

Rapport

efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap
vid Kunskapsskolan Norrköping
i Norrköpings 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 Kunskapsskolan Norrköping i Norrköpings kommun ingår i detta projekt.

Kunskapsskolan besöktes den 6–7 september 2011. Dessutom har intervjuer genomförts på huvudmannanivå. Ansvariga inspektörer har varit utredare Christina Lindh och undervisningsråd Ingela Djurberg. I denna rapport redovisar inspektörerna sina iakttagelser, analyser och bedömningar. Förutom en redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även en kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

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

Förutsättningar för ledarskapet

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

Allmänt om skolan

Skolverket godkände Kunskapsskolan som en fristående grundskola för årskurserna 5–9 genom beslut (Dnr 99:1045) den 2 december 1999. Enligt godkännandet har skolan rätt till bidrag samt får anordna provning och utfärda betyg för skolans egna elever enligt de bestämmelser som gäller för det offentliga skolväsendet. Skolan följer enligt underlaget för tillståndsbeslutet läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklass och fritidshemmet (Lpo 94) samt de nationella kursplanerna. Utbildningens inriktning är allmän. Huvudman för skolan är Kunskapsskolan i Sverige AB med organisationsnummer 556566-1815.

Verksamheten vid Kunskapsskolan Norrköping startade läsåret 2000/01 och omfattar årskurserna 6–9. Skolan var då en av landets fem första fristående skolor inom koncernen. I dag består företaget av 30 grundskolor med årskurserna 6–9 samt 8 gymnasieskolor. Kunskapsskolorna är indelade i tre regioner som vardera leds av en regionchef. Regionchefen är rektorns närmaste chef.

Kunskapsskolan ligger centralt i Norrköping, i Knäppingsborg, som är en del av stadens gamla industrilandskap. Skolan hör till koncernens mittregion och den närmaste Kunskapsskolan och rektorskollegan finns i Nyköping. Kunskapsskolan Norrköping består av årskurserna 6–9 med 440 elever som är indelad i fyra årskursbaserade arbetslag. De årskursbaserade arbetslagen består i sin tur av lärare som är personliga handledare för var sin basgrupp om 21 elever. Arbetslagen leds av arbetslagsledare som tillsammans med skolans rektor utgör skolans ledningsgrupp.

Skolan leds av en rektor som haft sin tjänst på skolan i fyra år. Till ledningsfunktionen är en koordinatortjänst knuten med administrativa arbetsuppgifter samt en ställföreträdande rektor. Rektor har ett direkt stöd av regionchefen och av olika funktioner från huvudkontoret. Rektor är närmaste chef för 26 lärare och för ytterligare 5 medarbetare och har medarbetarsamtal med samtliga.

Vid Skolverkets tillsyn 2007 av Kunskapsskolan i Norrköping bedömdes att skolan behövde åtgärda så att kvalitetsredovisningen och arbetet med likabehandlingsplanen följde författningarnas krav.

Resurser fördelas till Kunskapsskolan utifrån samma princip som till övriga skolor i Norrköpings kommun. De ekonomiska resurserna, skolpengen, går direkt till rektor som i samarbete med regionchefen utarbetar skolans budget. I budgetarbetet utgår man från antal elever på skolan och företagets nyckeltal

för lärartäthet, läromedel etc. Om skolan genererar ett överskott går det till företaget eller fördelas till koncernens skolor i kommuner med lägre ersättningsnivåer. Syftet är, enligt regionchefen, att alla skolor i företaget ska ha likvärdiga ekonomiska förutsättningar.

Förväntningar

I Kunskapsskolans strategitext betonas rektorns lokala resultatansvar. Rektorn förväntas utnyttja företagets stordriftsfördelar, det vill säga kedjan av fristående skolor. Kunskapsskolans pedagogiska koncept ger, enligt regionchefen, ett litet utrymme för lokala variationer. Det innebär att skolutveckling huvudsakligen sker gemensamt på koncernnivå och inte lokalt på skolnivå. Det samma gäller för kompetensutveckling och marknadsföring. Företaget har en tydlig befattningsbeskrivning av rektorsfunktionen som tidigare benämndes skolchef. Enligt dokumentet är rektorsbefattningens övergripande syfte att "säkerställa att Kunskapsskolans arbetssätt tillämpas lokalt så att en hög beläggning säkerställs".

