

Rapport

efter kvalitetsgranskning av Montessoriskolan
Växthuset 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 Montessoriskolan Växthuset i Järfälla kommun ingår i detta projekt.

Montessoriskolan Växthuset besöktes den 6 september 2011. Ansvariga inspektörer har Per Eng och Lars Wallinder varit. I denna rapport redovisar inspektörerna sina iakttagelser, analyser och bedömningar. Förutom en redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även en kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

Kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap genomförs i ytterligare 22 kommunala skolor och 7 fristående skolor. När kvalitetsgranskningen är avslutad i sin helhet redovisas de samlade resultaten i en övergripande kvalitetsgranskningsrapport. För de skolor som ingått i granskningen ger rapporten en referensram och en möjlighet till jämförelse med förhållanden på andra skolor. Det enskilda beslutet kan därmed sättas in i ett större sammanhang.

Förutsättningar för ledarskapet

Förutsättningarna för rektors ledarskap utifrån kvalitetsgranskningens inriktning beskrivs nedan. Frågeställningarna berör stöd och förväntningar från huvudmannen särskilt kopplat till uppföljning och analys av skolans resultat samt de organisatoriska förutsättningarna, så som till exempel skolans storlek och rektors ansvarsområden.

Huvudman för Montessoriskolan Växthuset är AHA Utbildning AB, ett aktiebolag där skolans rektor och biträdande rektor är ägare och styrelseordförande respektive verkställande direktör. I bolagsstyrelsen finns ytterligare en ledamot. Bolagets verksamhet omfattar Montessoriförskolan Fröhuset och Montessoriskolan Växthuset som i sin tur omfattar skola förskoleklass och årskurs 1–5, skolbarnsomsorg och fritidsklubb. Verksamheten bedrivs med Montessoripedagogiken¹ som grund.

Resursfördelning

I Järfälla kommun finns ett resursfördelningssystem som bygger på en elevpeng beroende av elevernas ålder. Utöver skolpengen finns ett tillägg som byggs på socioekonomiska faktorer i skolornas elevsammansättning. Dessutom finns ett tilläggsanslag för svenska som andraspråk. Kommunbidraget fördelas inom verksamheten utifrån huvudmannens analys av resultat och behov, som redovisas i verksamhetsberättelsen.

Allmänt om skolan

Montessoriskolan Växthuset ligger i centrala Jakobsberg i Järfälla kommun. Skolan tar emot elever från hela kommunen.

Undervisning bedrivs i åldersblandade grupper, årskurs 1 – 2 och 3 – 5. I förskoleverksamheten finns nu 19 barn och i skolan finns 95 elever från förskoleklass till och med årskurs 5. Förskoleklassen arbetar i en egen grupp, men har möjlighet att under längre eller kortare pass gå in i verksamheten för år 1 – 2

¹ **Montessoripedagogik enligt skolans egen definition**

Montessoripedagogiken grundades för över 100 år sedan av den italienska läkaren, Maria Montessori. Hon skapade den pedagogik, som idag ligger till grund för vårt arbete på Fröhuset och Växthuset. Hon var långt före sin tid och först nu kan man skönja många av hennes tankar och idéer i den läroplan vi följer. Att se hela barnet, kunskapsmässigt, mentalt och socialt är viktiga delar i pedagogiken.

Att arbeta utifrån montessoripedagogiken innebär också att arbeta individualiserat och utgå från varje barns unika förutsättning.

Att ha ett barnfokus är därför en självklarhet inom montessoripedagogiken.

Barnen har stora möjligheter att själva påverka sitt arbete och ansvaret för det egna lärandet ökar, beroende på ålder och förutsättningar.

Undervisningen sker i åldersintegrerade grupper där varje elev har en individuell plan. Planen utgår från de nationella målen och elevens förutsättningar och behov.

Elev och föräldrar kan följa elevens kunskapsutveckling genom de solar, som skolan själv utarbetat utifrån de nationella kursplanerna.

