

Styrelsen
Föräldrakoperativet Gadden
kontor@gadden.se
Rektorn Gaddensskolan

Beslut

2011-11-08
Dnr 40-2011:2236

Beslut

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap
vid den fristående grundskolan Gaddensskolan i
Bollebygds kommun

Inledning

Skolinspektionen har granskat rektors ledarskap vid den fristående grundskolan Gaddenskolan i Bollebygds kommun. Granskningen har fokus på rektors styrning utifrån det nationella uppdraget, men beskriver även organisatoriska förutsättningar för ledarskapet.¹ I detta beslut ges en sammanfattande bedömning utifrån kvalitetsgranskningens resultat och en beskrivning av de utvecklingsområden som framstått som mest centrala att prioritera i det lokala kvalitetsarbetet. För en utförligare beskrivning av kvalitetsgranskningens resultat och Skolinspektionens bedömningar i sin helhet se bilaga 1, *Rapport efter kvalitetsgranskning av Gaddenskolan i Bollebygds kommun*.

Det författningsstöd som utgör utgångspunkten för Skolinspektionens bedömningar av utvecklingsområdena samt den forskning som ligger till grund för dessa framgår av bilaga 2, *Författningsstöd och relevant forskning*.

Sammanfattande bedömning

Skolinspektionen bedömer att rektorn på Gaddenskolan har goda förutsättningar att driva framgångsrik skolutveckling. Rektorn utövar och har mandat att utöva ett pedagogiskt ledarskap med tydlig inriktning på skolutveckling. Möjligheterna för rektorn att påverka lärprocesserna i skolan är goda eftersom lärarna tillerkänner rektorn legitimitet och har förväntningar på återkoppling på undervisningen och på fortsatta givande diskussioner om den egna klassrumspraktiken. De verksamhetsbesök som rektorn och biträdande rektor har gjort hittills är dock inte så regelbundna och strukturerade att de kan ligga till grund för djupare samtal med lärarna om de undervisningsnära frågorna. Sedan förra tillsynen har ledarskapet i skolan delats på en rektor och en biträdande rektor. Enligt skolans styrelse var det vid anställningen viktigt att rektor och biträdande rektor har kompetenser som kompletterar varandra. De har en tydlig fördelning av sina ansvarsområden men är varandras bollplank och driver den pedagogiska utvecklingen i skolan tillsammans. Den pedagogiska personalen görs delaktig på olika sätt och är engagerad i skolans utvecklingsarbete.

¹ Med organisatoriska förutsättningar menas i kvalitetsgranskningen förutsättningar som ges till rektorn från huvudmannen i form av till exempel upptagningsområdet, ansvarsområden, elevantal, olika former av stöd, ekonomiska och andra resurser utifrån analys av resultat.

Rektorn har lagt vikt på att utveckla lärarnas självreflektion och förståelse av uppdraget samt på skolans värdegrundsarbete. Rektorn behöver emellertid i större utsträckning följa upp och analysera skolans resultat och tydligare fokusera på elevernas kunskapsutveckling. Utifrån dessa analyser bör rektorn göra nya prioriteringar, pedagogiska insatser och organisatoriska förändringar. Skolan redovisar en kort sammanfattning av elevernas kunskapsresultat i kvalitetsredovisningen. Styrelsen efterfrågar inte eller diskuterar skolans resultat och gör inte heller någon analys. Det görs heller inga enkäter till elever eller föräldrar om hur nöjda de är med verksamheten.

Rektorn använder kompetensutveckling som stöd för utvecklingen i skolan och rektorn kommunicerar de nationella målen och skapar beredskap inför kommande förändringar. Rektorn kan emellertid utveckla kommunikeringen av uppdrag och mål med föräldrarna och eleverna samt involvera dem i skolans utvecklings- och kvalitetsarbete.

Identifierade utvecklingsområden

I syfte att höja verksamhetens kvalitet bedömer Skolinspektionen att ett utvecklingsarbete i första hand behöver inledas inom nedan beskrivna områden. Grunden för utvecklingsområdena är de beskrivningar och bedömningar som är identifierade i rapportdelen (bilaga 1).

