

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap
vid Åryds friskola i Karlshamns 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 vid Åryds Friskola i Karlshamns kommun ingår i detta projekt.

Åryds Friskola besöktes den 6 och 7 september 2011. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå med ordföranden i styrelsen. Ansvariga inspektörer har varit utredarna Lena Lindh och Dan Collberg och i denna rapport redovisar inspektörerna sina iakttagelser, analyser och bedömningar. Förutom en redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även en kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

Kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap genomförs i ytterligare 7 fristående skolor och 22 kommunala skolor i 11 kommuner. När kvalitetsgranskningen 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

Åryds friskola är en fristående grundskola i samhället Åryd i Karlshamns kommun. Huvudman är Åryds friskola, ideell förening. I december 2007 beslöt Karlshamns kommun att lägga ner Åryds enda kommunala grundskola. En interimsstyrelse för Åryds friskola lämnade då in en ansökan om att få starta friskola i Åryd. Ansökan beviljades av Skolinspektionen och Åryds friskola startade hösten 2009 med tillstånd att bedriva förskoleklass, årkurs 1 - 6 samt fritidsverksamhet (Dnr 43-2008:1403). Enligt tillståndet är skolans inriktning allmän och skolans profil hälsa, natur och miljö. Utomhuspedagogik och hållbar utveckling uppges också, enligt dokument från skolan och vid intervjuerna, vara en viktig del av skolans pedagogiska verksamhet.

Rektorn ansvarar för samtliga verksamheter sedan starten av skolan 2009. Åryds friskola inrymmer 31 elever, varav fem i förskoleklass. Verksamheten är organiserad i tre åldersintegrerade klasser, F-1, 2-4 samt 5-6. Skolan har tre anställda lärare på heltid, samt en specialpedagog på 20 procent. Rektorn ansvarar också för viss undervisning i de äldre årskurserna, främst i ämnena bild, idrott och hälsa, musik och trä- och metallslöjd. Rektorn, såväl som lärarna, arbetar också i fritidsverksamheten.

Rektor har medarbetarsamtal med 6 personer, varav 2 är icke undervisande personal.

Förväntningar och stöd och från huvudmannen

Förväntningarna på rektorn är enligt huvudmannen, representerad i intervjun av styrelsens ordförande, att rektorn ska skapa en i alla avseende bra skola och att alla mål uppfylls. Rektorn ska säkra ett bra pedagogiskt innehåll, barnen ska utvecklas och växa och de ska trivas och må bra. Hälsoperspektivet uppges vara viktigt för huvudmannen.

Huvudmannen uppger att styrelsen har förtroende för att rektorn leder och utvecklar det pedagogiska arbetet på skolan. Rektorn lämnar en muntlig rapport till styrelsen varje månad.

Rektorn uppger att styrelsen har förtroende för det arbete rektorn har att ansvara för till exempel pedagogik, fortbildning och att hålla budget. Rektorn uppger sig vidare ha stort friutrymme i sin rektorsroll och menar att styrelsen lyssnar mycket på rektorn eftersom det finns få experter inom skolområdet i styrelsen. Däremot menar både rektorn och huvudmannen att det i styrelsen finns andra kompetenser, till exempel när det gäller ekonomi, coaching, kunskap om ledarskap och arbete för barns och elevers hälsa, som är viktiga för stöd till rektorn men också för skolans stabilitet och utveckling.

När det gäller den nya läroplanen har styrelsen, enligt huvudmannen, valt att inte fördjupa sig i den, men däremot betonat för rektorn att läroplanen är en viktig del av fortbildningen på skolan. Huvudmannen har däremot fördjupat sig i den nya lagstiftningen och på senaste styrelsemötet var lärarbehörigheten en punkt på dagordningen. Både rektorn och huvudmannen uppger att skolan kan ha brister när det gäller behörigheten som de tillsammans måste finna lösningar för.

