

# Rapport

---

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap  
vid Viksjöskolan 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 hösten 2011. Granskningen vid Viksjöskolan i Järfälla kommun ingår i detta projekt.

Viksjöskolan besöktes den 28 - 29 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, 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 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 frågeställningar 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 skolornas storlek och rektors ansvarsområden.

### Allmänt om skolan

Viksjöskolan ligger i Viksjö kommun del i Järfälla och inrymmer årskurserna 6 - 9 med totalt cirka 700 elever. Skolan är indelad i fyra vertikala arbetslag samt skolrestaurangen som utgör ett femte arbetslag. Rektorn är chef för 79 medarbetare varav 50 är lärare.

Rektorn leder skolan tillsammans med en biträdande rektor och de två delar upp medarbetarsamtalen emellan sig. Kökschefen genomför medarbetarsamtalen med skolrestaurangens personal.

Rektorn leder den så kallade pedagogiska ledningsgruppen där biträdande rektor och de fyra arbetslagsledarna som arbetar pedagogiskt ingår. Benämningen pedagogisk ledningsgrupp uppges av rektorn vara en viktig signal för vad det huvudsakliga uppdraget för gruppen består i.

Till ledningsfunktionen är också knuten en skolassistent samt en skolintendent, båda 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.

### 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 rektorena, 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/rektorena 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 påpekat som viktiga att utveckla. Som ett led i det arbetet har ett så kallat Språkcentrum skapats där gemensam kompetens inom svenska som andraspråk och modersmålsundervis-

ning 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.

Varje onsdag förmiddag är reserverad för kommunaldelsmöten eller möten på central nivå för förskolechefer och rektorer. Mötena på kommunaldelnivå 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. Det är, enligt rektorn, i stor utsträckning samma frågor som behandlas på dessa olika möten vilket rektorn uppfattar som problematiskt utifrån en egen önskan att i stället kunna lägga mer tid på ett pedagogiskt ledarskap på den egna skolan.

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 kommunalgemensamma mötena.

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 på Viksjöskolan säger sig vara nöjd med detta stöd. 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 nyanställda. Rektorerna i Järfälla erbjuds handledning och rektorn i Viksjöskolan ingår vid besökstillfället i en handledningsgrupp och beskriver den som en "befriande konstellation".

Skolchefen har medarbetarsamtal och lönesättande samtal med rektorerna. Vidare finns kommunalgemensamma 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

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.

### 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?**

Förutom de gemensamma möten som arrangeras på central nivå uppger rektorerna sig ha goda möjligheter att styra över sin arbetstid. Arbetsbelastningen varierar, enligt rektorerna, under året från 40-45 h under hösten och upp emot 45-50 h under den mest intensiva perioden under vårterminen där bland annat nästa års organisation utarbetas. Rektorerna anser sig ha viss möjlighet att reglera sin arbetstid under lovperioderna.

Rektorerna uppskattar att 30- 40 procent av arbetstiden används till administration och dokumentation, mycket av arbetet görs i de nya webbaserade verktyg som införts de senaste åren. *"Jag sitter oändligt mycket vid datorn"*, som rektorerna uttrycker det. Tillsammans med olika typer av mailkommunikation, uppger rektorerna att detta upptar mer än 50 procent av arbetstiden. Rektorerna uppger sig inte vara nöjda med den fördelningen, men säger sig samtidigt vara nöjda med den pedagogiska organisation som finns på Viksjöskolan och de förändringar rektorerna själv genomfört.

I övrigt arbetar rektorerna enligt egna uppgifter ca 20 procent av sin tid med olika typer av möten med personal på skolan, både individuellt och i grupp. De in-

tervjuade företrädarna för den centrala förvaltningen anser att rektorerna behöver frigöras för att kunna leda verksamheten pedagogiskt i större utsträckning än som sker och rektorn på Viksjöskolan är av samma åsikt.

Nuvarande rektorn började på skolan 2007 och har enligt samstämmiga uppgifter i de genomförda intervjuerna tydliggjort ansvar och befogenheter på olika nivåer i organisationen. Rutiner och strukturer har dokumenterats och klargjorts och de intervjuade lyfter fram det arbetet som en mycket stark sida hos rektorn.

