

Litteraturöversikt inför granskning av Rektors ledarskap 2

Bakgrund

När skolan kommunaliserades och fick ett nytt uppdrag med styrning från både stat och kommun förändrades även rektorers ansvar. I propositionen, *Om ansvaret i skolan*, föreslås att "det skall finnas rektorer som ska leda utbildningen på skolor och rektors ansvarsområde inte får göras större än att rektor kan hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan".¹ Ett skäl till att lyfta fram rektorsfunktionen var att man ansåg att skolledningen hade en avgörande betydelse för skolans utveckling. Ett annat skäl till att ha en definierad rektorsfunktion var att det måste vara tydligt vem som ansvarar för besluten i en decentraliserad skola. Rektorerna skulle garantera elevernas rätt till kvalitet i utbildningen och till rättssäkerhet i frågor som disciplinära åtgärder, ledigheter, särskilt stöd och betygssättning. Förslaget skrevs också 1991 in i skollagen på följande sätt: "För ledningen av utbildningen i skolorna skall det finnas rektorer. Rektorn skall 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 har förvärvat pedagogisk insikt". (Skollagen 1985:1100 2 kap, 2 §)

Rektors ansvar regleras enligt punkt 2.8 i läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet (Lpo 94). Det innebär att rektor är pedagogisk ledare och chef för lärarna i skolan. Det är rektorn som har det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Detta konkretiseras i läroplanen för det obligatoriska skolväsendet (Lpo 94) i femton strecksatser för rektors särskilda ansvar.²

¹ Proposition 1990/91:18 s 34

² SKOLFS 1994:1 *Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet* med senaste ändring SKOLFS 2006:23

Rektorers ansvar regleras också av bestämmelserna i grundskoleförordningen (1994:1194) samt andra lagar som exempelvis arbetsmiljölagen (1977:1160).

I Skolverkets lägesbedömning³ konstateras att landets rektorer har för dålig kunskap om skolans mål och om sin myndighetsutövning. Detta har bland annat lett till att regeringen beslutat om en ny nationell rektorsutbildning, rektorsprogrammet⁴, i vilken skoljuridik, mål- och resultatstyrning samt skolledarskap är centrala delar. Utbildningen är sedan 15 mars 2010 obligatorisk⁵ för nyanställda rektorer.

Den nya skollagen (2010:800) trädde i kraft 1 augusti 2010 och tillämpas på utbildningen från 1 juli 2011. Den granskning av rektors ledarskap som den här litteraturöversikten ligger till grund för kommer dock att genomföras innan den nya lagstiftningen träder i kraft. De bedömningar som görs kommer därför att ske utifrån 1985 års skollag.

I den nya skollagen förtydligas rektors ansvar och beslutsrätt. Exempelvis ska alla beslut om särskilt stöd samlas hos rektorn och rektorns ansvar för betygssättningen förtydligas. En annan nyhet är att rektorn ges nya möjligheter att delegera beslutanderätten.⁶ Hur de nya bestämmelserna ska tillämpas i Skolinspektionens tillsyn och granskning är i dagsläget oklart. Tillsvidare hänvisas därför till Skolinspektionens interna arbete.

Kunskapsläget

Skolinspektionens erfarenheter

I den regelbundna tillsynen har Skolinspektionen riktat kritik till sex av tio grundskolor när det gäller rektors förtroenhet med verksamheten och det pedagogiska ledarskapet. Skolinspektionen konstaterar 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.⁷ Även på huvudmannanivå finns brister när det gäller kännedom hos förvaltningsansvariga och

³ Skolverket (2005) Lägesbedömning - rapport till regeringen. Rapport 264, Stockholm

⁴ SFS 2008:643 Förordning om befattningsutbildning för rektorer och annan personal med motsvarande ledningsfunktion i skola, förskola och fritidshem

⁵ SFS 2009:1521 om ändring i skollagen (1985:1100) med två nya paragrafer, 2 kap. 2 a § och 9 kap. 16 d §

⁶ Den nya skollagen (2010:800), se också Skolverket (2010) *Utmaningar för skolan, Den nya skollagen och de nya reformerna*. Stockholm: Skolverket

