

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap
vid Fastebol och Högby skolor i Järfälla 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 Fastebol och Högby skolor i Järfälla kommun ingår i detta projekt.

Fastebol och Högby skolor besöktes den 21 – 22 september 2011. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå med representanter för förvaltning och politisk nämnd. Ansvariga inspektörer har utredarna Lars Wallinder och Per Eng varit. I denna rapport redovisar inspektörerna sina iakttagelser, analys 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 21 kommunala skolor och 8 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.

Rektorn i fokus för denna kvalitetsgranskning ansvarar sedan 13 år för Fastebol och Högby skolor som ligger i Viksjö kommundel i Järfälla. Skolorna ligger med cirka två kilometers avstånd från varandra. Fastebol skola inrymmer förskoleklass upp till årskurs 5 med 319 elever medan det på Högby skolan finns elever från förskoleklass till årskurs 3, totalt 121 elever. På båda skolorna finns fritidshemsverksamhet. Rektorn är chef och har medarbetarsamtal med sina 63 medarbetare, varav 27 är lärare.

I inledningen av det förra läsåret fanns också en biträdande rektor på skolorna. I rektorns omorganisation av skolans ledning valde rektorn att i stället tillsätta en intendent för ekonomiskt- och tekniskt stöd samt pedagogisk dokumentation.

I rektorns ledningsgrupp ingår tre utvecklingsledare, intendenten samt en speciallärare som även ingår i skolans elevhälsogrupp. Gruppen har enligt rektorn ett strategiskt övergripande ansvar, medan de fem arbetslagsledarna, som rektorn träffar varje vecka, har ett mer operativt ansvar för den dagliga verksamheten. I de arbetsbeskrivningar som finns för de olika tjänsterna har rektorn inför detta läsår utvidgat arbetslagsledarnas uppdrag av pedagogisk uppföljning i arbetslagen. Till ledningsfunktionen är också knuten en skolassistent på heltid.

Under Barn- och ungdomsnämnden finns barn- och ungdomsförvaltningen, med barn- och ungdomsdirektören som chef. På Järfälla kommuns hemsida sammanfattas nämndens och direktörens uppdrag i två delar, *Samhällsuppdraget* respektive *Ägaruppdraget*.

Samhällsuppdraget omfattar all verksamhet som bedrivs för kommunens barn och ungdomar, såväl egen regi som fristående verksamhet i enskild regi. De vanligaste frågorna är myndighetsfrågor, målstyrning, kvalitetsuppföljning samt planerings- och finansieringsfrågor. Dessa ärenden hanteras av barn- och ungdomsnämndens kansli. Ägaruppdraget omfattar utförandet av verksamhet i kommunens egen regi, med nämnden som ägarstyrelse. Verksamheten i egen regi bedrivs inom koncernen Förskola och grundskola. Förskola och grundskola leds av skolchefen, som är underställd barn- och ungdomsdirektören.

Vid den senaste regelbundna tillsynen av Järfälla kommun år 2008 bedömde Skolinspektionen att Järfälla kommun inte i tillräckligt stor utsträckning analyserade de resultat som uppnåddes i verksamheterna, exempelvis kunskapsresultaten i årskurs 5 i förhållande till de nationella kursplanemålen. Vidare bedömdes att den stora variationen i betygsresultaten mellan skolorna inte heller föranlett analys och förslag på åtgärder på skol- och huvudmannanivå. Nämnd

och förvaltning ansågs också behöva ge en bättre återkoppling till rektorer och förskolechefer utifrån de resultat som redovisas i kvalitetsredovisningarna. Vid tillsynen av Fastebol och Högby skolor konstaterades brister vad gäller uppföljning av resultat i skolans alla ämnen i årskurs 5 samt redovisning av åtgärder för bättre måluppfyllelse.

Resursfördelningssystem

I Järfälla kommun finns ett resursfördelningssystem som bygger på en elevpeng som är olika beroende på elevers ålder. Utöver elevpengen finns ett tillägg som bygger på socioekonomiska faktorer i skolornas elevsammansättning. Dessutom finns ett tilläggsanslag för svenska som andraspråk. I ett förslag som Skolinspektionen tagit del av och som är under beredning avser kommunen att lägga in detta anslag i den socioekonomiska kompensationen bland annat för att få ett mer transparent resursfördelningssystem, men enligt förslaget också för att minska rektors administration. Resurser för förberedelseklasser är anslagsfinansierade och fördelas efter en behovsbedömning.