Utifrån de förutsättningar som råder på Viksjöskolan har rektorn gjort bedömningen att det så här långt inte varit möjligt att utöka ledningsresursen med fler skolledartjänster, utan har valt att utveckla en organisation för ett mer indirekt ledarskap. Arbetslagsledarna har en central roll i det avseendet och gör bland annat strukturerade klassrumsbesök hos lärarna i sina arbetslag. Detta uppskattas av samtliga intervjuade och uppges av rektorn vara en mycket viktig informationskanal för att ha god kännedom om verksamheten och ett viktigt underlag för nya prioriteringar och åtgärder. Både rektorn och biträdande rektorn gör besök i verksamheten, både av spontan karaktär såväl som mer strukturerade besök som en del i att leda skolan pedagogiskt. Nyanställda får oftast besök av rektorn och uppföljningssamtal genomförs, enligt rektorn, efter 4 - 5 veckor. Detta bekräftas av lärare som intervjuades och någon uttrycker en positiv förvåning utifrån att inte alls varit van vid detta på andra skolor läraren arbetat på. "Den bästa rektorn jag haft helt klart, säger en lärare". Enligt de intervjuade lärarna skaffar sig rektorn också insyn i verksamheten genom att möta lärarna i vardagen och ibland genom att vikariera som lärare.

De allra flesta eleverna uppfattar rektorn som synlig i korridorer och i matsal och de uttrycker att rektorn alltid hälsar på eleverna. Eleverna uppfattar också att rektorn är tillgänglig och "om det blir problem så kommer någon av rektorerna alltid". Om det inte fungerar med en lärare i en klass uppger eleverna att rektorn kommer själv och hjälper till att lösa problemen eller ser till att någon annan gör det.

I intervjuerna med lärare framkommer vidare en uppfattning om att rektorn har en hög arbetsbelastning framför allt när det gäller ekonomi och övrig administration, men de intervjuade anser att rektorn försöker prioritera tillgänglighet och för det mesta går att få tag i och lätt att prata med.

Rektorn har en grundutbildning som lärare i svenska, svenska som andraspråk och franska och har sedan 1997 haft olika ledningsuppdrag som utbildningsledare, biträdande rektor och enhetschef. Rektorn har genomgått den statliga rektorsutbildningen med avslutning 2005.

Rektorn har utöver chefsträffarna i kommundelen och centralt få tillfällen till utbyte med andra rektorer, men lyfter särskilt fram träffarna som startat detta läsår med övriga rektorer för 6-9-skolor i Järfälla och anser sig där få möjlighet att reflektera tillsammans med andra rektorer med liknande frågeställningar som sina egna.

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

**Skolinspektionen bedömer att rektorn prioriterar sin tid och sina arbetsuppgifter så att de inriktas på utvecklingen av den pedagogiska verksamheten.** Rektorn har utifrån de givna förutsättningarna utvecklat en organisation och arbetsformer för att kontinuerligt följa upp, analysera och ge återkoppling till lärarna på den direkta undervisnings- och lärandesituationen. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn visar intresse för sin egen kunskaps- och ledarutveckling, men i större utsträckning kan interagera och samverka med andra rektorer för att främja den egna professionsutvecklingen.

## **2. Kommuniserar rektor de nationella målen?**

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

I intervjuer med lärarna framkommer att rektorn har en mycket tydlig inriktning på arbetet att förbättra elevernas kunskapsresultat. Detta lyfts enligt de intervjuade fram av rektorn i gemensamma möten och vid individuella samtal med lärare. Arbetslagsledarna betonas starkt av rektorn som de viktigaste pedagogiska ledarna i det dagliga arbetet. Rektorn träffar arbetslagsledarna varje vecka och de har ett stort ansvar och mandat att driva utveckling i de egna arbetslagen utifrån riktlinjer som enligt arbetslagsledarna och rektorn formats i samverkan med personalen.