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

skolpolitiker om verksamheterna och skolornas arbete, måluppfyllelse och resultat. Systematiska uppföljningar och analyser av de samlade kunskapsresultaten saknas i många kommuner.⁸

Skolinspektionens första kvalitetsgranskning av rektors ledarskap är nyligen avslutad. I granskningen ingår 30 grundskolor i åtta kommuner och hos två huvudmän för fristående skolor. Granskningen bygger på intervjuer med 55 rektorer, biträdande rektorer och drygt 450 lärare. Samtliga lärare på de granskade skolorna har besvarat en enkät och dokument från skolor och huvudmän har granskats. Syftet med granskningen har varit att belysa rektors ledarskap i arbetet med skolans kärnprocesser; undervisning och lärande. Det innebär att projektet inte granskat förutsättningar för rektorskapet med hänsyn tagen till den information som ges, de resurser som tillhandahålls samt det stöd och de krav som formuleras utifrån skolornas tolkning av de nationella målen och måluppfyllelsen eller resultat på förvaltnings- respektive politisk styrningsnivå, det vill säga förutsättningar som huvudmannen ger.⁹ Huvudfrågeställningen har varit om rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse.

Granskningen av rektorers ledarskap visar att de allra flesta rektorer genomför sitt uppdrag med en stark drivkraft som utgår från en idé om eleven i centrum. Några områden lyfts särskilt fram som goda exempel respektive förbättringsområden. Rektors kommunikation med medarbetare, elever och föräldrar, kring mål, visioner och inriktning är centralt för att uppnå delaktighet och möjlighet till ett fördelat ansvarstagande. Exempel på förbättringsområden som granskningen för fram, är att rektorer bör initiera och föra samtal på skolan om vad som genererar framgångsrik undervisning och lärande. Rektorer behöver också arbeta med att skapa och stärka strukturer för kommunikation och att utveckla mötesstrukturer.

Förbättringsområden kopplas också till det pedagogiska ledarskapet. De rektorer som leder sina skolor mot ökad måluppfyllelse arbetar tillsammans med sina medarbetare utifrån de nationella styrdokumenterna med en gemensam, kommunicerad vision och tydliga insatser inom definierade förbättringsområden. Kvalitetsarbetet har en röd tråd.

⁸ ibid. s 20

⁹ En granskning av rektorsfunktionen, några år efter kommunaliseringen, visade att förutsättningarna och det stöd som ges rektor från förvaltningsledning och styrelse är avgörande för hur rektor lyckas med sitt uppdrag att leda skolans verksamhet. Där påvisas också att ett nära pedagogiskt ledarskap försvåras av att rektorn har alltför många medarbetare att vara chef över. Skolverket (1998). *Granskning av rektor som styrfunktion i en decentraliserad skolorganisation – från administratör till ledare*. Stockholm: Skolverket.

Kompetensutveckling är kopplad till förbättringsområdena, rektor har god legitimitet och höga, positiva förväntningar på lärare och elever.

Granskningen av rektors ledarskap visar också att det finns förbättringar att arbeta med inom samverkansområden både internt i skolorna och externt i närsamhället såväl som genom globala utblickar. En viktig slutsats är att varje rektor måste skapa ett ledarskap utifrån de förutsättningar som finns i respektive skola, i det sammanhang skolan finns i.

Resultat från forskning, framgångsfaktorer och problembilder

Rektor som pedagogisk ledare

I dagens kunskapssamhälle har skolornas rektorer en avgörande roll för att utveckla och modernisera hela utbildningssystemet menar forskarna bakom OECD-rapporten, *Förbättrat skolledarskap*, som bygger på jämförande analyser och fallstudier från 19 olika länder, däribland Sverige. I OECD-rapporten¹⁰ konstateras att ett bra och kvalificerat ledarskap för skolan är bland det viktigaste för att ge eleverna en bra utbildning. OECD-forskarna har identifierat fyra huvudsakliga åtgärder som tillsammans kan förbättra skolans ledarskapsarbete:

