

Rapport

efter kvalitetsgranskning av
rektors ledarskap i Siljansnäs skola
i Leksands kommun

Innehåll

Inledning

Resultat

Sammanfattande bedömning

Syfte och frågeställningar

Metod och material

Inledning

Skolinspektionen genomför en kvalitetsgranskning av rektors ledarskap under våren och hösten 2011. Granskningen av Siljansnäs skola i Leksands kommun ingår i detta projekt.

Siljansnäs skola besöktes den 18:e och 19:e maj 2011. Ansvariga inspektörer har varit utredarna Per Eng och Lars Wallinder. I denna rapport redovisar inspektörerna resultatet av kvalitetsgranskningen och sina iakttagelser, analyser och bedömningar. Förutom denna redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

Kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap genomförs i ytterligare 21 grundskolor i 11 kommuner och 8 fristående grundskolor. När kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap 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.

Resultat

Resultatet av kvalitetsgranskningen beskrivs nedan under två huvudrubriker. Utgångspunkten för dessa är projektets centrala frågeställningar och de bedömningspunkter och kriterier som tagits fram i granskningen.

Rapport

2012-02-13

2 (26)

Dnr 40-2011:2236

Förutsättningar för ledarskapet

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

Allmänt om skolan

Rektorn på Siljansnäs skola ansvarar för förskola, fritidshem och grundskola årskurserna F - 6. Sammantaget har rektorn ansvar för 125 elever i skola och fritidshem och 72 barn i förskola. Verksamheterna i enheten ligger väl samlade med gångavstånd från varandra.

Skolans elever är indelade i två arbetslag. Ett för årskurserna F – 3 och ett för årskurserna 4 – 6.

En skolsköterska finns på skolan en dag i veckan och en specialpedagog finns på halvtid.

Rektorn har en rektorsassistent på plats en dag i veckan. En vaktmästare finns tillgänglig på deltid och betalas av kommunen utöver kommunbidraget.

Rektorn är närmaste chef för 39 medarbetare.

Ekonomi

Utbildningsverksamheten i Leksands kommun leds från den 1:a januari 2011 av kommunstyrelsen genom sitt utskott Lärande och stöd. Huvudmannen hanterar förutom all utbildning och barnomsorg även Individ- och familjeomsorg, Barn och ungdom, Ungdomsmottagningen, Integration och Arbetsmarknadsenheten. Lärande och stöd är ett av fyra utskott i Kommunstyrelsen. I föreliggande rapport betraktas huvudmannen som utbildningens huvudman.

Rektorerna i kommunen leds vid tiden för granskningen av en avdelningschef för för- och grundskola som i sin tur leds av en sektorschef. Förskolor och grundskolor delas in i Norra, Västra och Södra området. Sammantaget finns nio grundskolor. En förändring av indelningen av rektorsområden och en uppdelning mellan skolor och förskolor står precis för dörren.

Kommunbidraget till rektorsområdena består av två delar, en fast del per elev och en rörlig del som grundar sig på socioekonomiska förhållanden i rektorsområdena. Skillnaderna mellan olika rektorsområdens kommunbidrag kan, enligt för- och grundskolechefen, bli så stora som 2000 kr per elev och år. I samtal med huvudmannens ordförande berättar denne att det finns långt framskridna tankar om att förändra resursfördelningssystemet till en mer "rak" skolpeng där varje elev för med sig en bestämd summa pengar. I stort sett alla

pengar fördelas ut till verksamheterna, endast för barn med fysiska handikapp kan rektorerna ansöka om extra medel.

Förväntningar och från huvudmannen

Kommunens förväntningar på rektorerna är inte formulerade i ett särskilt dokument. I samtal med för- och grundskolechefen och med huvudmannen växer en bild av en "bra" rektor fram; en stark, tydlig, erfaren ledare med god kontakt med lärare och elever och med förmåga att "navigera verksamheten framåt" och vara närvarande. Huvudmannen säger också att det är mycket papper och ekonomi som tar tid, "bättre att en kunnig ekonom gör budget och att en kunnig administratör sköter papperen så att rektorn kan vara en aktiv pedagogisk ledare". I kommunens kvalitetsredovisning formuleras mål för skolverksamheten, därigenom formuleras också förväntningar på rektorerna.

