

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap i
Djäkneparksskolan i Norrköpings 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 Djäkneparksskolan i Norrköpings kommun ingår i detta projekt.

Djäkneparksskolan besöktes den 17 och 18 maj 2011. Ansvariga inspektörer har varit utredarna Marie-Louise Hultman och Ingela Djurberg. 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

Norrköpings kommun har organiserat kommunens skolor i fyra områden med en områdeschef för varje område. Eftersom Djäkneparksskolan är en kommunal självstyrande skola ingår inte skolan i något av dessa områden. Både utbildningsförvaltningen och rektorn anger att detta betyder att Djäkneparksskolans rektor är mer självständig i att fatta beslut om verksamheten jämfört med de andra kommunala rektorerna. Denna självständighet ger en hög frihetsgrad men kan riskera ett utanförskap eftersom Djäkneparksskolan är den enda självstyrande skolan i Norrköpings kommun. Rektorn på Djäkneparksskolan har medarbetarsamtal och personalansvar för 56 medarbetare, vilket är fler än på de flesta grundskolor i kommunen. Detta är ett val som rektorn själv gjort. Skolan har en rådgivande styrelse med representanter från det omgivande samhället. De nätverk, forum och stödfunktioner som kommunen tillhandahåller för rektorerna kan även Djäkneparksskolans rektor delta i men hittills har rektorn inte utnyttjat detta i någon högre grad.

Norrköpings kommun tillämpar sedan ett antal år tillbaka ett ekonomiskt resursfördelningssystem med en fast del baserat på antalet elever samt en rörlig del baserat på områdets sociala struktur. Den fasta delen utgör 89 procent och den rörliga delen 11 procent av den totala skolbudgeten. Vid intervjuerna med förvaltning och ansvariga politiker framkommer att man anser att detta sätt att fördela resurser fungerar väl. Norrköpings kommun följer upp grundskolornas kunskapsresultat främst i de högre årskurserna. I de dokument Skolinspektionen tagit del av framkommer inte vilken analys som görs av de enskilda skolornas resultat. Men skolornas kunskapsresultat utgör inte någon grund för resurstilldelningen.

Hittills har områdescheferna varit mottagare av de ekonomiska resurserna för sitt område och sedan, i samverkan med områdets rektorer, gjort en fördelning mellan de olika skolorna. En del av resurserna har avsatts till en för skolområdet gemensam pott för oförutsedda kostnader och gemensamma aktiviteter. Från och med 2011 går de ekonomiska resurserna direkt till varje rektor och inte via områdeschefen. Detta är ett politiskt beslut som sägs ha sin grund i att man vill ha en tydligare central styrning för att kunna se vilka resurser varje skola faktiskt får utifrån de principer som politikerna fattat beslut om. Centralt på barn- och ungdomsförvaltningen finns en mindre summa avsatt för exempelvis inflyttande elever med stora resursbehov.

Som självstyrande skola har rektorn för Djäkneparksskolan hela tiden fått de ekonomiska resurserna direkt från kommunen och inte via någon områdeschef.

Förväntningar på kommunens rektorer, som de framkommer i olika dokument, utgår bland annat från de framgångsfaktorer som Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) beskrivit i sin utvärdering av vad som påverkar skolors resultat men också från aktuell skolledarforskning. Både ansvariga politiker, förvaltning och Djäkneparksskolans rektor anser att förväntningarna på rektorerna i Norrköpings kommun är höga. Den politiska ledningen säger sig ha höga ambitioner och anger vid intervjun att skolan är en prioriterad verksamhet i kommunen. En viktig faktor som framkommer vid samtliga intervjuer är konkurrensen från de fristående skolorna i kommunen som, utifrån huvudmannens perspektiv, kräver att rektorerna är goda ambassadörer för vad Norrköpings kommunala skolor står för, både inåt i organisationen och utåt mot föräldrar och barn.