- Rektorn behöver utveckla ett mer systematiskt kvalitetsarbete med ett större fokus på målen, elevernas kunskapsresultat och på skolans utvecklingsområden, samt verka för att det blir allas angelägenhet.
- Rektorn behöver utveckla kommunikeringen med eleverna och föräldrarna kring det som berör undervisning och lärande och involvera dem i skolans utvecklingsarbete.
- Rektorn behöver ta ansvar för att tillsammans med lärarna utveckla former/metoder för att få bättre inblick och förtrogenhet i skolans verksamheter, dels för att kunna ge återkoppling till lärarna på undervisningsnära frågor och dels som ett underlag för dialog och prioriteringar för skolans utvecklingsområden kring undervisning och lärande.

Uppföljning

Huvudmannen ska senast den 2012-05-08 redovisa till Skolinspektionen vilka åtgärder som vidtagits eller planerats utifrån de utvecklingsområden som myndigheten identifierat. Om åtgärder ännu inte vidtagits men planerats, ange gärna tidplan och vem som ansvarar för att genomföra åtgärderna.

Redogörelsen skickas per post till Avdelningen i Göteborg, att: Karin Yllö-Werner, Ange adress eller via e-post till skolinspektionen@skolinspektionen.se. Hänvisa till Skolinspektionens diarienummer för granskningen (dnr 40-2011:2236) i de handlingar som sänds in.

I ärendets slutliga handläggning har även Annika Mullaart - Ed och Karin Yllö - Werner samt projektledaren Lena Lindh deltagit.

På Skolinspektionens vägnar



Lena Dahlquist
Enhetschef



Eva Wallentin
Utredare /Föredragande

Bilagor

- | | |
|----------|--|
| Bilaga 1 | Rapport efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap vid Gaddensskolan i Bollebygds kommun |
| Bilaga 2 | Författningsstöd och relevant forskning |

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap i
den fristående grundskolan Gaddensskolan i Boll-
lebygds 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 den fristående grundskolan Gaddensskolan i Bollebygds kommun ingår i detta projekt.

Gaddensskolan besöktes den 30-31 augusti 2011. Dessutom har intervjuer genomförts med skolans styrelse. Ansvariga inspektörer har varit undervisningsrådet Eva Wallentin och utredaren Karin Yllö-Werner. 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

Föräldrakooperativet Gaddenskolan ligger i Bollebygds kommun och omfattar förskoleklass och årskurserna 1 – 6. Skolan har även ett fritidshem. Det finns 153 elever på skolan och verksamheten är organiserad i åldershomogena klasser med 16 – 22 elever per klass. Skolverket godkände Gaddenskolan i Bollebygd som en fristående grundskola för årskurserna 1–6 genom beslut (dnr 1993:0040) den 1 november 1993, för fristående förskoleklass genom beslut (dnr 1999:1902) den 17 februari 2000, för fristående särskola för årskurserna 1–7 genom beslut (dnr 2001:1035) den 11 juni 2001. Enligt godkännandena har skolan rätt till bidrag.

Huvudman för skolan är Föräldrakooperativet Gadden Enligt huvudmannen följer skolan läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet (Lpo 94). Skolans inriktning är allmän med ett freinetinspirerat arbetssätt samt miljöprofil.

Styrelsen för skolan väljs av föräldrakooperativets medlemmar vid ordinarie föreningsmöte. Styrelsens uppgift är att skapa nödvändiga förutsättningar och ramar för att bedriva verksamheten. Ekonomi, lokalfrågor (fastigheten), och marknadsföring är huvudpunkter som bildar underlag för den sittande styrelsens ansvar i föräldrakooperativet Gadden. Rektorn, biträdande rektorn och skolans personal ansvarar för skolverksamheten, men styrelsemedlemmarna går in och stöttar och förstärker där de har kompetens. Det kan till exempel gälla ekonomi, skötsel och underhåll av fastigheterna, kontakter med kommunen, skolskjuts och stöd vid IT-upphandlingar på skolan. Utöver ren styrelseverksamhet finns föräldragrupper som till exempel hjälper till med städning inomhus och utegrupp som hjälper till att ta hand om skolgård, målning och liknande.

Styrelsen anställer rektorn för skolan och vid senaste rekryteringen uttryckte styrelsen förväntningar på att rektorn skulle ha en stark empatisk förmåga och mycket goda ledaregenskaper. Rektorn ska även vara mål- och utvecklingsinriktad och ha ett strukturerat arbetssätt. Det är viktigt med en hög kommunikativ kompetens.