Åryds friskola är i vissa delar fortfarande i en uppbyggnads - och etableringsfas och enligt både rektorn och huvudmannen går viss tid och kraft fortfarande till att trygga rutiner och annat för att skolan ska uppfylla krav och förväntningar. Rektorn upplever att stödet från huvudmannen för detta är mycket gott och att styrelsen är inlyssnande och verkligen vill ge rektorn det stöd som behövs. Närhet till kontakt med styrelsen underlättar också arbetet, menar rektorn. Rektorn har ett visst administrativt stöd, men huvudmannens bedömning är att rektorn behöver förstärkning i det avseendet. Styrelseordföranden har strukturerade medarbetarsamtal och också lönesamtal med rektorn.

Kommunen har använt sin rätt till insyn i skolan vid två tillfällen och enligt rektorn är samarbetet med kommunen gott.

Resursfördelning och uppföljning av resultat

Resursfördelningsprincipen är enligt huvudmannen och rektorn att elevpengen i huvudsak går rakt in i skolverksamheten. Styrelsen bygger upp ett eget kapital för långsiktig stabilitet i ekonomin. Enligt rektorn får verksamheterna det som behövs och menar vidare att skolans inriktning när det gäller hållbar utveckling även är kopplad till ekonomi och budget och att både rektorn och personalen till exempel därför är noga med varje inköp. Rektorn uppger också att det är viktigt att hålla budgeten, men påpekar igen att hushållning med elev- och fritidspeng och sponsorstöd är en viktig del i skolans "återanvändningstänkande".

Vid frågan om hur rektorn lever upp till förväntningarna om att skapa en skola med hög måluppfyllelse uppger huvudmannen att styrelsens bild av detta främst vilar på alla samtal med föräldrar, rektorn och lärarna. De ger indikationer på att skolan har god måluppfyllelse och hög kvalitet när det gäller undervisning, lärande, trygghet och trivsel. Huvudmannen är dock medveten om att skolan behöver mätbara mål och att styrelsen saknar en samlad bild av skolans resultat. För detta menar huvudmannen att arbetet med dokumentation och analys måste förbättras och att rektorn och styrelsen måste kunna beskriva resultat så att det inte stannar på en intuitiv nivå. Styrelsens arbete bygger på ideellt engagemang och huvudmannen understryker därför vikten av att "professionalitet måste in i alla områden, från skolmat till betygssättning.

Vi får inte förblindas av vår entusiasm. Åryds Friskola ska stå för kunskap, något som i förlängningen stärker självkänslan för hela byn."

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 på Åryds friskola har, enligt intervjuerna, tillsammans med lärarna arbetat för att bygga upp en verksamhet som ska vara hållbar och långsiktig och skolan är, som tidigare nämnts, i vissa delar fortfarande i en etableringsfas. Rektorn uppger att en stor del av arbete och tid fortfarande hänförs till uppbyggnad och att säkra skolans etablering. Enligt samtliga intervjuer är rektorn en centralfigur för detta.

Rektorn uppger sig arbeta drygt 50 timmar i veckan och menar att det i vissa delar är självpåtagen tid som rektorn vill ägna skolan i etableringsfasen. Rektorn uppger sig vidare ha många olika roller och uppgifter på skolan, som inte tillhör en "traditionell" rektorsroll. Rektorn är till exempel vaktmästare, införskaffar inredning och läromedel och deltar i fritids- och rastverksamhet. Undervisningstiden inklusive fritidsverksamheten upptar cirka 40 procent av arbetstiden, enligt rektorn. Arbetet som skolledare upptar också cirka 40 procent. De två första åren har varit som att driva ett större projekt, menar rektorn och är medveten om att ansvaret för verksamhetens utveckling med koppling till mål och kursplaner har hamnat i skymundan i rektorns planering av sin tid. Lärarna uppger också att det gemensamma arbetet kan ha ett större fokus på det nationella uppdraget och de kärnprocesser som är förknippade med det.

