt som behöver diskuteras.

”Dom som är här är jättebra, säger en av eleverna. De har koll på vad vi gör genom lärarna, för de träffas ju ofta. Sedan så tittar de ju på betygen och nationella proven också.”

Rektorn är utbildad lågstadielärare och har arbetat drygt 9 år som rektor varav 5 år i Leksand och de sista 2 åren i Insjöns skola. 2009 fullgjorde rektorn den statliga rektorsutbildningen.

Kontakten med Högskolan i Dalarna lyfts av rektorn fram som en viktig kanal för den egna utvecklingen och rektorn får bland annat genom samarbetet med lärarutbildningen kontinuerliga möjligheter att delta på olika föreläsningar och ser det som en viktig del i den egna kompetensutvecklingen. Rektorn deltar också med andra rektorer i regionen i ett kvalitetsnätverk som också det arrangeras av högskolan och de träffas två gånger per termin.

Rektorn uppger att det finns en tydlig och stark samverkan mellan rektorena i Leksand, där en ökad central styrning har införts för att skapa en större likvärdighet mellan skolorna. Det har till viss del påverkat rektorns friutrymme, men uppfattas av densamme som huvudsakligen positivt och under en period nödvändigt. Det har varit ett stort fokus på ökad måluppfyllelse och det har bland

annat inneburit att en stor del av fortbildningstiden de två senaste åren har avsatts för kommungemensamma utbildningsinsatser. Förutom det just nu aktuella arbetet med de nya styrdokumenterna har det dock blivit större utrymme för egna prioriteringar på respektive skola. Rektorn bedömer det ökade egna friutrymmet som viktigt för att kunna utvecklas skolan mer behovsinriktat.

**Skolinspektionen bedömer** att rektorn i huvudsak prioriterar sin tid och sina arbetsuppgifter så att de inriktas på utvecklingen av den pedagogiska verksamheten, men att rektorn behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt följa upp, analysera och ge återkoppling till lärarna på den direkta undervisnings- och lärandesituationen.

Information om rektorns ansvar behöver förtydligas så att elever, föräldrar och lärare tydligt vet vem som ansvarar för verksamheten. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn visar intresse för sin egen kunskaps- och ledarutveckling och att rektorn interagerar och samverkar med andra rektorer.

## **2. Kommuniserar rektor de nationella målen?**

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

Allt arbete är inriktat på att förbättra elevernas resultat och det har fått ett ytterligare uppsving i och med att den nya läroplanen ska introduceras, anser rektorn. På Insjöns skola finns, enligt både lärare och rektorn, en vana och god kompetens att arbeta utifrån de nationella styrdokumenterna. Ett arbete med målbeskrivningar, motsvarande - lokal pedagogisk planering, har pågått på skolan under flera år. Dessa underlag, där det framgår vad elever ska lära sig och hur detta ska bedömas, är enligt både lärare och rektorn, en mycket god grund för arbetet med att införa de nya styrdokumenterna för skolan.

De intervjuade eleverna uttrycker att de vet vad de ska lära sig, att det presenteras i förväg och att det sker på lite olika sätt beroende på elevernas ålder och de menar att det nog är rektorn som ser till att det blir så.

”Det finns ju samma mål för alla i hela Sverige och lärarna gör om det där så vi förstår vad vi ska lära oss”, säger en av eleverna vid intervjun.

På Insjöns skola finns fem, av rektorerna utsedda, nyckelpersoner med ett särskilt ansvar för att tillsammans med rektorerna implementera de nya styrdokumenterna. Både rektorn och nyckelpersonerna har genomgått utbildning om innehåll och krav i styrdokumenterna. I samband med detta uppger sig rektorn på olika sätt fått möjlighet att föra dialog med lärarna om skolutveckling.

I intervjuer med lärare såväl som med rektorn beskrivs att pedagogiska frågor tas upp på gemensamma möten och sedan diskuteras på arbetslagsmöten eller på de gemensamma träffarna för alla lärare inom Södra skolområdet. Beredskapen inför förändringarna bedöms av lärare och rektorn som god.