Skolorna får vidare särskilt anslag för modersmålsundervisning.

Kostnader för inre underhåll av skolfastigheterna har innevarande år lyfts från rektors budget och hanteras med centrala medel.

Förväntningar på rektor

Förväntningarna på kommunens rektorer definieras bland annat i den kravprofil som tagits fram som underlag vid rekrytering av nya rektorer. Kravprofilen innehåller beskrivningar av kunskaper såväl som personliga förmågor. Kunskap om olika pedagogiska teorier såväl som god organisations- och administrationsförmåga lyfts bland annat fram i dokumentet. Förvaltningsledningen, såväl som ordförande i den politiska nämnden, betonar särskilt vikten av att rektorn ska vilja och våga vara en pedagogisk ledare. Det är, anser båda, en förutsättning för det övergripande målet att förbättra skolornas kunskapsresultat i Järfälla kommun. De säger vidare samstämmt att ordning och reda i verksamheten i allmänhet och i budgetarbetet i synnerhet är särskilt viktigt. "Om det inte är ordning på ekonomin för det med sig så många andra problem, både på den berörda skolan såväl som för hela förvaltningen", säger ordföranden.

Stöd till rektor

Ett starkt fokus i förvaltningens ledningsgrupp har, enligt Barn- och ungdomsdirektören, de tre senaste åren varit att skapa en effektiv organisation som stöd för rektorerna, både på förvaltningsnivå och på den enskilda skolan. Våren 2011 genomfördes en extern utredning av ledningsfunktionerna för förskola och skola. Där påpekades brister ur rättsäkerhets- och likvärdighetsperspektiv

vad gällde alltför stora olikheter och variationer mellan verksamheterna. På grund av dessa olikheter ansåg utredaren att förskolecheferna/rektorererna inte hade samma förutsättningar att utöva sitt uppdrag, vilket ansågs påverka möjligheterna att inrikta sitt arbete på huvuduppdraget och öka måluppfyllelsen.

Barn- och ungdomsdirektören beskriver i intervjun ett flertal åtgärder som genomförts för att svara upp mot det som Skolinspektionen pekade ut i den senaste tillsynen och det som den externa utredaren påpekade som viktiga att utveckla. Som ett led i det arbetet har ett så kallat Språkcentrum skapats där gemensam kompetens inom svenska som andraspråk och modersmålsundervisning samlats. Ansvar för fastigheterna och kostnader för skolornas inre underhåll har centraliserats och är enligt Barn- och ungdomsdirektören också en konkret åtgärd för att frigöra tid till ökat pedagogiskt ledarskap. Inför detta läsår har också Elevhälsan centraliserats vilket innebär att skolsköterskor, kuratorer och psykologer numera tillhör en enhet med en egen chef, men att de fortfarande arbetar ute på skolorna. Barn- och Ungdomsdirektören uppger vidare i intervjun att de mycket medvetet minskat rektors friutrymme, dels för att frigöra tid för rektors ledarskap, men också för att utveckla ett gemensamt tänkande i Järfällas skolor och för att säkerställa en ökad likvärdighet mellan skolorna.

Rektorn i fokus för granskningen ser positivt på huvudmannens arbete för att skapa mer likvärdiga förutsättningar för skolorna, men pekar också på en viss oklarhet i ansvars- och uppföljningshänseende mellan sin närmaste chef, skolchefen, och barn- och ungdomsdirektören. Rektorn anser att det ibland leder till oklarheter om vem som är den egentliga chefen för grundskolan.

Varje onsdag förmiddag är reserverad för kommundelsmöten eller möten på central nivå för förskolechefer och rektorer. Mötena på kommundelsnivå leds av två samordnare i rektorsgruppen som är utsedda av skolchefen. Samtliga rektorer och förskolechefer i den kommunala skolan träffar vidare skolchefen en gång varje månad.

Syftet med de olika mötena, uppges av skolchefen bland annat vara, att tillhandahålla en arena för gemensam reflektion och att ge rektorerna stöd i utvecklingsarbetet. Dagordningen bestäms i stor utsträckning av skolchefen men det finns, enligt både rektorn och skolchefen, ett visst utrymme att ta upp frågor som deltagare. Några gånger varje termin deltar Barn- och ungdomsdirektören i de kommundelsmötena.