Undervisningen är också ämnesintegrerad, vilket innebär att de olika skolämnena inte läses var för sig utan tillsammans. Detta ökar elevernas helhetssyn och förståelse för relationen mellan olika ämnen. Genom undervisningen ska barnet få stimulans att vilja undersöka, upptäcka och känna lust att lära.

om de vill och bedöms ha förmågan. Likaså har elever i 1-2 klassen möjlighet att vara med i 3-5 klassen då och då, särskilt i engelska och matematik.

Ingen klass har fler än 20 elever. En fritidspedagog är knuten till varje klass, därför är det oftast två pedagoger i klassrummen så eleverna kan, enligt rektorn, oftast få direkt hjälp i arbetet.

En stor del, 58 procent, av eleverna har föräldrar med ett annat modersmål än svenska. Sammantaget talas 15 olika språk bland barn och elever. Skolan anordnar undervisning i svenska som andraspråk för 55 elever.

Det finns 6 lärare i skolan och 14 pedagoger i förskolan och på fritidshemmet. Rektorn har medarbetarsamtal med alla medarbetare.

Verksamheten är organiserad i tre arbetslag; lag 1 för förskola, förskoleklass och fritids. Lag 2 för 1-2 or och fritids. Lag 3 för 3-5 or och fritids och fritidsklubb.

Kommunens resurscentrum med specialpedagog och psykolog är tillgängligt för skolan vid behov. Enligt rektorn använder skolan resurscentrum bland annat för att ge de egna lärarna handledning.

Skolverket genomförde tillsyn av verksamheten år 2006. Skolverket kritiserade skolan för organiseringen av undervisningen i svenska som andraspråk, vilket har åtgärdats. Vidare angav Skolverket att skolan behövde förbättra sin tolkning och utveckling av de nationella målen där man bedömde att det fanns oklarheter gällande årskurs sex.

Förväntningar från huvudmannen

Rektorn och biträdande rektorn utgör skolledning. Huvudmannens förväntningar på rektorn är tydligt beskrivna i dokumentet "Rektors uppdrag och ansvar". Biträdande rektor ansvarar för ekonomin och förutom det är ansvaret definierat genom bland annat ett dokument som visar årligt återkommande rutiner och händelser där också den som ansvarar för dessa är tydligt angivna. Huvudmannens förväntningar på verksamhetens måluppfyllelse är tydligt angivna i verksamhetsplanen. Utifrån en utvärdering av tidigare verksamhetsplan görs en tydlig prioritering av de verksamhetsområden som behöver utvecklas och förbättras. I verksamhetsplanen problematiseras verksamhetens tillkortakommanden och både nya preciserade mål såväl som riktlinjer för utveckling anges. Även frågor som ändamålsenlig undervisning och framgångsfaktorer för undervisningen anges som viktiga ingredienser i kommande års systematiska kvalitetsarbete. En tydlig struktur för hur kvalitetsarbetet ska genomföras anges också.

Uppföljning av resultat

Av dokument som Skolinspektionen har tagit del av framkommer att Montessoriskolan Växthuset delar in skolans nationella uppdrag i två delar; kunskapsuppdraget och demokratiuppdraget. Därutöver finns också miljö och hälsouppdraget som skolan fått av Järfälla kommun och av Arbetsmiljöverket.

Verksamheternas resultat följs upp utifrån det nationella uppdraget, både kunskapsmål, demokratimål och miljö och hälsomål.

Det systematiska kvalitetsarbetet grundar sig, enligt skolans dokument, på utvärderingsverktyget BRUK, som Skolverket tillhandahåller. I verksamhetsberättelser och verksamhetsplaner, och i huvudmannens kvalitetsredovisning framgår det tydligt att kvalitetsarbetet är systematiskt det vill säga följer en cykel med lägesbeskrivning-mål-metoder-utvärdering-analys-nya mål. I samtal och intervjuer med lärarna och skolledningen bekräftas att kvalitetsarbetet också i verkligheten följer det mönstret.