Skolan leds av en rektor som har helhetsansvaret för skol- och fritidsverksamheten. Tjänsten omfattar 70 procent som rektor och 30 procent i verksamheten som resursperson. Till sin hjälp har rektorn en biträdande rektor på 50 procent, som även tjänstgör som lärare. Dessutom finns 50 procent administrativ tjänst. Nuvarande rektor har varit på Gaddenskolan i två år.

Rektorn uppger att det är oklart vilka principer som styr kommunens resurstilldelning till Gaddensskolan. Skolans ekonomiska bidrag från kommunen har minskat det senaste året på grund av att de administrativa kostnaderna har räknats om till ett schablonbidrag. Detta har gjort att skolan i år gör ett sämre ekonomiskt resultat än tidigare år. Styrelsen och rektorn hoppas att underskottet ska täckas genom att kommunen tar över kostnaderna för skolskjutsarna. Elevunderlaget är stabilt och det är kö för att börja på skolan.

Enligt rektorn och biträdande rektorn är styrelsen en bra dialogpartner och engagerad i vad som händer på skolan. Ansvarsdelningen mellan styrelsen och rektorn är tydlig, liksom ansvarsfördelningen mellan rektorn och biträdande rektorn. Rektorn arbetar framför allt med frågor mot kommun, personal och fastighet. Biträdande rektorn har en pedagogisk bakgrund och arbetar mest med utvecklingsfrågor, pedagogiskt ledarskap och fortbildning. Det är biträdande rektorn som bevakar och arbetar med att planlägga implementeringen av nya styrdokument på skolan. Enligt skolans styrelse kompletterar rektorn och biträdande rektorn varandra väl när det gäller bakgrund och olika kompetenser. Detta var enligt styrelsen viktigt vid anställningen av rektorn.

Rektorn och biträdande rektorn framhåller att de samarbetar i allt och bollar alla frågor i stort och smått. Båda säger att de ser varandra som mentor och kollega och driver således de pedagogiska frågorna tillsammans. Styrelsen anser att de behöver skriva en uppdragsbeskrivning till rektorn som till exempel tydliggör freinetpedagogikens inflytande och betydelse på skolan.

Rektorn uppger sig inte ha mycket kontakt med kommunen och vet inte vilka förutsättningar som ges därifrån exempelvis vad gäller kompetensutveckling. Styrelsen avsätter medel till rektorns kompetensutveckling och stöttar även med handledning om rektorn så önskar. Rektorn går det statliga rektorsprogrammet som avslutas år 2013. Rektorn uppger sig inte delta i några möten som kommunen anordnar och har ingen kontakt med övriga rektorer i kommunen. Den enda samverkan med andra rektorer som förekommer sker inom ramen för rektorsprogrammets kursträffar.

Skolan redovisar en kort sammanfattning av elevernas kunskapsresultat i kvalitetsredovisningen. Styrelsen efterfrågar inte eller diskuterar skolans resultat och gör inte heller någon analys. Det görs heller inga enkäter till elever eller föräldrar om hur nöjda de är med verksamheten. Vid den senaste regelbundna tillsynen år 2008 befanns skolan ha brister och förbättringsområden när det gäller bland annat skolans likabehandlingsplan, systematisk uppföljning och

utvärdering av elevernas kunskapsresultat, skolans kvalitetsredovisning och att skolan leds av två rektorer.

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.

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.

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 skattar att cirka 35 procent av arbetstiden ägnas åt relationen med lärare och elever. Där ingår elevvårdskonferenser, pedagogiska konferenser samverkan med biträdande rektor samt andra samtal. Cirka 10 procent av arbetstiden går till planering inför konferenser, möten och kompetensutveckling. Elevkontakter tar ungefär 30 procent av arbetstiden. Där ingår den dagliga kontakten med eleverna, tid som resurslärare och att vikariera.

Administrationen tar enligt rektorn cirka 20 procent av arbetstiden. Där ingår vikarieanskaffning skolskjutsfrågor och fastighetsfrågor. 5 procent av tiden går till möten och kontakt med skolans styrelse. Rektor är på plats fyra dagar i veckan och är föräldraledig en dag i veckan. Rektor uppger att det är mycket positivt att ha möjlighet att ha en överblick över vad som händer i skolan och att det på så sätt finns möjlighet att ta ett helhetsansvar.

Enligt eleverna och personalen är rektorn tillgänglig och lätt att få tag i vid behov. Rektor uppger sig arbeta ungefär 45 timmar i veckan.