När det gäller implementeringen av de nya statliga styrdokumenterna finns en stor tilltro till det arbete som genomförs. Lärarna, såväl som rektorn, uppger att det på skolan finns en vana att arbeta med läroplan och kursplaner. Både rektorn och lärarna uttrycker en viss oro för tidsaspekten när det gäller implementeringsarbetet och tycker att de har fått ett begränsat stöd från kommunen centralt. Nyckelpersoner som utbildats med hjälp av Skolverket är utsedda och både rektorn och biträdande rektorn har deltagit i utbildningar på området. Diskussioner kring tolkningen av läroplan och kursplaner har pågått under större delen av förra året och det pågår samtal om vilka förändringar som behöver göras i undervisningen och vad som behöver utvecklas. Lärarna uppger att de redan tidigare arbetat med ämnesövergripande arbetsområden där flera

ämnen bedömts samtidigt och att detta kommer att underlätta arbetet med bland annat det, som lärarna uppfattar, utökade centrala ämnesinnehållet. Ett samarbete har skett mellan kommundelens avlämnande skolor och Viksjöskolan, där det bland annat förts diskussioner angående det centrala ämnesinnehållet.

Viksjöskolan har, enligt både lärare och elever, en god struktur för elevrådsarbetet. Eleverna uppger att det där sällan förs diskussioner om undervisningens innehåll, men att de kan ta upp om det inte fungerar med en lärare eller om det till exempel är för många prov samtidigt. Eleverna anser att deras synpunkter tas på allvar och det blir förändringar om det är något som inte fungerar. De intervjuade eleverna säger också att om det är något man inte är nöjd med så kan man bara gå till biträdande rektorn eller rektorn och prata om det. Det framkommer vidare i samtal med eleverna och lärarna att eleverna inte deltar i några systematiska diskussioner om undervisningens ändamålsenlighet, utan att detta mer sker på enskilda lärares initiativ.

Eleverna säger sig ha fått information både från rektorn, lärarna samt från biträdande rektorn på elevrådet, om de planerade förändringarna i skolsystemet och tycker att de är väl förberedda. "Här på skolan får man veta vad man ska lära sig och hur lärarna kommer att bedöma det.", som en av de intervjuade eleverna uttrycker det. Biträdande rektorn leder elevrådet och uppger sig ta med frågor från elevrådet till den pedagogiska ledningsgruppen eller till rektorn. Enligt rektorn händer det också ibland att enskilda elever tar kontakt för att diskutera bedömningar eller undervisningens kvalitet.

**Skolinspektionen bedömer att rektorn leder och kommunicerar arbetet mot de nationella målen och skapar beredskap inför kommande förändringar i skolsystemet. Rektorn behöver dock ytterligare systematisera kommunikationen om undervisningens ändamålsenlighet med eleverna.**

### **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 Viksjöskolan finns flera mötesformer som av rektorn och lärarna bedöms som centrala för kommunikation om framgångsrik skolutveckling. Arbetslagen som träffas varje vecka leds av arbetslagsledarna. Frågor förbereds av den pedagogiska ledningsgruppen och protokoll skrivs. Dessa möten uppfattas av alla som väl fungerande även om flera av de intervjuade tycker att mer tid skulle behövas till pedagogiska diskussioner. Rektorn uppges av arbetslagsledarna ha en mycket god insyn via den pedagogiska ledningsgruppen.

I ämnesgrupperna, som träffas en gång per månad, uppger flera av de intervjuade lärarna att processerna är olika starka och att det finns behov att utveckla ett tydligare ledarskap. Det finns goda exempel från till exempel spanska och musik där ämnesgrupperna uppfattas av de intervjuade som väl fungerande. Men det finns också exempel på grupper där det är oklart vilka som egentligen ska delta och vad som egentligen ska avhandlas. Biträdande rektorn deltar regelbundet i olika ämnesgrupper och har under innevarande läsår mest varit inriktad på deltagande i engelskagruppen. Det finns enligt de intervjuade lärarna oklarheter angående på krav på dokumentation på nämnda ämnessträffar.

På arbetsplatsträffarna, APT, som genomförs en gång per månad diskuteras till viss del pedagogiska frågor. Arbetslagsledarna leder sina arbetslag och synpunkter på förslag eller annat förs upp och dokumenteras till rektorn.