Varje elev har en individuell plan för sin utveckling. Efterhand som kunskaper och färdigheter utvecklas dokumenteras utvecklingen genom att de så kallade "solarna" fylls i. Solarna är ett verktyg som gör det möjligt att följa den individuella elevens utveckling inom värdegrund, engelska, matematik, svenska, svenska som andraspråk, estetiska ämnen, no-ämnen och so-ämnen. I solarna finns kunskaper och färdigheter som ska uppnås, formulerade i progression upp till och med årskurs 5. Både eleven, föräldrarna och lärarna får en tydlig bild av utvecklingen. Den regelbundna uppföljningen sker också enligt rektorn och de dokument Skolinspektionen har tagit del av, genom trivselenkäter för eleverna två gånger per läsår, Järfälla kommuns enkät för föräldrar och elever i årskurserna 3 och 5, årets mål och verksamhet för personal och elever 1 gång per år, nationella ämnesprov i årskurserna 3 och 5, kommunprov i årskurserna 2 och 4 och genom egna diagnoser. I intervjuer med skolledningen och med lärarna används uppföljningarna och analyser också som utgångspunkt för förändringar i resurstilldelning och organisation.

Det faktum att huvudman och skolledning är ett, ger vid handen att det som huvudmannen efterfrågar av uppföljning och utvärdering också är vad skolledningen uppfyller. Och tvärt om. Den ena handen vet verkligen vad den andra handen gör. Rektorns friutrymme har inga begränsningar utöver vad lag och förordning anger.

Stöd i utvecklingen

Rektorn säger sig få allt stöd som behövs i den mån huvudmannens resurser är tillräckliga. När skolan fått kommunbidraget har rektorn och den biträdande rektorn obegränsad frihet att fördela resurserna efter verksamhetens behov. "I övrigt får vi stödja varandra, jag och biträdande rektorn", säger rektorn i intervjun.

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 anger i Skolinspektionens frågeformulär att arbetet med kvalitetsäkring och pedagogiska möten och diskussioner tar ungefär en tredjedel av arbetsveckan. Ungefär lika mycket tid används till administration och ungefär hälften så mycket tid används till kontakt med föräldrar och elever. Resten av tiden ägnar rektorn bland annat externa kontakter. Rektorns arbetsvecka blir, enligt egen utsago, i snitt så lång som 60 timmar.

Eftersom rektorn samtidigt är huvudman finns goda möjligheter att prioritera arbetsuppgifterna. Rektor uppger att det i första hand är verksamhetens behov som är utgångspunkten för prioriteringen. I samtal framkommer att den tid som rektorn har angivit som administration, i ganska stor utsträckning fylls av arbete som också tar sin utgångspunkt i verksamhetens utveckling.

I samtal med rektorn framkommer att de externa kontakterna bland annat består i att delta i de informationsmöten som kommunen anordnar för rektorer för att informera om och diskutera till exempel ekonomifrågor och aktuella pedagogiska frågor. Rektor träffar också regelbundet gruppen bestående av rektorer för fristående skolor och förskolor som finns i kommunen. Då diskuteras bland annat politiska och administrativa frågor som är aktuella i kommunen bland annat kommunens policy vad det gäller behandling på lika villkor och förändringar i kommunens lokalfrågor och frågor om kommunbidraget. Rektor träffar också regelbundet kollegor som genomgått rektorsutbildningen tillsammans.

Rektorn deltar också vid Montessoriförbundets informations- och utvecklingsträffar.

Rektor strävar efter att hålla sig informerad om aktuella och kommande förändringar både lokalt i kommunen och på riksnivå.

Rektor är väl förtrogen med verksamheten. Rektor går själv in som vikarie och undervisar då och då. "Jag gillar undervisning, det är ju så roligt" säger rektor under samtal med inspektörerna.

Lärarna uppger att de har stort förtroende för rektor och rektorns pedagogiska ledarskap.

Rektor är utbildad fritidsledare och mellanstadielärare och har arbetat som skolledare sedan 2002 då skolan startades. Rektor har innan dess arbetat som lärare i kommunala skolor i olika kommuner och dessutom arbetat i svenska skolan i Bai Bang.

Rektor avslutade rektorsutbildningen 2006.

Rektor har medarbetarsamtal med alla lärare och med personalen i förskolan och på fritids.