I befattningsbeskrivningen formuleras rektorns ansvarsområde, arbetsuppgifter och förväntad utbildning och erfarenheter. Vidare beskrivs vilka nyckelkompetenser rektorn ska ha samt vilka prioriterade mål som rektorn ska utvärderas mot. I nyckelkompetenserna lyfts olika förmågor fram såsom förmåga att arbeta konceptuellt, ledarskaps- och organisationsförmågor, strategisk och analytisk förmåga samt förmåga till resultatorientering med en hänvisning till företagets ledarskapspolicy.

Uppföljning av resultat

Huvudmannen presenterar i dokumentet "Styrning och ledning" Kunskapsskolans övergripande mål. I dokumentet anges vilka processer och resultat som följs upp varje år på initiativ av huvudmannen. Resultaten av dessa processer; betygs-, nöjdhets-, personal- och ekonomiprocessen analyseras och ligger till grund för prognoser och dokumenteras i skolans kvalitetsredovisning och kommande års verksamhetsplan.

Stöd

Regionchefen är rektorns närmaste chef och har medarbetar- och lönesamtal med skolans rektor. Regionchefen följer kontinuerligt skolan resultat och alla kvalitetsmätningar som görs på skolan under året. Rektorn och regionchefen träffas regelbundet, ett par timmar varannan vecka, i syfte att stödja skolans långsiktiga arbete men även som ett stöd till rektorn i vardagliga frågor. Reg-

ionmöten hålls en gång i månaden då alla rektorer i regionen träffas under ledning av verkställande direktören och regionchefen.

Företaget har centrala funktioner såsom ekonomi, juridik, personal, marknadsföring samt en pedagogisk avdelning som stöd och avlastning till rektorn. Den centrala pedagogiska avdelningen leds av chefen för pedagogik och utveckling. I den avdelningen ingår centrala ämnesföreträdare, de så kallade specialistlärarna. Specialistlärarna träffas centralt men har sin tjänst på någon av skolorna i företaget. Syftet är att säkra att ämnena utvecklas kontinuerligt och att skolorna med läroplanen som utgångspunkt har en samsyn på ämnens innehåll och arbetsformer.

Rektorn erbjuds även personlig handledning som stöd, av en funktion som inte har en chefsroll i företaget.

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 vid Kunskapsskolan Norrköping beskrivs av elever och lärare som en närvarande rektor. Eleverna ser rektorn vid föreläsningarna, vid lärarnas veckovisa personliga handledningssamtal med basgruppselever och ute i de öppna undervisningsmiljöerna.

"XX är en närvarande rektor, nästan som en lärare, XX vill verkligen se vad vi gör, XX är alltid ute, inte den där gubben som sitter inne på kontoret. XX jobbar på sitt eget sätt inte som en vanlig rektor", säger en av eleverna.

Rektorn motiverar prioriteringen, att vara synlig i verksamheten, med sin ambition att ha en bild av verksamheten och följa upp arbetsron i undervisningsmiljöerna samt få tillfälle till samtal med elever och lärare. Rektorn beskriver att samspelsprocesser och lärarnas ledarskap särskilt uppmärksammas vid rektors verksamhetsbesök. Vidare framkommer att syftet med besöken även är att följa upp enskilda elever. Det kan även förekomma att rektorn gör uppföljning av lärare utifrån överenskommelser som gjorts vid medarbetarsamtalen och i lära-

rens individuella utvecklingsplan, enligt rektorn. Förväntningarna från huvudmannen bidrar också till rektorns prioritering. Det är tydligt uttalat att rektorn ska prioritera elevernas trivsel på skolan och elevernas kunskapsresultat och därmed säkra en god tillströmning av elever och skolans ekonomiska resultat.