Vid intervjuerna med förvaltningsledning och politiker framkommer förväntningar på att rektorerna ska påverka och leda lärarnas arbete, lyssna och fråga. De ska tillämpa ett demokratiskt ledarskap med ett gott bemötande i kontakten med medarbetare, elever och föräldrar. Rektorerna ska prioritera att vara ute i verksamheten för att skapa dialog med lärarna i undervisningsfrågor och kring aktuell forskning. Vidare betonas förmågan att kommunicera de nationella och kommunala målen. Att arbeta för högre måluppfyllelse anger både rektor och förvaltning ha högsta prioritet från huvudmannens sida. Liksom att rektorerna håller tilldelad budget.

Rektorn på Djäkneparksskolan har som självstyrande skola inget centralt stöd, förutom ekonomistöd och tillgång till stöd i personalfrågor vid behov. Eftersom en dokumenterad beskrivning av rektorsuppdraget saknas har rektorn efterfrågat tydligare riktlinjer från nämnden. Detta har inte resulterat i någon nedskrivnen beskrivning men samtalen med nämnden har ändå medfört att rektorn upplever att det blivit tydligare hur kraven och ramarna för uppdraget ser ut.

Rektorn bestämmer själv över sin kompetensutveckling. Hittills har det inte prioriterats men rektorn har till nästa år anmält sig till rektorslyftet. Under våren har rektorn begärt och fått handledning för stöd i sin ledarroll. Rektorn har medarbetarsamtal med en chef på förvaltningen. Vid intervjuerna framkommer att rektorn har ett stort friutrymme att forma sitt uppdrag och endast tar kontakt med sin chef några gånger per år eller vid behov. Rektorn upplever sig ha

tillräckligt goda förutsättningar för att kunna genomföra sitt uppdrag, både utifrån de nationella styrdokumenterna och utifrån kommunens krav.

Skolinspektionen bedömer att Djäkneparksskolans rektor har ett stort eget friutrymme för att skapa förutsättningarna för sitt ledarskap. Detta är en möjlighet men kan också medföra en risk för ett utanförskap.

Rektors styrning av det nationella uppdraget

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 vid Djäkneparksskolan uppger sig ha goda möjligheter att styra över sin tid. Eftersom skolan är en självstyrande enhet avgör rektorn själv sitt deltagande i kommungemensamma grupper och möten. Rektorn upplever sig finnas på plats i skolan och anger att möten med medarbetare, planerade och spontana, tar stor del av arbetstiden. Att alltid vara tillgänglig för personalen menar rektorn innebär för lite tid till strategiska frågor, att tänka och planera för verksamhetens utveckling. Rektorn har ambitionen att vara mer ute i verksamheten, göra klassrumsbesök, vara ute i korridorer och matsal. För att lyckas med det har rektorn börjat lägga in detta i sin kalender. Vid intervjuerna med de olika personalgrupperna framkommer en delvis annan bild. Att rektorn ofta är upptagen i möten och samtal på skolan bekräftas av personalen men däremot anser personalen att rektorn alltför ofta är på möten utanför skolan. Några lärare uppger att de haft besök av rektorn på lektioner. Vid besöken har rektorn fokuserat på frågor om bemötande av elever, men även pedagogiska frågor har tagits upp.

Rektorn på Djäkneparksskolan har arbetat som rektor på skolan i snart två år. Dessförinnan som rektor ett och ett halvt år på annan skola i kommunen och något år som rektor i annan kommun. Rektorn är i grunden språklärare och har gått en skoljuridisk utbildning men inte den statliga rektorsutbildningen. Vid intervjuerna uppger rektorn utveckla sin kompetens genom att läsa forskning och aktuell litteratur inom ledarskapsområdet. Rektorn deltar ibland i kommunens grupp för rektorer med 7–9-skolor, REKO, men säger sig inte riktigt känna samhörighet till detta nätverk eftersom Djäkneparksskolans styrform skiljer sig en hel del från andra skolor. De så kallade Spåret är en annan grupp bestående av rektorer i närliggande skolor vars elever ofta väljer Djäkneparksskolan till årskurs 7. I båda dessa grupper kan finnas möjlighet till en del stöd om man

har det tungt men rektorn upplever inte att någon av dessa grupper är utvecklande för ledarrollen.