Eleverna uttrycker att rektorn viktigaste uppgift är att se till att eleverna har det bra och att de trivs i skolan samt att se till att lärarna gör sitt jobb. Lärarnas syn

på rektors uppdrag är att rektorn ska vara drivande i pedagogiska frågor i samspel med lärarna. Vidare anser de att rektorn ska ha överblick och kunna hålla ihop trådarna. Detta tycker de att rektorn lever upp till och framhåller också att rektorn är även är professionell när det gäller elev- och föräldrakontakter samt i kontakt med personalen.

Rektorn är utbildad socionom och har påbörjat två olika lärarutbildningar som dock ej genomförts. Rektorn har chefserfarenhet från äldreomsorg och försvars utlandstjänst och genomgår nu det statliga rektorsprogrammet. Rektorns interaktion med andra rektorer bygger helt på rektorns eget ansvar för samverkan med andra rektorer. I nuläget sker enligt rektorn nästan ingen samverkan med andra rektorer i kommunen. Rektorn uppger sig emellertid ha goda möjligheter till diskussion och reflektion med andra rektorer genom de kontakter som ges inom rektorsprogrammet.

Av de lärare som inspektörerna intervjuar har alla fått besök av rektorn i klassrummet, men mer sporadiskt i några grupper/ klasser. Lektionsbesöken som rektorn genomför är inte systematiska eller tydligt strukturerade men återkopplas till lärarna vid medarbetarsamtalen. Rektorn har för avsikt att, liksom den biträdande rektorn, planera in regelbundna lektionsbesök förutom de klassrumsbesök rektorn gör som resurslärare. Som stöd vid lektionsbesöken har rektorn haft det underlag som arbetats fram inför medarbetar- och lönesamtalen. Lektionsbesöken kan emellertid enligt rektorn utvecklas och underlagen tydliggöras för lärarna.

Lärarna uppger vid intervjuerna att de uppfattar att rektorn har god inblick i verksamheten, känner till klimatet och vet vilka stödbehov som finns. Rektorn stöttar och försöker underlätta så att personalen och eleverna mår bra. De nyanställda uppger att de känner förtroende för rektorn och vågar ta upp problem. De uppger också att de fått god information och gott stöd i starten och att de har mentorer.

Skolinspektionen bedömer att rektorn prioriterar sin tid och sina arbetsuppgifter på ett sätt som i huvudsak gynnar verksamhetens utveckling men rektorn behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt följa upp, analysera och ge återkoppling på den direkta undervisnings- och lärandesituationen i skolan.

2. Kommuniserar rektor de nationella målen? Leder rektor arbetet och skapar beredskap inför kommande förändringar i skolsystemet?

I Gaddenskolans dokument "skolans arbetsplaner" beskrivs skolans pedagogiska profil utifrån gemenskap, ansvar, demokrati, dynamisk pedagogik, ekologi och nyvunnen kunskap. Det är en beskrivning av skolan värde- och kunskapsgrund och där framgår att skolan är inspirerad av freinetpedagogiken. I detta dokument är också de nationella kursplanerna med. Biträdande rektorn har skapat en översiktsbild över skolans visionsarbete där det framgår hur skolans vision, profil och de nya nationella styrdokumenterna tillsammans med skolans utvecklingsområden hänger ihop.

Av intervjuerna framkommer att rektorn sina första år i skolan har fokuserat på värdegrunden utifrån Gaddenskolans profil. Rektorn har haft storsamlingar där rektorn undervisar eleverna i medborgarkunskap. Där har rektorn enligt eleverna bland annat pratat om skolans regler och mobbning och hur de ska vara mot varandra.

Detta läsår har rektorn ytterligare betonat skolans profil. Dels för att tre av skolans sex klasslärare är nya och dels för att rektorn eftersträvar en jämn och hög kvalitet i skolan. Rektorn poängterar vikten av förståelse av uppdraget och självreflektion för lärarna. Vidare måste den gemensamma grundidén i skolan vara väl förankrad hos alla. Rektorn har haft flera föreläsningar för personalen om mänskligt beteende vilket enligt rektorn är särskilt viktigt vid förändringsarbete. Förståelse för hur människan reagerar i olika situationer är enligt rektorn grunden för allt lärande i skolan. Både för elever och lärare. Rektorn säger vidare att "lärares önskemål och önskningar inte får stå i vägen för barnens behov." Vidare anser rektorn att det är viktigt att de har denna gemensamma förståelse av uppdraget när de nu arbetar med tolkningen av de nationella målen. Detta för att senare lägga fokus på elevernas kunskapsutveckling. Enligt rektorn har fokus de första åren som rektor legat på att poängtera Gaddenskolans ledord med tonvikt på demokrati och medborgarkunskap.

