

Kvalitetsgranskning
Rapport 2012:1

Rektors ledarskap

med ansvar för den pedagogiska verksamheten

Skolinspektionens rapport 2012:1
Diarienummer 40-2011:2236
Stockholm 2012
Foto: Monica Ryttmarker

Innehåll

1. Sammanfattning	6
<hr/>	
2. Inledning	10
2.1 Rektors ansvar – ny lagstiftning	11
2.2 Erfarenheter från tidigare kvalitetsgranskningar och tillsyn	11
2.3 Rektor som pedagogisk ledare enligt forskning	12
2.4 Förutsättningar för rektors ledarskap	13
<hr/>	
3. Syfte och frågeställning	14
3.1 Pedagogiskt ledarskap	14
3.2 Inriktning och frågeställningar	15
<hr/>	
4. Resultat och utvecklingsområden	16
4.1 Förutsättningar från huvudmannen	16
4.2 Rektor som pedagogisk ledare av verksamheten	23
4.3 Utvecklingsområde 1: Undervisning och lärande	24
4.4 Utvecklingsområde 2: Roller och ansvar – struktur och process	28
4.5 Utvecklingsområde 3: Ledarskapet och utvecklingsarbetet	33
<hr/>	
5. Avslutande diskussion	37
<hr/>	
6. Metod och genomförande	42
<hr/>	
7. Referenser	45
<hr/>	
8. Bilagor	47



Förord

I Skolinspektionens uppdrag ingår att genomföra kvalitetsgranskningar av sådan utbildning och pedagogisk verksamhet som står under myndighetens tillsyn. Granskningen innebär att det görs en detaljerad och systematisk undersökning av verksamhetens kvalitet inom ett avgränsat område, i förhållande till nationella mål och riktlinjer. I denna kvalitetsgranskning är granskningsområdet rektors ledning och samordning av den pedagogiska verksamheten. Granskningen är i huvudsak en fördjupning av den tidigare kvalitetsgranskningen, som berör rektors ledning av den pedagogiska verksamheten, och har utvidgats när det gäller några frågeställningar som berör förutsättningar för ledarskapet. Utgångspunkten är alla elevers lika rätt till en god utbildning i en trygg miljö.

Huvudsyftet med kvalitetsgranskningen är att bidra till utveckling. Granskningen ska tydliggöra vad som behöver utvecklas inom det aktuella området men även beskriva väl fungerande inslag och att visa på framgångsfaktorer.

Skolinspektionens iakttagelser, analyser och bedömningar redovisas dels i form av enskilda beslut till de granskade skolorna och skolhuvudmännen, dels i en övergripande och sammanfattande rapport. De enskilda besluten utgör tillsammans underlaget för denna rapport. Genom att beskriva viktiga kvalitetsaspekter inom granskningsområdet, avser rapporten att ge utvecklingsstöd även för skolor och huvudmän som inte har granskats.

Rapporten redovisar resultatet av Skolinspektionens kvalitetsgranskning med inriktning mot förutsättningar för att som rektor kunna leda och samordna det pedagogiska arbetet i grundskolan. Iakttagelserna och slutsatserna gäller de 19 skolhuvudmän och 30 rektorer som har granskats och avser därmed inte att ge en nationell bild av förhållandena. Vilka skolor som granskats framgår i bilaga.

Skolinspektionens avdelning i Lund har ansvaret för granskningen om rektors pedagogiska ledarskap, med Peter Ekborg och Viveca Serder som ansvariga enhetschefer. Utredare från Skolinspektionens samtliga regionala avdelningar har varit medarbetare i granskningen. Projektledare för kvalitetsgranskningen har varit Lena Lindh, Skolinspektionen i Lund, som också sammanställt rapporten.

Stockholm 2012

Ann-Marie Begler
Generaldirektör

Björn Persson
Avdelningschef

1 | Sammanfattning

I granskningen ingår 30 grundskolor i 12 kommuner varav 22 kommunala skolor och 8 fristående skolor med olika huvudmän. Samtliga skolor är slumpvis utvalda inom Skolinspektionens fem regioner.