Vid samtliga intervjuer framkommer att rektorn är en person som vill ha insyn i och kunna påverka det som händer i klassrummen, ett undervisningsnära ledarskap. Rektorn har i sin prioritering av tid en klart uttalad ambition att vara en ledare som finns nära lärarna och eleverna. En rektor som tar del av och påverkar hur undervisningens bedrivs. Rektorn betonar starkt sin föresats "att lägga sig i" det pedagogiska arbetet. Detta sägs vara en stor skillnad gentemot skolans förre rektor som, enligt uppgift från lärarna gav dem fria händer att själva utforma sin undervisning. En del lärare upplever att nuvarande rektorn lägger sig i för mycket och ser det som kontroll och i vissa fall även till och med som ett misstroende mot att man gör ett bra jobb. Rektorn å sin sida ser det som stöd och ett bollplank för lärarna i arbetet med att utveckla skolan. Dessa två olika synsätt på hur undervisningsnära en rektor ska vara har, enligt samtliga intervjuer, inneburit konflikter, tagit mycket energi och naggat på förtroendet mellan rektorn och lärarna.

Lärarna efterfrågar en rektor som ger tydliga, klara besked och som låter dem ha inflytande i förändringsprocesser. En stor del av de intervjuade lärarna säger sig sakna detta hos rektorn. Rektorn själv tycker att det finns ett flertal tillfällen och möjligheter för lärarna att ha inflytande, komma med synpunkter och förslag.

Skolinspektionen bedömer att rektorn på Djäkneparksskolan i viss utsträckning prioriterar sin tid på ett sätt som gynnar skolans utveckling. För ett framgångsrikt ledarskap behöver dock rektorn arbeta på att få en samsyn på skolan om rektors pedagogiska uppdrag, utifrån de nationella författningarna och de förväntningar som huvudmannen ställer på rektorn. Denna samsyn är en viktig förutsättning för att skapa entusiasm och engagemang hos lärarna att vara delaktiga i arbetet med att utveckla skolan. Vidare bedömer Skolinspektionen att rektorn utvecklar sin kompetens och har god kännedom om verksamheten. Men även i detta behöver rektorn i högre grad ta till vara denna kunskap och kännedom om verksamheten utifrån ett skolutvecklingsperspektiv.

För att få stöd i att utveckla sin ledarroll behöver rektorn vidare finna nätverk som både kan vara stöd och bidra till den egna professionsutvecklingen.

2. Kommunicerar rektor de nationella målen?

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

Av intervjuerna och insänd dokumentation framgår att rektorn har god kunskap om och i många olika sammanhang hänvisar till de nationella målen. Även lärare och elever är väl insatta i målen för utbildningen och de nya förändringarna i skollag, läroplan, kursplaner m.m. Djäkneparksskolan var med i Skolverkets responsgrupp för teknikämnet och deltog med synpunkter i flera andra ämnen inför utarbetandet av de nya kursplanerna.

Det framgår vid samtliga intervjuer att rektorn har ett stort engagemang i och ofta tar upp frågor kring undervisning och lärande med lärarna.

Djäkneparksskolan har en utvecklingsledare som arbetar med att informera om och förankra de nya författningarna. Under intervjuerna framkommer att alla lärare under detta läsår haft i uppgift att läsa delar av de nya styrdokumenterna och sedan diskutera dem i arbetslagen. Förutom detta har man haft information för föräldrar och den lokala styrelsen. Eleverna har fått viss information men en större informationsinsats för eleverna är planerad till terminsstarten i höst. I detta arbete finns rektorn med men det praktiska arbetet är delegerat till utvecklingsledaren.