Vid intervjuer framkommer att den nya skollagen och de nya kursplanerna diskuteras på skolan och kompetensutvecklingsdagar och konferenser ägnas åt den nya skollagen och läroplanen.

Detta läsår kommer enligt rektorn och lärarna skolans utvecklingsarbete vara inriktat på IT med utgångspunkt i freinetpedagogiken.

Vid inspektionen framkommer utifrån de olika intervjuerna att rektorn är en aktiv pedagogisk ledare av verksamheten. Rektorn styr den pedagogiska utvecklingen i skolan och rektorn har detta mandat. Lärarna är positiva till att rektorn utmanar dem i deras arbete och håller i rodret i skolan. De uppger att de vet vart de är på väg och vem som har det övergripande ansvaret. Lärarna menar vidare att de det som positivt att de har en rektor som vunnit förtroendet allteftersom och som vågar ställa lite obekväma frågor. Rektorn utmanar och utvecklar således lärarna genom dialog och kommunikation om skolans kärnprocesser.

Av intervjuerna framkommer att informationen till föräldrar om skolans utvecklingsarbete och om den nya skollagen och läroplanen ännu inte har getts i någon större omfattning. Rektorn har för avsikt att informera om förändringarna på det föräldramöte under vårterminen som är gemensamt för hela skolan. Eleverna har inte heller blivit välinformerade om förändringarna eller fått information om skolans vision och pågående utvecklingsarbete. Information om målen för utbildningen har rektorn överlåtit till lärarna. Rektorn och lärarna har för avsikt att senare under IT-utvecklingsarbetet i skolan förbättra skolans hemsida när det gäller information till föräldrar och allmänhet. Skolans styrelse ser också att detta är ett viktigt område att utveckla.

I skolan finns enligt eleverna ett väl fungerande elevråd. Eleverna har fått ansöka till någon av posterna i elevrådets styrelse. På så sätt menar eleverna har elevrådet fått status i skolan. På elevrådet tas enligt eleverna emellertid i huvudsak upp mest praktiska frågor såsom inköp av lekredskap m.m. Eleverna uppger att de också är involverade i skolans arbete med likabehandlingsplanen.

Skolinspektionen bedömer att rektorn kommunicerar skolans mål med lärarna utifrån de nationella målen och skapar beredskap inför kommande förändringar. Rektorn kan emellertid utveckla kommunikeringen av uppdrag och mål med föräldrarna och eleverna.

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

Rektorn skapar enligt lärarna möten för kommunikation och dialog för skolutveckling och de uppger att de uppskattar att rektorns har strukturerat upp mötena. Rektor leder en eftermiddagskonferens varannan vecka och en gång i månaden på kvällstid då även styrelsen är representerad. Enhetsmöten genomförs varannan vecka och leds av enheterna själva. Dessa möten protokollförs. Det finns två enheter på skolan, förskoleklass och årskurserna 1-3 samt årskurserna 4-6. Lärarna berättar att det på enhetsmötena förbereds frågor inför den gemensamma pedagogiska konferensen och ibland diskuteras akuta ärenden. Enheterna ansvarar delvis själva för innehållet på enhetsmötena och kan lyfta frågor som är de tycker är viktigast för deras arbete med eleverna. De arbetar också med uppgifter de fått vid den pedagogiska konferensen.

Av intervjuerna framkommer att rektorn stimulerar och inspirerar lärare till tydligare engagemang och vilja att utveckla sin kompetens bland annat genom att genomföra heldagar med föreläsningar och gruppuppgifter. Innehållet har bland annat handlat om vad som är viktigt i skolan, självkännedom, hur elever lär sig, lärarnas förhållningssätt mot elever och konflikthantering. Det finns särskild tid för varje klasslärare att diskutera elevärenden tillsammans med specialpedagogen varje vecka. En gång per månad träffas rektorn, biträdande rektorn, specialpedagogen och berörd personal med fokus på de elever som behöver eller kan behöva stöd i klasserna. Varannan månad träffas biträdande rektorn, skolsköterskan, psykologen och specialpedagogen kring särskilda elevärenden.

Av skolans dokumentation framkommer att det vid medarbetarsamtalen används ett underlag med frågor som berör bland annat utveckling, stöd, social gemenskap, ansvar och samarbete och mål för arbetet. Lärarna gör en självskattning som underlag för en dialog med rektorn. Det finns dessutom lönekriterier som rektorn använder.