Åryds friskola inrymmer en liten verksamhet och detta medför enligt intervjuerna att rektorn arbetar och rör sig nära den dagliga verksamheten. Rektorns undervisning i vissa ämnen i de äldre årskurserna och arbetet i fritidsverksamhet bidrar till rektorns kännedom och förtrogenhet med det som är undervisningsnära, enligt intervjuerna. Det framkommer också att rektorns närvaro och engagemang har många positiva förtecken. Rektorn och lärarna kan emellertid också se svagheter i detta och menar till exempel att samtal och förtrogenhet

riskerar att bygga mer på informella samtal och här- och nukontakter än på formaliserade strukturer och processer för skolutveckling. Lärarna uppger sig också vara osäkra på vad en rektorsroll och ett rektorsansvar egentligen innebär.

Rektorn har i botten en bakgrund som folkskollärare, har arbetat som rektor i cirka 12 år och däremellan, enligt egen uppgift, också haft andra yrken. Rektorn har inte gått rektorsutbildning och det är inte heller aktuellt med det statliga rektorsprogrammet eftersom rektorn planerar att inom något år gå i pension. När det gäller den egna kunskaps- och professionsutvecklingen uppger rektorn sig i för liten utsträckning delta i nätverk för detta eller ha formella och strukturerade kontakter med andra rektorskollegor. Två gånger om året deltar rektorn i informationsträffar som kommunen kallar till och uppger att det främst är frågor kring ekonomi som dryftas vid dessa möten.

Skolinspektionen bedömer att rektorn prioriterar sina arbetsuppgifter med fokus på att den vardagliga verksamheten ska fungera väl. Rektorn behöver emellertid i större utsträckning ge utrymme för arbetsuppgifter med utgångspunkt i det nationella uppdraget och som utifrån det kan främja skolans utveckling. Även med tanke på de mångskiftande arbetsuppgifter som rektorn utför på skolan, behöver rektorn bland annat tydliggöra rektorsfunktionen. Rektorn behöver också i större utsträckning stärka sin kompetens i olika frågor kring kärnprocesserna och det nationella uppdraget, samt interagera med andra rektorer för att gynna den egna professionsutvecklingen och därmed också skolans utveckling.

2. Kommunikerar rektor de nationella målen?

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

Rektorn uppges enligt intervjuerna engagera sig i det som sker i undervisningen och främst i de äldre årskurserna. Enligt lärarintervjun samtalar rektorn om undervisningen och ger feedback på det som rektorn hör och upplever och det engagemanget uttrycks i lärarintervjun som positivt. På så vis, menar lärarna, är rektorn ett stöd och utvecklar och utmanar dem, men de säger samtidigt att det nationella uppdraget och det som utifrån det rör undervisningens kvalitet är mindre förekommande i kommunikationen med rektorn.

Några lärare har tagit viss del av förändringarna inom skolsystemet, men samtliga önskar ett större gemensamt fokus, mer fortbildning och beredskap för att verkställa intentionerna. Rektorn menar att frågan om lärarnas behörighet är

särskilt viktig att lösa, särskilt i matematik och i de naturorienterande ämnena (NO), men har ännu ingen tydlig plan för att säkra detta eller plan för att i övrigt säkerställa att förändringarna i skolsystemet förverkligas. Lärarna ger särskilt uttryck för oro när det gäller betygssättning och bedömning av måluppfyllelse i ämnen som de undervisar i men inte har behörighet för. Av elevintervjuerna framkommer att eleverna i liten utsträckning är bekanta med mål i kursplaner eller har kännedom om förändringar i skolsystemet.

Skolinspektionen bedömer att rektorn har ett engagemang för det som rör undervisning men att rektorn i större utsträckning behöver samtala med lärarna om undervisning och lärande utifrån de nationella målen. Rektorn behöver för detta bland annat se till att det skapas en grundläggande gemensam förståelse för förändringarna i skolsystemet och sätta igång ett systematiskt arbete med att implementera de nya kursplanerna och det nya betygssystemet. Även eleverna behöver bli informerade om dessa förändringar.