Rektorn uppskattar själv att det administrativa arbetet tar cirka 50 procent av arbetstiden och att planerade möten tar 15 procent. Cirka 35 procent av arbetstiden använder rektorn till verksamhetsbesök. När rektorn funderar över sin arbetstid och prioriteringar beskrivs intensiva dagar med få stunder för egen reflektion eller eftertanke.

Rektorn på Kunskapsskolan har arbetat på skolan i fyra år. Dessförinnan arbetade rektorn på en kommunal grundskola och har sammanlagt arbetat som rektor i tio år. Rektorn är utbildad yrkesofficer och har tidigare arbetat med grupp- och ledarskapsutveckling. Det innebär att rektorns pedagogiska insikt delvis är förvärvat genom utbildning och erfarenhet i andra miljöer än skolan. Att rektorn inte är lärarutbildad bidrar till, enligt rektorn, att rektorn avstår från att problematisera de undervisningsnära frågorna såsom undervisningens innehåll och elevernas lärande. Rektorns fokus är istället främst samspejsprocesser och lärarnas ledarskap vid verksamhetsbesöken.

Rektorn påbörjade det nya rektorsprogrammet hösten 2010. Rektorsprogrammet ger, enligt rektorn, värdefulla kunskaper men framförallt ger det meningsfulla utbyten med andra rektorer. Rektorn beskriver sig själv som en ensam mellanche med få kontakter med andra rektorer i kommunen och inom koncernen. Rektorerna inom koncernen träffas visserligen regelbundet och det finns god tillgång till intern kompetensutveckling. Rektorn saknar dock externa kontakter och kompetensutveckling liksom professionella nätverk.

Skolinspektionen bedömer att rektorns kännedom om verksamheten och prioriteringen av ett elev- och verksamhetsnära ledarskap gynnar skolans utveckling. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn behöver ha tätare kontakter med andra rektorer i ledningsteam eller nätverk för att stärka yrkesrollen och utvecklandet av professionella yrkesnormer.

2. Kommunicerar rektor de nationella målen?

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

Enligt dokumentet "Pedagogisk utvecklingsarbete i Kunskapsskolan" ansvarar rektorn för att det pedagogiska arbetet på skolan håller en hög nivå och att det pedagogiska arbetet får tillsyn och att det utvecklas. Detta arbete förväntas rektorn göra i samarbete med lagledare och ämneslagledare. Av intervjun framkommer att rektorn har fokus i sin kommunikation med lärarna på de delar av uppdraget som dels tydligt kan kopplas till huvudmannens mål och elevernas och skolans kunskapsresultat dels på de processer som enligt konceptet ska leda till målet "högst betyg i kommunen". Rektorn ställer utmanande frågor om skillnader i resultat mellan ämnen och mellan lärare och ställer frågor om skillnader och likheter mellan olika lärares metoder för kunskapskontroller. Rektorn initierar även diskussioner om bedömning och betyg och uttrycker att skolan måste bli bättre på formativa bedömningar så att det blir tydligt för eleverna vad de behöver utveckla.

Rektorn säger sig utmana lärarna genom att finnas överallt i skolans undervisningsmiljöer och ständigt påminna om vikten av goda resultat. Då rektorn inte informerar lärarna om syftet med besöken i verksamheten upplevs rektorns närvaro på lite olika sätt av lärarna. I intervjuerna uttrycks uppfattningen att rektorn ibland kommer för nära lärarna uppfattar som pedagogernas domän. Av intervjuerna med rektorn och lärarna framkommer vidare att rektorn inte följer upp undervisningens innehåll och elevernas lärande i förhållande till resultaten. Lärarna saknar därför återkoppling samt diskussioner om hur de ska utveckla undervisningen för att ytterligare höja elevernas och skolans kunskapsresultat.

