

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap
vid Malmens friskola i Gällivare 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 hösten 2011. Granskningen vid Malmens friskola i Gällivare kommun ingår i detta projekt.

Malmens friskola besöktes den 28 och 29 september 2011. Dessutom har intervju genomförts på huvudmannanivå med ordföranden i styrelsen. Ansvariga inspektörer har undervisningsråden Ewa Lindberg och Lena Ålander varit. 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 22 kommunala skolor och 7 fristående skolor. När kvalitetsgranskningen är avslutad i sin helhet redovisas de samlade resultaten i en övergripande kvalitetsgranskningsrapport. För de skolor som ingått i granskningen ger rapporten en referensram och en möjlighet till jämförelse med förhållanden på andra skolor. Det enskilda beslutet kan därmed sättas in i ett större sammanhang.

Förutsättningar för ledarskapet

Förutsättningarna för rektors ledarskap utifrån kvalitetsgranskningens 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

Malmens friskola ligger i Malmberget i Gällivare kommun och omfattar årskurserna 6–9. Skolan leds av en rektor som också är undervisande lärare på skolan. Det finns vid tillfället för kvalitetsgranskningen 80 elever organiserade i åldershomogena klasser med cirka 20 elever i varje klass.

Skolverket godkände Malmens friskola i Gällivare kommun som en fristående grundskola för årskurserna 6–9 genom beslut (dnr 1997:218) den 22 december 1997. Enligt godkännandet har skolan rätt till bidrag. Huvudman för skolan är Malmens friskola AB. Verksamheten startade läsåret 1998/99.

Malmens friskolas rektor är chef över åtta lärare och en skolvärdinna. En viss del av skolans undervisning, som exempelvis i ämnena slöjd, fysik och kemi, sker på andra skolor i kommunen. Den undervisande personalen är organiserad i ett arbetslag.

Skolan som ligger centralt i Malmberget är samlad i en byggnad och var tidigare ett hotell. Intill klassrummen finns grupprum.

Vid den senaste regelbundna tillsynen hösten 2007 befanns skolan ha brister bland annat när det gäller utarbetande av åtgärdsprogram och kvalitetsredovisning. Områden som var i behov av förbättringsinsatser var exempelvis utvärdering av kunskapsresultaten samt uppföljning och utvärdering av de ämnen där undervisning genomförs utanför de egna lokalerna och med personal som delas med den kommunala grundskolan.

Förväntningar och stöd från huvudmannen

Malmens friskola ingår, tillsammans med Rymdgymnasiet Kiruna, i Malmens friskola AB. Bolaget som bedriver skolundervisning består av en styrelse där den verkställande direktören, i denna rapport benämnd huvudman, är ordförande.

Huvudmannen uppger vid intervju att en rektor vid Malmens friskola ska vara pedagogisk ledare, finnas nära verksamheten och ha en del av tjänsten som undervisande lärare. Likaså att den som leder skolan ska ha lärarbakgrund och ha kunskap om de nationella målen. Den rektor som finns vid Malmens friskola är undervisande lärare och uppskattar att undervisningen utgör cirka 20 procent av arbetstiden. Rektorn har gått den statliga rektorsutbildningen och har arbetat som rektor på skolan i cirka fem år.

Att rektorn på skolan ska motivera sin personal så att elever på skolan ska nå målen och ge stöd och hjälp till de elever som inte når målen, är en förväntning som huvudmannen uppger sig ha på rektorn och därmed också på den personal som arbetar på skolan. I gengäld uppger huvudmannen att denne behöver vara lyhörd mot rektorn när det exempelvis gäller att vara den person som rektorn behöver bolla visionära idéer med. Rektorn har också möjlighet att få extern handledning om rektorn så önskar.

Det finns en uppdragsbeskrivning för såväl huvudmannen som för skolans rektor. Det ekonomiska ansvaret ligger hos huvudmannen som också håller i de lönesättande samtalen med lärarna. Inför dessa uppges huvudmannen begära in information från rektorn. Medarbetarsamtalen har dock rektorn ansvaret för. Huvudmannen har både medarbetarsamtal och lönesättande samtal med skolans rektor.