Skolinspektionen bedömer att Djäkneparksskolans rektor kommunicerar de nationella målen och leder arbetet så att verksamheterna har de nationella målen i fokus. Rektorn skapar också god beredskap för förändringar i skolsystemet och ser till att alla på skolan har de nationella målen i fokus i sitt arbete. Personalen är väl förtrogen och förberedd inför kommande förändringar 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?

Det framkommer vid intervjuerna att rektorns kommunikation och dialog om framgångsrik skolutveckling delvis hindras av de olika uppfattningar om rektors pedagogiska ledarskap som råder bland lärarna.

Djäkneparksskolan har nio olika schemalagda möten. Pedagogiska frågor och frågor om skolutveckling behandlas framför allt i ämnesgrupperna och till viss del på arbetslagsmötena. Vid dessa möten deltar rektorn bara någon enstaka gång. Vid övriga möten, uppges det i intervjuerna, mest vara information och praktiska frågor på dagordningen. Ledningsgruppen som har möte en gång i

veckan leds av rektorn och består av arbetslagsledarna och samordnaren för de internationella klasserna. Enligt arbetslagsledarna används tiden i huvudsak till att informera varandra och rektorn om vad arbetslagen tagit upp på sina möten och vilken information som ska föras ut till arbetslagen av arbetslagsledarna. Pedagogiska frågor, målfrågor och utvecklingsfrågor berörs mer sällan.

Vid intervjuerna framkommer att medarbetarsamtalen mest handlar om hur läraren upplever sin arbetssituation, bemötandet av elever och föräldrar och i någon mån om hur skolan kan utvecklas. Skolans prioriterade utvecklingsområden tas inte upp vid dessa samtal. Rektorn på Djäkneparksskolan uppger sig ha medarbetarsamtal med 56 personer. Det är fler medarbetarsamtal än de flesta andra rektorer i Norrköpings kommun har. Inför nästa läsår tänker rektorn eventuellt delegera en del av detta arbete till kvalitetssamordnaren.

Vid intervjuerna anges att årets kompetensutveckling nästan helt gått åt till de förändringar i skollag och förordningar som börjar tillämpas till höstterminen. Vid samtliga intervjuer framgår att rektorns policy för övrigt är att kompetensutveckling ska ha ett tydligt skolutvecklande syfte. Lärarna uppger att det finns goda möjligheter att få kompetensutveckling om man kan motivera det utifrån hur det kan användas för att nå bättre resultat eller på annat sätt utveckla skolan.

Ett försök till intern kompetensutveckling initierades av rektorn förra året och innebar att alla lärare ett par gånger under året skulle auskultera hos någon kollega och efteråt diskutera lektionen. Några lärare har provat men de flesta anser sig inte ha tid för det.

Skolinspektionen bedömer att rektorn behöver se över mötesstrukturen så att pedagogiska frågor och skolutvecklingsfrågor kan få större utrymme. I nuläget utgör mötesorganisationen i huvudsak ett stöd i praktiska frågor och elevfrågor och i mindre grad i övergripande skolutvecklingsfrågor.

Skolinspektionen bedömer vidare att de olika uppfattningar av rektorns pedagogiska ledarskap som råder på skolan verkar hindrande för en öppen och konstruktiv dialog.

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

Djäkneskolan leds av en rektor som tillsammans med fem arbetslagsledare och en samordnare för de internationella klasserna utgör skolans ledningsgrupp.

Dessutom finns en kvalitetssamordnare som ansvarar för att hålla ihop skolans utvecklingsarbete, följa upp och analysera skolans resultat genom enkäter och utvärderingar. Kvalitetssamordnaren skriver den lokala arbetsplanen och till stora delar kvalitetsredovisningen samt ger ibland coachning och stöd till lärare i undervisningsfrågor. Samordnaren uppger sig ha fullt mandat från rektorn och formar självständigt sitt uppdrag men uppfattar inte sig som en pedagogisk ledare. Vid andra intervjuer framkommer dock att lärarna ser samordnaren som en pedagogisk ledare.