Av intervjuerna framkommer vidare att det elev- och verksamhetsnära och resultatfokuserade ledarskapet ibland sker på bekostnad av det mera långsiktiga och strategiska arbetet. Lärarna beskriver att resultatfokusering ibland orsakar att skolan vidtar åtgärder utan ordentliga analyser av de långsiktiga effekterna. Lärarna menar vidare att rektorn kan lita på ordningen och deras ledarskap i klassrummet och att rektorn istället skulle prioritera att bjuda in lärarna i diskussioner om skolans långsiktiga utvecklingsarbete istället för direkta anvisningar om hur de ska arbeta.

Rektorn ger, enligt intervjuerna, inte någon återkoppling till enskilda lärare eller arbetslag utöver de regelbundna medarbetarsamtalen. Medarbetarsamtalen, beskrivs i intervjuerna och dokumenten, som ett kombinerat löne- och utvecklingssamtal. I samtalet utvärderas och bedöms lärarens prestationer och

resultat utifrån kriterier som kan härledas till lärarens tre funktioner som medarbetar/kollega, personlig handledare samt ämneslärare/ämneslag. Detta ligger sedan till grund för lärarens lön och lärarens individuella utvecklingsplan. Underlaget för bedömningen är huvudsakligen betyg- och enkätresultat men även rektorns iakttagelser från verksamhetsbesöken.

Utveckling av undervisningens innehåll och arbetsformer ansvarar, enligt dokumenten, den centrala pedagogikavdelningen för tillsammans med specialistlärarna. Implementeringen av den nya skollagen och läroplanen leds därför, enligt intervjuerna, följdenligt av den centrala pedagogikavdelningen. Rektorn beskriver att skolan ser de nya styrdokumenterna som en positiv utmaning. Specialistlärarna har arbetat med de olika ämneslärargrupperna och lärare och rektorer har tagit del av olika föreläsningar. Pedagogikavdelningen har också analyserat vad i Kunskapsskolans koncept som behöver förändras samt omstrukturerat undervisningsmaterial i förhållande till de nya kursplanerna. Rektorn och lagledarna menar att skolan är väl förbered inför förändringarna.

Skolinspektionen bedömer att rektorns kommunikation har fokus på frågor om lärarens ledarskap och samspelsprocesser i undervisningsmiljöerna samt betygs- och enkätresultat och i mindre utsträckning på undervisning och lärande. Rektorn behöver tillsammans med lärarna utveckla former/metoder för att granska undervisningen för att kunna ge återkoppling till lärarna på undervisningsnära frågor och för att få underlag för dialog och prioriteringar för skolans utvecklingsområden kring undervisning och lärande. För ett framgångsrikt ledarskap behöver rektorn också vara öppen med syfte och fokus för verksamhetsbesöken.

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 Kunskapsskolans organisation, som beskrivs i dokumenten, finns tydliga strukturer för att stärka kommunikation och dialog med lärarna om deras roll i skolans uppdrag.

Kunskapsskolans ledningsgrupp består av rektorn och lagledarna. Lagledarnas uppdrag är att verkställa verksamhetens mål. Vidare framgår av dokumenten att lagledaren ska leda arbetslagets operativa pedagogiska arbete. Lagledarens roll är också att rapportera resultat av arbetslagets arbete till rektorn och att vara samtalspartner till rektorn i utformningen av skolans pedagogiska agenda.

I samma dokument finns arbetslagets och ämneslagets uppdrag beskrivna samt agendan för respektive lagmöten och ämnesmöten. Lärarna har en tillhörighet i både arbets- och ämneslag och deras ansvar för att planera och genomföra undervisning för elevernas kunskapsutveckling och studieresultat är tydligt framskrivna. Vidare tydliggörs alla lärares ansvar för alla elever inom laget och för goda kontakter med elevernas föräldrar.

Till respektive ämneslag finns ämneslagledare med uppdraget att leda ämneslaget som träffas regelbundet. Innevarande läsår ska rektorn tillsammans med speciallärarna delta i ämneslagsledarnas träffar i syfte att följa det ämnesutvecklande arbetet på skolan och implementeringen av den nya läroplanen.