De intervjuade lärarna framhåller vikten att av rektorn leder och inriktar verksamheten utifrån de nationella målen och tycker att rektorn försöker göra det. Deras åsikt är att det dock sker i för liten utsträckning, mycket beroende på att en stor del av rektorns tid upptas av centrala träffar och administrativt arbete där budgetarbete nämns särskilt.

Det finns i lärargruppen en åsikt att rektorn stöttar de idéer som kommer upp, men också att en långsiktighet i utvecklingsarbetet skulle behöva tydliggöras från rektorernas sida. "De säger inte riktigt vart vi ska", som en av de intervjuade uttrycker det.

I elevintervjuerna framkommer att rektorn inte på något systematiskt eller återkommande sätt samtalar med eleverna om deras lärande eller om undervisningen. De har, med undantag för omfattande information till elever och föräldrar i årskurs 9, inte fått någon direkt information om de aktuella förändringarna i skolsystemet. Någon enstaka lärare har gått igenom hur de nya betygen kommer att utformas.

Skolan har både klassråd och elevråd och rektorn ansvarar för elevrådet F - 4, men dessa forum används, enligt eleverna, mer till exempelvis trivselfrågor och olika förslag på inköp.

Rektorn har lämnat viss information på föräldrastyrelsens möten och avser att i samband med höstterminens föräldramöten gå ut med en bredare informationsinsats om förändringarna i skolsystemet.

**Skolinspektionen bedömer** att rektorn i stor utsträckning kommunicerar de nationella målen och skapar beredskap inför kommande förändringar, både inom ramen för det kommungemensamma implementeringsarbetet och lokalt på Insjöns skola. Rektorn behöver dock utveckla kommunikationen med eleverna såväl om deras delaktighet i skolans undervisningsprocesser såväl som om de kommande förändringarna i skolsystemet.

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

På Insjöns skola finns ett flertal möten där lärare sinsemellan såväl som med rektorn kan mötas för dialog om framgångsrik skolutveckling. Arbetslagsträffarna bedöms av rektorn såväl som lärarna som det viktigaste forumet i F – 6, medan det i årskurserna 7 – 9 förutom arbetslagsträffar även finns ämnesgrupper för hela det Södra skolområdet som betraktas som viktiga av de intervjuade. Ingen av rektorerna på skolan deltar regelbundet i dessa möten vilket lyfts fram som önskvärt av både rektorn och lärarna. Rektorns deltagande i fritidshemmets planering lyfts av de intervjuade fram som särskilt värdefullt. Det har, framhåller de intervjuade, bidragit till en positiv utveckling av fritidshemsverksamheten. Rektorn bedöms också av lärarna ha ett nära ledarskap i den särskilda undervisningsgruppen, den så kallade Brandstationen.

Rektorn uppger sig vidare ha förändrat arbetsplatsträffen, APT, för att skapa ett gemensamt forum för diskussion om frågor av både pedagogisk och mer praktisk art. Förändringen är bland annat ett led i att förbättra samverkansklimatet mellan rektorerna och medarbetarna. På APT ser rektorn möjlighet att lyfta fram sina viktiga frågor.

Södra skolområdet har också en utvecklingsgrupp som leds av rektorn och som träffas en gång i månaden där olika frågor rörande skolutveckling diskuteras och eventuella förslag för samverkan bereds. Utvecklingsgruppen består av representanter från arbetslagen på de tre skolorna och från förskolan.

Rektorn som är inne på sitt tredje år har enligt de intervjuade en hög legitimitet att föra diskussioner om skolutveckling och det efterfrågas i än större utsträckning än vad som sker idag. Ett mer regelbundet deltagande av rektorn i olika möten där lärarna diskuterar pedagogisk utveckling framhålls av de intervjuade som önskvärt. Flera lärare framhåller att rektorn gärna ger olika alternativ i diskussioner och vill att den enskilde läraren själv ska ta ett beslut om vad som ska göras. "Lite jobbigt, men väldigt nyttigt", som en av de intervjuade uttrycker det. Rektorn själv lyfter fram det som en medveten metod för att få den enskilde medarbetaren att också själv reflektera.