Huvudmannen har ett kontor på skolan och trots närvaron på skolan uppger denne att skolfrågor som uppkommer ska gå via rektorn och inte via huvudmannen först. Rektorn och huvudmannen uppger att de träffas varje måndag för att uppdatera varandra och för att diskutera pedagogiska frågor, men också för att samtala om exempelvis uppkomna situationer och aktuella ärenden. Huvudmannen betonar vikten av att kunna ge stöd till rektorn om behov finns.

Huvudmannen har utarbetat så kallade principer och inriktningar för kompetensutveckling för Malmens friskola AB som benämns "Utbildningspolicy för Malmgruppen". Rektorn har inget administrativt stöd och anser sig inte behöva något heller.

Uppföljning av resultat

I Malmens friskolas kvalitetsredovisning för år 2009/10 finns en resultatsammanställning för år 2010 av betygen i årskurs 8 och slutbetygen i årskurs 9. Likaså resultaten i de nationella proven i ämnena biologi, engelska, matematik och svenska. I kvalitetsredovisningen redovisas också en sammanställning av en elevenkät där alla elever fått svara på i vilken utsträckning de upplever att skolan ger eleverna möjligheter att uppnå målen i alla ämnen. Ämnena är redovisade var för sig. Även alla föräldrar har givits möjlighet att svara på en enkät som också den finns redovisad i kvalitetsredovisningen. Frågorna handlar exempelvis om hur föräldrarna bedömer att informationen mellan hem och skola fungerar och om utvecklingssamtalen belyser elevens "kunskapssituation". Efter sammanställningarna gör rektorn och lärarna en analys och diskuterar åtgärder för bättre måluppfyllelse.

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?

Malmens friskolas rektor har varit skolledare i cirka fem år och avslutade den statliga rektorsutbildningen år 2009. Rektorn kommer också att delta i Skolverkets utbildningssatsning Rektorslyftet som startar hösten 2011.

Rektorn på skolan deltar ibland i de regelbundna träffar som rektorer i den kommunala verksamheten har, men uppger att det inte sker med någon regelbundenhet. De kontakter som förekommer uppges mer vara av informell karaktär och äger ofta rum via telefon- och mailkontakter. Däremot uppger sig rektorn ha behov av att träffa andra rektorer, både i syfte att dryfta pedagogiska frågor, men också för att få så kallad input. Initiativ har dock tagits från skolans rektor om en temavecka kring entreprenörskap där ett antal kommunala skolor medverkar. Rektorn har också kontakt med företag kring entreprenöriellt lärande.

I Malmens friskolas skolplan står att skolan ska präglas av kvalitet, kreativitet och entreprenörskap. Rektorn har inte uttalat någon egen vision, men betonar vikten av att alla elever ska nå målen och betydelsen av det entreprenöriella lärandet.

Skolan har sedan starten haft cirka 20 elever i klasserna och det är, enligt rektorn, en medveten strategi för att lärarna ska ha möjlighet att ge stöd och hjälp till alla elever. Rektorn anser att skolan har kompetenta lärare och att skolan har ett gott rykte.

Rektorn finns nästan alltid på skolan, vilket också bekräftas vid flera intervjuer. Enligt intervjuer med lärarna är det lätt att nå rektorn och likaså lätt att diskutera olika saker som uppstår, "både smått som stort". Det tenderar dock att ibland bli mer av karaktären informella samtal i stället för strukturerade möten. Rektorn ger lärarna tips och råd kring nyheter på skolområdet och är också uppdaterad på vad som händer. Rektorn och lärarna diskuterar pedagogiska frågor och lärare uppger att rektorn bryr sig om och vill veta hur det går för de pedagoger som är nya på skolan.

Rektorn uppskattar att arbetstiden uppgår till cirka 45 timmar i veckan där möten enbart tar en begränsad del av tiden. Något administrativt stöd finns inte för rektorn som menar att det inte heller behövs. Huvudmannen fungerar som så kallat bollplank, vilket båda bekräftar och det kan, enligt rektorn, handla om att diskutera visionära idéer eller personalfrågor.

Enligt intervjuer upplevs rektorn som en person som gör mycket för stämningen och som tycker om att samtala med elever. Utöver enskilda samtal så sker kontakt bland annat via spontana besök i klassrummen, närvaro i korridorer, som lunchvakt och som utmanare i bordtennisspel.