Kompetensutveckling styrs, enligt lärarna, av huvudmannens prioriteringar. Rektorns möjligheter att påverka lärarnas kompetensutveckling sker indirekt via huvudmannen och direkt via lärarnas individuella utvecklingsplan som fastställs vid medarbetarsamtalen. Kompetensutveckling inom koncernen handlar, enligt lärarna, huvudsakligen om att utveckla skolans undervisningsmetoder och koncernens pedagogiska koncept. Lärarna uppger att de träffas inom ämnet på skolan och de har även ett professionellt utbyte mellan skolorna i koncernen där de träffas i regionen och på huvudmannanivå. Vidare finns det kompetensutveckling att hämta på den så kallade "Kunskapsporten". Lärarna menar att de också kan bidra till kollegors kompetensutveckling och förbättringar av konceptet via "Kunskapsporten". Lärarna saknar dock kompetensutveckling av generell karaktär, som till exempel, ämnesfortbildning och fortbildning om tekniska hjälpmedel till elever i behov av särskilt stöd. Lärarna uttrycker också att de saknar kollegialt utbyte med lärare från skolorna i Norrköpings kommun.

Skolinspektionen bedömer att Kunskapsskolan organisation ger en tydlig struktur för kommunikation och för olika roller och funktioners uppdrag. Kompetensutvecklingen styrs av huvudmannens prioriteringar och formas av det pedagogiska konceptet vilket bidrar till ett tydligt fokus i utvecklingsarbetet. Rektorn behöver dock i kompetensutvecklande syfte initiera kontakter med skolor utanför koncernen och trygga för att skolan tar del av aktuell forskning om framgångsrik undervisning och skolutveckling.

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

På Kunskapsskolans finns det, enligt dokumenten och intervjuerna, flera funktioner med uppdragsbeskrivningar såsom för lagledarna och arbets- och ämneslagens uppdrag på skolan. Uppdragsbeskrivningarna pekar ut ansvar för planering, genomförandet och uppföljning av allt som har med undervisning och elevers lärande att göra på arbets- och ämneslagen.

Lagledarnas uppdrag är att aktivt delta i ledningsgruppsarbetet och att leda respektive arbetslags arbete samt att bevaka var sina utvecklingsområden från verksamhetsplanen. Ledningsgruppen är ett gott stöd för lagledarna, menar lagledarna, men uttrycker samtidigt att det numera inte är givet att lagledarna utbildas för lagledaruppdraget. Lärarna ser lagledaren som chefens representant i arbetslaget vilket stämmer väl överens med uppdragsbeskrivningen. Lärarna beskriver hur lagledaren tar med frågor från ledningsgruppen för diskussion. Arbetslaget ansvarar, enligt uppdragsbeskrivningen, för sina årskurs- elevers studieresultat och sociala utveckling. Vidare har arbetslaget också ett gemensamt ansvar för ett gott arbetsklimat i laget. Av intervjuerna framgår att lagledarna har en god legitimitet och att arbetslaget är det självklara forumet för problemlösning och kollegialt stöd.

Det finns ämneslagledare till varje ämne på skolan. Dessa deltar i centrala ämnesgrupper och är kontaktpersoner mellan skolan och den centrala pedagogikavdelningen. Ämneslagledarnas roll och ämneslagets uppdrag är definierade. Ämneslagets uppdrag är att gemensamt ansvara för att planera och genomföra undervisningen så att det leder till att alla elever når målen. Vidare framgår av dokumenten att ämneslagets har ett uppföljnings- och bevakningsansvar på elevnivå och att ta fram betygsprognoser.

Den ställföreträdande rektorn och speciallärarna är funktioner på skolan som inte har formella uppdragsbeskrivningar. Den ställföreträdande rektorn, som har genomgått koncernens traineeutbildning, är ersättare för rektorn och har utöver detta några avgränsande uppdrag. Specialläraren beskriver sin roll som dels elevorienterad och dels konceptstödjande. Den konceptstödjande rollen innebär till exempel att utbilda nya lärare i handledarrollen samt att förbättra kvaliteten i de personliga handledningssamtalen och arbetsprocesserna kring elevernas loggböcker.