Skolinspektionen bedömer att rektor i stor utsträckning prioriterar sin tid och sina arbetsuppgifter så att de inriktas på utvecklingen av den pedagogiska verksamheten. Vidare bedömer Skolinspektionen att rektor har kontakt och

samverkar med andra rektorer, deltar i nätverk och tar del av utbildning i syfte att utveckla sitt ledarskap och få stimulering för verksamhetsutveckling.

2. Kommunicerar rektor de nationella målen?

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

Av de dokument som skolan har delgivit Skolinspektionen finns en tydlig struktur för konferenser och träffar mellan lärarna i olika konstellationer och mellan lärarna och rektorn. I samtal med rektorn och med lärare framkommer att rektorn använder de gemensamma konferenserna i stor utsträckning till diskussion om skolans verksamhet utifrån de krav som författningarna ställer, både mål och genomförande diskuteras.

Varje lärare har också en skriftlig överenskommelse med rektorn om ansvarsområde och arbetsuppgifter formulerat utifrån både författningar och lokala förutsättningar.

I arbetet med de så kallade solarna har genomgripande diskussioner av såväl utbildningens mål och undervisningens genomförande som kursplaner och kunskapskrav genomförts. Resultatet har blivit överskådliga beskrivningar av varje ämnes centrala innehåll sett i sammanhang och i progression.

Rektorn uppger att förtroendet med verksamheten utvecklas genom både besök i klassrummen och egen undervisning som vikarie då och då. Klassrumsbesöken har hittills oftast inte varit planerade och strukturerade, men har ändå, enligt rektorn gett en god bild både av elevers lärande och av lärares undervisning. Rektorn uppger i samtal att det under innevarande hösttermin påbörjats ett arbete med klassrumsbesök följda av uppföljande samtal. Lärarna har också påbörjat ett arbete med att besöka varandra i undervisningen och sedan också getts tid till samtal om undervisningens upplägg och genomförande. Genom att rektorn själv tar hand om en elevgrupp så kan den ordinarie läraren besöka en kollega.

Rektorn uppger sig ofta ha spontana pedagogiska diskussioner på tu man hand eller i smågrupper med lärare. Både lärare och rektorn uppger i samtal att det finns ett stort engagemang för den egna utvecklingen och att utveckla skolan som helhet.

I samtal med rektorn och med lärare uppges att föräldrarna har fått information om de nya författningarna och om hur kunskapskraven konkretiseras i undervisningen.

Lärarna uppger i samtal att eleverna får reda på kunskapskrav och mål i samband med att de pedagogiska planeringarna går igenom. Skolans konkretisering av undervisningsmålen för varje ämne finns tydligt angivna i de så kallade solarna.

Skolinspektionen bedömer att rektorn är förtrogen med verksamheten. Vidare bedömer Skolinspektionen att rektorn dels kommunicerar de nationella målen

för utbildningen och undervisningens genomförande och dels skapar möjligheter för lärarna att tillsammans diskutera och utveckla verksamhet undervisning. Skolinspektionen bedömer vidare att rektor har en återkommande dialog med lärarna, både i grupp och enskilt, om undervisningens genomförande och ändamålsenlighet.

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

Verksamheten präglas av tydlig struktur och tydligt angivna ansvarsuppgifter för både skolledning och alla lärare. I dokument klargörs skolans uppdrag utifrån författningarna.

Skolan har ett schema över regelbundna konferenser dels för varje kategori och dels för gemensamma träffar över kategorigränser. Kategorimötena en gång i veckan, har ett rullande innehåll med rubrikerna pedagogisk diskussion, utvärdering/planering, barn/elevärenden och en gång i månaden en orubricerad träff för förskolans och förskoleklassens personal och ämnesövergripande arbete för lärarna. En gång i månaden har all personal gemensam träff för pedagogisk diskussion och allmän information.

Den kompetensutveckling som erbjuds lärarna har koppling till de prioriterade målen och montessoripedagogiken.

Skolinspektionen bedömer att det finns tydliga strukturer för konferenser och möten som rektor använder för dialog med lärarna om skolans uppdrag och verksamhetens utveckling. Det finns också tydligt formulerat vad både lärare och skolledning har för ansvar och vad rektor förväntar sig av dem.