Utvecklingsledaren driver de olika utvecklingsgrupper som finns på skolan men detta läsår har arbetet främst inriktats på implementeringen av de nya författningarna för grundskolan.

Dessutom finns i skolans ledningsgrupp en samordnare för internationella kontakter.

Under samtliga intervjuer framkommer att det finns en vilja hos många lärare på Djäkneparksskolan både att utveckla undervisningen och att ta på sig olika uppdrag. I den förteckning över lärarna som Skolinspektionen tagit del av framgår att de flesta har någon form av uppdrag utöver sin lärartjänst. Vid intervjuerna kunde dock anas en viss trötthet hos lärarna. Flera lärare uttrycker det som så att det har blivit för många utvecklingsprojekt och insatser samtidigt och att man inte får någon tid för att genomföra sina uppdrag.

För arbetslagsledarna finns en uppdragsbeskrivning med visst personalansvar, informationsansvar, utvecklingsansvar, arbetsmiljöansvar och organisationsansvar. Lagledarna ska också vara informationskanal mellan arbetslagen och rektorn. Denna uppdragsbeskrivning uppges ha utformats av skolans tidigare rektor och kommer, enligt arbetslagsledarna, att ses över inför nästa läsår.

Rektorn menar att det finns flera sätt för lärarna att ha inflytande över förändringar och utvecklingsfrågor. Bland lärarna är bilden delad och vid flera intervjuer framkommer att många lärare anser att det fanns ett större utrymme för inflytande förut och att man nu mera får yttra sig över färdiga förslag i stället för att vara med i processen från början.

Vid intervjuerna framkommer en skillnad i möjligheterna till inflytande och dialog mellan å ena sidan de lärare som arbetat länge på skolan tillsammans med den förre rektorn och de som är nyanställda eller har arbetat på andra skolor med andra rektorer. De som arbetat länge jämför ofta den nuvarande och den förre rektorn och har en mer kritisk syn på rektorns ledarskap än de som har andra skolor att jämföra med. Även gruppen med arbetslagsledare, sam-

ordnare och andra som har ett närmare samarbete med rektorn har en mer positiv syn på rektorns pedagogiska ledarskap. Dock framhåller de flesta lärare att inflytandet för dem förbättrats efter att de påtalat brister för rektorn.

Vid flertalet av intervjuerna framkommer att rektorn har en nära kontakt med eleverna på skolan och eleverna kan ge exempel på hur de varit delaktiga i att ta fram förbättringsåtgärder för skolan.

Skolinspektionen bedömer att det pedagogiska ledarskapet i hög utsträckning är fördelat men att uppdragen och ansvaret för uppdragen behöver förtydligas. Utifrån de skilda uppfattningar om möjligheter till inflytande och dialog som framkom vid Skolinspektionens besök är det viktigt att rektorn fortsätter att vara lyhörd och arbetar vidare för en samsyn kring möjligheterna för inflytande och dialog.

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?

Vid samtliga intervjuer uppges att kvalitetsarbetet huvudsakligen drivs av kvalitetssamordnaren som håller ihop de fyra kvalitetsgruppernas arbete, utvärderar och analyserar olika insatser, genomför trivselenkäter, sammanställer skolans kunskapsresultat på både individ-, klass-, ämnes- och skolnivå, planerar kompetensutvecklingsdagar och skriver huvuddelen av kvalitetsredovisningen och den lokala arbetsplanen. Underlaget för kvalitetsredovisningen kommer från arbetslag, ämneslag och kvalitetsgrupperna. Rektorn initierar och skriver den inledande delen i kvalitetsredovisningen och uppger sig använda resultaten i skolans utvecklingsarbete.

Uppföljningar av arbetslagens arbete och analyser av ämneskompetensen har lett till att rektorn har påbörjat och kommer till nästa läsår att fortsätta förändra arbetslagens sammansättning för att stärka kompetensen i arbetslagen och för att lärarna ska ha sin huvudsakliga undervisning inom arbetslagets klasser. Vid det arbetsplatsmöte som Skolinspektionen deltog i presenterade rektorn ett schemaförslag utifrån dessa pedagogiska aspekter.