Vid Kunskapsskolan i Norrköping förutsätts det, enligt intervjuerna, att alla lärare utöver sin lärarroll tar ansvar för skolgemensamma uppdrag. Lärarna lämnar in önskemål om vilka uppdrag de är intresserade av, sedan beslutar

rektorn vem som ska ansvara för vad. Av intervjuerna framgår att den processen inte är helt öppen och att det är konkurrens om vissa uppdrag. Vidare framgår att skolans i övrigt samarbetsinriktade kultur påverkas av att det på skolans finns olika uppfattningar om vad det innebär att arbeta konceptuellt. Intervjuerna visar att det finns olika synsätt bland lärarna och mellan framförallt de fyra arbetslagen om det som rör de undervisningsnära frågorna. Förändringar i arbetssätt kan upplevas av några lärare som förbättringar och av andra som försämringar av förutsättningarna för elever och lärare att arbeta konceptuellt. Rektorns verksamhetsnära och lösningsfokuserade ledarskap medför, enligt intervjuerna, att beslut ibland fattas utan att frågan i tillräcklig omfattning bereds i ledningsgruppen och genom diskussion ute i de olika arbetslagen. Därmed menar lärarna att inte alla medarbetare ges förutsättningar för att vara delaktiga.

Skolinspektionen bedömer att det på skolan finns olika ansvar – och ledningsfunktioner och att lärarna utöver detta tar på sig ansvar även utan formella uppdrag. Rektorn behöver dock tillsammans med lärarna definiera vad det pedagogiska ledarskapet innefattar på Kunskapsskolan i syfte att stärka arbets- och kommunikationsprocesserna i uppdraget att utveckla utbildningen. Rektorn behöver också ge bättre förutsättningar för alla medarbetare att vara delaktiga och ha inflytande i skolans kort- och långsiktiga utvecklingsarbete och därmed ge förutsättningar för ett fördelat ledarskap och utveckla en samarbetskultur baserad på kunskap och dialog.

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?

Mål- och resultatstyrning är ett syn- och arbetssätt som genomsyrar allt på Kunskapsskolan. Skolan sätter upp tydliga mål och har en tät och kontinuerlig uppföljning. Elevernas individuella mål och kunskapsutveckling följs kontinuerligt upp av de personliga handledarna, liksom verksamheten i koncernen som helhet. Varje skola, arbetslag och ämneslag samt all personals resultat när det gäller betyg och elev- och föräldrarenkät analyseras och värderas.

Varje vår utarbetas en verksamhetsplan för hela Kunskapsskolan i Sverige AB utifrån de mål som företagsledningen fastställer inom områdena betyg, arbetssättstillämpning, nöjdhet, personal och ekonomi. Alla skolors resultat såsom betygsprognoser, enkätresultat från elever, föräldrar och personal sammanställs liksom skolornas ekonomiska resultat. Varje skolas resultat jämförs sedan

med centrala och lokala mål och i förhållande till genomsnitt och Best practice inom koncernen samt skolans resultat de närmast föregående åren. Skolans resultat kommuniceras sedan via regionchefen och rektorn ut till medarbetarna för gemensamma diskussioner. I den diskussionen finns allt underlag presenterat såsom hur eleverna i enkäterna bedömt sin personliga handledare, vilka betyg eleverna har fått kopplat till elevens personliga mål och ämneslärare och ämneslag. Nästa steg i arbetet är att dokumentera resultat och måluppfyllelse i förhållande till nationella och lokala mål, analys och åtgärder inför nästa läsår i kvalitetsredovisningen. I kvalitetsredovisningen redovisas även resultat och analys av rektorns chefs- och ledarskap och lärarnas arbete under rubrikerna "Bra lärare" och undervisningen "Konsekvent arbetssättstillämpning".