En gång i månaden träffas alla lärare i Södra skolområdet för gemensamma diskussioner och utbildningsinsatser. Innehållet i de träffarna planeras av rektorerna och under det senaste året har det även där varit ett starkt fokus på förändringarna i skolans styrsystem.

Den kompetensutvecklingstid som avsatts under de två senaste åren har till stor del använts till kommungemensamma aktiviteter och har under innevarande år haft fokus på de kommande förändringarna i skolsystemet. En stor satsning på ökad kompetens vad gäller läs- och skrivundervisning för lärare i de yngre årskurserna har genomförts och några matematiklärare har också genomgått en fördjupning i ämnet genom Lärarlyftet via Högskolan Dalarna. Rektorn har enligt flertalet av de intervjuade lärarna en positiv inställning till förslag från enskilda vad gäller kompetensutveckling, men anses av flera intervjuade lärare ha ett litet friutrymme med tanke på de kommungemensamma satsningarna som tagit mycket tid i anspråk.

**Skolinspektionen bedömer** att rektorn vid Insjöns skola har skapat strukturer för att stärka kommunikation och dialog med lärarna men att rektorn i större utsträckning än vad som sker behöver ta del av och säkra de processer som sker i arbetslag och ämnesgrupper.

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

Ledarskapet i Insjöns skola har enligt de intervjuade lärarna varierat under de senaste tio åren. Ett flertal rektorer har passerat och lärarna menar att det har påverkat skolans utveckling negativt. Den rektor som är i fokus för granskningen är inne på andra året och det uppfattas som mycket positivt av lärarna att få möjlighet att möta samma rektor över en längre tid. Rektorn uppfattas av de intervjuade lärarna som mycket angelägen om att arbeta med delaktighet och inflytande på flera olika nivåer. Nya arbetslagsledare är nyligen utsedda och är enligt rektorn avsedda att spela en viktig roll i det fördelade ledarskapet. Arbetslagsledarrollen är på väg att preciseras och ses i nuläget framför allt som en länk mellan skolledning och arbetslagen och som samtalsledare. Just det senare lyfter rektorn fram som viktigt för att säkerställa god kvalitet på de möten som genomförs.

Det finns i gruppen arbetslagsledare en viss oro för att i allt för stor utsträckning behöva försvara rektorns beslut. De uttrycker att det kan finnas en svårighet i arbetslagsledarrollen och en risk att hamna mitt emellan skolledning och kollegorna i arbetslaget och ändå inte vara formell chef. Men de säger också att de kommer fortsätta utveckla rollen tillsammans med de båda rektorerna under våren och inför hösten och uttrycker tillit till att det ska kunna lösas på ett bra sätt.

Rektorn framhåller i intervjun att det är många som är med och driver utveckling och tar på sig uppdrag som inte är direkt relaterade till den egna undervisningen. Uppdrag som framhålls är internationellt ansvariga, antimobbning, näringslivsprojektet, hälsa och livsstil och ansvar för samarbetet med lärarut-

bildningen. Några överenskommelser om avsatt tid för uppdragen görs inte, men rektorn uppger att speciell hänsyn tas till bedömd kvalitet på arbetsinsatsen och att uppgifter som kommer alla till godo kan premieras i lönerevisionerna. Lärarna säger i intervjuerna att det finns en stor vilja att driva utvecklingsfrågor men att det ofta blir svårt av mer praktiska skäl såsom att inte hinna träffas och planera gemensamma projekt. Den kommunala styrningen av tid och utbildningssatsningar kan enligt både lärarna och rektorn också riskera att motverka den egna skolans utveckling.