Skolchefens stab ger vidare stöd till rektorn när det gäller budget, budgetuppföljningar och prognoser och ett stöd för personalfrågor finns också på central nivå. Rektorn säger sig i detta avseende vara nöjd, men efterfrågar en tätare dialog med sin närmaste chef vad gäller det egna ansvaret och befogenheterna i

rektorsuppdraget. Varje nyanställd rektor får, enligt skolchefen, en "fadder" i den befintliga rektorsgruppen. Faddern är en mer erfaren rektor och skolchefens målsättning är att faddern ska ansvara för en liknande skola som den nyanställde.

Rektorerna i Järfälla erbjuds handledning och rektorn ingår vid tidpunkten för granskningen i en handledningsgrupp.

Skolchefen har medarbetarsamtal och lönesättande samtal med rektorerna. Vidare finns kommungemensamma lärargrupper i matematik, engelska och svenska som andraspråk där lärare träffas och utbyter erfarenheter för att sedan bidra till undervisningens utveckling på den egna skolan.

Uppföljning av resultat

Vid Skolinspektionens tillsyn som genomfördes i Järfälla kommun 2008 påtalades brister vad gäller systematik i kvalitetsarbetet bland annat rörande uppföljning av elevernas kunskapsresultat i alla ämnen.

Av inlämnade dokument och vid intervjuer framkommer att ett omfattande arbete för att förbättra det systematiska kvalitetsarbetet genomförts. Via det som förvaltningen kallar effektmål/inriktningsmål läggs krav på vad skolorna ska prioritera. I kommunens kvalitetsredovisning redovisas och analyseras resultaten på en övergripande nivå och i flera fall med konkreta åtgärder som skall genomföras. Skolorna redovisar sina resultat enligt samma struktur.

Kvalitetsarbetet i Järfälla kommun bedrivs enligt en modell som tillämpats i två år där enhetskonsultationer är ett viktigt verktyg. Vid dessa besöker Barn- och ungdomsdirektören tillsammans med andra representanter från förvaltningen, alla rektorer ute på den aktuella enheten för att diskutera året som gick och de kommande prioriteringar och utvecklingsområden rektor planerar.

Rektorn är mycket positiv till enhetskonsultationerna och använder sig sedan förra läsåret av ett liknande system på den egna skolan. Vid det som kallas arbetslagskonsultationer träffar rektorn de olika arbetslagen för diskussioner om bland annat alla elevers resultat och vilka insatser som genomförs för elever i behov av särskilt stöd.

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 uppger sig arbeta 40- 45 h i veckan och lägger enligt egen uppgift en dag i veckan på arbete på kommundels- och förvaltningsnivå. Övrig tid används till olika arbetsuppgifter på de båda skolorna. Rektorn har sitt arbetsrum på Fastebol skola och är enligt egen uppgift mer sällan på Högby skola, vilket också framkommer i intervjuer med lärarna och eleverna.

I intervjuerna både med rektorn och med övriga framkommer att rektorn skapar sig en bild av det dagliga arbetet genom samtal med lärare i vardagen och i övrigt genom möten med elever och föräldrar. Rektorn uppfattas av lärarna också hålla sig uppdaterad genom arbetslagsledarna och utvecklingsledarna, men lärarna påpekar också att rektorn i väldigt liten utsträckning gör klassrumsbesök.

Rektorn uppger sig, sedan biträdande rektorn ersattes av en intendent, inte ha några system för klassrumsbesök och anser att det är svårt att hinna med några systematiska klassrumsbesök, men anser sig få nödvändig information via sin ledningsgrupp med utvecklingsledarna samt arbetslagsledarna. Rektorn och de intervjuade lärarna uppger dock att rektorn gör spontana klassrumsbesök.

Lärarna på Högbyskolan uppger att de gånger de träffar rektorn sker detta i första hand med gemensamma träffar för hela skolenheten. De efterlyser en tätare rektorsnärvaro på Högbyskolan. Lärarna på båda skolorna anser dock att rektorn är lätt att få tag i och att de alltid får snabb återkoppling via mail.

Eleverna på Fastebol skola säger att rektorn är lätt att prata med och ofta syns i korridorer eller matsal. På Högby skola är dock de intervjuade eleverna något osäkra på vem som är skolans rektor men säger att de träffade rektorn när skolan startade och att rektorn har besökt årskurs 2 och talat om skolans regler. "Ibland är rektorn här och hälsar på och då går rektorn runt och pratar med fröknarna på gården, säger en av eleverna ". Både eleverna på Fastebol skola och Högby skola säger att rektorn ibland kommer in i klassrummet och tittar på vad de gör.