- (Om)definiera skolledarnas ansvarsområden. De ska vara tydliga och avgränsade med en hög grad av självbestämmande
- Fördela skolans ledarskap för en ökad effektivitet och för att få hållbarhet över tid
- Utveckla kompetens med en specifik skolledarutbildning för ett effektivt skolledarskap
- Göra skolledarrollen attraktiv genom stöd och bekräftelse
(*Förbättrat skolledarskap*, OECD rapport 2009)

Rektor är "pedagogisk ledare och chef för lärarna"¹¹ och rektorn har det "övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen".¹² Detta innefattar ett pedagogiskt ledarskap som diskuteras i olika sammanhang, såväl inom forskning och i statliga utredningar, som inom utbildning och i rektors- och lärargrupper. En enkel tolkning av begreppet är att pedagogiskt ledarskap är allt som

¹⁰ OECD-rapport (2009). *Förbättrat skolledarskap*. Volym 1: Politik och praktik. Pont, B, Nusche, D, och Moorman, H. Översättning av rapporten: "Improving School Leadership, Policy and Practice". Stockholm: Skolverket.

¹¹ Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar

¹² Ibid.

handlar om att tolka målen samt aktiviteter för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.¹³ Det betyder att rektor måste ha kunskap och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning och leda lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat.¹⁴

Pedagogiskt ledarskap kan också ses som en helhet eller ett mönster av samtliga arbetsinsatser som skolledaren byggt upp, där det pedagogiska ledarskapet utgörs av själva lednings- och utvecklingsprocessen.¹⁵ Rektorsrollen omfattar då ansvar för undervisningskvaliteten genom en levande diskussion med lärarna kring undervisningen och elevernas resultat, men också genom besök i undervisning och klassrum. Läroplanen anger att den dagliga pedagogiska ledningen av skolan kräver att undervisningsmålen ständigt måste prövas, resultaten följas upp och utvärderas och att nya metoder måste utvecklas.¹⁶

Ett sätt att beskriva pedagogiskt ledarskap är att använda begreppsparen indirekt och direkt pedagogiskt ledarskap. I det indirekta pedagogiska ledarskapet utformar rektor förutsättningar för undervisning och lärande, vilket till exempel kan bestå i att rektor hanterar strukturer, som lärar- och elevscheman och att rektor skapar tid och rum för samarbete i lärarlag. I det direkta pedagogiska ledarskapet, där rektor leder skolans kärnprocesser – undervisning och lärande – fokuseras på att rektor är direkt involverad genom till exempel klassrumsbesök, återkoppling till lärare på deras undervisning och analys av skolans resultat i relation till undervisnings- och lärandesituationen. Rektorn kan, i det direkta pedagogiska ledarskapet, ge stöd, utmana och utveckla lärarna genom dialog och kommunikation om skolans kärnprocesser.¹⁷ Rektors engagemang och besök i undervisningen har positivt samband med lärarnas upplevelse av sina arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter.¹⁸ Resultaten visar på vikten av rektors aktiva pedagogiska ledning av verksamheten liksom betydelsen av att rektors organisation av

¹³ Skolverket (2009a). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse – ett stödmaterial för rektorer och förskolechefer om att utveckla verksamheten*. s 1

¹⁴ *ibid* s 1-6

¹⁵ Scherp, H-Å och Scherp, G-B (2007). *Lärande och skolutveckling: ledarskap för demokrati och meningsskapande*. Karlstad, Karlstad universitet. s 274 .

¹⁶ Lpo 94

¹⁷ Törnsén, M (2009). *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*. Ak. Avh. Umeå: Umeå universitet.

