

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap i
Jurslaskolan i Norrköping 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 Jurslaskolan i Norrköping kommun ingår i detta projekt.

Jurslaskolan besöktes den 27 och 28 april. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå med representant för styrelsen. Ansvariga inspektörer har varit utredarna Ingela Djurberg och Christina Lindh. I denna rapport redovisar inspektörerna resultatet av kvalitetsgranskningen och sina iakttagelser, analys och bedömningar. Förutom denna redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

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

Förutsättningar för ledarskapet

Förutsättningarna för rektors ledarskap utifrån kvalitetsgranskningens inriktning beskrivs nedan. Frågeställningarna berör stöd och förväntningar från huvudmannen särskilt kopplat till uppföljning och analys av skolans resultat samt

de organisatoriska förutsättningarna, så som till exempel skolans storlek och rektors ansvarsområden.

Allmänt om skolan

Norrköpings kommun har organiserat kommunens skolor i fyra områden med en områdeschef för varje område. Inom varje område är skolorna grupperade i spår med en grundskola omfattande de senare årskurserna samt de kringliggande förskolorna och skolorna med lägre årskurser vars elever till största delen går vidare till denna skola.

Jurslaskolan ligger i Jursla cirka en mil norr om Norrköping. Skolan tillhör spår Kvillinge som ingår i område Norr. Enheten består av förskoleklass och grundskola årskurserna 1–6 samt skolbarnsomsorg. Jurslaskolan har under 2010 gjort en omorganisation från åldersblandade klasser till åldershomogena klasser. Skolan är organiserad i två arbetslag, ett för förskoleklass och årskurserna 1–2 och ett för årskurserna 3–6. Rektorn har organiserat arbetslagen på ett sådant sätt att de så långt som möjligt ska innehålla alla ämneskompetenser och olika yrkeskategorier så att den pedagogiska personalen ska kunna undervisa utifrån sina kompetenser. Arbetslagen innehåller i förekommande fall förskollärare samt grundskollärare, fritidspedagoger och assistenter. Skolan har en till två elevgrupper i varje årskurs och har för närvarande cirka 235 elever.

Skolan leds av en rektor som har haft sin tjänst på skolan i sex och ett halvt år. Till ledningsfunktionen på Jurslaskolan är knuten en administratörtjänst på 75 procent. Rektorn är närmaste chef för 17 lärare och för ytterligare 21 medarbetare inom skolorganisationen och har medarbetarsamtal med samtliga.

Vid den senaste regelbundna tillsynen av Norrköping kommun år 2007, befanns kommunen såväl som Jurslaskolan ha områden i behov av åtgärder inom bland annat kunskapsuppföljning och systematiskt kvalitetsarbete.

Resursfördelning

Norrköpings kommun tillämpar sedan ett antal år tillbaka ett resursfördelningssystem som inte är kopplat till skolans resultat utan utgår från en fast del baserad på antalet elever samt en rörlig del baserad på områdets sociala struktur. Den fasta delen utgör 89 procent och den rörliga delen 11 procent av den totala skolbudgeten. Tidigare har områdescheferna varit mottagare av de ekonomiska resurserna till sitt område och sedan i samverkan med områdets rektorer gjort en fördelning mellan de olika skolorna. Från och med 2011 går de ekonomiska resurserna direkt till varje rektor och inte via områdeschefen. Detta

är ett politiskt beslut som syftar till en tydligare central styrning för att kunna se vilka resurser varje skola faktiskt får utifrån de principer som politikerna fattat beslut om. Rektorn på Jurslaskolan uppger att förändringen av resursfördelningssystemet har inneburit att skolan fått mindre pengar till verksamheten, vilket i sin tur leder till att rektorn får ägna mer tid åt att hushålla och omfördela de resurser som finns. Företrädare för huvudmannen uppger att de kommer att göra en utvärdering av vilka effekter det förändrade fördelningssystemet fått på verksamheten.