Tillsättandet av intendenttjänsten framhålls av rektorn som en mycket medveten strategi för att frigöra sin egen tid till ett ökat pedagogiskt ledarskap. Åtgärden lyfts också fram i intervjuerna med lärare som något positivt. "Intendenten utför och rektorn styr", som en av lärarna uttrycker det.

Rektorn är utbildad förskollärare och fullgjorde den statliga rektorsutbildningen 2001. Rektorn har också genomgått Skolledarhögskolans Masterutbildning på 80 poäng med inriktning mot utbildningsledning.

Den centrala förvaltningen tillhandahåller regelbundet fortbildning som är obligatorisk för rektorn. Rektorn deltar också i annan individuell fortbildning, som bestäms i dialog med skolchefen.

Via sina fackliga uppdrag uppger rektorn sig också få många nya intryck av andra rektorer och intressant utbildning och ser detta som en mycket värdefull kompetensutveckling.

Skolinspektionen bedömer att rektorn i huvudsak prioriterar sin tid och sina arbetsuppgifter så att de inriktas på utvecklingen av den pedagogiska verksamheten, men att rektorn behöver utveckla arbetsformer för att kontinuerligt följa upp, analysera och ge återkoppling till lärarna på den direkta undervisnings- och lärandesituationen. Rektorn behöver vidare säkerställa att alla elever vet som är rektor.

Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn visar intresse för sin egen kunskaps- och ledarutveckling och att rektorn interagerar och samverkar med andra rektorer.

2. Kommunicerar rektor de nationella målen?

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

Lärarna uppger i intervjuerna att rektorn i flera avseenden är en mycket tydlig pedagogisk ledare och att detta särskilt gäller arbetet med elever i behov av särskilt stöd. Det är en utbredd uppfattning hos lärarna att rektorn har ett genuint och tydligt engagemang för just dessa elever. De intervjuade uppger vidare att rektorn tar sitt uppdrag att kommunicera de statliga såväl som de kommunala målen på stort allvar och alltid är påläst.

Rektorn träffar utvecklingsledarna varje vecka och de har ett ansvar för att kommunicera de nationella målen på de olika utbildningsinsatser och vid de så kallade pedagogmöten de ansvarar för. De intervjuade lärarna anser att det har skett en avsevärd förbättring av innehållet i dessa möten och anser vidare att APT, arbetsplatsträffen, varje månad är det forum där rektorn tydligast utövar

ett direkt pedagogisk ledarskap. Ett exempel på detta som flera av de intervjuade lyfter fram är det som rektorn kallar åttaveckorsmål. Vid tidpunkten för inspektionen fanns ett uppdrag utlagt att se över klassrumsmiljön med särskilt fokus på elever i behov av särskilt stöd. Detta skulle enligt rektorn följas upp på kommande APT och via arbetslagsledarna.

Rektorn uppfattas som en tydlig ledare och som någon uttrycker det: "När rektorn bestämt sig för ett mål ska vi genomföra det." Utvecklingsledarna lyfter fram en ökad lyhördhet hos rektorn som en positiv utveckling och den nya organisationen med arbetslagsledarnas och utvecklingsledarnas utvidgade roller ger enligt de intervjuade, bättre förutsättningar för en dialog mellan rektorn och personalen om framgångsrik skolutveckling.

Samtliga intervjuade betonar att den så kallade "trappan", Fastebol-Högby skolors arbetsplan för pedagogisk utveckling, är en viktig del i den struktur som rektorn skapat för att styra skolan i enlighet med de nationella målen. I revideringsarbetet av denna som pågick vid tidpunkten för Skolinspektionens granskning, var det enligt rektorn prioriterat att lyfta in det centrala från de nya styrdokumentet. Exempel som rektorn framhåller är utveckling av lärarnas kompetens att bedöma och dokumentera elevernas kunskapsutveckling. Enligt rektorn har ett stort ansvar för implementeringsarbetet lagts ut på rektorerna, men ett centralt stöd finns också bland annat genom gemensamma föreläsningar. I kommundelen har det bland annat genomförts en dag för alla de cirka 300 lärarna där de nya styrdokumentet diskuterades.