¹⁸ Skolverket (2007) *Lägesbedömning - rapport till regeringen*. Rapport 303, Stockholm: Skolverket s 186

tid och personal framförallt inriktas på att stödja utveckling och utvärdering av den pedagogiska verksamheten.¹⁹

Framgångsrika skolor och hållbart ledarskap

En inriktning inom aktuell skolforskning studerar "effektiva skolor", eller "framgångsrika skolor". Internationellt har studier inom detta område ofta fokuserat på elever från socioekonomiskt svaga miljöer och haft som utgångspunkt att varje skola, oberoende av yttre faktorer, kan göra skillnad för elevers kunskaper och studieresultat.²⁰ Skolledarskapet lyfts fram som centralt för ett framgångsrikt resultat. Höga förväntningar på elevernas resultat, tydliga regler och att rektorn är delaktig i dialog med lärarna om metodfrågor, samt tydliga mål och gemensamma visioner, är andra viktiga aspekter för ett framgångsrikt ledarskap, som i sin tur antas generera en framgångsrik skola.²¹ En framgångsrik rektor tar enligt forskningen, ansvar för såväl skolstruktur som kultur.²²

I de framgångsrika skolorna, alltså de som hade resultat över snittet både för kunskaps- och det sociala uppdraget, gjorde rektorerna fler klassrumsbesök, och de använde kommunikation på ett flerdimensionellt sätt. Information och vardagssamtal blandades med tolkningar samt bekräftelse och feed-back till lärarna.²³ Rektorer på framgångsrika skolor beskriver sina skolor som mer arbetslagsbaserade och mer involverade samt att kompetensutveckling används som en hävstång.²⁴ Lärarna i de framgångsrika skolorna menar att rektorer här ägnar sig mer åt kärnverksamheten, det som är direkt kopplat till elevernas lärande.²⁵ Samtidigt visar studier att det inte finns några enkla samband mellan ledningens agerande och elevers prestationer.²⁶

¹⁹ ibid

²⁰ Grosin, L (2003) Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling. S 137-177. I: Berg, G och Scherp, H-Å *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm, Myndigheten för skolutveckling. Liber distribution.

²¹ Ibid. s147-49

²² Day, C och Leithwood, K (2007). *Successful principal leadership in times of change. An international perspective*. Dordrecht, The Netherlands: Springer

²³ Ärlestig, H (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Umeå: Umeå universitet, s 63 ff.

²⁴ Björkman, C (2008). *Internal capacities for school improvement: Principal's views in Swedish secondary schools*. Ak. avh. Umeå universitet, s 160.

²⁵ Törnsén, M (2009) *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*. Ak. avhandling Umeå: Umeå universitet s 59 ff, se också Grosin, L (2003) s 137-177.

²⁶ Ekholm, M, Blossing, U, Kåräng, G, Lindvall, K, Scherp, H-Å. (2000). *Forskning om rektor – en forskningsöversikt*. Stockholm: Skolverket.

Hargreaves och Fink har forskat om det hållbara ledarskapet²⁷ som de menar har djup samt tydligt syfte och mål. Ledarskapet ska utgå från skolans huvuduppgift; elevernas lärande. Det ska finnas en långsiktighet i ledarskapet. Bredd är också nödvändig; ledarskap och ansvar ska spridas i organisationen. Detta beskrivs också som distribuerat (fördelat) ledarskap²⁸, vilket innebär delaktighet och inflytande från lärare och elever. En svensk uppföljningsstudie efter fem år, på två framgångsrika skolor där rektorerna bytts ut, visade att starka lärarlag lyckats behålla skolans höga resultat²⁹. I båda fallen hade rektorerna skapat en stark samarbetskultur baserad på kunskap och dialog mellan sig och de olika arbetslagen.³⁰

Kommunikation för lärande

Rektorns förmåga till dialog och kommunikation med personalen är central och det kommunikativa, demokratiska och lärande ledarskapet står i fokus.³¹ Samtidigt visar forskning att det finns en omedvetenhet bland rektorer om vad bra kommunikation är.³² Det finns enligt Ärlestig en 'organizational communication blindness' som påverkar rektors samtal på skolorna.³³ Kommunikationen knyts även till förmågan att skapa bra relationer där ledarskap ses som en social process som är beroende av dialog.³⁴ Rektors kommunikation är ofta ojämnt fördelad och styrs av lärarnas initiativ. Därigenom blir dessa vardagssamtal ofta utan långsiktig påverkan på aktiviteter, problemlösning och resultat.³⁵ I Utbildningsdepartementets rapport *Lärande ledare* beskrivs den lärande organisationen med fokus på det kontinuerliga lärandet och förståelsen av uppdraget i skolan. Såväl rektors, som lärares och elevers lärande är