Förväntningar

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. I den hårdnade konkurrensen om elever mellan de kommunala och fristående skolorna i kommunen förväntar sig huvudmannen också att rektorn ska agera ambassadör för vad Norrköpings kommunala skolor står för, både inåt i organisationen och utåt mot föräldrar och barn. Kommunen har en uttalad förväntning på rektorerna att de ska bidra till att utveckla samtliga kommunala skolor. Vid intervjuerna med företrädare för huvudmannen framkommer att rektor ska påverka och leda lärarnas arbete, lyssna och fråga. Rektor ska tillämpa ett demokratiskt ledarskap med ett gott bemötande i kontakten med medarbetare, elever och föräldrar. Rektor 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. Av dokument och intervjuer med företrädare för huvudmannen framgår att arbeta för högre måluppfyllelse har högsta prioritet från huvudmannens sida. Att rektor håller tilldelad budget är ett krav.

Stöd

Varje rektor har medarbetarsamtal med sin närmaste chef en gång per år och lönesamtal en gång per år. Om rektor önskar kan handledning i yrkesrollen erbjudas. Kommunen erbjuder också viss gemensam utbildning. Rektorerna samt ett par medarbetare från varje skola har fått kompetensutveckling inför "Skola 2011" och ska fungera som nyckelpersoner för implementeringen på respektive skola. Kommunens personalkontor anordnar även arbetsmiljöutbildning, fackutbildning med mera för alla chefer i kommunen.

Centrala kommungemensamma stödfunktioner finns i form av bland annat ett centralt elevhälsoteam, kommungemensamma resursgrupper, personalkontor

och IT-stöd. Centralt på utbildningskontoret finns även en liten summa pengar avsatt för till exempel inflyttande elever med stora resursbehov. Skolorna inom ett område har tillgång till ett lokalt elevhälsoteam och områdesgemensam kompetensutveckling. I område Norr har man bland annat satsat på problem-baserad skolutveckling. Inom området kommer man också att tillsätta en intendenttjänst som ska hjälpa och avlasta rektorerna med till exempel frågor som rör arbetsmiljö och underhåll av byggnader med mera.

Områdescheferna, som är rektorernas närmaste chefer, har till uppgift att driva de frågor som verksamhetsledningen har prioriterat ute i området men också ta med frågor från rektorerna och driva dem i verksamhetsledningen. Verksamhetsledningen som består av områdescheferna och barn- och utbildningschefen träffas en gång i veckan och med jämna mellanrum träffar gruppen också programsekreterarna som är sakkunniga inom olika områden. Vid dessa träffar diskuteras bland annat resultatuppföljningar, analyser och förslag till åtgärder. Områdescheferna kan till exempel få förslag på olika modeller som de kan pröva att arbeta vidare med i respektive område. Diskussionerna från verksamhetsledningen tar områdescheferna med sig ut till områdena och diskuterar dem med rektorerna.

Uppföljning av resultat

Enligt uppgifter från företrädare för huvudmannen ges inte förutsättningarna och stöd utifrån en kontinuerlig analys och uppföljning av skolornas kunskapsresultat i alla ämnen och årskurser. Det framgår att diskussionerna av skolornas kunskapsresultat i huvudsak rör läsförståelse i årskurs 2, de nationella ämnesproven och betyg. Visserligen efterfrågar kommunen skolans bedömning av måluppfyllelsen i alla ämnen för årskurs 5 men någon djupare analys av resultaten har inte gjorts tillsammans med rektor.

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 vid Jurslaskolan fördelar sin arbetstid mellan skolan och olika chefs-träffar och styrgrupper på spår-, områdes- och kommunnivå. Rektorn uppger att det finns vissa möjligheter att styra över sin tid men beskriver också att ingen dag är den andra lik och att man aldrig vet vad som ska hända när man kommer till arbetet på morgonen. Det blir ofta omprioriteringar på grund av akuta situationer som uppstår eller nya arbetsuppgifter från förvaltning eller nämnd. Det blir enligt rektorn sällan tid till eftertanke i vardagen.