Utvecklingsledarna och ytterligare några lärare har tillsammans med rektorn deltagit i Skolverkets utbildningsinsatser och beredskapen inför förändringarna upplevs av de intervjuade lärarna som god. Diskussioner kring tolkningen av läroplan och kursplaner har pågått under föregående läsår och det pågår samtal om vilka förändringar som behöver göras i undervisningen och vad som behöver utvecklas.

Skolornas elevråd leds av en lärare och rektorn uppger sig få information om vad som avhandlas via de protokoll som skrivs. Frågor som kommer upp via elevråden handlar i stor utsträckning om trygghets- och miljöfrågor och undervisningen innehåll eller kvalitet diskuteras, enligt både eleverna och rektorn, sällan. Det framkommer vidare i samtal med rektorn och lärarna det inte finns några gemensamma rutiner för diskussioner i klasserna med eleverna om undervisningens innehåll och kvalitet.

Rektorn uppger vidare att det under innevarande hösttermin kommer att genomföras informationstillfällen för föräldrarna angående de nya styrdokumentet. Förutom vid klassernas föräldramöten genomförs detta också på de öppna föräldramöten som rektorn ansvarar för.

Skolinspektionen bedömer att rektorn leder och kommunicerar arbetet mot de nationella målen och skapar beredskap inför kommande förändringar i skolsystemet. Rektorn behöver dock försäkra sig om att det förs diskussioner med eleverna om undervisningens innehåll och kvalitet.

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

I Fastebol och Högby skolor finns flera mötesformer de intervjuade anser som viktiga för dialogen om skolornas utveckling. Förutom APT, arbetsplatsträff, som rektor leder, framhålls också pedagogiskt utvecklingsmöte som extra viktigt. I båda fallen träffas all personal på de båda skolorna och tyngdpunkten framför allt i det senare fallet ligger på pedagogiska diskussioner. Arbetslagens möten har, enligt rektorn och arbetslagsledarna, också stor betydelse för den fortlöpande uppföljningen av skolans utvecklingsområden. Där uppges dock de mer praktiska frågorna ha ett större utrymme.

De enhetskonsultationer som används av den centrala förvaltningen i samband med resultatuppföljning ute på enskilda enheterna har som tidigare nämnts anammats av rektorn på Fastebol och Högby skolor. Arbetslagskonsultationer genomförs från och med förra läsåret terminsvis i varje arbetslag. Rektorn efterfrågar redovisning och analys av skolornas prioriterade utvecklingsområden och bland annat en redovisning av vilka elever som riskerar att inte nå målen i skolans alla ämnen. Modellen följer på ett konsekvent sätt den centrala förvaltningens struktur för uppföljning, vilket rektorn uppger som viktigt för att lärarna ska se helheten i uppdraget. De intervjuade lärarna uppfattar konsultationerna som värdefulla tillfällen till kommunikation med sin rektor.

Några lärare har deltagit i Lärarlyftet och det finns ett flertal kommungemensamma fortbildningssatsningar skolans lärare deltagit i. Flera av de intervjuade likaväl som rektorn framhåller utbildningen om språkutvecklande arbetssätt som särskilt lyckosamt.

Utgångspunkten för de prioriteringar av fortbildning som görs har, enligt rektorn, sin utgångspunkt i den så kallade trappan, Fastebol-Högby skolors arbetsplan för pedagogisk utveckling.

Skolinspektionen bedömer att det i Fastebol och Högby skolor finns tydliga mötesstrukturer i organisationen för ökat samarbete, delaktighet och allas ansvar i det pedagogiska arbetet.

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

Den pedagogiska personalen är uppdelad i fem arbetslag, två på Högby skola och tre på Fastebol skola och varje arbetslag leds av en arbetslagsledare. I den funktionsbeskrivning som finns framgår att arbetslagsledaren bland annat ska leda arbetslagsmötet, fördela arbetsuppgifter inom arbetslaget samt svara för samordning och spridning av goda idéer mellan arbetslagen. Arbetslagsledaren ska också föra, stödja och följa upp utvecklingsarbetet i arbetslaget. Det senare är, är enligt alla intervjuade, en utvidgning av uppdraget för ett ökat pedagogisk ledarskap.