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

Två timmar varje onsdagseftermiddag har de undervisande lärarna och rektorn en gemensam konferens. Även specialpedagogen deltar, men endast varannan vecka. Rektorn uppger att det finns en dagordning för mötet och att det förs minnesanteckningar. Rektorn anger vidare att lärarna och även specialpedagogen ges egen tid under mötet för att föra fram angelägna frågor och enligt rektorn finns det en bra balans mellan de praktiska och pedagogiska diskussionerna i mötena. "Vi hjälper varandra och ger varandra stöd", menar rektorn. Lärarna håller med om det, men uttrycker samtidigt att tiden på mötet för fördjupade pedagogiska samtal är för knapp. Även om lärarna ofta ses i informella samtal, är tiden för samverkan kring utveckling av det professionella uppdraget för begränsad utifrån deras ambitioner, menar lärarna. Efter lektionstid är det oftast svårt att få tiden att räcka till inte minst på grund av fritidsverksamheten som kräver planering, tid och engagemang. Rektorn säger också att det krävs bättre strukturer och processer för samtal och dialog kring frågor som rör skolutveckling.

Kompetensutveckling uppmuntras enligt lärarna av rektorn och två lärare ska inom kort delta i en fortbildning kring läsinlärning och en annan ska delta en dag i en NO-fortbildning. Någon mer övergripande kompetensutveckling som hävstång för skolans utveckling är inte planerad enligt rektorn, som dock ser

att skolan kommer att behöva kompetensutveckling när det gäller till exempel IT och främst kring det IT-verktyg för dokumentation av elevernas resultat som ska köpas in. Lärarna i de yngre årskurserna önskar mer kompetensutveckling kring utomhuspedagogik utifrån sina ämnesbehörigheter och i relation till kursplanerna för att utemiljön bättre ska knytas till fler skolämnen.

Lärarna har endast haft medarbetarsamtal en gång med rektorn sedan skolstarten. Enligt rektorn ska medarbetarsamtal komma igång igen och vara avslutade före höstlovet. Rektorn uppger att en nytt och färdigställt underlag för medarbetarsamtalen ska användas.

Både rektorn och lärarna uttrycker en risk för att de kan bli isolerade i en liten fristående skola och att de därför behöver utveckla samarbete med kollegor på andra skolor. Både rektorn och lärarna önskar fora som kan ge stöd för samverkan och dialoger kring sådant som kan främja skolutveckling och utmana tankemönster. Vid Skolinspektionens besök efterfrågar särskilt en av lärarna forum för likvärdig betygssättning.

Skolinspektionen bedömer att rektorn behöver skapa tydligare strukturer för att stärka kommunikation och dialog med och mellan lärarna om uppdrag och framgångsrik skolutveckling.

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

Lärarna upplever att de är delaktiga och har stort inflytande över det som sker och att lärarnas såväl som rektorns åsikter diskuteras i ett öppet klimat med verksamhetens bästa för ögonen. Rektorn uttrycker sig vilja vara en ledare som är närvarande i verksamheterna, ger stöd i vardagen och säkrar skolans existens. Rektorn menar att det i huvudsak är tydligt vad som är rektorns specifika roll och vad som är lärarnas, men uttrycker samtidigt, precis som lärarna, att "vi är mycket *vi* här, och vi vill ha det så". I skolans etableringsfas har rollerna varit diffusa, men med en tydlig inriktning på att vara varandras stöd i entusiasm och arbete för verksamheten och skolans stabilitet. Lärarna menar vidare att de bland annat därför har vana och vilja att ta på sig uppgifter och uppdrag som ligger utanför de rent undervisningsnära, men att det kan underlätta om vissa roller och ansvar tydliggörs. Det råder en viss osäkerhet till exempel kring vad som är rektorsansvar och om lärarna tar på sig uppgifter som egentligen är relaterade till rektorns ansvar. För detta önskar de ibland en större tydlighet och rektorn ser också ett behov av att både för sin egen och verksamhetens skull strukturera rektorsarbetet och tydliggöra roller och ansvar

i det pedagogiska ledarskapet. Specialpedagogen har enligt intervjuerna en tydlig roll på skolan och ägnar sig åt både undervisning med elever och handledning för lärarna. Specialpedagogen deltar sällan i strukturerade samtal med rektorn om skolutveckling, däremot träffas de ofta och diskuterar angelägna frågor.