Rektorn uppskattar själv att administrativa arbetsuppgifter tar cirka 40 procent av arbetstiden och elevvårdsarbetet tar cirka 35 procent. När rektorn definierar de administrativa arbetsuppgifterna uppger rektorn dels de traditionella administrativa arbetsuppgifterna och dels uppgifter som skulle kunna klassas som en del av rektors pedagogiska ledarskap som till exempel att utforma skolans kompetensutvecklingsinsatser, kvalitetsredovisning, arbetsplan, medarbetarsamtal och arbetet med att utveckla visionen för skolan. I elevvårdsarbetet arbetar rektorn främst med elever i behov av särskilt stöd. Det kan till exempel vara möten med elevhälsoteam, barn- och ungdomspsykiatri, specialpedagog, annan personal och föräldrar.

Rektorn använder sina rektorsskollegor i spåret för att ventilerar och reflekterar sina dagliga erfarenheter och upplevelser som chef och ledare. Genom att delta i olika chefs- och styrgrupper på spår- och områdesnivå menar rektor sig kunna vara med och påverka till exempel kompetensutvecklingssatsningarna för både rektorer och pedagoger i området.

De uppgifter som rektorn upplever som tidsspillan och som tar energi från rektors pedagogiska ledarskap är underhåll av lokaler, IT-frågor och löpande ekonomiska arbetsuppgifter, till exempel att kontrollera och skriva på fakturor.

Personalen upplever att rektorn spenderar mycket tid på administrativa uppgifter, personalfrågor, ekonomi och olika typer av möten varav många möten inte direkt rör skolan utan berör spåret, området och kommunen i stort. När rektorn inte är upptagen av möten står dörren däremot öppen och rektorn tar sig tid att lyssna på dem. Rektorns "öppna dörr" används av personalen för att få reda på hur de ska agera i olika situationer.

Rektorn anser sig inte ha tid att göra regelbundna klassrumsbesök. Rektorn kan däremot se att besök skulle kunna visa både elever och lärare att skolledaren är

intresserad av vad de gör. De tillfällen rektorn kommer till klassrummet handlar det ofta om elever i behov av särskilt stöd eller att det har förekommit disciplinproblem i klassen som rektorn vill följa upp. Lärarna ser gärna att de får besök av rektorn i klassrummet. De uppfattar konstruktiv kritik från rektorn på deras undervisning som en möjlighet till utveckling och stöd i undervisningsarbetet. Men de önskar också besök av rektorn för att rektorn ska få en inblick och förståelse för deras arbetssituation och arbetsbelastning samt i stort se hur de mår.

I dag är rektorns information om den undervisningsnära verksamheten till största delen andrahandsinformation. Rektorn säger sig vara förtrogen med det dagliga arbetet i skolan genom att röra sig i skolan, ibland äta i skolmatsalen och alltid ha en öppen dörr för samtal. Viktiga informationskällor är vidare bland annat formella och informella samtal med lärarna och annan personal där deras värderingar av undervisning och lärande och deras syn på eleverna framkommer. Andra källor till information är klasskonferenser, elevvårdskonferenser och lagledare, specialpedagog och ämnesansvariga. Rektorn saknar planerade möten för direktkommunikation med eleverna där deras syn på lärande och det som händer i klassrummet kommer fram.

Personalen har höga förväntningar på rektorn som pedagogisk ledare och tillit till att rektorn är påläst på styrdokumentet. Rektorn, som för ett och ett halvt år sedan avslutade den statliga rektorsutbildningen, anser sig vara insatt i aktuell skolforskning och skoljuridik. Andra källor för rektorn till inspiration och information är den "forskningsgrupp/fokusgrupp" om pedagogiskt ledarskap, som bedrivs på områdesnivå och som rektorn deltar i, samt till viss del böcker och tidskrifter.

Skolinspektionen bedömer att rektorn vid Jurslaskolan lägger vikt vid och avsätter tid för att hålla sig välinformerad om skolans vardagliga arbete genom framförallt samtal med personal och föräldrar samt genom att vistas och synas i skolan. Rektorn behöver emellertid för att ytterligare fördjupa förtrogenheten med det som rör undervisning och lärande verka närmare kärnverksamheten. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn har intresse och engagemang för sin egen kunskaps- och ledarskapsutveckling och att rektorn interagerar och samverkar med andra rektorer.