Tidigare har arbetslagsledarna haft bakgrund som förskollärare eller fritidspedagog, men från och med innevarande läsår har samtliga arbetslagsledare lärarbakgrund. Rektorn menar att det var nödvändigt att göra den förändringen i och med det ökade behovet av ett pedagogiskt ledarskap även i arbetslagen. Det ökade behovet beror, menar rektorn, främst på implementeringsarbetet av de nya styrdokumenterna. Lärarna uttrycker i intervjuerna att "det inte direkt är rusning till jobbet som arbetslagsledare, men att det är självklart att någon tar på sig uppdraget". Man kommer överens i arbetslaget och rektorn brukar vara nöjd med detta, säger arbetslagsledarna i intervjun. Arbetslagsledarna har ingen särskild avsatt tid i sina tjänster för uppdraget.

Lärarna uppger vidare att arbetslagsledarna uppfattas som viktiga och säger också att de har ett viktigt uppdrag att hålla ihop de båda skolornas verksamheter. Detta är också något som rektorn framhåller.

Rektorn träffar tillsammans med intendenten arbetslagsledarna varje vecka och detta sker i direkt anslutning till ledningsgruppens möte på förmiddagen samma dag. Utvecklingsledarna bildar tillsammans med rektorn, intendenten och en speciallärare som representerar elevhälsan, skolornas ledningsgrupp. Rektorn beskriver i intervjun gruppen som ett forum för "strategiskt pedagogiskt utvecklingsarbete" och med uppgift att hålla ihop utvecklingen på de båda skolorna. Utvecklingsledarna har också som uppdrag att leda de pedagogiska diskussionerna i olika möten och grupper. Utvecklingsledarna har vardera 10 procent av sin tjänst avsatt för detta uppdrag.

Utvecklingsledarna utses av rektorn efter att alla fått möjlighet att anmäla sitt intresse för uppdraget och rektorn betonar dessa som mycket viktiga i det fördelade pedagogiska ledarskapet.

En genomgående åsikt hos de intervjuade lärarna är att pedagogiska diskussioner blivit tydligare det senaste året och de uppfattar en tydligare styrning från rektorns sida och bedömer detta som mycket positivt.

Specialpedagogen och specialläraren på de båda skolorna har viss handledning, men detta sker mer informellt efter lärares önskemål och inte på direkt uppdrag av rektorn.

I samtliga intervjuer framhåller lärarna att trots att de anser sig ha en hög arbetsbelastning betraktas det som självklart att ta på sig olika utvecklingsuppdrag. Utvecklingsledarna lyfter fram de två matematikutvecklarna som det senaste exemplet.

Skolinspektionen bedömer att rektorn har skapat en organisation för ett mer fördelat ledarskap och detta ger förutsättningar för en ökad delaktighet och bättre samarbetskultur för det gemensamma professionella uppdraget.

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?

Både arbetslagsledare och lärare framhåller i intervjuerna att alla blivit mer delaktiga i kvalitetsarbetet tack vare de strukturerade arbetslagskonsultationerna. Utifrån konsultationerna och information från främst specialpedagogen och specialläraren görs fortlöpande omprioriteringar och organisatoriska förändringar i verksamheten.

Lärarna såväl som rektorn uppger att skolan saknar sammanställningar av elevernas kunskapsresultat i alla ämnen de får undervisning i och att detta skall utvecklas för att skapa ett bättre underlag för olika utvecklingsåtgärder. Samtliga intervjuade framhåller dock att lärarna och rektorn har god kontroll över de elever som riskerar att inte nå de nationella målen.

Då och då får lärarna via rektorn återkoppling från högstadiet om hur eleverna från skolan klarar sig. Ibland leder det, enligt rektorn och lärarna, till diskussioner och förändringar av den egna verksamheten.

Samtliga intervjuade, inklusive rektorn själv, framhåller rektorns starka engagemang för elever i behov av särskilt stöd. Rektorn framhåller dock vikten av

att också, särskilt med tanke på en starkare betoning från både staten och Järfälla kommun, "höja" de elever som når kunskapskraven med lätthet.

Det som centralt i Järfälla kommun kallas för att "satsa på både bredd och spets", har inte slagit igenom fullt ut, men bör enligt rektorn bli ett bra stöd i arbetet.

Det poängteras av rektorn att resultatförbättring är ett mycket prioriterat område av den centrala förvaltningen. Rektorn uppger vidare att det ställs högre krav på uppföljning och analys från förvaltningen och detta framgår också av de underlag till kvalitetsredovisning som Skolinspektionen tagit del av. Den kommungemensamma mallen innehåller tydliga krav på både resultatredovisningar, analys och förbättringsåtgärder. Rektorn framhåller detta som ett viktigt stöd i det egna kvalitetsarbetet.