Både lärare och rektorn uppger att det sker många olika utbildningsinsatser och att dessa prioriteras ekonomiskt och tidsmässigt så långt det är möjligt. Rektorn uppger vidare att det är ett angeläget utvecklingsområde att bättre koppla Viksjöskolans kompetensutveckling till elevernas kunskapsresultat, men menar också att det sker gemensamma utbildningsinsatser i kommunen utifrån analys av elevernas kunskapsresultat som lärarna på Viksjöskolan deltar i. Exempel på detta som rektorn nämner är svenska som andraspråk och matematik.

**Skolinspektionen bedömer att** det på Viksjöskolan finns tydliga mötesstrukturer i organisationen för ökat samarbete, delaktighet och allas ansvar i det pedagogiska arbetet, särskilt gäller detta arbetslagen på skolan. Rektorn behöver dock säkerställa att det i alla ämnesgrupper verkligen förs samtal och processer som gynnar skolutveckling på ett likvärdigt sätt ämnesgrupperna emellan.

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

I Viksjöskolan består enligt rektor den egentliga ledningsgruppen av rektor och biträdande rektor och de har en arbetsfördelning där det framgår vilka uppgifter var och en har. Fördelningen mellan rektor och biträdande rektor uppfattas av de intervjuade lärarna och eleverna som tydlig.

Rektorn leder den pedagogiska ledningsgruppen där biträdande rektor och arbetslagsledarna ingår och gruppen träffas en gång varje vecka. I samband med dessa har också arbetslagsledarna egen planeringstid. Lärarna uppfattar att det finns ett tydligt pedagogiskt ledarskap på Viksjöskolan. Detta le-

darskap utövas enligt lärarna av arbetslagsledarna på tydligt uppdrag av den pedagogiska ledningsgruppen och med utgångspunkt i gruppens beslut.

Arbetslagsledare har valts ut av rektor genom en rekryteringsprocess internt på skolan. I den arbetsbeskrivning som finns för arbetslagsledarna beskrivs det ansvar och de uppgifter arbetslagsledaren har. De intervjuade lärarna, såväl som arbetslagsledarna, uppfattar uppdraget som mycket tydligt beskrivet och väl förankrat hos alla medarbetare. Varje arbetslagsledare har från och med i år cirka 20 procent av sin tjänst avsatt till uppdraget.

Arbetslagsledarna spelar enligt alla intervjuade en viktig roll i elevvårdsarbetet som en nivå mellan lärarna i klassrumsvardagen och de båda skolledarna. Arbetslagsledarna ska, enligt rektorn, göra minst ett besök hos varje lärare i sitt arbetslag under läsåret och ge återkoppling på undervisningssituationen. Besöken bedöms av de intervjuade lärarna som mycket positiva och utvecklande. Lärarna uppger i intervjuerna att de har ett gott stöd av sin arbetslagsledare när något inte fungerar, men uppger också att de gärna vänder sig till varandra eller till någon av skolledarna och att det goda samarbetsklimatet gör att detta är möjligt.

Rektorn uppger att det varit svårt att rekrytera specialpedagoger med rätt kompetens och har därför valt att inrikta de nuvarande befattningshavarna mer på undervisning och ett mer allmänt stöd till arbetslagen i specialpedagogiska frågor. Speciallärarna anses av rektor som en viktig resurs i uppföljningsarbetet med elever i behov av olika stödåtgärder och biträdande rektorn och speciallärarna träffas varje vecka angående detta.

**Skolinspektionen bedömer att** rektorn har skapat en tydlig organisation för fördelat ledarskap. Det pedagogiska ledarskapet utövas på flera nivåer och detta bidrar till en god samarbetskultur.

**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 rektorn och de intervjuade lärarna anser att det skett en avsevärd utveckling vad gäller uppföljningar av elevernas kunskaps resultat de senaste två åren. Delaktigheten har ökat och medvetenheten om kvalitetsarbetet har enligt de intervjuade ökat.

Från att enbart ha jämfört avgångsbetygen med föregående års resultat så har rektorn skapat rutiner för att analysera den aktuella elevgruppens utveckling.

”Tidigare var det som att vi jämförde äpplen och päron”, som en av de intervjuade uttrycker det.”

Under det föregående läsår införde rektorn en rutin där betygen i årskurs 8 analyserades på ett liknande sätt som tidigare enbart skett i årskurs 9.