2. Kommuniserar rektor de nationella målen?

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

Av intervjuerna framkommer att rektorn i sin kommunikation med pedagogerna har ett tydligt fokus på såväl kunskapsmål som sociala mål. I rektorns styrning och pedagogiska samtal framträder ett klart intresse för undervisning på en generell nivå och ett tydligt individperspektiv som utgår från behoven hos de elever som har det svårast i skolan. Även samarbete mellan skola och hem likväl som samarbete mellan förskoleklass, grundskola och skolbarnsomsorg poängteras av rektorn.

Rektorn säger sig arbeta på olika sätt för att skapa förståelse för och behålla fokus på skolans nationella uppdrag. Skolan har till exempel arbetat fram en gemensam vision för samtliga verksamheter och i detta arbete har läroplanen varit en viktig ledstjärna. Även i omorganisationen av skolan från åldersblandade till åldershomogena grupper har målet varit att öka förutsättningarna för eleverna att nå de nationella målen. Rektorn genomförde omorganisationen efter diskussioner med lärare och föräldrar men också efter att ha tagit del av aktuell forskning inom området.

Av intervjuer framgår att rektorns pedagogiska ledarskap inte har fokus på undervisningen i de enskilda klassrummen. Rektorns besök i verksamheten ägnas inte åt systematiska, planerade och strukturerade lektionsbesök och inte heller åt återkopplande samtal med lärarna kring deras insatser i den pedagogiska kärnverksamheten. Först i samband med att elever riskerar att inte nå målen eller att det uppstår oro i klassrummet kopplas rektorn och specialpedagog in.

Skolan har under våren arbetat aktivt med förberedelser inför "Skola 2011". I detta arbete har rektorn valt att börja med att fokusera på de delar i den nya läroplanen där bland annat övergripande mål och värdegrund avhandlas. Detta för att skapa en förståelse för uppdraget i stort innan arbetet med att implementera de nya kursplanerna tar vid. I det nya ser personalen många möjligheter till samarbete mellan fritidspedagoger och lärare samt mellan olika ämnen. Personalen uppfattar att de är väl förberedda på de kommande förändringarna inom skolan även om en del lärare ser behovet av att snabbt få komma igång och planera undervisningen efter de nya kursplanerna.

Skolan har ännu inte spritt information om "Skola 2011" till föräldrar utan endast informerat skriftligt om att förändringar kommer. Skolan inväntar enligt

rektorn Skolverkets material till föräldrar och när detta kommer ska förändringarna presenteras för föräldrarna på föräldramöten.

Eleverna uppger att de ännu inte fått information från rektorn om förändringar i skolsystemet och inte heller av sina lärare. I elevintervjuerna framkommer också att rektorn inte har samtalat med eleverna om hur de uppfattar skolan och undervisningen eller hur eleverna kan delta i skolans utvecklingsprocesser.

Skolinspektionen bedömer att rektorn i sin kommunikation med lärarna har fokus på skolans nationella uppdrag. Rektorn lyfter i sin kommunikation med personalen fram de mål som rör elevernas rätt till särskilt stöd, elevernas trygghet samt kunskapsmålen. Även samverkan mellan förskoleklass, grundskola och skolbarnsomsorgen samt samverkan med hemmet betonas. Rektorn ger på ett generellt plan stöd, utmanar och bidrar till lärarnas utveckling och förståelse av uppdraget genom dialog och kommunikation om undervisning och elevers lärande. Rektorn behöver dock i sin kommunikation med lärarna lägga större tonvikt på sambandet mellan enskilda lärares undervisning och elevernas resultat. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn arbetar aktivt för att skapa beredskap och förståelse hos personalen inför kommande förändringar i skolsystemet men att rektorn behöver stärka dialogen med eleverna om skolans utvecklingsarbete samt 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?

Av intervjuer med rektor och lärarna framkommer att rektorn kommunicerar på ett övergripande plan och för en dialog med lärarna om deras roll för att kunna bedriva en framgångsrik skolutveckling. Detta görs på flera olika sätt bland annat genom mötens utformning och innehåll, kvalitetsarbete, visionsarbete, kompetensutveckling och medarbetarsamtal.