Läsåret 2010-11 ägnades de pedagogiska konferenserna till IUP, bedömningskriterier, livskunskap, hållbar utveckling, likabehandling med mera. Enligt rektorn och biträdande rektorn så är det behoven i verksamheten som styr enskilda lärares kompetensutveckling. Det kan exempelvis enligt rektorn handla om att lärarkompetens saknas i visst ämne, nu behövs till exempel kompetens i de estetiska och praktiska ämnena samt engelska. Det finns även enligt rektorn olika behov av kompetensutveckling inom IT, beroende på erfarenhet och roll i skolan. Biträdande rektorn bevakar mail och inbjudningar som berör olika kompetensinsatser och lägger ut dessa till lärarna. Lärarna berättar att de också kan komma med egna önskemål om kompetensutveckling.

Skolinspektionen bedömer att rektorn utvecklar strukturer för kommunikation och dialog med lärarna och kring utvecklingen av skolan. Rektorn är aktiv i kommunikation och dialoger för att säkra att tänkta processer sker och kompetensutvecklingen är tydligt kopplad till skolans utvecklingsbehov.

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

I skolan finns en biträdande rektor. Den biträdande rektorns ansvarsområden är tydliggjorda i skolan. Dels finns områden rektor och biträdande rektor har ett gemensamt ansvar över och dels egna. Eftersom den biträdande rektor sedan flera år är väl insatt i skolans pedagogiska arbete och profil tar biträdande rektor ett ansvar för upplägg av skolans pedagogiska konferenser och kompetensutvecklingen. Men enligt den biträdande rektor planeras och genomförs det mesta tillsammans

Skolan har två enheter/ arbetslag. I enheterna tar de ett gemensamt ansvar för mötena och arbetet i verksamheten. Utifrån skolans pedagogiska konferenser, som är en gång varannan vecka, planeras vad som ska tas upp på enhetsmötena och vad som ska utföras. På enhetsmötena skrivs protokoll och på kommande pedagogiska konferens refererar sedan lärarna utifrån enheterna hur arbetet gått. Rektorn och biträdande rektor samt lärarna är nöjda med detta upplägg. Skolledningen involverar således enligt lärarna alla medarbetare och ger förutsättningar för delaktighet och inflytande. Vidare poängterar rektor vikten av prestigelöshet och att man vågar erkänna sina egna tillkortakommande. De nyanställda uppger att de känner trygghet gentemot rektor, biträdande rektor och sina kollegor och att de ges möjlighet till inflytande och delaktighet. De känner att de vågar be om hjälp och att det finns tid för pedagogiska samtal.

Vid intervjuer med skolans specialpedagog framkommer att specialpedagogen arbetar med enskilda elever cirka hälften av arbetstiden. 30 minuter per lärare och vecka har specialpedagogen avsatt tid för handledning. Specialpedagogen arbetar också med skolutvecklingsfrågor och sammanträder en gång i veckan med biträdande rektor. Då kan de diskutera utifrån sina olika erfarenheter under veckan vad som behöver utvecklas och vilket stöd som behöver sättas in. Specialpedagogen är sin egen "enhet" och utvärderar sitt arbete och skriver

underlag till kvalitetsredovisningen. Specialpedagogen får egen handledning och för att vidga sina perspektiv försöker specialpedagogen utveckla samverkan med kommunens specialpedagoger.

Skolinspektionen bedömer att ledarskapet är fördelat i skolan och att den pedagogiska personalen görs delaktig.

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?

Gaddenskolan har gemensamma riktlinjer för kvalitetsarbetet. Enheterna, fritidshemmet och specialpedagogen beskriver sitt kvalitetsarbete och lämnar underlag till rektorerna som sammanställer skolans kvalitetsredovisning. Av dokumentationen framkommer att enheterna inte har tydliga målformuleringar för sitt utvecklingsarbete och deras kvalitetsredovisningar liknar mer beskrivningar av klasserna och vad de arbetat med. Det finns några gemensamma områden inom svenskämnet, likabehandlingsplan, hälsa och livsstil och jämlikhet, där övergripande mål har formulerats och där skolan till viss del följer upp och utvärderar verksamheten och tar tillvara resultaten. I kvalitetsredovisningen finns en kort sammanfattning och analys av elevernas måloppfyllelse i årskurs 5 men där görs inga djupgående analyser av elevernas kunskapsresultat som utgångspunkt för skolans kvalitetsarbete.