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

På skolan finns en ledningsgrupp under rektorns ledning. Ledningsgruppen utgörs av rektor, biträdande rektor och specialpedagogen.

I samtal med rektor, biträdande rektor och med lärare framkommer att fördelningen av ansvar och arbetsuppgifter mellan rektor och biträdande rektor är tydligt. Specialpedagogen ansvar och arbetsuppgifter är tydligt formulerat och likaså skolkuratorns. För lärare i allmänhet finns en beskrivning av ansvar hämtad från läroplan och skollag, vidare finns för var och en av lärarna en beskrivning av just dennes ansvarsområden och arbetsuppgifter.

I samtal med lärarna framhålls att samarbetet mellan lärarna är väl utvecklat och att de har stort inflytande och hög delaktighet. Lärarna är indelade i arbetslag men inga arbetslagsledare är utsedda. I samtalen framhåller lärarna att arbetslagen inte är större än att de klarar sig bra utan arbetslagsledare. Rektor framhåller i samtal och intervjuer att skolan är så pass liten att rektors direkta dialog med lärare och arbetslag fungerar bra utan arbetslagsledare. Varje lärare är ämnesansvarig för ett eller ett par skolämnena.

I samtal och intervjuer med lärare framkommer att rektorn uppmuntrar egna initiativ för utveckling av undervisning och organisation från lärare. Samtidigt konstaterar de att "rektorn sätter ner foten ordentligt om något tycks gå åt fel håll".

Skolinspektionen bedömer att den pedagogiska personalen är delaktig i uppföljning och utveckling av verksamheten. Vidare bedömer Skolinspektionen att ansvaret är tydligt fördelat och beskrivet för varje befattningshavare.

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?

De lokalt formulerade målen utgår från kvalitetsarbetet som har en tydlig struktur för utvärdering av all verksamhet. I utvärderingsinstrumentet "Skolans uppdrag" finns anvisningar och förtydliganden av demokratiuppdraget, kunskapsuppdraget och miljö- och hälsoupdraget. Här beskrivs också den struktur av konferenser och möten som rektorn använder för styrning och kommunikation inom verksamheten.

I skolans verksamhetsberättelse beskrivs föregående års förutsättningar och genomförda aktiviteter. Utifrån de lokala målen för varje del av verksamheten finns en beskrivning och en utvärdering av resultaten. I Verksamhetsplanen formuleras nya mål utifrån Verksamhetsberättelsens utvärderingar. Uppföljningen av kunskapsresultaten har mest varit inriktade på engelska, matematik och svenska/svenska som andraspråk. I andra ämnen och arbetsområden har uppföljningen varit mindre systematisk och regelbunden. Både lärare och rektor anger att detta förändrats i och med att arbetet med de nya kursplanerna i form av de så kallade solarna nu är klart. Utifrån de nya solarna har skolan arbetat fram rapportlistor för dokumentation av elevens kunskapsutveckling i alla ämnen. Rektorn uppger att skolan har elevgenomgångar fyra gånger per år. Lärarna anger vilka elever som har nått målen, är på god väg eller riskerar att inte nå målen, utifrån bedömningarna diskuteras lämpliga åtgärder i form av stöd och särskilt stöd.

I samtal med rektorn och med lärare framkommer att kvalitetsarbetet bedrivs löpande under året och att både lärare och skolläda är delaktiga i utvärderingarna.

De åtgärder som bestäms för att öka måluppfyllelsen kan enligt rektorn innefatta såväl resursfördelning, strukturella förändringar som undervisningsinsatser. För att öka elevernas kunskapsutveckling har rektorn till exempel sett till att allt fler lärare får mer kunskap i språkutvecklande arbetssätt. Lärare kan behöva och får handledning för att på ett bättre sätt möta särskilda elever i undervisningen. Ett annat exempel är att när det stod klart att en hel del elever kom till skolan utan att ha ätit frukost så började skolan servera dem frukost och tyckte sig se att det påverkade resultaten.