Huvudmannens stöd till sina rektorer innefattar ekonomistöd och visst stöd i personalfrågor. Rektorerna får stöd i budgetarbetet och att följa upp budgeten regelbundet och prognostisera innevarande års utfall i förhållande till budget. Rektorerna i kommunen träffas varannan vecka för att diskutera aktuella och i viss mån strategiska frågor. Varannan vecka har områdets rektorer en träff där de ofta följer upp diskussionen från den stora rektorskonferensen. Då förekommer också, enligt rektorn, stödjande samtal och gemensam problemlösning. Enligt rektorn är den här gruppen det mest betydande stöd för pedagogisk utveckling som hon har tillgång till.

En gång per år genomför kommunen också ett så kallat ledarforum.

Rektorn deltar också i ett regionalt nätverk för förskolechefer, de träffas en gång per termin kring frågor om pedagogisk utveckling. Därutöver har också varje rektor medarbetarsamtal tillsammans med sin chef. Siljansnäsrektorn uppger också att hon på eget initiativ har nästan daglig telefonkontakt med de andra rektorerna i området.

Nya rektorer i kommunen får en särskild introduktion och ges möjlighet att ha en personlig mentor.

Kompetensutvecklingen av rektorer utgår enligt utskottsordföranden från skolornas behov och resultat sett i kommunperspektiv. Huvudmannen har satsat på att generellt utveckla kunskaperna om läs- och skrivprocessen och nu satsar man på kunskap om matematikutveckling. Rektorerna har också fått viss gemensam fortbildning i ledarskap.

Rektorn uppger att ett ökat stöd i ekonomiska frågor och fortsatt möjlighet till handledning behövs.

Rapport

2012-02-13

4 (26)

Dnr 40-2011:2236

De samtal rektorerna har på tu man hand med för- och grundskolechefen, förutom medarbetarsamtalen, handlar enligt denne ofta om ekonomi, tjänster, hantering av övertalighet, implementeringsarbetet inför den stundande skolreformen och kompetensutveckling.

Uppföljning av resultat

Huvudmannen begär in resultat på de nationella ämnesproven och sammanställer själva en bild av slutbetyg i årskurs 9 och i gymnasieskolan. På huvudmannens uppdrag genomför förvaltningen enkäter till elever och föräldrar för att mäta bland annat uppfattningen om ansvar och inflytande, trygghet och trivsel. Huvudmannen formulerar mål för förbättringsarbetet utifrån de insamlade resultaten. I kvalitetsredovisning för 2010 lyfter huvudmannen fram nya mål, bland annat att skolorna "ska systematiskt följa upp och analysera elevernas kunskapsutveckling i samtliga ämnen och vidta åtgärder för att nå en högre måluppfyllelse". Huvudmannen har under verksamhetsåret satsat på kunskap och implementering, hos rektorer och lärare, av den nya skollagen och läroplanerna.

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 är utbildad förskollärare och har erfarenhet som föreståndare för förskola. I samband med den organisatoriska sammanslagningen av förskola och skola uppmuntrades hon att söka en rektorstjänst. Nu har hon varit rektor under 16 år varav tre år på Siljansnäs skola. Rektorn kommer efter sommaren att vara förskolechef i ett av tre förskoleområden i kommunen. Enligt några lärare har rektorn hög legitimitet. Bakgrunden som förskollärare har inte betydelse härvidlag. Några lärare säger dock i intervju att det kan vara svårt för rektorn att formulera en vision om kunskapsutvecklingen utan att ha egen erfarenhet från klassrumsvardagen.

Rektorn berättar att uppföljningen av kunskapsresultaten innefattar resultat i alla ämnen på individnivå, klassnivå och skolnivå. I kvalitetsredovisningen för 2010 års verksamhet redovisas inte sammanställningar av kunskapsresultaten förutom resultat på de nationella ämnesproven i årskurs 3 och 5 och dokumentationen av läs- och skrivplanen för årskurserna 1 – 3.

I maj 2008 genomförde Skolinspektionen regelbunden tillsyn av Siljansnäs skola. Skolinspektionen påpekade brister som måste åtgärdas. Bland annat genomförde inte skolan någon systematisk uppföljning och utvärdering av kunskapsresultaten i förhållande till de nationella målen för årskurs 5 i alla ämnen. Vidare bedömde Skolinspektionen att skolans systematiska kvalitetsarbete behövde förbättras.