Rektorn uppger sig ha god inblick i vad som sker i skolan och i klassrummen där den egna undervisningen i hög grad bidrar till kännedom om och förtrogenhet med det som sker i den direkta undervisningssituationen. Detta bekräftas vid andra intervjuer. Rektorn uppger att samtalen med eleverna också ger en uppfattning om vad som sker i klassrummen. Från och med denna termin har rektorn som mål att göra strukturerade klassrumsbesök med ett tydligt syfte och med återkoppling därefter. Fokus uppges av rektorn vara den nya läroplanen. Bland annat ställer rektorn frågor om läraren ser alla elever och vilka mål läraren arbetar mot under lektionen. Några lärare har, enligt rektorn, haft besök denna termin.

Skolinspektionen bedömer att rektorn prioriterar sin tid och sina arbetsuppgifter på ett sätt som gynnar skolans utveckling. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn utvecklar sin kompetens och förtrogenhet som ledare. Rektorn behöver dock i högre utsträckning interagera med andra rektorer.

2. Kommunicerar rektor de nationella målen?

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

Implementeringsarbetet av den nya läroplanen påbörjades läsåret 2009/10. Lärarna har deltagit i ett par så kallade uppstartskonferenser och sett ämnesfilmer från Skolverket. Lärarna har också studerat Skolverkets kommentarmaterial. Den del av implementeringsarbetet som letts av rektorn stannade av under våren 2011. Någon implementeringsplan finns inte utarbetad. Det ämnesvisa implementeringsarbetet har lärarna arbetat med var och en för sig, enligt rektorn. Både rektorn och lärarna bekräftar att de ofta träffas i form av spontana möten. Däremot förekommer mera sällan en systematisk samverkan över ämnesgränserna, där exempelvis bedömning, metoder och arbetssätt diskuteras.

Som tidigare nämnts har huvudmannen utarbetat så kallade principer och inriktningar för kompetensutveckling för Malmens friskola AB som benämns "Utbildningspolicy för Malmgruppen". Huvudmannen avsätter resurser till kompetensutveckling för rektorns vidkommande.

Rektorn uppger sig stötta lärarnas behov av kompetensutveckling. Lärarna upplever också att det är lätt att få gehör för de behov av fortbildning som de framför. I medarbetarsamtalen behandlas lärarnas utvecklingsbehov på kort och lång sikt samt huruvida läraren har den kompetens som behövs i arbetet. Någon kompetensutvecklingsplan känner dock lärarna inte till. Rektorn menar att fokus ändå är på vad skolan behöver. För tillfället går två personer en ämnesfördjupning och detta är, enligt intervju med rektorn, utifrån skolans behov.

I medarbetarsamtalen med lärarna använder rektorn ett formulär som bland annat behandlat frågor om verksamhetens mål och utveckling. Likaså sker samtalet kring betygssättning och kommande förändringar. I samtalet mellan rektorn och den enskilde läraren dryftas dessa frågor, men i mindre utsträckning i de möten där alla lärare deltar tillsammans med rektorn.

Skolinspektionen bedömer att rektorn har ett engagemang för frågor som rör undervisning. Skolinspektionen bedömer dock att rektorn behöver skapa en gemensam förståelse på skolan för de förändringar som föranletts av ny skollag och läroplan och också säkra att de realiseras.

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

Det finns, enligt intervjuer, en mötesstruktur på skolan. Två gånger i veckan träffar rektorn alla lärare på Malmens friskola. Tisdag morgon sker en kort information om saker som lärare bör känna till och som ska hända under veckan. På torsdagar leder rektorn ett möte som, enligt rektorn, består av tre delar. En del handlar om information. Den andra delen handlar om exempelvis elevvärenden och arbetsmiljöfrågor och den tredje bland annat om IUP (individuella utvecklingsplaner) och skolans kvalitetsredovisning. Huvudmannen försöker vara med vid ungefär var sjätte konferens, enligt rektorn.

Trots att ambitionen är att skolans mötesplatser ska handla om pedagogiska frågor så hamnar samtalen, enligt intervjuer, lätt i praktiska saker. Frågor av karaktären hur elever ska utmanas och bedömas samt utveckling av metoder och arbetssätt sker i mindre utsträckning i de samtal som rektorn leder, vilket

intervjuer bekräftar. Lärarna säger sig heller inte arbeta så mycket över ämnesgränserna, vilket bekräftas av rektorn.