Granskningen visar att det finns flera möten på Jurslaskolan som kan betraktas som samtals- och dialogföreläringar med visst fokus på utveckling av den pedagogiska verksamheten. Detta gäller till exempel för konferenser med personal på fritidshemmet, arbetslagsmöten/husmöten och gemensamma träffar inom spåret. Det gäller också för skolans arbetsplatsträffar där all pedagogisk personal deltar och på ämneskonferenserna där hittills alla lärare oavsett undervisning deltagit. På skolan pågår en diskussion om att endast de lärare som undervisar i ämnet ska delta på ämneskonferenserna.

Av ovanstående möten deltar rektorn regelbundet i arbetsplatsmötena och i de spårgemensamma mötena. Rektorn säger sig påverka innehållet i de övriga konferenserna genom att vara med på strategiskt viktiga sammankomster där innehållet i mötena diskuteras och bestäms.

Enligt de intervjuade pratar man till viss del om framgångsrik skolutveckling på ovanstående möten. På skolan har man till exempel diskuterat delar av Skolverkets publikation, "Vad påverkar resultaten i svensk grundskola". Ett annat arbete som har initierats av rektorn och drivits på skolan är arbetet kring skolans gemensamma vision. Utifrån detta arbete har det bildats fyra grupper som skolan kallar forskningsgrupper. All pedagogiska personal deltar i någon av grupperna. Enligt rektorn kommer arbetet i dessa grupper att följa en bestämd arbetsgång som innefattar att man inventerar den egna kunskapen i gruppen men också tar del av aktuell nationell och internationell forskning. Några lärare uttryckte också i intervjuerna att de såg fram emot detta arbete, att få tid till reflektion och att knyta skolarbetet till forskningen.

Rektorn genomför kompetensutveckling inom prioriterade områden och säger sig vara noga med att de kunskaper och lärdomar enskilda personer eller grupper får ska kommuniceras till all personal. Detta sker till exempel på arbetsplatsträffarna. Rektorn uppger sig också använda sin egen kompetensutveckling för att inspirera till kunskapsutveckling inom skolans förbättringsområden och delar gärna med sig av artiklar eller köper in böcker som berör skolans utvecklingsområden. Det framgår av lärarintervjuerna att rektorn har en positiv inställning till och uppmuntrar personalen att söka olika projektpengar för att inom projektens ram utveckla skolan.

Andra fora för dialog med lärarna är medarbetar- och lönesamtal. Som grund för medarbetarsamtalen ligger ett kommungemensamt samtalsunderlag där det finns delar med viss inriktning på läraruppdraget. Detta rör till exempel frågor om verksamhetens uppdrag och mål samt hur de kompetensutvecklingsinsatser lärarna deltagit i bidragit till utveckling av verksamheten och en ökad måluppfyllelse. Varje lärare har en kompetensutvecklingsplan som enligt rektorn och lärarna följs upp på medarbetarsamtalen. Någon gång säger sig rektorn även ha bett lärarna att ta med exempel på lektionsplaneringar för att ha som underlag i samtalen. Några lärare menar dock att det blir mer av ett beskrivande än ett utvecklande samtal eftersom rektorn inte har kunskaper om deras undervisningssituation.

Vid granskningen framträder en skolkultur där det inte är självklart att den enskilda lärarens undervisning utvärderas. Bland lärarna råder det delade me-

ningar om man vill ha feedback på sin undervisning från en kollega. En del lärare kan tänka sig det om de själva får välja vilken kollega som besöker deras klassrum. Däremot kan de flesta lärarna tänka sig att rektorn eller specialpedagogen observerar undervisningen och ställer frågor kring metodval och arbetssätt. Rektorn har i detta avseende legitimitet från lärarkollegiet och skulle därmed kunna vara initiativtagare till ett arbetssätt där skolans undervisning utvärderas. I själva verket önskar många lärare feedback från rektorn på deras undervisning och tror att detta skulle kunna tillföra nya perspektiv.