Rektorn anger i intervjuer att kunskapsresultaten följs upp i alla ämnen utifrån de nationella målen men i kvalitetsredovisningen redovisas inte någon uppföljning, analys och några förbättringsåtgärder. Inte heller i andra av skolans dokument finns en sådan uppföljning redovisad. Rektorn gör inte heller några systematiska uppföljningar och bedömningar av undervisningens ändamålsenlighet.

Enligt egen bedömning arbetar rektorn i snitt 43 – 45 timmar i veckan. Ungefär 10 procent av tiden läggs enligt rektorn på det pedagogiska ledarskapet. Ungefär 20 procent av tiden läggs på organisationsplanering och uppföljning.

Rektorn anger att en stor del av arbetstiden ägnas åt möten av olika slag och förberedelser av möten.

Rektorn uppger att det egentligen är svårt att ange tidsåtgången till detta eftersom många arbetsuppgifter flyter ihop och att det pedagogiska ledarskapet kan ta sig många olika uttryck. Framåtsyftande pedagogiska diskussioner blir ofta en form av pedagogiskt ledarskap.

Rektorn är tillgänglig och mycket lätt att prata med säger lärarna i de intervjuer Skolinspektionen har genomfört.

Genom klasskonferenserna har rektorn kunskap om hur det går för eleverna vad det gäller måluppfyllelse. Rektorn för också diskussioner på individuell nivå med lärarna om hur och med vad de jobbar. Då kan de få stöd när det till exempel gäller att möta och bemöta föräldrar. Lärarna berättar att rektorn alltid är ett mycket stort stöd när det gäller svåra samtal med föräldrar. Lärarna berättar också att rektorn har stor tillit till dem och att deras vilja att undervisa i de ämnen de har behörighet uppmuntras. Några lärare får en breddning av sin kompetens genom lärarlyftet.

I intervjuer med eleverna berättar de att de vet vem som är rektor och att de känner henne eftersom hon besöker klasserna då och då. "Rektorn tar hand om skolan och styr upp den" "Hon har en dryg vecka, hon ser till så att alla trivs" säger några elever. "Rektorn tittar in då och då, Lärarna har koll på hur det går för oss sedan berättar de för rektorn. Det är lärarna som informerar oss, det gör

Rapport

2012-02-13

6 (26)

Dnr 40-2011:2236

inte rektorn". Rektorn bekräftar att det sällan finns tid för att vara med i klassrummen för att få en direkt bild av arbete, men att de enskilda samtalen med lärare ger en bra bild av hur de genomför sitt uppdrag.

Skolinspektionen bedömer att rektorn prioriterar sin tid och sina arbetsuppgifter på ett sätt som gynnar verksamheternas utveckling. Skolinspektionen bedömer trots detta att rektorn behöver lägga mer tid på att dokumentera verksamheternas resultat på skolnivå för att få ett sakligt underlag för åtgärder för ökad måluppfyllelse.

Vidare bedömer Skolinspektionen att rektorn behöver systematisera uppföljningar och utvärderingar av undervisningens ändamålsenlighet och säkerställa att undervisningen inriktas på att nå de nationella målen.

2. Kommuniserar rektor de nationella målen?

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

Rektorn uppger att det framför allt är läroplanen och kursplanerna som är utgångspunkt för diskussionerna om skolans kärnprocesser. Rektorn menar också att det har skett en utveckling av lärarnas kunskap om läroplanens innehåll och betydelse under de senaste tre åren. Lärarna bekräftar i intervjuer att rektorn är tydlig och ställer krav på att lärarna ska arbeta enligt läroplanen. Rektor ställer ofta frågor kring hur det som lärarna arbetar med tillsammans med eleverna relaterar till läroplanens mål.

Lärarna uppger att rektorn också framhåller att det är viktigt att skolan arbetar med trygghet och utifrån ett barnperspektiv.