Skolinspektionens bedömer att arbetet med uppföljning och utvärdering av resultat och mål är väl utvecklat på alla nivåer, i samtliga ämnen och klasser.

Syfte och bakgrund

Syfte

Projektet om rektors ledarskap ska belysa förutsättningar för och granska hur rektorer utövar sitt ledarskap i grundskolan. Det övergripande syftet med kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap är att bidra till utveckling av ett ledarskap i skolan som har tydligt fokus på kärnprocesserna, det vill säga undervisningens kvalitet och elevers lärande och utveckling. Granskningen syftar därmed även till att långsiktigt bidra till en förbättrad kunskapsutveckling för eleverna i grundskolan.

Bakgrund

Skolinspektionen avslutade en första kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under hösten 2010.¹ Den pågående kvalitetsgranskningen är i stora delar en upprepning av den tidigare kvalitetsgranskningen, men har fördjupats i några perspektiv som beskrivs nedan.

Denna kvalitetsgranskning har, liksom tidigare granskning, sitt huvudfokus på rektors pedagogiska ledarskap och styrning utifrån det nationella uppdraget. Rektorns roll ses i forskning om framgångsrika skolor som central. Forskare har identifierat åtgärder som kan förbättra skolans ledarskapsarbete. Framgångsfaktorer enligt denna forskning är bland annat att rektorn och lärarna har fokus på det nationella uppdraget och kärnprocesserna i skolan, det vill säga undervisningens kvalitet och elevernas utveckling och lärande.² Andra tydliga framgångsfaktorer är rektors aktiva pedagogiska ledarskap och kommunikation och dialog med lärarna och eleverna för gemensam förståelse av uppdraget.³ Forskning visar vidare att rektorer som har täta kontakter med andra rektorer, i ledningsteam eller i nätverk med rektorer på andra skolor, får möjlighet att skapa egna professionella normer vilket stärker dem i deras yrkesroll.⁴

Dessa av forskningen betonade framgångsfaktorer ligger också bakom flera av de förbättringsområden som Skolinspektionen lyfter fram i sin första kvalitetsgranskning av rektors ledarskap. Ett sådant område är rektors kommunikation med 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.

¹ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

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

⁵ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

Även på huvudmannanivå, det vill säga bland skolpolitiker och förvaltningsansvariga chefer, finns brister när det gäller kännedom om verksamheterna och skolornas arbete, måluppfyllelse och resultat.⁶ Huvudmannen har det övergripande ansvaret för att utbildningen genomförs i enlighet med författningarna. Det innebär bland annat ett ansvar för att rektor och lärare har nödvändiga kunskaper om de föreskrifter som gäller och att de ges förutsättningar att omsätta dessa i praktik. Forskningen är relativt begränsad på det här området, men pekar bland annat på vikten av att huvudmannen har en tydlig ambition att utifrån en samlad bild av skolans resultat göra analyser för relevanta resursprioriteringar och identifiering av centrala utvecklingsområden för att uppnå högre måluppfyllelse. Det saknas således aktuell forskning som belyser relationen mellan huvudmannens ansvar och de förutsättningar som rektorer får för att leda skolor. Det saknas också kunskap om hur skolors huvudmän arbetar och styr kvalitetsutvecklingen. Därför uppstår frågor om hur huvudmännen inhämtar information och skapar kunskap om skolornas resultat, hur dessa resultat används samt hur ledningsfunktioner utformas för att stödja och utveckla verksamheten.⁷ Denna andra kvalitetsgranskning av rektors ledarskap har 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.

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

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

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 målfyllelse med utgångspunkt i de organisatoriska förutsättningarna?