Skolinspektionen bedömer att rektorn involverar medarbetarna och ger förutsättningar för delaktighet, inflytande och ett professionellt ansvar, men att ansvarsfördelning och roller behöver förtydligas.

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?

Rektorn och lärarna menar att de har god bild av resultat på individnivå. De resonerar ofta informellt om elevernas utveckling och på onsdagskonferenserna diskuteras nästan alltid elever som är i behov av någon form av stöd för att kunna erbjuda dem goda och relevanta förutsättningar. Enligt lärarintervjuerna är det främst stöd i svenska och matematik som diskuteras. Någon mer samlad bild av skolans resultat och måluppfyllelse har rektorn inte, enligt intervjuerna. Rektorn menar dock att skolan har god kvalitet eftersom elevernas föräldrar säger att de är nöjda och genom att skolan har bra kontroll på elevernas svårigheter eftersom elevantalet är litet. Lärarna uppger sig ha god kontroll över elevernas resultat och att rektorn därför kan erhålla en samlad bild.

Någon kvalitetsredovisning för läsåret 09/10 finns inte eftersom den försvunnit i ett datorhaveri, enligt rektorn. Rektorn är medveten om att det finns brister i kvalitetsarbetet och menar att det är nödvändigt att strukturera detta och förtydliga ansvar och delaktighet i arbetet.

Skolinspektionens bedömer att rektorn behöver utveckla skolans kvalitetsarbete som ett verktyg för skolförbättring och därmed för att alla elever ska utvecklas och lära sig så mycket som möjligt.

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 lärare och med elever om det nationella uppdraget och det som rör

¹ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

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

undervisningens kvalitet och elevernas utveckling och lärande. Kommunikationen anses central för att bland annat uppnå delaktighet och ge möjlighet till ett fördelat ansvarstagande för skolans utveckling.⁵ Denna andra granskning har därför fördjupats i detta perspektiv.

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

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

⁵ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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 måluppfyllelse med utgångspunkt i de organisatoriska förutsättningarna?

Frågeställningen har två huvudfokus:

- *Förutsättningar för ledarskapet*

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

- *Rektors styrning utifrån det nationella uppdraget*

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

Centrala begrepp i granskningen

Pedagogiskt ledarskap

Pedagogiskt ledarskap, eller rektorer som pedagogiska ledare, är begrepp som används i styrdokument, policydokument och forskning. Pedagogiskt ledarskap introducerades som begrepp redan i 1946 års skolkommision.⁸

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

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

pedagogiskt ledarskap i skolan grundas på samma lärande- och kunskapssyn som genomsyrar läroplanen.

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

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

Fördelat ledarskap

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

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

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

S 274. Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹¹ 2 kap. 9 § skollagen (2010:800).

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

¹³ Ibid.

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

utan även engagemang och delaktighet när det gäller lärande och utveckling generellt och därmed också för den egna skolans övergripande utvecklingsarbete.¹⁵ För lärarnas del ligger det inom ramen för en "utvidgad lärarprofessionalism" att känna ansvar för och ta på sig arbetsuppgifter som med en mera avgränsad syn på lärarprofessionalism skulle kunna betraktas som "rektorsuppgifter". Med detta följer inflytande över processer på systemnivå. Det fördelade ledarskapet grundar sig på grundsynen att människan är både kapabel och intresserad av att ta på sig ansvar och arbetsuppgifter när hon ser mål och mening i dem. Denna människosyn har stöd i läroplanen. Forskning visar att det finns ett positivt samband mellan fördelat ledarskap på en skola och förbättrade studieresultat.¹⁶

Kommunikation

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

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

¹⁶ Ibid.