På Insjöns skola är specialpedagogerna inte direkt knutna till ledningsgruppen med de tre rektorerna för Södra skolområdet, men fungerar som en viktig diskussionspartner både vad gäller enskilda elever och organisationsfrågor. I den arbetsgång som finns för elevvårdsfrågor framgår att specialpedagogen skall ansvara för att både individ- och gruppnivå bevakas när stöd av olika slag diskuteras i arbetslagen och i närteamet. Detta bedöms av specialpedagog, speciallärare och rektorn som en särskilt viktig uppgift för att inte fokusera på elevens och dennes svårigheter, utan att främst analysera hela undervisningssituationen.

Specialpedagogerna uppger sig ha viss handledning med olika lärare som genomförs på deras eller enskilda lärares initiativ och säger vidare att rektorn inte är direkt involverad. Specialpedagogernas roll uppfattas vidare av de intervjuade lärarna snarare som ett stöd i psykosociala frågor än i pedagogiska frågor och flera av de intervjuade lärarna beskriver en otydlighet vad gäller specialpedagogernas roll på skolan. Skolinspektionen bedömer att det på Insjöns skola finns en vilja till och förståelse för värdet av att fördela det pedagogiska ledarskapet både hos rektorn och hos lärarna. Arbetslagledarnas ansvar och befogenheter i det fördelade ledarskapet behöver dock förtydligas och kommuniceras av rektorn. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn behöver förtydliga specialpedagogernas roll i arbetet för ökad måloppfyllelse.

##### **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?**

I Insjöns skola görs enligt rektorn och lärarna uppföljningar av alla ämnen i alla årskurser och detta sker med hjälp av skolans digitala dokumentationssystem. Detta avrapporteras och analyseras på mitterminskonferensen och vid läsårs slutet. I samband med mitterminskonferensen diskuteras också utifrån en resultatanalys eventuella förändringar vad gäller resurser och arbetssätt. Ett stort fokus ligger på elever i behov av särskilt stöd men rektorn påpekar också att ett

viktigt utvecklingsområde för Insjöns skola är att höja andelen elever som når de högsta betygen.

I kvalitetsredovisningen används en kommungemensam modell med ett antal områden som redovisas vad gäller måluppfyllelse, analys och bedömning samt åtgärder för utveckling. Personal och rektorn analyserar där resultat på respektive område och lyfter fram åtgärder för utveckling inför det kommande läsåret. "Varför blir det som det blir när vi gör som vi gör?" har, enligt rektorn varit en viktig utgångspunkt i analysarbetet.

Kvalitetsredovisningen görs med utgångspunkt i den utvärdering av den lokala arbetsplanen som sker två gånger om året och som alla arbetslag gör vid läsårets slut. Föräldrar deltar i analysarbetet och enkätresultat från elever, föräldrar och personal används som ytterligare ett underlag.

Den tidigare nämnda utvecklingsgruppen i Södra skolområdet arbetar tillsammans med rektorerna fram underlag för arbetslagens utvärdering. I vissa av intervjuerna med lärarna framkommer synpunkter på ett alltför omfattande utvärderingsunderlag och att det är svårt att hålla isär alla olika områden och frågor. Skolans egna lokala arbetsplan anses vara alltför omfattande med alldeles för många mål, som rektorn såväl som lärarna, anser måste förändras för att bättre stämma överens med de åtgärder för utveckling som pekas ut i kvalitetsredovisningen. Rektorn uppger att det finns planer på den egna skolan att inför det kommande läsåret prioritera på ett annat sätt när det gäller detta. En stor del av innehållet i kvalitetsredovisningen styrs från kommunen centralt, men rektorn anser att det finns ett friutrymme att i högre grad prioritera skolans egna utvecklingsbehov

Elevernas säger i intervjuer att de i liten utsträckning har regelbundna utvärderingar som gäller upplägget av undervisningen och lärarnas insatser. De uppger vidare att elevråden inte heller används systematiskt för att diskutera dessa frågor.