Skolinspektionen bedömer att rektorn använder kompetensutveckling som en hävstång i skolans förbättringsarbete samt har en ledarstrategi som stimulerar och inspirerar medarbetarna till tydligt engagemang och vilja att utveckla sin kompetens. Rektorn har också skapat mötesstrukturer där personalen diskuterar skolutveckling. För att ytterligare stärka processen för kommunikation och dialog med lärarna om deras roll i skolans uppdrag för framgångsrik skolutveckling behöver emellertid rektor använda sin legitimitet till att kommunicera undervisningens kvalitet.

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

Det finns en tydlig strategi från rektorns sida att försöka göra så många som möjligt delaktiga i skolans utvecklingsarbete. Såväl rektorn som pedagogerna själva beskriver personalen i stort som engagerad och utvecklingsbenägen. Av intervjuer och dokument framgår att rektorn vid Jurslaskolan gärna initierar nya projekt för att förbättra undervisningen och lärandet. Skolan arbetar bland annat med äventyrspedagogik, värdegrundsarbete – emotionell intelligens (EQ), lärstilar, matematikprojekt och ett EU-projekt som rör undervisning i de naturorienterade ämnena. Många pedagoger tar på sig olika uppdrag och deltar aktivt i utvecklingsarbeten för att på olika sätt bidra till att förbättra skolan. Engagemanget enligt personalen kommer av kompetens och intresse men också utifrån "plikt". Personalen menar att på en liten skola måste alla hjälpas åt för att underlätta för varandra och för att skolarbetet ska kunna hålla en god kvalitet. Kompetensutveckling och projekt ses överlag som en viktig del i arbetet med att förbättra skolan men kan också någon gång ses som ett hinder när kompetensutvecklingsinsatser och projekt följer på varandra och personalen inte hinner omsätta de nya kunskaperna till förändringar i undervisningen.

Det finns några funktioner på skolan med ett utpekat ansvar. Det finns till exempel tre arbetslagsledare varav två är lärare och en är fritidspedagog. Arbetslagsledarna träffar rektorn en gång i veckan. Därutöver träffas gruppen några

hel- eller halvdagar per termin för att bland annat följa upp och planera olika arbetsuppgifter. Arbetslagsledarna utses av rektor och vanligtvis innehar de funktionen under flera år. De har tid avsatt i sin tjänst för sin roll och det finns en befattningsbeskrivning för uppdraget där det tydligt framgår att de har ett pedagogiskt utvecklingsuppdrag.

Rektorn ser lagledarna som sin förlängda arm där rektorn förankrar sina tankar och idéer om skolutveckling och undervisning. Arbetslagsledarna uppfattar sitt uppdrag som att vara en länk mellan arbetslaget och rektor, både som budbärare och idégivare. De ser sig i första hand som representanter för arbetslagen men de känner också ett ansvar för att tillsammans med rektor driva ett skolutvecklingsarbete. Ledarskapet är fördelat så till vida att arbetslagsledarna har ett professionellt fokus som är inriktat på att utveckla skolan. Arbetslagsledarna har dock ingen självklar legitimitet i klassrumsnära frågor och det finns fortfarande ett visst motstånd kvar från kollegorna innan arbetslagsledarna fullt ut kan jobba som viktiga beslutsfattare i organisationen.

Andra funktioner på skolan med ett utpekat ansvar är ämnesutvecklare, specialpedagog, samtalsledare och kvalitetsansvariga. Ämnesutvecklarna är utsedda av rektorn och har en befattningsbeskrivning. De leder ämneskonferenserna och driver utveckling i ämnet och deltar i fortbildning och nätverk i respektive ämne. Kunskapen sprids sedan till övriga pedagoger genom ämneskonferenser men också via inslag på till exempel studiedagar och arbetsplatsmöten. På Jurslaskolan finns fyra ämnesutvecklare, en för ämnena svenska och engelska, en för ämnet matematik och två som ansvarar för ämnena i de samhälls- och naturorienterande ämnesblocken.

