

Kvalitetsgranskning
Rapport 2010:15

Rektors ledarskap

En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse

INTERVJUGUIDE FÖR INSPEKTÖRER: REKTORS INTERVJUER

Leder rektor skolans arbete mot ökad måluppfyllelse?

Projektet avser granska hur rektor utövar sitt ledarskap i förhållande till skolans kärnverksamhet – undervisning och lärande – och skolans nationella uppdrag.

Det innefattar hur rektor leder lärarna i deras arbete med undervisning, hur rektor arbetar med förankring av läroplansuppdraget, samt det långsiktiga förbättringsarbetet med kunskapsmål och sociala mål i fokus.

Projektet granskar också samarbetsformer och samspel mellan rektor, lärare och andra aktörer inom skolans verksamhet.

Utifrån detta har sex underfrågeställningar formulerats. I det följande beskrivs vilka dokument som kan användas och vilka frågeområden som avses belysas under varje frågeställning.

A) Inledande samtal med rektor

*Syftet med det inledande samtalet är att ge rektor initiativet och möjligheten att **beskriva nuläget på skolan** – nedanstående frågor ska ge riktning i det samtalet.*

Organisation, ledarskap och samarbete

- Hur är det att vara rektor på den här skolan? Berätta.
- Vilka förbättringsarbeten/utvecklingsarbeten/förändringsarbeten pågår på skolan?
- I vilken fas i utvecklingsarbetet befinner ni er just nu?
- Hur arbetar du som ledare i den här fasen av utvecklingsarbetet?
- Vem/vilka av involverade i utvecklingsarbetet?
- Vad /vilka personer/funktioner har betydelse för ditt arbete som rektor?

Initierar och leder rektor utvecklingsprocesser med fokus på elevens lärande och kunskapsutveckling?

Ledarskapets inriktning och strategier

- Hur tror du att det är att vara elev på den här skolan? Vilken betydelse har skolan för eleverna? Vad har eleverna för framtidsbilder?
- Vad tror du att eleverna/föräldrarna säger om den här skolan?
- Vad anser du är er skolas viktigaste uppdrag i förhållande till skolans elever?
- Vad är din drivkraft i rektorsuppdraget?
- Vad är lärarnas drivkraft? Varför vill lärarna arbeta på den här skolan?
- Vad är det viktigaste utvecklingsområdet på skolan?
- Varför detta, vilka avgränsningar har ni gjort?

- Finns det en gemensam vision/målbild/verksamhetside på skolan?
- Hur har vision/målbild/verksamhetside kommit till?
- Hur bidrar detta prioriterade utvecklingsområdet till skolans långsiktiga vision/mål?
- Hur vill du beskriva skolan förbättrings-/utvecklingsarbete?
- Hur gör du när du leder det pedagogiska arbetet? (utifrån ett övergripande perspektiv)

Fördelas ledarskapet och fokuserar rektor i så fall på struktur och/eller process?

Skolans förbättrings- och utvecklingskapacitet – processfokus

- Vad kännetecknar en bra lärare på den här skolan?
- Vad uppmuntras och belönas på skolan?
- Vad är din roll i förbättrings-/utvecklingsarbete?
- Vad är lärarnas roll i förbättrings-/utvecklingsarbete?
- Hur tar du tillvara på lärarnas förmågor och kompetenser i förbättrings - /utvecklingsarbetet? Finns det lärare med särskilda uppdrag?

Skolans förbättrings- och utvecklingskapacitet – strukturfokus – indirekt ledarskap

- Hur går det till när du/ni fattar beslut på skolan?
- Hur sprids ledningsgruppens beslut och diskussioner? (Bara minnesanteckningar, eller via andra samtal etc)
- Hur ser organisationen ut för beslutsfattande?
- Hur organiseras kvalitetsarbetet? Finns det utrymme för inflytande och delaktighet?
- Vilka formella ledningsfunktioner finns på skolan?
- Finns det lärare med särskilt ansvar för att leda arbetet med att utveckla metoder och innehåll i undervisningen?

Kommunicerar rektor med lärarna om undervisningens mål, innehåll, metoder, arbetsformer och resultat?

Rektor och lärarnas kommunikation om skolans uppdrag – indirekta ledarskapet

- Hur vill du beskriva diskussionen mellan dig och arbetslagsledare, (bitr-rektorer, utvecklingsledare, etc.) om grundläggande pedagogiska frågor och skolans mål?
- Förekommer det regelbundna, återkommande samtal där lärare och rektor reflekterar kring relationen mål och resultat? Hur? Vem tar initiativet?
- Vilka möten och grupper används för kommunikation? T ex konferenser, arbetsgrupper, personalmöten, projektgrupper?
- Vad pratar du och lärare om i olika möten – arbetslagsmöten, lärarlagsmöten, ledningsgruppen – vilka frågor dominerar?
- Hur kommunicerar du de nationella målen gentemot sina medarbetare?
- Hur tydliggöra du villkoren i och runt skolan, som målen ska förverkligas i? Hur förhåller du dig till det sammanhang skolan finns i – har rektor någon omvärldsspaning? (T ex geografisk miljö, socioekonomisk, etnisk miljö, aktuella händelser)

Rektors kommunikation och direkta ledarskap

- Är du synlig i skolan?
- Hur uppfattar lärarna dig tror du? (lyssnade, uppgiftsinriktat, service..?)
- Är du tillgänglig för diskussioner om undervisningen och undervisningsmetoder?
- Fungerar du vid behov, som problemlösare för lärarna? På vilket sätt?
- Besöker du olika lärmiljöer och klassrum i skolan? Hur ofta?
- Har du något särskilt fokus för ditt besök och vad grundar sig det på i så fall?
- Hur följer du upp besöken ute i verksamheten?
- På vilka sätt identifierar du lärare som behöver mera stöd för sin undervisning?