I olika sammanhang, såväl i forskning och i statliga utredningar, som inom utbildning och bland rektorer och lärare, nämns och diskuteras begreppet pedagogiskt ledarskap¹. Skolinspektionen har i denna, såväl som i den tidigare granskningen av rektors ledarskap, valt en definition av begreppet som är relaterad till rektor som ledare av den pedagogiska verksamheten utifrån författningarna:

Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.² Det betyder att rektor måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning, leda och styra lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat.³

1.1 | Huvudmannaperspektivet

Flertalet huvudmän i granskningen behöver i dialog med rektorerna säkra förutsättningar för rektors ledning av den pedagogiska verksamheten. Huvuddelen av huvudmännen behöver i större utsträckning lyfta frågor om hur arbetet kan utvecklas för att ge bättre utrymme och stöd för att rektor-

¹ Se vidare begreppet pedagogiskt ledarskap i stycket 3.1.

² Skolverket (2009). Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse – ett stödmaterial för rektorer och förskolechefer om att utveckla verksamheten. s.1.

³ Ibid s 1-6.

”... rektorerna själva
behöver tydliggöra
sina förutsättningar ...”

erna ska verka som pedagogiska ledare. Ambitioner finns, men endast några av huvudmännen i granskningen har genomfört eller initierat ett arbete för att synliggöra och utifrån det ge rektorerna bättre förutsättningar och utrymme för ett sådant ledarskap. En slutsats är att rektorerna själva också behöver tydliggöra sina förutsättningar, förstärka analysarbetet och genom det precisera behoven för utvecklingsarbetet. För att detta ska ske behöver samspel och kommunikation mellan rektor och huvudman förstärkas.

Rektorernas givna ramar i granskningen är olika. Rektorerna har olika erfarenheter och kompetenser. De arbetar också utifrån varierande förutsättningar när det gäller organisation och verksamhetsansvar. Trots detta ser stödet och insatserna från huvudmannen för rektorernas ledarskap ofta likadant ut.

Resursfördelningen till skolan sker i för liten utsträckning efter analys och kommunikation av skolans resultat. Tilldelningen av resurser sker främst schablonmässigt och system för analys och resurstilldelning utifrån skolans resultat och behov finns sällan.

1.2 | Rektorsperspektivet

Tjugo procent av rektorerna i granskningen behöver genomgripande förstärka det pedagogiska ledarskapet.

Rektorerna behöver ta ett större ansvar för ledning och samordning av den pedagogiska verksamheten med utgångspunkt i uppdraget och de nationella målen.

Hälften av rektorerna i granskningen behöver i vissa delar förstärka det pedagogiska ledarskapet.

Rektorerna har i vissa delar startat processer och aktiviteter för att främja skolutveckling utifrån de nationella målen, men de behöver träda fram och förtydliga sin roll och sitt ansvar för detta, bland annat genom att fördjupa kommunikationen med lärarna och säkerställa att tänkta processer sker för kärnprocessernas och skolans utveckling.

Trettio procent av rektorerna i granskningen utövar ett väl fungerande pedagogiskt ledarskap.

Rektorerna tillvaratar, påverkar och anpassar verksamheten för att så långt som möjligt skapa förutsättningar för goda resultat och pedagogisk utveckling inom givna ramar. De kommunicerar konkret och nära för att skapa förståelse för och uppslutning kring såväl de nationella målen som skolans egna mål och förmår genom det skapa energi bland lärarna för skolans kärnprocesser, det vill säga undervisning och lärande. Rektorn är en ledande kraft och har skapat arenor för fördjupade kommunikativa processer såväl som egna arenor för kommunikation och fördjupad förståelse av sin rektorsroll.

God beredskap för skolreformer.

Skolinspektionens granskning pågår i skarven mellan ny och gammal lagstiftning och läroplan. Granskningen visar att rektorer och huvudmän i

huvudsak har skapat god beredskap och engagemang inför det nya. Reformerna anses på många av skolorna på ett avgörande sätt ha satt pedagogik, undervisning och lärande på agendan, vilket på dessa skolor har gett upphov till ett påtagligt engagemang för läroplansarbetet.

1.3 | Tre utvecklingsområden har identifierats

På skolorna i denna kvalitetsgranskning framkommer några utvecklingsbehov i det pedagogiska ledarskapet mer frekvent än andra. De redovisas i denna rapport som tre utvecklingsområden och beskrivs kort nedan:

Rektorns ledning för framgångsrik undervisning behöver utvecklas

Rektorns pedagogiska ledarskap, kopplat till praktiken och det undervisningsnära, behöver stärkas. Rektorn behöver ge ett aktivt stöd, stimulans och inspiration till lärarnas eget lärande om vad som skapar framgångsrik undervisning. Det kräver att rektorn, inom sina givna ramar, skapar en organisation och förutsättningar för att undervisningen ska utvecklas och för att en lärandekultur på skolan ska etableras. Rektorn behöver analysera och fördjupa förståelsen för de olika hinder som finns för detta i skolkulturen.