Skolinspektionens bedömer att skolan bedriver ett systematiskt kvalitetsarbete i hela verksamheten. Verksamhetens resultat följs upp och utvärderas på individnivå, gruppnivå och skolnivå. Åtgärder sätts in för att öka måluppfyllelsen.

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 2010.² 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.³ Andra tydliga framgångsfaktorer är rektors aktiva pedagogiska ledarskap och kommunikation och dialog med lärarna och eleverna för gemensam förståelse av uppdraget.⁴ Forskning visar vidare att rektorer som har täta kontakter med andra rektorer, i

² Skolinspektionen Rapport 2010:15.

³ 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.

⁴Ärlestig, H (2008) Communication between principals and teachers in successful schools. Umeå: Umeå universitet, pedagogiska institutionen.

ledningsteam eller i nätverk med rektorer på andra skolor, får möjlighet att skapa egna professionella normer vilket stärker dem i deras yrkesroll.⁵

Dessa av forskningen betonade framgångsfaktorer ligger också bakom flera av de förbättringsområden som Skolinspektionen lyfter fram i sin första kvalitetsgranskning av rektors ledarskap. Ett sådant område är rektors kommunikation med lärare och med elever om det nationella uppdraget och det som rör 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.⁶ 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.⁷ 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 omätta 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.⁸ Denna andra kvalitetsgranskning av rektors ledarskap har därför utvidgats med frågeställningar kring dessa perspektiv.

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

⁵ 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.

⁶ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

⁷ Skolinspektionen (2009). *Vi vässar pennan: Skolinspektion med fokus på kunskap och kvalitet*. s 19.

⁸ Höög, Jonas & Johansson, Olof. (2011) Kap 12: Epilog i Struktur, Kultur, Ledarskap: förutsättningar för framgångsrika skolor? (red); Höög, J & Johansson, O. Lund: Studentlitteratur.

Inriktning och frågeställningar

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

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

Frågeställningen har två huvudfokus:

- *Förutsättningar för ledarskapet*

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

- *Rektors styrning utifrån det nationella uppdraget*

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

Centrala begrepp i granskningen

Pedagogiskt ledarskap

Pedagogiskt ledarskap, eller rektorer som pedagogiska ledare, är begrepp som används i styrdokument, policydokument och forskning. Pedagogiskt ledarskap introducerades som begrepp redan i 1946 års skolkommision.⁹ 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

⁹ Skolkommisionen tillsattes 1946 och dess betänkande presenterade förslag till riktlinjer för det svenska skolväsendets utveckling

att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.¹⁰ 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.¹¹ 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.¹²

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"¹³ och har det "övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen".¹⁴

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.¹⁵ En framgångsfaktor för skolutveckling anses vara att ledarskap och ansvar på skolan är "fördelat". Ett fördelat ledarskap eller fördelat ansvarstagande, framtalar 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.¹⁶ 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 Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket.

¹¹ Scherp, Hans-Åke, Scherp Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: Ledarskap för demokrati och meningsskapande*.

s 274. Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹² 2 kap. 9 § skollagen (2010:800)

¹³ Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar, 2010 års läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet, 2.8 Rektors ansvar

¹⁴ Ibid.

¹⁵ 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.

¹⁶ 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.¹⁷

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.¹⁸ Kommunikationen knyts även till goda relationer där ledarskap ses som en social process beroende av dialog.¹⁹ 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 förhandlingar²⁰, men kommunikation och dialog måste inriktas mot och får inte strida mot skolans mål, uppdrag och värden.

Organisatoriska förutsättningar

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

¹⁷ Ibid

¹⁸ Utbildningsdepartementet (2001). *Lärande ledare. Ledarskap för dagens och framtidens skola*. Stockholm: Utbildningsdepartementets skriftserie rapport 4.

¹⁹ Se exempelvis Nordzell, A (2007), Bråde Sundin, J (2007) och Ärlestig, H (2008)

²⁰ Utbildningsdepartementet (2001). *Lärande ledare. Ledarskap för dagens och framtidens skola*. Stockholm: Utbildningsdepartementets skriftserie rapport 4; Ludvigsson, A (2009). *Samproducerat ledarskap – Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete*. ak. avh. Jönköping: Högskolan för lärande och kommunikation.