²⁷ Hargreaves, A och Fink, D (2008). *Hållbart ledarskap i skolan*. Lund: Studentlitteratur. Se också Fullan, M (2006) *The future of educational change: system thinkers in action*. Journal of Educational Change 2006: vol 7, nr 3 s 113–122

²⁸ Se också Harris, A (2004) *Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading?* *Educational Management Administration Leadership* 2004; 32; 11 s 20 Sage Publications <http://www.sagepublications.com>

²⁹ Höög, J, Johansson O och Olofsson A (2009) *Swedish successful schools Revisited*. Journal of Educational Administration Vol. 47 No. 6, s 742-752. Emerald Group Publishing Limited

³⁰ Ibid s 751

³¹ Utbildningsdepartementet (2001). *Lärande ledare. Ledarskap för dagens och framtidens skola*. Stockholm: Utbildningsdepartementets skriftserie rapport 4.

³² Törnsén, M (2009). *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*. Ak. Avh. Umeå: Umeå universitet

³³ Ärlestig, Helene (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Ak. Avhandling Umeå: Umeå universitet, pedagogiska inst.

³⁴ Se exempelvis Nordzell, A (2007), Brüde Sundin, J (2007) och Ärlestig, H (2008)

³⁵ Ärlestig, Helene (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Ak. Avhandling Umeå: Umeå universitet, pedagogiska inst.

centralt samtidigt med de processer genom vilka lärandet sker. I en lärande organisation förändras ledarskapet från planering och organisering av medarbetarna till att leda 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 för fram betydelsen av förhandlingsprocesser som en förutsättning för att skapa förståelse i olika frågor. Det går lättare att implementera resultat som kommer ur dessa förhandlingar.³⁶

Förutsättningar för rektors ledarskap - rektor i korstryck

Skolledarskapet beskrivs av flera skolforskare som komplext, med rektorer som arbetar i korstryck eller i spänningsfält.³⁷ Skolan och dess professionella förväntas snabbt ställa om och ta ansvar för att möta nya krav på hur utbildning ska bedrivas. Detta samtidigt som skolor är tröga system som är svåra att förändra.³⁸ Jarls och Kjellgrens studie³⁹ pekar på den tydliga spänningen mellan det statliga och det kommunala uppdraget. Skolverkets lägesbedömningar 2005 och 2006 visar att det kommunala uppdraget i praktiken ofta överväger för rektorer.

Organisationsforskaren Perrow pekar på problem med målstyrning. Han har kommit fram till att det oftast inte är organisationens uttalade mål som styr. Forskningen visar att personal ofta vill minimera sina ansträngningar, undvika tråkiga plikter, få tid till privata samtal med kollegor och liknande. Målen kommer då långt ner på listan över vad som är viktigt i en organisation.⁴⁰ Det är skolledares uppgift att se till att arbetet ligger i linje med skolans mål, ramar och resurser och det kan leda till problem då det inte alltid finns samklang mellan mål, resurser och ramar. Detta ger en konfliktfylld vardag för rektorer.⁴¹ Enligt en studie⁴² menade intervjuade förvaltningschefer att

³⁶ Ludvigsson, A (2009). *Samproducerat ledarskap – Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete*. ak. avh. Jönköping: Högskolan för lärande och kommunikation.

³⁷ Se exempelvis Nyttell, U (1994), Svedberg, L (2000), Berg, G (2003), Blossing, U (2003), Hallerström, H (2006) och Leo, U (2010)

³⁸ Se exempelvis Mårdén, B (1996) och Holmström, O (2007)

³⁹ Pierre, J (red) (2007) *Skolan som politisk organisation*. Kristianstad: Gleerups

⁴⁰ Perrow, C (1978) *Demystifying Organizations* i Sarri, R och Haskenfeld, Y (red) *The Management of Human Services*. Columbia University Press. s 105–120