Roller och ansvar – strukturer och processer behöver förtydligas

Roller och ansvar avseende det gemensamma professionella uppdraget är på många skolor otydliga. Konsekvensen av detta är att de processer rektorn sätter igång inte alltid sker som det var tänkt, eftersom rollerna och ansvaret för arbetet är oklart. Anmärkningsvärt är att även rektorsrollen upplevs otydlig.

”... även rektorsrollen upplevs som otydlig ...”

Majoriteten av rektorerna har inga rutiner för hur nyanställda lärare introduceras och handleds. Avsaknaden innebär att nyanställda blir utan stöd och vägledning i sin roll som lärare. Detta är också problematiskt eftersom rektorn härigenom förlorar en viktig arena för sitt pedagogiska ledarskap och dessutom går miste om perspektiv som nya lärare kan tillföra.

Ledningen av utvecklingsarbetet behöver förstärkas

Flertalet rektorer har brister i det systematiska kvalitetsarbetet. Bristerna är främst relaterade till kunskapsuppföljning, analys och prioriteringar för att förbättra elevernas kunskapsresultat. Avsaknaden av kunskapsuppföljning med analys och åtgärder signalerar om svagheter i det pedagogiska ledarskapet. Det ger också en kraftfull signal om att en viktig länk saknas för att utveckla undervisningen och därmed elevernas lärande.

Alla är inte heller delaktiga i det övergripande utvecklingsarbetet. Särskilt anmärkningsvärt är att det specialpedagogiska perspektivet saknas och att eleverna inte tillvaratas som en resurs i arbetet för att utveckla skolan. Elevernas rätt till inflytande över allt som berör deras utbildning och lärande behöver förstärkas. Rektorn har ett särskilt ansvar för att det sker.⁴

⁴ Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar, Lgr 11, 2.8 Rektors ansvar.

1.4 | Jämförelse med tidigare granskning

De sammanfattande resultaten av den tidigare granskningen av rektors ledarskap bekräftas till stora delar i denna granskning genom till exempel att många faktorer formar ledarskapet, att kommunikation är centralt, att skolorna behöver fler verkningsfulla strukturer och att rektorns professionella roll behöver stärkas. Granskningarna är inte identiskt genomförda och eftersom frågeställningarna också delvis är annorlunda i denna granskning, är de båda granskningarna inte helt jämförbara.

2 | Inledning

Rektor ska leda och samordna det pedagogiska arbetet och har ansvar för att verksamheten inriktas på att nå de nationella målen och ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas.

Fokus på kärnprocesserna – undervisning och lärande

I kvalitetsprojektet granskas hur rektor utövar sitt ledarskap i förhållande till det nationella uppdraget och skolans kärnverksamhet, det vill säga undervisning och lärande. Detta innefattar vilken roll rektor har som pedagogisk ledare för lärarna, om rektor leder utvecklingsarbetet, om rektor kommunicerar och förankrar det nationella uppdraget och förbereder för förändringar i skolsystemet. Det innefattar vidare om rektorn fördelar ledarskapet⁵ det vill säga skapar en skolkultur där det finns delaktighet, inflytande och ansvar i det gemensamma professionella uppdraget, om rektor stärker struktur och process för kommunikation och dialog med lärarna om deras roll i skolans uppdrag för framgångsrik skolutveckling samt om rektorn interagerar med andra rektorer.

Fokus på förutsättningar för pedagogiskt ledarskap

Förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap har ett särskilt fokus i granskningen. Rektorn måste för att kunna utöva ett välfungerande pedagogiskt ledarskap, själv skapa förutsättningar och bygga en organisation som möjliggör detta. Rektorn behöver också få förutsättningar och stöd från huvudmannen för att skapa en sådan verksamhet.

Rektorsfunktionen är enligt forskning central för verksamhetens kvalitet och utveckling.⁶ I ett växande antal rapporter och publikationer samlas framgångsfaktorer och indikatorer på vad effektiva skolor och ett framgångsrikt

⁵ Se bilaga 1, Ett fördelat ledarskap.

⁶ Johansson O (red.) (2011) Rektor en forskningsöversikt 2000-2010, Vetenskapsrådets rapportserie 4:2011. Vetenskapsrådet Stockholm.
OECD-rapport (2009). Förbättrat skolläderskap. Volym 1:Politik och praktik. Pont Beatriz., Nusche Deborah & Moorman Hunter. Översättning av rapporten: "Improving School Leadership, Policy and Practice". Stockholm: Skolverket.

ledarskap består av och hur ledarskapet kan förstärkas. Bland annat som en konsekvens av denna kunskap lyfts rektors ledarskap ytterligare fram i det nationella uppdraget som regleras i de nya skolförfattningarna.