**Skolinspektionens bedömer** att rektorn gör uppföljningar av resultat i skolans alla ämnen och i alla årskurser. Rektorn tar i stor utsträckning tillvara på det som kvalitetsarbetet visar och gör nya prioriteringar, pedagogiska insatser och organisatoriska förändringar för att öka måluppfyllelsen för alla elever. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn behöver utgå från den årliga analysen när det gäller nya prioriterade mål och i större utsträckning fokusera på de mest centrala utvecklingsområdena. nåtts

## 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.<sup>1</sup> Den pågående kvalitetsgranskningen är i stora delar en upprepning av den tidigare kvalitetsgranskningen, men har fördjupats i några perspektiv som beskrivs nedan.

Denna kvalitetsgranskning har, liksom tidigare granskning, sitt huvudfokus på rektors pedagogiska ledarskap och styrning utifrån det nationella uppdraget. Rektorns roll ses i forskning om framgångsrika skolor som central. Forskare har identifierat åtgärder som kan förbättra skolans ledarskapsarbete. Framgångsfaktorer enligt denna forskning är bland annat att rektorn och lärarna har fokus på det nationella uppdraget och kärnprocesserna i skolan, det vill säga undervisningens kvalitet och elevernas utveckling och lärande.<sup>2</sup> Andra tydliga framgångsfaktorer är rektors aktiva pedagogiska ledarskap och kommunikation och dialog med lärarna och eleverna för gemensam förståelse av uppdraget.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Skolinspektionen Rapport 2010:15.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Ärlestig, H (2008) Communication between principals and teachers in successful schools. Umeå: Umeå universitet, pedagogiska institutionen.

<sup>4</sup> 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.

Dessa av forskningen betonade framgångsfaktorer ligger också bakom flera av de förbättringsområden som Skolinspektionen lyfter fram i sin första kvalitetsgranskning av rektors ledarskap. Ett sådant område är rektors kommunikation med lärare och med elever om det nationella uppdraget och det som rör undervisningens kvalitet och elevernas utveckling och lärande. Kommunikationen anses central för att bland annat uppnå delaktighet och ge möjlighet till ett fördelat ansvarstagande för skolans utveckling.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> Denna andra kvalitetsgranskning av rektors ledarskap har därför utvidgats med frågeställningar kring dessa perspektiv.

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

---

<sup>5</sup> Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

<sup>7</sup> 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*

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.<sup>8</sup> 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

---

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

lärande och sin utveckling.<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup>

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"<sup>12</sup> och har det "övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen".<sup>13</sup>

### 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.<sup>14</sup> En framgångsfaktor för skolutveckling anses vara att ledarskap och ansvar på skolan är "fördelat". Ett fördelat ledarskap eller fördelat ansvarstagande, fräntar inte rektor det ansvar en rektor har enligt styrdokumenten, 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.<sup>15</sup> 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

---

<sup>9</sup> Skolverket (2009). Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse. Stockholm: Skolverket.

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

<sup>11</sup> 2 kap. 9 § skollagen (2010:800)

<sup>12</sup> Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar, 2010 års läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet, 2.8 Rektors ansvar

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> 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.

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

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.<sup>16</sup>

## 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.<sup>17</sup> Kommunikationen knyts även till goda relationer där ledarskap ses som en social process beroende av dialog.<sup>18</sup> 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 förhandlingar<sup>19</sup>, 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, organisat-

---

<sup>16</sup> Ibid

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

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

<sup>19</sup> 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.

ionen av stöd och annat sådant som rektor har makt att besluta om. En del av detta kan behöva förhandlas internt eller kan läggas på andra inom ett fördelat ledarskap.

## **Metod och material**

---

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

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

## Författningsstöd

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

### Författningsstöd rörande kommunala huvudmän till den 1 juli 2011

#### 1 kap. 12 § 1985 års skollag

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

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

#### 2 kap. 8 § 1985 års skollag

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

#### Lpo 94, 1 Den enskilda skolans utveckling

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

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

#### Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

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

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

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

I kvalitetsredovisningarna ska verksamhetens förutsättningar, arbetet i verksamheten och utbildningens måluppfyllelse redovisas.