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

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

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

Organisatoriska förutsättningar

I Lpo 94 2.8 och i Lgr 11 för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet definieras rektors ansvar för skolans resultat och vad rektor har att fullgöra inom givna ramar. Givna ramar är i denna granskning synonymt med organisatoriska förutsättningar. Det är då *dels* förutsättningar som ges till rektor från huvudmannen i form av upptagningsområdet, elevantal, administrativt stöd, ansvarsområden, ekonomiska och andra resurser och *dels* sådana förutsättningar inom den enskilda skolenheten som rektor har ansvar för och befogenhet att besluta om enligt författningarna. De senare är till exempel tjänstefördelning, schemaläggning, indelningen av elever i grupper/klasser, organisationen av stöd och annat sådant som rektor har makt att besluta om. En del av detta kan behöva förhandlas internt eller kan läggas på andra inom ett fördelat ledarskap.

Metod och material

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

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

Författningsstöd

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

Författningsstöd rörande kommunala huvudmän till den 1 juli 2011

1 kap. 12 § 1985 års skollag

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

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

2 kap. 8 § 1985 års skollag

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

Lpo 94, 1 Den enskilda skolans utveckling

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

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

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

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

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

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

åtgärder kommunen respektive skolan, förskolan eller fritidshemmet avser att vidta för ökad måluppfyllelse.

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

Skolverkets allmänna råd för kvalitetsredovisning

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

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

Författningsstöd rörande kommunala grundskolor till den 1 juli 2011

2 kap. 2 § 1985 års skollag

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

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

Skolans verksamhet måste utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Huvudmannen har ett givet ansvar för att så sker. Den dagliga pedagogiska ledningen av skolan och lärarnas professionella ansvar är förutsättningar för att skolan utvecklas kvalitativt. Detta kräver att undervisningsmålen ständigt prövas, resultaten följs upp och utvärderas och att nya metoder prövas och utvecklas. Ett sådant arbete måste ske i

ett aktivt samspel mellan skolans personal och elever och i nära kontakt med såväl hemmen som det omgivande samhället.

Lpo 94, 2. Mål och riktlinjer

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

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

Lpo 94, 2.2 Kunskaper/Riktlinjer

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

Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar

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

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

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

Författningsstöd rörande fristående grundskolor till den 1 juli 2011

1 a kap. 4 § förordningen om fristående skolor och viss enskild verksamhet inom skolområdet

För ledningen av utbildningen skall det finnas en rektor. Om det finns särskilda skäl med hänsyn till skolans pedagogiska inriktning får ledningen av utbildningen utövas av flera personer. Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt.

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. Rektorerna 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 skollidarskap, men belyser faktorer som enligt forskning är viktiga för rektorer att förhålla sig till i sitt ledarskap. Litteraturen på området är omfattande och litteraturlistan är tänkt att ge en vägledning att söka vidare i.

- Rektor är aktiv pedagogisk ledare av verksamheten.
- Rektor är kunnig och kompetent och har lärarnas förtroende.
- Rektor skapar beredskap och förståelse för det nationella uppdraget och för förändringar i skolsystemet.
- Rektor är bärare av en utvecklingsidé och kommunicerar den i olika sammanhang både internt och externt.
- Rektors organisation av tid inriktas på att stödja utveckling och utvärdering av den pedagogiska verksamheten.
- Rektor är tydlig, demokratisk, lärande och kommunikativ samt fokuserar på såväl skolans sociala mål som kunskapsmålen.
- Rektor tar ansvar för både skolans struktur och kultur i syfte att bidra till högre grad av måluppfyllelse.
- Rektor deltar i diskussioner om vad som genererar framgångsrik undervisning och analyserar samband mellan undervisningsmönster och utveckling av kunskapsresultat.
- Rektor engagerar sig i skolans kärnprocesser, undervisning och lärande samt uttrycker höga förväntningar på elevernas resultat.
- Rektor är förtrogen med verksamheten och den dagliga undervisningen samt ger återkoppling och bekräftelse till lärarna.
- Rektor och lärare har i sin kommunikation fokus på mål och lärande.
- Rektor kommunicerar med elever och föräldrar om undervisning och lärande.

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

Litteraturlista

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hallerström, Helena (2006). *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.

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.