Lärarna uppger att rektorn leder verksamheten på ett mer indirekt än direkt sätt. Lärarnas frirum är stort, rektorn har stor tillit till deras kunskap och förmåga. Lärarna berättar också att rektorn bejakar och stöttar deras vilja att arbeta med rätt saker. De säger att rektorn "håller standarden på verksamheten" också indirekt genom de rapporter och de diskussioner som förs med skolans specialpedagog. I samtal med rektorn uppger denne att hon också använder medarbetarsamtalen och de lönesättande samtalen till att konkret uppmuntra lärarna att arbeta mot målen.

Rektorn träffar regelbundet elevrådet men då handlar de flesta frågor som tas upp om praktiska saker som eleverna vill påverka. Nästan aldrig berörs skolans kärnprocesser eller den omfattande skolreformen. I intervjuer med eleverna bekräftas detta.

I sina möten med föräldra och med representanter för föräldrarna har varken de eller rektorn tagit upp frågor om undervisningens kvalitet, författningarna eller den stundande skolreformen.

Genom förvaltningens försorg har nyckelpersoner utbildats för att implementeringen av nya skollagen ska bli effektiv i enheterna. Siljansnäs rektor uppger att hon använder sig mycket av nyckelpersonerna för att öka kunskapen och höja medvetenheten om den kommande förändringen. Nyckelpersonerna använder arbetslagsträffarna för att ha fördjupande diskussioner om reformens konsekvenser för undervisningen.

Skolinspektionen bedömer att rektorn inte fullt ut utövar ett aktivt pedagogiskt ledarskap utan ett indirekt ledarskap där diskussioner om kärnprocesser och den kommande reformen visserligen stöds och hålls vid liv av rektorn men där lärarna, de utsedda nyckelpersonerna och specialpedagogen har det avgörande inflytandet över utvecklingsarbetet. Skolinspektionen bedömer vidare att rektorn behöver kommunicera skolans mål och kärnprocesser i större utsträckning också med elever och föräldrar.

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

Rektorn har mötesstrukturer för kommunikation och dialog med lärarna. Varje måndagsmorgon träffas alla en stund för information om särskilda saker som planeras ska hända under veckan.

Rektorn träffar också representanter från varje förskoleavdelning en gång i veckan för ett liknande möte.

Varannan vecka träffar rektorn skolsköterska, specialpedagog och speciallärare för att följa upp och i förekommande fall ompröva resurser för stöd åt elever som inte tycks nå målen.

En gång varje månad hålls arbetsplatsträffen som är ett forum både för information och för pedagogiska diskussioner och utvecklingsfrågor. Arbetslagen har sina träffar en gång varje vecka för gemensam planering. Fritidshemmen har planeringstid en gång i veckan. Ämneskonferenserna träffas cirka 5 gånger per år för att diskutera ökad måluppfyllelse. samverkansgruppen med representanter för de fackliga organisationerna träffas en gång per månad, där tas också utvecklingsfrågor upp.

Rektorn leder elevrådets möten, som hålls en gång i månaden.

Genom dessa möten får rektorn, enligt egen utsago en både översiktlig och detaljrik bild av skolans verksamhet och resultat. Samtidigt utnyttjar hon delvis mötena till att kommunicera målen för skolans kärnprocesser och att förbereda

Rapport

2012-02-13

8 (26)

Dnr 40-2011:2236

lärarna för den kommande reformen. Lärarna säger i intervjuer att rektorn ger dem återkoppling och stöd i de spontana samtal de har på tu man hand med rektorn.

Kompetensinsatser för lärarna är i regel del av de utvecklingsinsatser som förvaltningen anordnar. Enstaka gånger kan det vara anpassat till den enskilde lärarens behov och önskemål, exempelvis är vid tiden för granskningen, en lärare i utbildning genomläraryftet. Mera sällan utgår kompetensutvecklingsåtgärder från skolans egen analys av behov utveckling.

Skolinspektionen bedömer att rektorn i större utsträckning behöver använda de mötesstrukturer som skapats i verksamheten till att kommunicera de nationellt fastställda målen och ge lärarna större förståelse för sin roll i arbetet med att göra skolutvecklingen framgångsrik.

Vidare bedömer Skolinspektionen att rektor i större utsträckning behöver utgå från skolans egna utvecklingsbehov i de kompetensutvecklingsåtgärder som genomförs.