### **Skolverkets allmänna råd för kvalitetsredovisning**

Kvalitetsarbete ska bedrivas både på huvudmannanivå och i verksamheterna. Huvudmannen och ledningen för förskoleverksamhet, skolbarnsomsorg och skola, har alla ett ansvar att se till att det finns fungerande system för att styra mot uppsatta mål. Huvudmannen har det övergripande ansvaret för att enheterna bedriver verksamheten och utbildningen i enlighet med författningarna inom området. Huvudmannen ska skapa förutsättningar för verksamheterna att kunna nå de nationella målen och avgör vilka resurser som tilldelas dem. Ledningen för en förskola, ett fritidshem eller en skola har, inom enheten, ett motsvarande ansvar för förutsättningarna för lärandet, resursanvändningen inom enheten, kvaliteten i arbetsprocesserna och resultaten. Personalen ansvarar för att med utgångspunkt dels i nationella mål och riktlinjer, dels i varje barns och varje elevs förutsättningar och behov stödja deras utveckling och lärande mot målen. Läroplanernas mål att sträva mot anger en önskad kvalitetsutveckling i verksamheten.

Kvalitetsarbetet syftar till att kontinuerligt identifiera vilka förutsättningar som är nödvändiga för arbetet mot de nationella målen, att utveckla arbetsprocesser, att bedöma resultat och måluppfyllelse och att vidta lämpliga åtgärder. För att förbättringar ska bestå och kvaliteten höjas behöver utvecklingen följas över tid. Den skriftliga kvalitetsredovisningen är ett verktyg för att regelbundet stämna av hur långt verksamheten kommit i det löpande förbättringsarbetet.

### **Författningsstöd rörande kommunala grundskolor till den 1 juli 2011**

#### **2 kap. 2 § 1985 års skollag**

För ledningen av utbildningen i skolorna skall det finnas rektorer. Rektorn ska hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Det åligger rektorn att särskilt verka för att utbildningen utvecklas. Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet förvärvat pedagogisk insikt.

**Lpo 94, 1 Skolans värdegrund och uppdrag/Den enskilda skolans utveckling**

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

**Lpo 94, 2 Mål och riktlinjer**

Mål att sträva mot anger inriktningen på skolans arbete. De anger därmed en önskad kvalitetsutveckling i skolan.

Mål att uppnå uttrycker vad eleverna minst skall ha uppnått när de lämnar skolan. Det är skolans och huvudmannens ansvar att eleverna ges möjlighet att uppnå dessa mål.

**Lpo 94, 2.2 Kunskaper/Riktlinjer**

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

**Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar**

Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektorn ansvarar för att en lokal arbetsplan upprättas samt för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och till målen i 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, 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.

**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:

- 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

2011-10-24

25 (28)

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 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.