Metod och material

I kvalitetsgranskningen 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

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

Författningsstöd rörande kommunala huvudmän till den 1 juli 2011

1 kap. 12 § 1985 års skollag

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

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

2 kap. 8 § 1985 års skollag

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

Lpo 94, 1 Den enskilda skolans utveckling

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

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

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

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

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

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

der kommunen respektive skolan, förskolan eller fritidshemmet avser att vidta för ökad 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 avgöra vilka resurser som tilldelas dem. Ledningen för en förskola, ett fritidshem eller en skola har, inom enheten, ett motsvarande ansvar för förutsättningarna för lärandet, resursanvändningen inom enheten, kvaliteten i arbetsprocesserna och resultaten. Personalen ansvarar för att med utgångspunkt dels i nationella mål och riktlinjer, dels i varje barns och varje elevs förutsättningar och behov stödja deras utveckling och lärande mot målen. Läroplanernas mål att sträva mot anger en önskad kvalitetsutveckling i verksamheten.

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

Författningsstöd rörande kommunala grundskolor till den 1 juli 2011

2 kap. 2 § 1985 års skollag

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

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

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

Lpo 94, 2. Mål och riktlinjer

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

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

Lpo 94, 2.2 Kunskaper/Riktlinjer

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

Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar

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

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

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

Författningsstöd rörande fristående grundskolor till den 1 juli 2011

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

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

9 kap. 2 § första stycket 1 p. 1985 års skollag

En fristående skola, vars utbildning ger kunskaper och färdigheter som till art och nivå väsentligen svarar mot de kunskaper och färdigheter som grundskolan ska förmedla, skall godkännas om skolan även i övrigt svarar mot de allmänna mål och den värdegrund som gäller för utbildning inom det offentliga skolväsendet.

Författningsstöd rörande kommunala och enskilda huvudmän från och med den 1 juli 2011

2 kap. 8 § 2010 års skollag

Huvudmannen ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i denna lag, föreskrifter som har meddelats med stöd av lagen och de bestämmelser för utbildningen som kan finnas i andra författningar.

4 kap 3 § 2010 års skollag

Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

4 kap. 6 § 2010 års skollag

Det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 § ska dokumenteras.

4 kap. 7 § 2010 års skollag

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

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

2 kap. 9 § 2010 års skollag

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

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

2 kap. 10 § 2010 års skollag

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

2 kap. 11 § 2010 års skollag

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

4 kap. 4 § 2010 års skollag

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

4 kap. 5 § 2010 års skollag

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

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

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

Lgr 11, 2. Övergripande mål och riktlinjer

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

Lgr 11, 2.2 Kunskaper/Riktlinjer

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

Lgr 11, 2.8 Rektors ansvar

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

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

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

Framgångsfaktorer för rektorers ledarskap

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

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

- Förbättringsarbetet ställs i relation till resultat, övergripande mål och visioner med skolverksamheten.
- Skolledarrollen görs attraktiv genom stöd och bekräftelse.
- Rektorn har täta kontakter med andra rektorer, i ledningsteam eller i nätverk för att skapa egna professionella normer och stärka yrkesrollen.

Litteraturlista

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hallerström, Helena (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Ak. avhandling. Lunds universitet, sociologiska inst.

Hargreaves ,Andy:, Fink, Dean (2008). *Hållbart ledarskap i skolan*. Lund: Studentlitteratur.

Harris, Alma (2004) *Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? Educational Management Administration Leadership* 2004; 32; 11 s 20, Sage Publications <http://www.sagepublications.com>.

Holmquist, Mats (2010). *Lärande nätverk. En social oas i utvecklingsprocessen*. Ak. Avh. Luleå Tekniska universitet.

Holmström, Ola (2007) *Skolpolitik, skolutvecklingsarena och sociala processer: studie av en gymnasieskola i kris*. Ak. avh. Lunds universitet, Sociologiska institutionen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Skolverket (2009a). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse – ett stödmaterial för rektorer och förskolechefer om att utveckla verksamheten*.

<http://www.skolverket.se/sb/d/2772>.

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

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

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

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

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

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