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

Arbetslagens befogenheter och ansvar är inte tydligt beskrivet enligt rektorn. Det finns inga arbetslagsledare som är utsedda av rektorn för att leda arbetslagets verksamheter i bestämd riktning. Arbetslagen är i hög grad självgående, där planeras lagets gemensamma aktiviteter och där organiserar och fördelar lärarna arbetet inom laget enligt rektorn. Arbetslagsträffarna ska protokollföras och rektorn får protokollen. I intervjuer med lärarna säger de att arbetslagets frirum är mycket uppskattat och att det är tecken på rektors tillit. De säger också att det är stor skillnad mellan de båda arbetslagen, "nästan som två skolor".

I intervju med specialpedagog och speciallärare framkommer att särskilt specialpedagogen har stor betydelse för skolans utveckling. I intervjuerna med rektorn bekräftas detta. Rektorn har inte formellt bildat en ledningsgrupp som kan utgöra en tankesmedja för utvecklingsarbetet. Både rektorn och specialpedagogen beskriver emellertid sitt samarbete som ett informellt bollplank. Där behandlas elevärenden, behov av handledning för enskilda eller grupper av lärare, organisation av elever och lärare och liknande strategiska frågor. Specialpedagog och speciallärare är enligt den själva också pådrivande för att elever-

nas resultat ska utvärderas regelbundet. Klasskonferensen är en sådan uppföljningskonferens där rektorn får mycket information om resultaten för varje elev. Även specialpedagog och speciallärare framhåller att rektorn visar stor tillit till dem och ger dem stort frirum.

Både rektorn och lärare bekräftar att rektorn uppmuntrar lärares eget initiativ och engagemang för att ta ansvar och utveckla olika områden. Som exempel nämns utveckling av entreprenöriellt lärande och arbetet att motverka mobbing.

Lärarna är enligt intervjuer med lärare och med rektor delaktiga i kvalitetsarbetet genom de utvärderingar de gör under junidagarna och i arbetet med att upprätta lokala pedagogiska planer för de olika ämnena och arbetsområdena.

Skolinspektionen bedömer att lärarna har ett stort frirum för initiativ och delaktighet men att rektor inte i tillräcklig utsträckning anvisar utvecklingssträvandens inriktning och utgångspunkt. Rektorn behöver tydliggöra vilka befogenheter arbetslagen, elevhälsagruppen, specialpedagogen och samverkansgruppen ska ha i utvecklingsarbetet. Vidare bedömer Skolinspektionen att rektor behöver tydliggöra att lärares frirum definieras och begränsas av de nationella och lokala målbeskrivningar som verksamheten ska sträva mot.

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?

Rektorn följer upp alla elevers resultat per ämne och årskurs genom att delta i de regelbundna klasskonferenserna. I de träffar rektorn har med elevvården följs också resultaten upp för de elever som behöver särskilt stöd för att nå målen. I intervjuer med rektorn och med lärarna framkommer att de inte gör någon grundlig utvärdering av resultaten och följaktligen inte heller av vilka åtgärder som behövs för att öka måluppfyllelsen.

Skolans lokala arbetsplan redovisar de mål och inriktningar arbetet ska ha under kommande år. Arbetsplanen följer de kommunala riktlinjerna för vilka områden som ska vara prioriterade och utgår inte tydligt från skolans egna behov. Ibland sammanfaller dock skolans behov med de behov kommunen prioriterar enligt rektorn.

Rapport

2012-02-13

10 (26)

Dnr 40-2011:2236

Skolinspektionens bedömer att rektorn behöver följa upp skolans resultat i större utsträckning och använda en sådan uppföljning som grund för beslut om åtgärder för att öka måluppfyllelse.

Sammanfattande bedömning

Huvudmannen stöder rektorn och ger förutsättningar att leda sin skola. Huvudmannens förväntningar på rektorn behöver dock förtydligas. Huvudmannen skapar inte tillräckliga incitament för rektorn att följa upp kunskapsresultaten i alla ämnen i alla årskurser. Rektorn på Siljansnäs skola prioriterar sin tid och sina arbetsuppgifter på ett sätt som gynnar verksamheten. Dock behöver rektorn utveckla arbetet med att följa upp elevernas kunskapsresultat på skolenivå och utvärdera undervisningens ändamålsenlighet och säkerställa att verksamheten inriktas mot de nationella målen. Rektorns ledarskap utövas ofta indirekt genom att i stor utsträckning överlåta åt lärare, de utsedda nyckelpersonerna och specialpedagogen att ha ett avgörande inflytande över utvecklingsarbetet. Rektorn behöver också utveckla arbetet med att använda de mötesstrukturer som skapats i verksamheten till att kommunicera de nationellt fastställda målen och ge lärarna större förståelse för sin roll i arbetet med att göra skolutvecklingen framgångsrik. Rektor behöver i större utsträckning utgå från skolans egna utvecklingsbehov i de kompetensutvecklingssatsningar som genomförs.