Uppföljning och analys av elevernas kunskapsresultat sker på individ- grupp- och skolnivå och analyserna leder ofta, enligt rektorn och övriga intervjuade, till förändringar och omprioriteringar. 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. Både rektorn och lärarna säger att Viksjöskolans arbetsplan med prioriterade mål och åtgärder behöver bli ett mer levande dokument. Tidigare har den aktualiserats i samband med läsårets utvärdering, men från och med innevarande läsår ska det genomföras delutvärderingar under läsåret.

I samband med uppstart av höstterminen kommenterar rektorn resultaten för föregående läsår och förmedlar sina tankar vad gäller nya mål och utvecklingsområden. Resultaten analyseras, enligt de intervjuade, också i ämnesgrupper och arbetslag. Om resultat avviker i någon riktning kan rektorn ge uppdrag till ämnesgrupperna att komma med förbättringsåtgärder, så skedde i några ämnen i samband med innevarande läsårsstart.

**Skolinspektionens bedömer att** rektorn gör uppföljningar och analyser av resultat i skolans alla ämnen och att detta ofta leder till förändringar och omprioriteringar.

## 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> Andra tydliga framgångsfaktorer är rektors aktiva pedagogiska ledarskap och kommunikation och dialog med lärarna och eleverna för gemensam förståelse av uppdraget.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

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

---

<sup>1</sup> Skolinspektionen Rapport 2010:15.

<sup>2</sup> 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.

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

<sup>4</sup> 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.

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.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> 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.

---

<sup>5</sup> Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

## Inriktning och frågeställningar

---

Granskningen fokuserar på förutsättningar för och utövandet av rektorers ledarskap i grundskolan. Granskningen utgår från en övergripande frågeställning:

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

*Frågeställningen har två huvudfokus:*

- *Förutsättningar för ledarskapet*

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

- *Rektors styrning utifrån det nationella uppdraget*

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.<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup>

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"<sup>12</sup> och har det "övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen".<sup>13</sup>

### 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

---

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

<sup>9</sup> Skolverket (2009). Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse. Stockholm: Skolverket.

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

s 274. Karlstad University Studies rapport 2007:3.

<sup>11</sup> 2 kap. 9 § skollagen (2010:800).

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

<sup>13</sup> Ibid.

också lärarna har ett ansvar för att verksamheten utvecklas.<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup>

### 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.<sup>17</sup> Kommunikationen knyts även till goda relationer där ledarskap ses som en social process beroende av dialog.<sup>18</sup> I en lärande organisation är såväl rektors som lärares och elevers lärande centralt liksom de processer genom vilka lärandet sker. I en lärande organisation förändras ledarskapet från planering och organisering av medarbetarna till ledande av deras lärande. Då krävs att rektor kan bidra till en fördjupad förståelse av uppdraget och skapa möten för dialog och kommunikation där lärarnas föreställningar om undervisning i relation till elevers lärande ut-

---

<sup>14</sup> 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.

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

<sup>16</sup> Ibid

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

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

manas. Både lärarna och rektorerna uttrycker betydelsen av förhandlingsprocesser som en förutsättning för att skapa förståelse i olika frågor. Det går lättare att implementera resultat som kommer ur dessa förhandlingar<sup>19</sup>, 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.

### 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.

---

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

## **Författningsstöd och relevant forskning**

2011-xx-xx

1 (10)

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 bedrivna fritidshem ska årligen upprätta en skriftlig kvalitetsredovisning som ett led i den kontinuerliga uppföljningen och utvärderingen av verksamheten.

## Författningsstöd och relevant forskning

2011-xx-xx

2 (10)

Dnr 40-2011:2236

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

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

3 (10)

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-xx-xx

4 (10)

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-xx-xx

5 (10)

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 led-

**Författningsstöd och  
relevant forskning**

2011-xx-xx

6 (10)

Dnr 40-2011:2236

ningen 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-xx-xx

7 (10)

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-xx-xx

8 (10)

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.

## Författningsstöd och relevant forskning

2011-xx-xx

9 (10)

Dnr 40-2011:2236

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.

## Författningsstöd och relevant forskning

2011-xx-xx

10 (10)

Dnr 40-2011:2236

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.