- Arbetar du på något medvetet sätt med dess lärare? (stöd, klassrumsbesök, medarbetarsamtal etc).

Målfokuserat direkt ledarskap

- Hur introduceras du nya medarbetare – med fokus på grundläggande pedagogiska frågor och skolans mål?
- Vilka förväntningar har du på lärarna?
- Vilka förväntningar uppfattar lärarna att du har på dem?
- Hur diskuterar ni val av arbetsätt och undervisningsmetoder på skolan?
- Vad är det som styr val av undervisningsmetoder på skolan?
- Vilka diskussioner förekommer om undervisningens innehåll – och i relation till vad?
- Gör du - någon annan från skolledningen – eller kollegor - klassrumsobservationer för att få underlag till diskussioner kring undervisningskvalitén i skolan?
- Vilka förväntningar har du på eleverna? Känner eleverna till dina förväntningar?
- Hur arbetar du/skolan med elever som är i behov av särskilt stöd?
- Hur använder du resurserna och kunskapen inom elevhälsan för att strategiskt arbeta med frågor om särskilda stödinsatser till elever? – pedagogisk resurs?

Analyserar och utvärderar rektor skolans verksamhet?

Rektors ledarskap med fokus på mål- och resultatstyrning – och det systematiska kvalitetsarbetet

- Utvärderar och analyserar lärarna sitt eget arbete med undervisningen och elevers lärande?
- Frågar du efter lärarnas utvärderingar av undervisningen och elevers lärande?
- Hur använder du/skolan utvärderingar och analys av elevernas resultat för planering och utveckling av undervisningen?
- Hur arbetar ni vidare med era resultat, vem berörs av resultaten, vilka analyser gör ni och vilka åtgärder?

- Var ligger rektors ansvar respektive lärarnas ansvar för kvalitet på lärarnas undervisning och elevernas lärande och kunskapsutveckling, som du ser det?
- Hur sammanställs och analyseras och tolkas resultat? - Vem/vilka deltar i det arbetet?

- Hur bestäms vad ni på skolan ska följa upp och utvärdera? (Fokus på kunskapsmål och/eller sociala mål?)
- Vilka olika metoder för utvärdering används på skolan?

- Hur använder du mål och resultat för att styra skolan mot högre måluppfyllelse?
- Har ni utvecklat system som används över tid?
- I vilken omfattning använder ni utredningar och forskning för att få perspektiv på skolans arbete och för att problematisera skolans resultat? Hur använder litteraturen?

2010-04-19

Analyserar, styr och planerar rektor lärarnas kompetensutveckling?

Rektors ledarskap med fokus på långsiktighet

- Hur arbetar du för att det ska finnas rätt lärarkompetens på skolan? – hur tänker du i relation till utveckling av lärarrollen?
- Hur använder du den kompetens som finns på skolan?
- Vilket utrymme (tid, ekonomi) har du att bestämma över kompetensutveckling för medarbetarna?
- Utvecklas lärarna som pedagoger på skolan? Vilken betydelse har du för att lärarna utvecklas på skolan?
- Vilka utgångspunkter finns för planering av kompetensutveckling?
- Hur planeras studiedagar och fortbildning?
- Hur utvärderas fortbildning och studiedagar?
- Vilka samband finns mellan det kompetensutvecklingsbehov som du har identifierat och de studiedagar/den fortbildning som ges till lärarna?
- Hur används kunskap från fortbildning och studiedagar i det vardagliga arbetet?
- När jag läser dokument som kompetensutvecklingsplanering, arbetsplan och viktiga utvecklingsområden enligt kvalitetsredovisningen så undrar jag.....?

Rektors kunskap

- Hur gör du när du leder det pedagogiska arbetet? (med fokus på rektors kunskap)
- Varför gör du på det sättet?
- Vilken kunskapsgrund använder du då?
- Var hämtar du ny kunskap?
- Läser du ny litteratur om ledarskap?
- Vilken kompetensutveckling anser du att du behöver för ditt ledarskap?
- Läser du t ex ledarskapslitteratur?
- Vilka förväntningar känner du från lärarna på din kompetens och kunskap?

- Vad anser du är viktig kunskap för att kunna leda arbete med att utveckla undervisningen i skolan?

Kommunicerar rektor med andra aktörer för att stärka skolans långsiktiga arbete mot ökad måluppfyllelse?

- Finns föräldraförening, kontakt med föreningsliv och näringsliv i närmiljön?
- Kommunicerar du med elevråd och hur i så fall?
- På vilka sätt har elever möjligheter till formellt inflytande?
- Har skolan internationella kontakter som bidrar till utveckling?
- Finns du i något nätverk, områdesledningsgrupp?
- När du samtalar med rektorskollegorna – vilka frågor kommer upp då?
- Vilka stödfunktioner finns för rektor?