⁴¹ Berg, G (2003) *Att förstå skolan – en teori om skolan som institution och skolor som organisationer*. Lund: Studentlitteratur. s 200

⁴² Persson, A, Andersson, G, Nilsson Lindström, M (2003). Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser. I: Anders Persson (red), *Skolkulturer*. Lund, Studentlitteratur.

framgångsrika skolledare inordnar sig i förvaltningshierarkin och att de är lojala mot beslut fattade på högre nivå, kan hantera knappa resurser kreativt, är beslutsföra inom en mål- och ekonomistyrd organisation och att de är driftiga genomförare av förvaltningens skolutvecklingsidéer.⁴³

Det finns många skolor som presterar sämre resultat än vad som kan förväntas av dem och vad detta beror på är inte belyst i vetenskapliga studier.⁴⁴ Det saknas kunskap om hur dessa skolors huvudmän arbetar och styr kvalitetsutvecklingen. Höög och Johansson efterlyser en studie av hur huvudmännen för det första införskaffar och skapar kunskap om skolans resultat, för det andra hur dessa resultat används för att forma en lokal organisation och verksamhet, och för det tredje hur skolans ledningsfunktioner utformas, styrs, drivs, följs upp och förändras.⁴⁵

Rektorer har resultatansvar och de måste engagera sig i lärarnas direkta undervisning. Ett "korstryck"⁴⁶ har uppstått mellan å ena sidan det statliga uppdraget med rektors resultatansvar för den egna skolan och å andra sidan vissa lärares förväntningar på att rektorer inte ska styra undervisningen. Ett annat sätt att beskriva rektor i korstryck görs med hjälp av tre spänningsfält för relationer. De trefälten är: spänningen i relationer mellan arbetsgivare och anställd, mellan elever och vuxna samt spänningen mellan förändring och beständighet.⁴⁷

Blossing beskriver rektorns och lärarnas förväntningar på varandra där rektor förväntas ta initiativ till och verkställa förbättringar. Några problemställningar framträder. För det första har rektorer inte tillräcklig erfarenhet eller formell utbildning och de har inte förberetts på ledarskapets krav. En annan problemställning utgår ifrån att rektorns viktigaste merit är att tidigare ha varit lärare vilket direkt kan motverka en fungerande ledarroll i skolan. Det är inte samma sak att leda elevers lärande som att leda vuxna, och ledarskapet i klassrummet förbereder inte rektorer för ledning av vuxna.⁴⁸

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Höög, Jonas & Johansson, Olof. (2010) Kap 12: Epilog i *Struktur, Kultur, Ledarskap: förutsättningar för framgångsrika skolor?* (red); Höög, J & Johansson, O. Lund: Studentlitteratur.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Se exempelvis Nytell, U (1994) och Berg, G med flera (1995)

⁴⁷ Persson, A, Andersson, G, Nilsson Lindström, M (2003). Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser. I: Anders Persson (red), *Skolkulturer*. Lund, Studentlitteratur.

⁴⁸ Blossing, U (2000) *Praktiserad skolförbättring* Karlstad: Karlstads universitet s 45

Berg beskriver de spänningar som uppstår genom förväntningar på rektor att vara kollega och de lojaliteter som förknippas med detta. Lärarna vill också att rektorn ska vara en jämbördig kollega som har visioner, ger stöd och visar respekt för lärarnas professionella autonomi.⁴⁹ Studier har också visat att rektorers egen utbildningsbakgrund påverkar deras legitimitet. Det innebär enligt lärarna att rektorn helst ska ha samma utbildningsbakgrund som den enskilde läraren.⁵⁰

Skolan och rektorer befinner sig också i spänningsfältet mellan två normsystem, politiken och professionen, där politiken representeras av de mål och riktlinjer som politiker och förvaltning formulerar för skolan. Professionsbegreppet är mer svårfångat för rektorer, exempelvis har lärarna under sin lärarutbildning fått normer, mål och värderingar för att vara bra lärare.⁵¹ En majoritet av alla rektorerna har denna skolning med sig och får under sin rektorsutbildning professionens förväntade värderingar tydliggjorda. För rektorer likväl som skolchefer är professionen alltid utsatt för utmaningar från politiken och i det fall när politikens normsystem skulle avvika från rektorernas finns för rektorer alltid möjligheten att välja mellan lojalitet och att lämna sitt uppdrag.⁵²