All personal deltar i kvalitetsarbetet på ett eller annat sätt. Medarbetar- och lönesamtalet, som är en del av det systematiska kvalitetsarbetet, har ett tydligt fokus på den enskilda lärarens prestationer och resultat. Lärarens personliga resultat från enkäter och ämneslagets betygsresultat poängsätts och det ligger sedan till grund för lärarens löneutveckling. Det framkommer i intervjuerna att den svagaste länken i det systematiska kvalitetsarbetet är analysen av resultat. Lärarna, men även rektorn, beskriver hur de täta uppföljningarna och tuffa resultatkraven kan medföra att skolan angriper symtomen på problemen utan att ordentligt utreda orsakerna till problemen.

Av intervjuerna framgår att det i koncernen finns ett grundantagande att kontinuerlig uppföljning av centrala processers resultat bidrar till ökad måluppfyllelse och att goda resultat är en indikator på bra verksamhet. Liknande synsätt gäller för undervisningen, om lärarna konsekvent tillämpar utbildningskonceptet medför det att eleverna uppnår sina högt ställda mål och att det i sin tur innebär att skolan har bra undervisning. I kvalitetsarbetet utvärderas bland annat, högst betyg i kommunen, Sveriges bästa och mest nöjda lärare, den personliga handledaren, loggboken samt grundläggande värden och inflytande. Av kvalitetsredovisningen och av intervjuerna framgår att skolan inte analyserar skolans resultat i förhållande till undervisningsprocessens alla delar och därmed har inte skolan underlag för att förbättra hela undervisningsprocessen. Kunskapsskolans kunskapsmål är "högst betyg i kommunen" samt att Kunskapsskolan Norrköping presterar högre meritvärde än det förväntade enligt Salsa.

Skolinspektionens bedömer att rektorn gör uppföljningar och analyser på alla nivåer i skolsystemet samt vidtar åtgärder i resultatförbättrande syfte. Rektorns roll som pedagogisk ledare såsom att tillsammans med lärarna planera och följa

upp förbättringsarbete av undervisningens arbetsformer behöver dock vidgas och fördjupas i relation till skolans kunskapsresultat. Vidare bedömer Skolinspektionen att huvudmannen ger rektorn stöd i det pedagogiska ledarskapet att utveckla utbildningen genom att ta ansvar för kompetensutveckling, utvecklingsarbeten och organisationsförändringar av mera genomgripande karaktär.

Syfte och bakgrund

Syfte

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

Bakgrund

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

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

¹ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

ledningsteam eller i nätverk med rektorer på andra skolor, får möjlighet att skapa egna professionella normer vilket stärker dem i deras yrkesroll.⁴

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

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

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

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

⁵ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

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

Inriktning och frågeställningar

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

Utövar rektorn ett aktivt pedagogiskt ledarskap med fokus på lärande och ökad målfyllelse 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 skolkommission.⁸ En tolk-

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

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

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

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

Fördelat ledarskap

Enligt Lpo 94 och Lgr 11, måste skolans verksamhet utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Detta ansvar ligger hos huvudmannen och rektor, men också lärarna har ett ansvar för att verksamheten utvecklas.¹⁴ En framgångsfaktor för skolutveckling anses vara att ledarskap och ansvar på skolan är "fördelat". Ett fördelat ledarskap eller fördelat ansvarstagande, fräntar 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 skolutveckling och analys. Detta berör således inte bara rektors möjlighet att delegera funktioner som rektor har ansvar för i författningarna, utan

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

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

s 274. Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹¹ 2 kap. 9 § skollagen (2010:800).

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

¹³ Ibid.

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

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

Kommunikation

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

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

¹⁶ Ibid

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

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

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

Organisatoriska förutsättningar

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

Metod och material

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

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

Författningsstöd

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

Författningsstöd rörande kommunala huvudmän till den 1 juli 2011

1 kap. 12 § 1985 års skollag

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

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

2 kap. 8 § 1985 års skollag

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

Lpo 94, 1 Den enskilda skolans utveckling

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

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

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

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

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