Frågeställningen har två huvudfokus:

- *Förutsättningar för ledarskapet*

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

- *Rektors styrning utifrån det nationella uppdraget*

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

Centrala begrepp i granskningen

Pedagogiskt ledarskap

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

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

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

Fördelat ledarskap

Enligt Lpo 94 och Lgr 11, måste skolans verksamhet utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Detta ansvar ligger hos huvudmannen och rektor, men

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

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

¹⁰ Scherp, Hans-Åke., Scherp Gun-Britt (2007). Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningsskapande.

s 274. Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹¹ 2 kap. 9 § skollagen (2010:800).

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

¹³ Ibid.

också lärarna har ett ansvar för att verksamheten utvecklas.¹⁴ En framgångsfaktor för skolutveckling anses vara att ledarskap och ansvar på skolan är "fördelat". Ett fördelat ledarskap eller fördelat ansvarstagande, framtar inte rektor det ansvar en rektor har enligt styrdokumentet, utan ska ses som ett verktyg för samverkan och delaktighet och handlar då om att göra fler delaktiga i skolövergripande processer och analyser. Detta berör således inte bara rektors möjlighet att delegera funktioner som rektor har ansvar för i författningarna, utan även engagemang och delaktighet när det gäller lärande och utveckling generellt och därmed också för den egna skolans övergripande utvecklingsarbete.¹⁵ För lärarnas del ligger det inom ramen för en "utvidgad lärarprofessionalism" att känna ansvar för och ta på sig arbetsuppgifter som med en mera avgränsad syn på lärarprofessionalism skulle kunna betraktas som "rektorsuppgifter". Med detta följer inflytande över processer på systemnivå. Det fördelade ledarskapet grundar sig på grundsynen att människan är både kapabel och intresserad av att ta på sig ansvar och arbetsuppgifter när hon ser mål och mening i dem. Denna människosyn har stöd i läroplanen. Forskning visar att det finns ett positivt samband mellan fördelat ledarskap på en skola och förbättrade studieresultat.¹⁶

Kommunikation

I Utbildningsdepartementets rapport *Lärande ledare* beskrivs den lärande organisationen med fokus på det kontinuerliga lärandet och förståelsen av uppdraget i skolan. Rektors kommunikation med personalen är central för det kommunikativa, demokratiska och lärande ledarskapet.¹⁷ Kommunikationen knyts även till goda relationer där ledarskap ses som en social process beroende av dialog.¹⁸ I en lärande organisation är såväl rektors som lärares och elevers lärande centralt liksom de processer genom vilka lärandet sker. I en lärande organisation förändras ledarskapet från planering och organisering av medarbetarna till ledande av deras lärande. Då krävs att rektor kan bidra till en fördjupad förståelse av uppdraget och skapa möten för dialog och kommunikation där lärarnas föreställningar om undervisning i relation till elevers lärande ut-

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*

¹⁶ Ibid

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

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

manas. 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, *dels* sådana förutsättningar inom den enskilda skolenheten som rektor har ansvar för och befogenhet att besluta om enligt författningarna. De senare är till exempel tjänstefördelning, schemaläggning, indelningen av elever i grupper/klasser, organisationen av stöd och annat sådant som rektor har makt att besluta om. En del av detta kan behöva förhandlas internt eller kan läggas på andra inom ett fördelat ledarskap.

Metod och material

I kvalitetsgranskningen 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.

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

Författningsstöd

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

Författningsstöd rörande kommunala huvudmän till den 1 juli 2011

1 kap. 12 § 1985 års skollag

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

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

2 kap. 8 § 1985 års skollag

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

Lpo 94, 1 Den enskilda skolans utveckling

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

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

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

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

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

3 § Kvalitetsredovisningarna ska innehålla en bedömning av i vilken utsträckning de nationella målen för utbildningen har förverkligats och en redogörelse för vilka åtgär-

der 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. 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 skolläderskap, 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 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 Employeeeship 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). *Rektors 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.

Skolinspektionen

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-11-16

27 (27)

Dnr 40-2011:2236

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.