Rektorn är enligt eleverna lätt att nå och prata med och är intresserad av att veta hur det går för dem. De möter rektorn ibland i klassrummet, annars i övriga skolan. Rektorn uppger att elev- och föräldrakontakt tar cirka 20 procent av arbetstiden. Möten med personal i form av träffar och samtal med mera tar också cirka 20 procent av rektorns tid.

Snabb återkoppling till föräldrar kring hur det går för eleverna är något som prioriteras, menar huvudmannen. Alla elever har en mentor som håller kontakt med hemmet. Om en elev får problem av något slag får hemmet snabb information om detta, enligt rektorn. Lärarna på skolan har minst två mentorssamtal med alla elever varje termin.

Information från lärarna till eleverna sker i form av så kallade veckobrev i årskurserna 6 och 7. I årskurserna 8 och 9 sker informationen genom periodbrev. I dessa brev får föräldrarna av och till information också från rektorn. Föräldrarna har vidare via en enkät fått möjlighet att svara på frågor om Malmens friskola. Dessa svar redovisas i skolans kvalitetsredovisning, se vidare under Uppföljning av resultat. Den information som eleverna erhållit om den nya läroplanen eller det nya betygssystemet har, enligt rektorn, givits av lärarna.

Rektorn uppger sig trycka på vikten av att lärarna ska utmana eleverna. Lärarna menar dock att detta är ett område som behöver utvecklas. Däremot menar lärarna att rektorn utmanar dem och också har en tilltro till dem i sin egenskap av lärare.

På skolan finns ett elevråd som leds av rektorn. Elevrådet har enligt eleverna träffats en gång denna termin. De ärenden som behandlas har tagits upp i klassråden först. Elevrådsrepresentanterna är också elevskyddsombud på skolan. Rektorn säger sig ge återkoppling på synpunkter och saker som lyfts i elevrådet.

Skolinspektionen bedömer att rektorn skapat strukturer för att stärka kommunikation och dialog med lärarna. Lärarna behöver dock tillsammans med rektorn i högre utsträckning ges möjlighet att på ett systematiskt sätt samtala kring pedagogiska frågor som berör skolans alla lärare.

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

Malmens friskola har valt att inte ha någon specialpedagog på skolan. Rektorn uppger att det varit svårt att få personal med specialpedagogisk kompetens. En

av lärarna på skolan ger stöd i ämnena svenska och engelska och i ämnet matematik finns en så kallad mattestuga. Enligt intervjuer får eleverna också stöd av den lärare som undervisar i ämnet. Skolan har, enligt huvudmannen, valt att ha mindre klasser för att kunna ge stöd till elever och tillägger att skolan har ett avtal med kommunen som bland annat är behjälplig med handledning till lärare och rektor samt utredning av elever i behov av särskilt stöd.

På skolan finns inte någon arbetslagsledare utsedd. Det har inte heller diskuterats och lärarna menar att rektorn nästan alltid finns på skolan, så information och idéer är nära. Det är också rektorn som leder alla konferenser och lägger alla scheman. Eleverna vet att det är till rektorn de går om det uppstår problem med klassernas scheman.

Enligt rektorn finns en person utsedd att företräda rektorn när denne är borta. Detta är dock inte tydligt för alla, vilket intervjuer bekräftar.

Arbetsuppgifter som av rektorn benämns "extra småsaker /.../ av praktisk karaktär" fördelas enligt rektorn mellan alla lärare. Mentorn för årskurs 9 sköter kontakterna med studie- och yrkesvägledaren vars uppdrag köps av kommunens elevhälsa. På skolan finns inte några ämnesansvariga utsedda.

Som tidigare nämnts har rektorn sporadisk kontakt med kommunens rektorer. Detsamma gäller lärarnas kontakt med kommunens lärare. Det finns dock lärare på skolan som på eget initiativ har kontakt med lärare på andra skolor.

Skolinspektionen bedömer att rektorn informellt fördelar ledarskapet och skapar delaktighet och engagemang för det dagliga arbetet.

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?