Studier visar att satsningar på rektorernas eget lärande, där de kontinuerligt utbildas i grupp och enskilt, är en viktig förutsättning för ett gott ledarskap.⁵³ Ytterligare viktiga aspekter som visat sig betydelsefulla för ett framgångsrikt ledarskap är att det finns stödstrukturer inbyggda i verksamheten, t ex ekonomiskt och personaladministrativt stöd. Även gemensamma visioner kring verksamheten och dialog mellan rektor och förvaltningsnivå där man har gemensam förståelse av begrepp, uppfattas påverka stabiliteten⁵⁴.

Rektorer beskriver ofta att samarbetet i rektorskollegiet är en administrativ gemenskap

⁴⁹ Persson, A, Andersson, G, Nilsson Lindström, M (2003). Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser. I: Persson, A (red), *Skolkulturer*. Lund, Studentlitteratur. s 33-56.

⁵⁰ ibid. Se även Hallerström, H (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Ak. avh. Lunds universitet, s 142.

⁵¹ Pierre, J (2007) s 15, se också Blossing, U (2003)

⁵² Norberg, K. & Johansson, O. "Ethical Dilemmas of Swedish School Leaders - Contrasts and Common Themes" . in *Journal of Educational Management Administration & Leadership*, 2007, vol 35 (2), pp. 279-296. Guest editor: Paul Begley

⁵³ Myndigheten för skolutveckling (2008). *Lärande exempel – ledningsfunktioner i förskola och skola. Sammanfattande reflektioner*

⁵⁴ ibid.

och inte i första hand en professionell yrkesgemenskap.⁵⁵ Skapandet av en rektorsdomän skulle vara en av flera normstödjande åtgärder för rektorers utvecklingsinriktade ledaransvar.⁵⁶ Forskning visar också att det finns en stor samvariation mellan kollektiv ledning, ledning i team och pådrivande rektorskap.⁵⁷

Sammanfattande slutsatser

Forskning visar att ett bra och kvalificerat ledarskap för skolan är bland det viktigaste som finns för att ge eleverna en bra utbildning.⁵⁸ Forskare har identifierat åtgärder som kan förbättra skolans ledarskapsarbete och det innebär exempelvis att rektorerna har tydliga och avgränsade ansvarsområden med en hög grad av självbestämmande, att skolans ledarskap fördelas för att göra det hållbart, att rektorer får specifik kompetensutveckling samt att rektorsrollen görs attraktiv genom olika former av stöd.⁵⁹

Sammanfattningsvis utkristalliserar sig tre centrala faktorer som påverkar rektorns möjlighet att verka som pedagogisk ledare i skolan:

Ledarskap: Pedagogiskt ledarskap är en helhet, ett mönster av arbetsinsatser som rektorn byggt upp, där det pedagogiska ledarskapet utgörs av själva lednings- och utvecklingsprocessen.⁶⁰ Viktiga aspekter för ett framgångsrikt ledarskap är höga förväntningar på elevernas resultat, tydliga regler och att rektorn är delaktig i dialog med lärarna om metodfrågor. Detta, tillsammans med tydliga mål och gemensamma visioner, antas generera en framgångsrik skola.⁶¹ Huruvida skolorna blir framgångsrika eller ej är kopplat till lärarnas kvalitet och kompetenser samt delaktighet och inflytande⁶².

Förutsättningar: Rektors uppdrag är komplext, de verkar i spänningsfält mellan skilda aktörer. Rektorens resultatansvar gör att de måste engagera sig i lärarnas

⁵⁵ Møller, J (2006). *Ledaridentiteter i skolan: positionering, förhandlingar och tillhörighet*. Lund: Studentlitteratur s 233

⁵⁶ Hallerström, H (2006). *Rektors normer i ledarskapet för skolutveckling*. Ak. avh. Lunds universitet. s 162

⁵⁷ Blossing, U (2004). *Skolors förbättringskulturer*. Rapport. Karlstads universitet. Inst. för utbildningsvetenskap. s 94

⁵⁸ Exempelvis OECD-rapport (2009). *Förbättrat skolledarskap*. Volym 1: Politik och praktik. Pont, B, Nusche, D, och Moorman, H. Översättning av rapporten: *"Improving School Leadership, Policy and Practice"*. Stockholm: Skolverket.