2.1 | Rektors ansvar – ny lagstiftning

Rektor ska, enligt skollagen⁷, leda och samordna det pedagogiska arbetet inom sitt verksamhetsområde. Enligt såväl 94-års läroplan (Lpo 94) som nu gällande läroplan (Lgr 11) är rektorn "pedagogisk ledare och chef för lärarna"⁸. Rektor har det "övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen"⁹. Detta konkretiseras i läroplanerna genom rektors särskilda ansvar.¹⁰

I den nya skollagen förtydligas rektors ansvar, befogenheter och beslutsrätt.¹¹ Rektor fattar till exempel ensam beslut om den egna skolenhetens inre organisation samtidigt som rektor fått nya möjligheter att delegera beslutsrätten.¹² Sammantaget ger detta rektorn nya verktyg som kan användas till att kontinuerligt forma och utveckla skolverksamheten. Detta innebär att det blir extra viktigt att följa upp och belysa hur rektorerna framöver tar sitt ansvar och utövar sina nya befogenheter för att skapa skolutveckling.

Kvalitetsgranskningen genomförs i skarven mellan gammal och ny skolförfattning, vilket ger Skolinspektionen en naturlig utgångspunkt för att synliggöra hur skolorna skapar beredskap för skolförändringarna. Frågan är även viktig utifrån en annan utgångspunkt, nämligen den att skolor och huvudmän kritiserats för att inte i tillräcklig utsträckning ha förberett och förverkligat tidigare läroplan.

2.2 | Erfarenheter från tidigare kvalitetsgranskningar och tillsyn

Tidigare genomförd granskning av rektors ledarskap visar att rektorer på många av de granskade skolorna inte axlar rollen som aktiva pedagogiska ledare.¹³ Några utvecklingsområden lyfts särskilt fram:

Rektor behöver:

- i större utsträckning initiera och föra samtal på skolan om vad som skapar god undervisningskvalitet och utveckling och lärande hos eleverna.
- stärka ledningsfunktioner och strukturer för kommunikation om undervisning och lärande.
- skapa en skolkultur där det finns delaktighet, inflytande och ansvar i det gemensamma professionella uppdraget.

⁷ 2 kap. 8 § skollagen.

⁸ Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar, Lgr 11, 2.8 Rektors ansvar.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Skollagen (2010:800), se också Skolverket (2010) Utmaningar för skolan, Den nya skollagen och de nya reformerna. Stockholm: Skolverket

¹² Skolenhet – av huvudman för annan skolform än förskola organiserad enhet som omfattar verksamhet i en skolbyggnad eller flera skolbyggnader som ligger nära varandra och till enheten knuten verksamhet som inte bedrivs in någon skolbyggnad 1 kap. 3 § skollagen (2010:800). Se även 2 kap. 10 § skollagen (2010:800).

¹³ Skolinspektionen (2010:15) Rektors ledarskap, en granskning av hur rektor leder skolan mot ökad måluppfyllelse.

- ge lärarna möjlighet att utveckla och förbättra undervisningen och därmed själva ha kännedom om undervisningen och om skolans resultat.
- utveckla sitt arbete med att leda och samordna det långsiktiga kvalitetsarbete.

Skolinspektionen lämnar varje år en lägesrapport till regeringen för att delge erfarenheter och resultat från tillsyn och kvalitetsgranskning. I lägesrapporten för verksamhetsåret 2010 konstateras bland annat att rektors ledarskap enligt den regelbundna tillsynen brister på flera områden.¹⁴ Bristerna berör rektors förtroget med verksamheterna och arbete med att inhämta kunskap om och följa upp lärarnas undervisning. Bristerna berör också rektors dagliga arbete och ansvarstagande för att verksamheten i skolan ska fokusera på elevernas utveckling och lärande. Det konstateras 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.¹⁵

”I den nya skollagen förtydligas rektors ansvar ...”