Lärarna uppger att de har kunskap om hur det går för varje elev i varje årskurs och ämne. Varje termin har skolan en så kallad mitterminskonferens där bland annat elevers kunskapsresultat diskuteras. Varje vecka på konferenstid får rektorn information av lärarna om hur det går för de elever som inte uppnår målen. Rektorn anser sig också ha god kunskap om vilka elever som inte kommer att nå målen i ett ämne. Vidare gör rektorn en sammanställning och analys av elevernas betyg och resultat i nationella prov, i årskurserna 8 och 9, vilken finns redovisad i skolans kvalitetsredovisning för läsåret 2009/10. Det framkommer dock vid intervjuer att rektorn och lärarna i liten utsträckning samtalar om och

analyserar elevernas kunskapsresultat, varken på grupp- eller skolnivå, i syfte att nå högre måluppfyllelse.

Inför att kvalitetsredovisningen ska skrivas menar rektorn att lärarna är delaktiga i de samtal som förs kring åtgärder och måluppfyllelse utifrån svaren i den enkät som elever och föräldrar besvarar, se vidare under rubriken Uppföljning av resultat.

Vid intervjuer framkommer att lärarna inte utvärderar sin egen undervisning på ett systematiskt sätt och det efterfrågas inte heller av rektorn. Resultat- och metodutveckling diskuteras inte heller i någon högre utsträckning tillsammans med lärare i syfte att nå högre måluppfyllelse. Detta gäller också lärare som har sin undervisning på andra skolor. Rektorn uppger dock att samtal med lärare förs om diskrepansen mellan prov- och slutbetyg. Likaså förs resonemang kring exempelvis resultat och prov och bedömning mellan rektorn och enskilda lärare.

Skolinspektionens bedömer att skolans rektor tillsammans med lärare behöver samtala om och analysera elevernas kunskapsresultat, både på grupp- och skolnivå, i syfte att nå högre måluppfyllelse.

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.

¹ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

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

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

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

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

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

⁵ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

att utifrån en samlad bild av skolans resultat göra analyser för relevanta resursprioriteringar och identifiering av centrala utvecklingsområden för att uppnå högre måluppfyllelse. Det saknas således aktuell forskning som belyser relationen mellan huvudmannens ansvar och de förutsättningar som rektorer får för att leda skolor. Det saknas också kunskap om hur skolors huvudmän arbetar och styr kvalitetsutvecklingen. Därför uppstår frågor om hur huvudmännen inhämtar information och skapar kunskap om skolornas resultat, hur dessa resultat används samt hur ledningsfunktioner utformas för att stödja och utveckla verksamheten.⁷ Denna andra kvalitetsgranskning av rektors ledarskap har därför utvidgats med frågeställningar kring dessa perspektiv.

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

Inriktning och frågeställningar

Granskningen fokuserar på förutsättningar för och utövandet av rektors 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 organisato-

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

riska förutsättningarna och stöd och förväntningar från huvudmannen beskrivs i granskningsrapporten under rubriken "Förutsättningar för ledarskapet".

- *Rektors styrning utifrån det nationella uppdraget*

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

Centrala begrepp i granskningen

Pedagogiskt ledarskap

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

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

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

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

S 274. Karlstad University Studies rapport 2007:3.

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 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

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*

¹⁶ Ibid

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 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.

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.

Metod och material

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

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

Författningsstöd

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

Författningsstöd rörande kommunala huvudmän till den 1 juli 2011

1 kap. 12 § 1985 års skollag

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

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

2 kap. 8 § 1985 års skollag

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

Lpo 94, 1 Den enskilda skolans utveckling

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

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

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

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

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

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

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

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

Skolverkets allmänna råd för kvalitetsredovisning

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

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

Författningsstöd rörande kommunala grundskolor till den 1 juli 2011

2 kap. 2 § 1985 års skollag

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

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

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

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

Lpo 94, 2. Mål och riktlinjer

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

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

Lpo 94, 2.2 Kunskaper/Riktlinjer

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

Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar

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

tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor som avses i första stycket, om inte annat anges.

2 kap. 11 § 2010 års skollag

Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har pedagogisk insikt.

4 kap. 4 § 2010 års skollag

Sådan planering, uppföljning och utveckling av utbildningen som anges i 3 § ska genomföras även på skolnivå. Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av lärare, övrig personal och elever. Elevernas vårdnadshavare ska ges möjlighet att delta i arbetet. Rektor ansvarar för att kvalitetsarbete vid enheten genomförs enligt första och andra styckena.