Rektorn genomför också en årlig utvärdering som tillsammans med ett flertal olika enkäter, egna såväl som centrala, också ger underlag för kvalitetsredovisningen. Utifrån analysen i den lägger sedan rektorn ett förslag till arbetsplan som alla medarbetare lämnar synpunkter på innan den beslutas inför det nya läsåret.

Skolinspektionens bedömer att rektorn gör uppföljningar och analyser av resultat på individnivå och att detta ofta leder till förändringar och omprioriteringar. Rektorn behöver dock ytterligare utveckla uppföljningen grupp- och skolövergripande nivå i alla de ämnen eleverna får undervisning i.

Syfte och bakgrund

Syfte

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

Bakgrund

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

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

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

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

¹ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

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

⁵ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

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:

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.

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

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

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

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

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

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

Fördelat ledarskap

Enligt Lpo 94 och Lgr 11, måste skolans verksamhet utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Detta ansvar ligger hos huvudmannen och rektor, men också lärarna har ett ansvar för att verksamheten utvecklas.¹⁴ En framgångsfaktor för skolutveckling anses vara att ledarskap och ansvar på skolan är "fördelat". Ett fördelat ledarskap eller fördelat ansvarstagande, fråntar inte rektor det ansvar en rektor har enligt styrdokumentet, utan ska ses som ett verktyg för samverkan och delaktighet och handlar då om att göra fler delaktiga i skolövergripande processer och analyser. Detta berör således inte bara rektors möjlighet att delegera funktioner som rektor har ansvar för i författningarna, utan även engagemang och delaktighet när det gäller lärande och utveckling generellt och därmed också för den egna skolans övergripande utvecklingsarbete.¹⁵ För lärarnas del ligger det inom ramen för en "utvidgad lärarprofessionalism" att känna ansvar för och ta på sig arbetsuppgifter som med en mera avgränsad syn på lärarprofessionalism skulle kunna betraktas som "rektorsuppgifter". Med detta följer inflytande över processer på systemnivå. Det fördelade ledar-

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

S 274. Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹¹ 2 kap. 9 § skollagen (2010:800).

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

¹³ Ibid.

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

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

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

Kommunikation

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

Organisatoriska förutsättningar

I Lpo 94 2.8 och i Lgr 11 för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet definieras rektors ansvar för skolans resultat och vad rektor har att fullgöra inom givna ramar. Givna ramar är i denna granskning synonymt med organisatoriska förutsättningar. Det är då *dels* förutsättningar som ges till rektor från huvudmannen i form av upptagningsområdet, elevantal, administrativt stöd, ansvarsområden, ekonomiska och andra resurser och *dels* sådana förutsättningar inom den enskilda skolenheten som rektor har ansvar för och befogenhet att

¹⁶ Ibid

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

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

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

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

Metod och material

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

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

Författningsstöd och relevant forskning

2011-12-22

1 (11)

Dnr 40-2011:2236

Författningsstöd

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

Författningsstöd rörande kommunala huvudmän till den 1 juli 2011

1 kap. 12 § 1985 års skollag

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

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

2 kap. 8 § 1985 års skollag

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

Lpo 94, 1 Den enskilda skolans utveckling

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

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

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

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

2 § Arbetet med kvalitetsredovisning ska främja kommunernas, skolornas, förskolornas och fritidshemmens kvalitetsarbete och därigenom bidra till att för-

Författningsstöd och relevant forskning

2011-12-22

2 (11)

Dnr 40-2011:2236

verkliga utbildningarnas nationella mål. Kvalitetsredovisningarna syftar även till att ge information om verksamheten och dess måluppfyllelse.

3 § Kvalitetsredovisningarna ska innehålla en bedömning av i vilken utsträckning de nationella målen för utbildningen har förverkligats och en redogörelse för vilka 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 stämna av hur långt verksamheten kommit i det löpande förbättringsarbetet.

Författningsstöd och relevant forskning

2011-12-22

3 (11)

Dnr 40-2011:2236

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,

Författningsstöd och relevant forskning

2011-12-22

4 (11)

Dnr 40-2011:2236

- 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.

Författningsstöd och relevant forskning

2011-12-22

5 (11)

Dnr 40-2011:2236

4 kap. 7 § 2010 års skollag

Om det vid uppföljning, genom klagomål eller på annat sätt kommer fram att det finns brister i verksamheten, ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas.