Det framgår av intervjuerna att specialpedagogen har ett förtroende från lärarna och legitimitet för att ge råd och vägledning i frågor som rör lärarnas undervisning med elever i behov av särskilt stöd. Specialpedagogen ses av både rektor och personalen som en central aktör i skolan för arbetet mot ökad målfyllelse. Rektor och specialpedagogen har ett gemensamt synsätt på att skolan alltid ska utgå från ett elevinkluderande perspektiv. Specialpedagogen planerar tillsammans med rektor hur olika typer av stöd kan se ut för enskilda elever och grupper men också hur skolan kan utveckla och organisera de olika stödsatserna.

På skolan finns åtta samtalsledare från olika yrkeskategorier. Deras uppgift är att på initiativ från rektor leda lärande samtal kring skolutveckling enligt modellen problembaserad skolutveckling (PBS). De två kvalitetsansvariga, en för varje arbetslag, har som uppgift att tillsammans med rektor se till att kvalitets-

arbetet drivs framåt och de har ett speciellt ansvar för att utforma kvalitetsredovisning samt arbetsplan.

Skolinspektionen bedömer att rektorn fördelar ansvar och befogenheter samt att skolans inre organisation ger förutsättningar för inflytande, delaktighet och ansvarstagande i olika former. För att ytterligare utveckla och utmana lärarna i det pedagogiska arbetet skulle dock rektor tillsammans med lärarna kunna utvidga den i övrigt professionella skolkulturen och det fördelade ledarskapet till att även innefatta dialog och återkoppling kring undervisningen.

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?

Av intervjuer framgår att rektorn tills nu har efterfrågat resultaten på nationella prov och uppgifter om vilka elever som behöver särskilt stöd. Från och med vårterminen 2011 har rektorn bestämt att skolan ska följa upp resultaten i alla ämnen och för alla årskurser. Av intervjuer framgår att rektorn har en god överblick över elever med behov av särskilt stöd och att rektorn utifrån denna kunskap prioriterar resurser till arbetslagen, i samråd med arbetslagsledarna och specialpedagogen.

Kommunens uppdragsplan är en utgångspunkt för rektorn när det gäller att välja utvecklingsmål för skolan men det finns ett visst friutrymme som rektorn använder sig av för att lägga fokus på de områden som rektorn anser vara av särskild vikt för Jurslaskolan. All pedagogisk personal deltar i att utvärdera årets arbete. För att hålla kvalitetsarbetet levande under hela året finns arbetsplan/verksamhetsplan med som en stående punkt på dagordningen för arbetsplatsträffar och arbetslagsmöten/husmöten.

I kvalitetsredovisningens presentation av skolans resultat och utvecklingsarbete finns få exempel som tydligt och konkret kan härledas till utvärdering av undervisningen och åtgärder för att förbättra undervisningens kvalitet. Jurslaskolan har en gemensam kvalitetsredovisning för förskoleklass, grundskola årskurser 1–6, fritidshem och den öppna fritidsverksamheten. Kvalitetsredovisningen utformas utifrån en kungämskommunens gemensam mall med fasta rubriker över bedömningsområden. I kvalitetsredovisningen redovisas resultat för de nationella proven i årskurs 3 och 5. Även resultaten på ett så kallat läskedjetest för årskurs 2 redovisas.

Skolan beskriver undervisningsnära förändringar men någon djupare analys gällande lärarens roll och undervisningens betydelse för resultaten redovisas inte. Undantaget är under rubriken "Särskilda stödinsatser till grupper och enskilda barn/elever" där en analys av nivågruppering i engelska och dess konsekvenser presenteras.

Under intervjuerna framkommer att skolan följer upp och analyserar ämnena engelska, matematik och svenska. Genom detta arbete har skolan uppmärksammat att i ämnet matematik har eleverna låga resultat inom området taluppfattning och i ämnet svenska är resultaten låga för läsförståelse. Enligt rektorn har denna kunskap nu resulterat i fortbildning, studiecirkelar, projekt och nytt material i syfte att komma till rätta med problemen. Vidare har skolan utvärderat hur gruppindelningen efter kunskapsnivå i ämnet engelska har påverkat elevernas resultat. Detta resulterade i att gruppindelningen nu är avskaffad.