Även på huvudmannanivå, alltså företrädare för förvaltning och skolpolitiker, noteras brister när det gäller kännedom om verksamheterna och skolornas arbete, målpuppfyllelse och resultat. Systematiska uppföljningar och analyser av de samlade kunskapsresultaten saknas i många kommuner.¹⁶ Bristerna på skol- och huvudmannanivå när det gäller uppföljningar och analyser av resultat bekräftas i ett flertal av Skolinspektionens kvalitetsgranskningar.¹⁷

2.3 | Rektor som pedagogisk ledare enligt forskning

Forskning visar att ett bra och kvalificerat ledarskap för skolan är centralt för att ge eleverna en god utbildning. Forskare har identifierat framgångsfaktorer och åtgärder som kan förbättra ledarskapet och bidra till skolutveckling.¹⁸ Dit hör exempelvis:

- att rektorerna har tydliga och avgränsade ansvarsområden med en hög grad av självbestämmande,
- att skolans ledarskap fördelas för att göra det uthålligt,
- att rektorer får specifik kompetensutveckling samt
- att rektorsrollen görs attraktiv genom olika former av stöd.

Den tidigare granskningen av rektors ledarskap och aktuell forskning pekar på att rektorns kommunikation med lärarna och eleverna utifrån det nationella

¹⁴ Skolinspektionen (2011:4395) Olika elever samma undervisning.

¹⁵ Skolinspektionen (2009). Vi vässar pennan: Skolinspektion med fokus på kunskap och kvalitet. s 19.

¹⁶ ibid. s 20.

¹⁷ Se till exempel Skolinspektionen (2010:10) Uppföljning och utvärdering av elevernas kunskapsuppfyllelse.

¹⁸ Exempelvis OECD-rapport (2009). Förbättrat skolläderskap. Volym 1: Politik och praktik. Pont B, Nusche D, och Moorman H. Översättning av rapporten: "Improving School Leadership, Policy and Practice". Stockholm: Skolverket.

uppdraget och framgångsfaktorer i forskning för skolutveckling, är betydelsefull för ett väl fungerande pedagogiskt ledarskap.¹⁹ Rektors kommunikation om kärnprocesserna i skolan är därför ett genomgående perspektiv i frågeställningarna i granskningen.

I särskild bilaga görs en fördjupad redovisning av forskning relaterad till granskningens frågeställningar.²⁰

2.4 | Förutsättningar för rektors ledarskap

Skolinspektionens tidigare granskning av rektors ledarskap har inte granskat förutsättningar för rektorskapet, men ändå pekat på att förutsättningarna påverkar rektorns möjlighet att leda den pedagogiska verksamheten. Det är rektors ansvar att se till att arbetet ligger i linje med skolans mål, ramar och resurser men också att tydligt påtala när den nationella måluppfyllelsen inte kan nås på grund av bristande förutsättningar.

Det är huvudmannens ansvar, ur ett måluppfylleseperspektiv, att ge rektor stöd och förutsättningar att utföra sitt uppdrag och det är både

”Det är huvudmannens ansvar ... att ge rektor stöd ...”

rektorns och huvudmannens ansvar att i ett växelspel skapa förutsättningar i relation till nationell måluppfyllelse.

Det saknas aktuell forskning som belyser betydelsen av relationen mellan huvudmannens ansvar och de förutsättningar som rektorer får för sitt ledarskap. Det

saknas också kunskap om hur huvudmännen arbetar och

styr kvalitetsutvecklingen. Därför uppstår frågor om hur till exempel huvudmännen inhämtar information, skapar kunskap om skolornas resultat, hur dessa resultat används samt hur ledningsfunktioner utformas för att stödja och utveckla verksamheten.²¹

¹⁹ Årlestig H (2008) avh. Communication between principals and teachers in successful schools.

²⁰ Se bilaga 1, Fördjupad forskningsöversikt.

²¹ Höög J & Johansson O (2010) Kap 12: Epilog i Struktur, Kultur, Ledarskap: förutsättningar för framgångsrika skolor. (red); Höög J & Johansson O. Lund: Studentlitteratur.

3 | Syfte och frågeställning

Syftet med denna kvalitetsgranskning är att belysa rektors pedagogiska ledarskap i förhållande till det nationella uppdraget och skolans kärnverksamhet utifrån givna förutsättningar.

Det övergripande syftet med kvalitetsgranskningen är att bidra till utveckling av ett långsiktigt och framgångsrikt ledarskap i skolan – ett ledarskap med fokus på kärnprocesserna, det vill säga undervisningens kvalitet och elevers lärande och utveckling. Granskningen syftar därför även till att långsiktigt bidra till en förbättrad kunskapsutveckling för eleverna i grundskolan.