## Litteraturlista

---

- Berg, Gunnar m.fl. (1995) *I korstrycket, om rektorers roll i skolan*. Göteborg: Förlagshuset Gothia.
- Berg, Gunnar (2003) *Att förstå skolan—en teori om skolan som institution och skolor som organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bertlett, Johan (2011). *An Employee Model and its Relation to Psychological Climate. A Study of Congruence in the Behavior of Leaders and Followers*. Ak. Avh. Lunds universitet.
- Björkman, Conny (2008). *Internal capacities for school improvement: Principal's views in Swedish secondary schools*. Ak. Avhandling. Umeå universitet, pedagogiska inst.
- Blossing, Ulf (2000) *Praktiserad skolförbättring* Karlstad: Karlstads universitet.
- Blossing, Ulf (2003) *Skolförbättring i praktiken* Lund: Studentlitteratur.
- Blossing, Ulf (2004). *Skolors förbättringskulturer*. Rapport. Karlstads universitet. Inst. för utbildningsvetenskap.
- Brüde Sundin, Josefin (2007). *En riktig rektor: Om ledarskap, genus och skolkulturer*. Ak. Avh. Linköping: Inst. för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet.
- Day, Christopher & Leithwood, Kenneth. (2007). *Successful principal leadership in times of change. An international perspective*. Dordrecht, The Netherlands: Springer .
- Ekholm, Mats, Blossing, Ulf, Kåräng, Gösta, Lindvall, Kerstin, Scherp, Hans-Åke. (2000). *Forskning om rektor—en forskningsöversikt*. Stockholm: Skolverket.
- Grosin, Lennart (2003) *Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling*. S 137-177. I: G Berg & H-Å Scherp, *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm, Myndigheten för skolutveckling. Liber distribution.
- Hallerström, Helena (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Ak. avhandling. Lunds universitet, sociologiska inst.
- Hargreaves, Andy, Fink, Dean (2008). *Hållbart ledarskap i skolan*. Lund: Studentlitteratur.
- Harris, Alma (2004) *Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? Educational Management Administration Leadership* 2004; 32; 11 s 20, Sage Publications <http://www.sagepublications.com>.
- Holmquist, Mats (2010). *Lärande nätverk. En social oas i utvecklingsprocessen*. Ak. Avh. Luleå Tekniska universitet.
- Holmström, Ola (2007) *Skolpolitik, skolutvecklingsarena och sociala processer: studie av en gymnasieskola i kris*. Ak. avh. Lunds universitet, Sociologiska institutionen.

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

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

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

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

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

Mårdén, Björn (1996) *Rektorers tänkande, en kritisk betraktelse av skolledarskap*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.

Møller, Jorunn (2006). *Ledaridentiteter i skolan: positionering, förhandlingar och tillhörighet*. Lund: Studentlitteratur.

Norberg, K. & Johansson, O. "Ethical Dilemmas of Swedish School Leaders - Contrasts and Common Themes". *Journal of Educational Management Administration & Leadership*, 2007, vol 35 (2), pp. 279-296. Guest editor: Paul Begley.

Nordzell, Anita (2007) *Samtalat skolledarskap* Linköping: Linköpings Universitet.

Nytell, Ulf (1994) *Styra eller styras, en studie av skolledares arbete och arbetsvillkor*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.

OECD-rapport (2009). *Förbättrat skolledarskap*. Volym: Politik och praktik. Pont, Beatriz, Nusche, Deborah & Moorman, Hunter. Översättning av rapporten: *"Improving School Leadership, Policy and Practice"*. Stockholm: Skolverket.

Perrow, Charles (1978). *Demystifying Organizations* i Sarri Rosemary & Haskenfeld Yeheskel eds. *The Management of Human Services*. Columbia University Press.

Persson, Anders, Andersson, Gunnar, Nilsson Lindström, Margareta (2003). *Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser*. Anders Persson (red), *Skolkulturer*. Lund, Studentlitteratur.

Pierre, Jon (red) (2007) *Skolan som politisk organisation*. Kristianstad: Gleerups.

Scherp, Hans-Åke, Scherp, Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: ledarskap för demokrati och meningsskapande*. Karlstad, Karlstad universitet.

Skolinspektionen (2010): *Rektors ledarskap. En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse*. Skolinspektionen Rapport 2010:15.

Skolverket (1998). *Granskning av rektor som styrfunktion i en decentraliserad skolorganisation–från administratör till ledare*. Rapport nr. 160, Nationella kvalitetsgranskningar, Stockholm, Skolverket.

Skolverket (2009a). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse–ett stödmaterial för rektorer och förskolechefer om att utveckla verksamheten*.  
<http://www.skolverket.se/sb/d/2772>.

Skolverket (2009b). *Rektorsprogrammet: Den statliga befattningsutbildningen för rektorer*. Stockholm: Skolverket.

Skolverket (2010) *Utmaningar för skolan, Den nya skollagen och de nya reformerna*. Stockholm: Skolverket.

Svedberg, Lars. (2000). *Rektorsrollen*. Stockholm: HLS Förlag.

Törnsén, Monika (2009). *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*. Ak. avhandling Umeå: Umeå universitet, pedagogiska institutionen.

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

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