Lärarna uppfattar att de arbetar med utvecklingsområdena men att det nya inte alltid hinner sätta sig innan de påbörjar ett nytt utvecklingsarbete. Rektorn skapar sig en bild av undervisningens kvalitet genom regelbunden kontakt med lärare och elevhälsoteamet samt genom att läsa lärarnas skriftliga dokumentation såsom till exempel åtgärdsprogram. Rektorn har förtroende för pedagogerna och förmedlar höga förväntningar genom att sprida ansvar och uppdrag till medarbetarna.

Skolinspektionen bedömer att rektorn i vissa delar har ett utvecklat kvalitetsarbete samt en god bild av stödbehovet hos enskilda elever och även styr hur detta stöd används. Analyser av elevers kunskapsresultat har huvudsakligen fokus på enskilda elever och på ämnena engelska, matematik och svenska. Rektorn behöver uppmärksamma resultaten på aggregerad nivå även i övriga ämnen och analysera dessa utifrån bland annat pedagogiska insatser. Rektorn behöver utifrån analysen identifiera utvecklingsbehov och prioritera åtgärder för att utveckla skolan.

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 där-

med 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.

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.

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 om-sätta 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 re-sursprioriteringar 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 huvud-männen 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 le-darskap i grundskolan. Granskningen utgår från en övergripande frågeställ-ning:

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.

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

Frageställningen 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

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.

diskussion med lärarna kring undervisningen och elevernas resultat.¹⁰ Ett pedagogiskt ledarskap i skolan grundas på samma lärande- och kunskapssyn som genomsyrar läroplanen.

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

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

Fördelat ledarskap

Enligt Lpo 94 och Lgr 11, måste skolans verksamhet utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Detta ansvar ligger hos huvudmannen och rektor, men också lärarna har ett ansvar för att verksamheten utvecklas.¹⁴ En framgångsfaktor för skolutveckling anses vara att ledarskap och ansvar på skolan är "fördelat". Ett fördelat ledarskap eller fördelat ansvarstagande, fråntar 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 ledar-

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

s 274. Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹¹ 2 kap. 9 § skollagen (2010:800).

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

¹³ Ibid.

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

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

skapet grundar sig på grundsynen att människan är både kapabel och intresserad av att ta på sig ansvar och arbetsuppgifter när hon ser mål och mening i dem. Denna människosyn har stöd i läroplanen. Forskning visar att det finns ett positivt samband mellan fördelat ledarskap på en skola och förbättrade studieresultat.¹⁶

Kommunikation

I Utbildningsdepartementets rapport *Lärande ledare* beskrivs den lärande organisationen med fokus på det kontinuerliga lärandet och förståelsen av uppdraget i skolan. Rektors kommunikation med personalen är central för det kommunikativa, demokratiska och lärande ledarskapet.¹⁷ Kommunikationen knyts även till goda relationer där ledarskap ses som en social process beroende av dialog.¹⁸ I en lärande organisation är såväl rektors som lärares och elevers lärande centralt liksom de processer genom vilka lärandet sker. I en lärande organisation förändras ledarskapet från planering och organisering av medarbetarna till ledande av deras lärande. Då krävs att rektor kan bidra till en fördjupad förståelse av uppdraget och skapa möten för dialog och kommunikation där lärarnas föreställningar om undervisning i relation till elevers lärande utmanas. Både lärarna och rektorerna uttrycker betydelsen av förhandlingsprocesser som en förutsättning för att skapa förståelse i olika frågor. Det går lättare att implementera resultat som kommer ur dessa förhandlingar¹⁹, men kommunikation och dialog måste inriktas mot och får inte strida mot skolans mål, uppdrag och värden.

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), Bråde Sundin, J (2007) och Årlestig, 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 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 måiluppfyllelse.

I kvalitetsredovisningarna ska verksamhetens förutsättningar, arbetet i verksamheten och utbildningens måiluppfyllelse 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 eleos 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 måiluppfyllelse 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. Rektorn 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 måloppfyllelse.
- 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**

2011-11-18

30 (30)

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.