Det framkommer under intervjuerna att enheterna tar upp utvecklingsområdena på sina möten ibland, men att det inte sker något systematiskt utvecklingsarbete på skolan, det vill säga där lärarna planerar, genomför, följer upp, analyserar, åtgärdar och sedan planerar nya mål. Rektorerna och lärarna har diskuterat svårigheter med att mäta och utvärdera elevernas resultat i utvecklingsarbetet i till exempel svenskämnet. Lärarna beskriver inte, exempelvis i kriterier, vad de förväntar sig att eleverna ska nå för resultat genom utvecklingsarbetet och de har då svårt att se hur eleverna lyckas nå målen. Lärarna säger i intervjun att de upplever det bekymmersamt att skriva redovisningen. Det är svårt att beskriva vad som förbättrats och redovisningen upplevs inte som ett redskap i utvecklingsarbetet.

Inför läsåret diskuteras utvecklingsområdet IT gemensamt på konferenser för att se hur det kan kopplas till freinetpedagogiken och grundtankarna för Gad-

denskolan och för att i högre grad få alla att omfattas av gemensamma utvecklingsområden.

Eleverna uppger att de inte känner till vilka utvecklingsområden som finns på skolan och att de inte är delaktiga i kvalitetsarbetet.

Skolinspektionens bedömer att rektorn i större utsträckning behöver följa upp och analysera skolans resultat på individ- och skolnivå. Utifrån dessa analyser behöver rektorn göra de nya prioriteringar, pedagogiska insatser och organisatoriska förändringar som kan behövas. Kvalitetsarbetet i enheterna behöver ske mer systematiskt för att förbättra utvärderingarna på skolnivå. Rektorn behöver vidare tydliggöra kopplingen mellan lärarnas utvecklingsarbete och elevernas resultat. Eleverna behöver också ges större möjlighet till delaktighet i kvalitetsarbetet.

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. Framgångs-

¹ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

faktorer enligt denna forskning är bland annat att rektorn och lärarna har fokus på det nationella uppdraget och kärnprocesserna i skolan, det vill säga undervisningens kvalitet och elevernas utveckling och lärande.² Andra tydliga framgångsfaktorer är rektors aktiva pedagogiska ledarskap och kommunikation och dialog med lärarna och eleverna för gemensam förståelse av uppdraget.³ Forskning visar vidare att rektorer som har täta kontakter med andra rektorer, i ledningsteam eller i nätverk med rektorer på andra skolor, får möjlighet att skapa egna professionella normer vilket stärker dem i deras yrkesroll.⁴

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

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

Även på huvudmannanivå, det vill säga bland skolpolitiker och förvaltningsansvariga chefer, finns brister när det gäller kännedom om verksamheterna och skolornas arbete, måluppfyllelse och resultat.⁶ Huvudmannen har det övergripande ansvaret för att utbildningen genomförs i enlighet med författningarna. Det innebär bland annat ett ansvar för att rektor och lärare har nödvändiga kunskaper om de föreskrifter som gäller och att de ges förutsättningar att omsätta dessa i praktik. Forskningen är relativt begränsad på det här området, men pekar bland annat på vikten av att huvudmannen har en tydlig ambition

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.

⁵ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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 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.

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

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

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

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.

dagogiskt 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, fräntar inte rektor det ansvar en rektor har enligt styrdokumentet, utan ska ses som ett verktyg för samverkan och delaktighet och handlar då om att göra fler delaktiga i skolövergripande processer och analyser. Detta berör således inte bara rektors möjlighet att delegera funktioner som rektor har ansvar för i författningarna, utan även engagemang och delaktighet när det gäller lärande och utveckling generellt och därmed också för den egna skolans övergripande utvecklingsarbete.¹⁵ För lärarnas del ligger det inom ramen för en "utvidgad lärarprofessionalism" att känna ansvar för och ta på sig arbetsuppgifter som med en mera avgränsad syn på lärarprofessionalism skulle kunna betraktas som "rektorsuppgifter". Med detta följer inflytande över processer på systemnivå. Det fördelade ledarskapet grundar sig på grundsynen att människan är både kapabel och intresserad av att ta på sig ansvar och arbetsuppgifter när hon ser mål och mening i

¹¹ 2 kap. 9 § skollagen (2010:800)

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

¹³ Ibid.