Rektorn behöver tydliggöra vilka befogenheter arbetslagen, elevhälsagruppen, specialpedagogen och samverkansgruppen ska ha i utvecklingsarbetet. Vidare bedömer Skolinspektionen att rektorn behöver tydliggöra att lärarnas frirum definieras och begränsas av de nationella och lokala målbeskrivningar som verksamheten ska sträva mot.

Syfte och bakgrund

Syfte

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

Bakgrund

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

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

Dessa av forskningen betonade framgångsfaktorer ligger också bakom flera av de förbättringsområden som Skolinspektionen lyfter fram i sin första kvalitetsgranskning av rektors ledarskap. Ett sådant område är rektors kommunikation med 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.

¹ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

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

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

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

⁵ Skolinspektionen Rapport 2010:15.

Rapport

2012-02-13

12 (26)

Dnr 40-2011:2236

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 om-sätta 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 re-sursprioriteringar 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 huvud-männen inhämtar information och skapar kunskap om skolornas resultat, hur dessa resultat används samt hur ledningsfunktioner utformas för att stödja och utveckla verksamheten.⁷ Denna andra kvalitetsgranskning av rektors ledarskap har därför utvidgats med frågeställningar kring dessa perspektiv.

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

Inriktning och frågeställningar

Granskningen fokuserar på förutsättningar för och utövandet av rektorers le-darskap i grundskolan. Granskningen utgår från en övergripande frågeställ-ning:

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

Frågeställningen har två huvudfokus:

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

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

- *Förutsättningar för ledarskapet*

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

- *Rektors styrning utifrån det nationella uppdraget*

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

Centrala begrepp i granskningen

Pedagogiskt ledarskap

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

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

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

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

Rapport

2012-02-13

14 (26)

Dnr 40-2011:2236

dagogiskt 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, 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.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

S 274. Karlstad University Studies rapport 2007:3.

¹¹ 2 kap. 9 § skollagen (2010:800)

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

¹³ Ibid.

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

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

ett positivt samband mellan fördelat ledarskap på en skola och förbättrade studieresultat.¹⁶

Kommunikation

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

Organisatoriska förutsättningar

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

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.

Rapport

2012-02-13

16 (26)

Dnr 40-2011:2236

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.

Rapport

2012-02-13

18 (26)

Dnr 40-2011:2236

3 § Kvalitetsredovisningarna ska innehålla en bedömning av i vilken utsträckning de nationella målen för utbildningen har förverkligats och en redogörelse för vilka åtgärder kommunen respektive skolan, förskolan eller fritidshemmet avser att vidta för ökad måluppfyllelse.

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

Skolverkets allmänna råd för kvalitetsredovisning

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

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

Författningsstöd rörande kommunala grundskolor till den 1 juli 2011

2 kap. 2 § 1985 års skollag

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

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

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

Lpo 94, 2. Mål och riktlinjer

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

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

Lpo 94, 2.2 Kunskaper/Riktlinjer

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

Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar

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

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

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

Rapport

2012-02-13

20 (26)

Dnr 40-2011:2236

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. Rektorn får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor som avses i första stycket, om inte annat anges.

2 kap. 11 § 2010 års skollag

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

4 kap. 4 § 2010 års skollag

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

4 kap. 5 § 2010 års skollag

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

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

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

Rapport

2012-02-13

22 (26)

Dnr 40-2011:2236

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.

Rapport

2012-02-13

24 (26)

Dnr 40-2011:2236

Litteraturlista

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nytell, Ulf (1994) *Styra eller styrras, 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.

Rapport

2012-02-13

26 (26)

Dnr 40-2011:2236

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.