Författningsstöd rörande kommunala och fristående grundskolor från och med den 1 juli 2011

2 kap. 9 § 2010 års skollag

Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor. Denne ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas.

Rektorn ska benämnas på detta sätt. Benämningen ska förbehållas den som har en anställning som rektor. En ställföreträdare får utses för en rektor.

2 kap. 10 § 2010 års skollag

Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag eller andra författningar. Rektorn får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor som avses i första stycket, om inte annat anges.

2 kap. 11 § 2010 års skollag

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

4 kap. 4 § 2010 års skollag

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

4 kap. 5 § 2010 års skollag

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

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

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

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-12-22

6 (11)

Dnr 40-2011:2236

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

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-12-22

7 (11)

Dnr 40-2011:2236

med skolans styrdokument. Punkterna gör inte anspråk på att vara en fullständig beskrivning av framgångsfaktorer för skolläderskap, men belyser faktorer som enligt forskning är viktiga för rektorer att förhålla sig till i sitt ledarskap. Litteraturen på området är omfattande och litteraturlistan är tänkt att ge en vägledning att söka vidare i.

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

Författningsstöd och relevant forskning

2011-12-22

8 (11)

Dnr 40-2011:2236

- Rektor tar ansvar för samverkan med andra skolor och ser skolsystemet som en helhet där den egna skolan är en del.
- Skolans ledarskap och förbättringsarbete präglas av såväl långsiktighet och uthållighet som delaktighet och inflytande samt öppenhet och samverkan.
- Förbättringsarbetet ställs i relation till resultat, övergripande mål och visioner med skolverksamheten.
- Skolledarrollen görs attraktiv genom stöd och bekräftelse.
- Rektorn har täta kontakter med andra rektorer, i ledningsteam eller i nätverk för att skapa egna professionella normer och stärka yrkesrollen.

Litteraturlista

- Berg, Gunnar m.fl. (1995) *I korstrycket, om rektorers roll i skolan*. Göteborg: Förlagshuset Gothia.
- Berg, Gunnar (2003) *Att förstå skolan – en teori om skolan som institution och skolor som organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bertlett, Johan (2011). *An Employee Model and its Relation to Psychological Climate. A Study of Congruence in the Behavior of Leaders and Followers*. Ak. Avh. Lunds universitet.
- Björkman, Conny (2008). *Internal capacities for school improvement: Principal's views in Swedish secondary schools*. Ak. Avhandling. Umeå universitet, pedagogiska inst.
- Blossing, Ulf (2000) *Praktiserad skolförbättring* Karlstad: Karlstads universitet.
- Blossing, Ulf (2003) *Skolförbättring i praktiken* Lund: Studentlitteratur.
- Blossing, Ulf (2004). *Skolors förbättringskulturer*. Rapport. Karlstads universitet. Inst. för utbildningsvetenskap.
- Brüde Sundin, Josefin (2007). *En riktig rektor: Om ledarskap, genus och skolkulturer*. Ak. Avh. Linköping: Inst. för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet.
- Day, Christopher & Leithwood, Kenneth. (2007). *Successful principal leadership in times of change. An international perspective*. Dordrecht, The Netherlands: Springer .
- Ekholm, Mats, Blossing, Ulf, Kåräng, Gösta, Lindvall, Kerstin, Scherp, Hans-Åke. (2000). *Forskning om rektor – en forskningsöversikt*. Stockholm: Skolverket.
- Grosin, Lennart (2003) *Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling*. S 137-177. I: G Berg & H-Å Scherp, *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm, Myndigheten för skolutveckling. Liber distribution.
- Hallerström, Helena (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Ak. avhandling. Lunds universitet, sociologiska inst.
- Hargreaves ,Andy:, Fink, Dean (2008). *Hållbart ledarskap i skolan*. Lund: Studentlitteratur.
- Harris, Alma (2004) *Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? Educational Management Administration Leadership* 2004; 32; 11 s 20, Sage Publications <http://www.sagepublications.com>.
- Holmquist, Mats (2010). *Lärande nätverk. En social oas i utvecklingsprocessen*. Ak. Avh. Luleå Tekniska universitet.

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-12-22

10 (11)

Dnr 40-2011:2236

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.

**Författningsstöd och
relevant forskning**

2011-12-22

11 (11)

Dnr 40-2011:2236

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.