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

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

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.

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

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.

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 ingår och 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 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 måluppfyllelse.

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

Skolverkets allmänna råd för kvalitetsredovisning

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

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

Författningsstöd rörande kommunala grundskolor till den 1 juli 2011

2 kap. 2 § 1985 års skollag

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

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

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

Lpo 94, 2. Mål och riktlinjer

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

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

Lpo 94, 2.2 Kunskaper/Riktlinjer

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

Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar

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

Sista meningen i stycket anger att rektorn har ansvaret för skolans resultat och därvid, inom givna ramar, har ett särskilt ansvar på ett antal områden såsom till exempel:

- skolans arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas,
- undervisningen och elevvårdsverksamheten utformas så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver,
- resursfördelningen och stödåtgärderna anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör,
- undervisningen i olika ämnesområden samordnas så att eleverna får möjlighet att uppfatta större kunskapsområden som en helhet,
- personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt skall kunna utföra sina uppgifter,

Framgångsfaktorer för rektorers ledarskap

Punkterna nedan beskriver ett koncentrat av framgångsfaktorer som poängterats i forskning om framgångsrika skolor och framgångsrikt ledarskap och som varit utgångspunkter för bedömningsområden i granskningen, tillsammans med skolans styrdokument. Punkterna gör inte anspråk på att vara en fullständig beskrivning av framgångsfaktorer för skolledarskap, men belyser faktorer som enligt forskning är viktiga för rektorer att förhålla sig till i sitt ledarskap. Litteraturen på området är omfattande och litteraturlistan är tänkt att ge en vägledning att söka vidare i.

- Rektor är aktiv pedagogisk ledare av verksamheten.
- Rektor är kunnig och kompetent och har lärarnas förtroende.
- Rektor skapar beredskap och förståelse för det nationella uppdraget och för förändringar i skolsystemet.
- Rektor är bärare av en utvecklingsidé och kommunicerar den i olika sammanhang både internt och externt.
- Rektors organisation av tid inriktas på att stödja utveckling och utvärdering av den pedagogiska verksamheten.
- Rektor är tydlig, demokratisk, lärande och kommunikativ samt fokuserar på såväl skolans sociala mål som kunskapsmålen.
- Rektor tar ansvar för både skolans struktur och kultur i syfte att bidra till högre grad av måluppfyllelse.
- Rektor deltar i diskussioner om vad som genererar framgångsrik undervisning och analyserar samband mellan undervisningsmönster och utveckling av kunskapsresultat.
- Rektor engagerar sig i skolans kärnprocesser, undervisning och lärande samt uttrycker höga förväntningar på elevernas resultat.
- Rektor är förtrogen med verksamheten och den dagliga undervisningen samt ger återkoppling och bekräftelse till lärarna.
- Rektor och lärare har i sin kommunikation fokus på mål och lärande.
- Rektor kommunicerar med elever och föräldrar om undervisning och lärande.
- Rektor involverar medarbetarna och ger förutsättningar för delaktighet och inflytande.
- Rektor fördelar ansvar och befogenheter till arbetslag och team.
- Rektor har en ledarstrategi som fokuserar på att skapa en kultur med normer och värderingar som stimulerar och inspirerar medarbetarna till tydligare engagemang och vilja att utveckla sin kompetens.
- Rektor använder kompetensutveckling som en hävstång i skolans förbättringsarbete.
- Rektor tar ansvar för samverkan med andra skolor och ser skolsystemet som en helhet där den egna skolan är en del.
- Skolans ledarskap och förbättringsarbete präglas av såväl långsiktighet och uthållighet som delaktighet och inflytande samt öppenhet och samverkan.
- Förbättringsarbetet ställs i relation till resultat, övergripande mål och visioner med skolverksamheten.

- Skolledarrollen görs attraktiv genom stöd och bekräftelse.
- Rektorn har täta kontakter med andra rektorer, i ledningsteam eller i nätverk för att skapa egna professionella normer och stärka yrkesrollen.

Litteraturlista

Berg, Gunnar m.fl. (1995) *I korstrycket, om rektorers roll i skolan*. Göteborg: Förlagshuset Gothia.

Berg, Gunnar (2003) *Att förstå skolan – en teori om skolan som institution och skolor som organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Bertlett, Johan (2011). *An Employee Model and its Relation to Psychological Climate. A Study of Congruence in the Behavior of Leaders and Followers*. Ak. Avh. Lunds universitet.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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