⁵⁹ ibid

⁶⁰ Scherp, H-Å och Scherp, G-B (2007). *Lärande och skolutveckling: ledarskap för demokrati och meningsskapande*. Karlstad, Karlstad universitet. s 274 .

⁶¹ Grosin, L (2003) Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling. S 137-177. I: Berg, G och Scherp, H-Å *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm, Myndigheten för skolutveckling. Liber distribution.

⁶² OECD-rapport (2009). *Förbättrat skolledarskap*. Volym 1: Politik och praktik. Pont, Beatriz., Nusche, Deborah., & Moorman, Hunter. Översättning av rapporten: *"Improving School Leadership, Policy and Practice"*. Stockholm: Skolverket.

direkta undervisning och detta leder till ett korstryck mellan å ena sidan det statliga uppdraget med rektors resultatansvar för den egna skolan och å andra sidan vissa lärares förväntningar på att rektorer inte ska styra undervisningen.

Skolverket pekar på huvudmannens ansvar, ur ett måluppfylleseperspektiv, för att ge rektor stöd och förutsättningar att utföra sitt uppdrag. Det är rektors uppgift att se till att arbetet ligger i linje med skolans mål, ramar och resurser och tydligt påtala när den nationella måluppfyllelsen inte kan nås på grund av givna förutsättningar. Det saknas aktuell forskning som belyser relationen mellan huvudmannens ansvar och de förutsättningar som rektorer får för att leda skolor. Det saknas också kunskap om hur skolans 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 verksamheten⁶³.

Kommunikation: Rektors arbete utgår inte, i tillräcklig omfattning, från de resultat om framgångsrika skolor som finns i forskningslitteraturen. Rektors förmåga att kommunicera anses som central för att utveckla undervisning och lärande. Rektorer behöver arbeta med att skapa och stärka strukturer för kommunikation och att utveckla mötesstrukturer. Kommunikationen knyts även till förmågan att skapa goda relationer där ledarskap ses som en social process som är beroende av dialog. Rektor blir en pedagogisk ledare genom en levande dialog med lärarna kring undervisningen och elevernas resultat med utgångspunkt t ex i observationer av undervisning,

⁶³ Höög, Jonas & Johansson, Olof. (2010) Kap 12: Epilog i *Struktur, Kultur, Ledarskap: förutsättningar för framgångsrika skolor?* (red); Höög, J & Johansson, O. Lund: Studentlitteratur.

Referenser

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

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.

Fullan, Michael (2006) *The future of educational change: system thinkers in action*. Journal of Educational Change 2006: vol 7, nr 3 s 113–122

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.

Grundskoleförordning, SFS 1994:1194

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>

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

Höög, Jonas, Johansson Olof och 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. (2010) 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.

Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet – Lpo 94 (SKOLFS 1994:1, t o m SKOLFS 2006:23).

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" . in *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 1: 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. I: Anders Persson (red), *Skolkulturer*. Lund, Studentlitteratur.

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

Proposition 1990/91:18 s 34, *Om ansvaret för skolan*

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

SFS 2009:1521

Skolinspektionen (2009). *Vi vässar pennan: Skolinspektion med fokus på kunskap och kvalitet*. Stockholm: Fritzes.

Skollagen (1985:1100) *1985 års skolag*

Skollagen (2010:800) *Den nya skollagen*

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

Skolverket (2005) *Lägesbedömning - rapport till regeringen*. Rapport 264 Stockholm: Skolverket

Skolverket (2006) *Lägesbedömning - rapport till regeringen*. Rapport 288 Stockholm: Skolverket

Skolverket (2007) *Lägesbedömning - rapport till regeringen*. Rapport 303 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.