4 kap. 5 § 2010 års skollag

Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara att de mål som finns för utbildningen i denna lag och andra föreskrifter (nationella mål)uppfylls.

Lgr 11, 1 Skolans värdegrund och uppdrag/ Varje skolas utveckling

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

Lgr 11, 2. Övergripande mål och riktlinjer

I de övergripande målen anges de normer och värden samt de kunskaper som alla elever bör ha utvecklat när de lämnar grundskolan. Målen anger inriktningen på skolans arbete.

Lgr 11, 2.2 Kunskaper/Riktlinjer

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

Lgr 11, 2.8 Rektors ansvar

Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella

målen. Rektorn ansvarar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen.

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

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

Framgångsfaktorer för rektorers ledarskap

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

- Rektor är aktiv pedagogisk ledare av verksamheten.
- Rektor är kunnig och kompetent och har lärarnas förtroende.
- Rektor skapar beredskap och förståelse för det nationella uppdraget och för förändringar i skolsystemet.
- Rektor är bärare av en utvecklingsidé och kommunicerar den i olika sammanhang både internt och externt.
- Rektors organisation av tid inriktas på att stödja utveckling och utvärdering av den pedagogiska verksamheten.
- Rektor är tydlig, demokratisk, lärande och kommunikativ samt fokuserar på såväl skolans sociala mål som kunskapsmålen.
- Rektor tar ansvar för både skolans struktur och kultur i syfte att bidra till högre grad av måluppfyllelse.

- Rektor deltar i diskussioner om vad som genererar framgångsrik undervisning och analyserar samband mellan undervisningsmönster och utveckling av kunskapsresultat.
- Rektor engagerar sig i skolans kärnprocesser, undervisning och lärande samt uttrycker höga förväntningar på elevernas resultat.
- Rektor är förtrogen med verksamheten och den dagliga undervisningen samt ger återkoppling och bekräftelse till lärarna.
- Rektor och lärare har i sin kommunikation fokus på mål och lärande.
- Rektor kommunicerar med elever och föräldrar om undervisning och lärande.
- Rektor involverar medarbetarna och ger förutsättningar för delaktighet och inflytande.
- Rektor fördelar ansvar och befogenheter till arbetslag och team.
- Rektor har en ledarstrategi som fokuserar på att skapa en kultur med normer och värderingar som stimulerar och inspirerar medarbetarna till tydligare engagemang och vilja att utveckla sin kompetens.
- Rektor använder kompetensutveckling som en hävstång i skolans förbättringsarbete.
- Rektor tar ansvar för samverkan med andra skolor och ser skolsystemet som en helhet där den egna skolan är en del.
- Skolans ledarskap och förbättringsarbete präglas av såväl långsiktighet och uthållighet som delaktighet och inflytande samt öppenhet och samverkan.
- Förbättringsarbetet ställs i relation till resultat, övergripande mål och visioner med skolverksamheten.
- Skolledarrollen görs attraktiv genom stöd och bekräftelse.
- Rektorn har täta kontakter med andra rektorer, i ledningsteam eller i nätverk för att skapa egna professionella normer och stärka yrkesrollen.

Litteraturlista

- Berg, Gunnar m.fl. (1995) *I korstrycket, om rektorers roll i skolan*. Göteborg: Förlagshuset Gothia.
- Berg, Gunnar (2003) *Att förstå skolan – en teori om skolan som institution och skolor som organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bertlett, Johan (2011). *An 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). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Ak. avhandling. Lunds universitet, sociologiska inst.
- Hargreaves ,Andy:, Fink, Dean (2008). *Hållbart ledarskap i skolan*. Lund: Studentlitteratur.
- Harris, Alma (2004) *Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? Educational Management Administration Leadership* 2004; 32; 11 s 20, Sage Publications <http://www.sagepublications.com>.
- Holmquist, Mats (2010). *Lärande nätverk. En social oas i utvecklingsprocessen*. Ak. Avh. Luleå Tekniska universitet.
- Holmström, Ola (2007) *Skolpolitik, skolutvecklingsarena och sociala processer: studie av en gymnasieskola i kris*. Ak. avh. Lunds universitet, Sociologiska institutionen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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