Granskningen inriktar sig på förutsättningar för rektors ledarskap utifrån två perspektiv: Rektorn måste själv skapa förutsättningar genom att ta tillvara, påverka och anpassa organisation och verksamhet för att så långt som möjligt skapa goda resultat och pedagogisk utveckling inom givna ramar. Rektorn behöver också få organisatoriska förutsättningar från huvudmannen för sitt pedagogiska ledarskap och stöd och förväntningar utifrån kontinuerlig analys och uppföljning av skolans resultat.²² I de två olika perspektiven krävs ett samspel mellan rektorn och huvudmannen för att de tillsammans ska skapa förutsättningar i relation till nationell måluppfyllelse.

3.1 | Pedagogiskt ledarskap

Begreppet pedagogiskt ledarskap förekommer och diskuteras i olika sammanhang. Det finns inte någon entydig och klar vetenskaplig definition av

²² Med organisatoriska förutsättningar menas i kvalitetsgranskningen förutsättningar som ges till rektorn av huvudmannen i form av exempelvis förväntningar, olika former av stöd, ekonomiska och andra resurser utifrån analys av resultat.

begreppet, vilket gör att innebörden kan tolkas något olika. Utifrån granskningen definition²³ är pedagogiskt ledarskap relaterat till rektors ansvar att samordna och leda den pedagogiska verksamheten. Definitionen tar således mer sin utgångspunkt i rektors uppdrag och ledningsansvar i författningarna, än i vetenskapliga termer.

3.2 | Inriktning och frågeställningar

Granskning sker av några av de områden som skollag, läroplan, forskning, utredningar, beprövad erfarenhet och Skolinspektionens tidigare kvalitetsgranskning av rektors ledarskap lyft fram som centrala för rektorsfunktionen. Utifrån detta har en huvudfrågeställning formulerats: Utövar rektorn ett aktivt pedagogiskt ledarskap med fokus på lärande och ökad måluppfyllelse med utgångspunkt från de organisatoriska förutsättningarna?

Huvudfrågan har två perspektiv, rektorsperspektivet respektive huvudmannaperspektivet och utifrån dessa har ett antal områden granskats:

Rektorsperspektivet

- om rektorn prioriterar och utövar sitt ledarskap i förhållande till det nationella uppdraget och skolans kärnverksamhet – undervisning och lärande?
- om rektorn kommunicerar och förankrar det nationella uppdraget och förbereder för förändringar inom skolsystemet?
- om ledarskapet fördelas det vill säga om den pedagogiska personalen har inflytande och är delaktiga i det gemensamma professionella ansvaret?
- om rektorn arbetar för att stärka struktur och process för kommunikation och dialog med lärarna om deras roll i skolans uppdrag för framgångsrik skolutveckling?
- om rektorn interagerar med andra rektorer?
- om rektorn leder utvecklingsarbetet?

Huvudmannaperspektivet

Förutsättningar från huvudmannen belyses utifrån:

- huvudmannens förväntningar på rektorns ledarskap
- huvudmannens stöd för ett pedagogiskt ledarskap
- huvudmannens resursfördelning och insatser utifrån kontinuerlig analys och uppföljning av skolans resultat

²³ Se granskningens definition av pedagogiskt ledarskap i kapitel 1.

4 | Resultat och utvecklingsområden

En övergripande utgångspunkt är att de rektorer som är aktiva ledare av den pedagogiska verksamheten också skapar självförtroende och kraft i skolans gemensamma arbete och ansvar för ökad kvalitet i undervisningen och ökad måluppfyllnad.

Resultat och erfarenheter i granskningen av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap redovisas i två avsnitt; dels genom de förutsättningar huvudmannen ger för ett pedagogiskt ledarskap, dels genom rektorns utövande av ett pedagogiskt ledarskap och de förutsättningar rektorn skapar i organisation och processer för sitt ledarskap.

4.1 | Förutsättningar från huvudmannen

Huvudmannen har det övergripande ansvaret för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i skolförfattningarna. Huvudmannen har också ansvar för att, i ett systematiskt kvalitetsarbete, följa upp och utveckla utbildningen.²⁴

Rektorn måste tillvarata, påverka och anpassa skolans inre organisation och verksamhet för att så långt som möjligt skapa goda resultat och pedagogisk utveckling. Utifrån givna ramar måste således rektorn själv skapa optimala förutsättningar. Rektorn behöver emellertid också ges goda

²⁴ 2 kap. 8 §, 4 kap. 2-6 §§ skollagen.

förutsättningar från huvudmannen. Granskningen är utifrån huvudmannens perspektiv begränsad till nedanstående frågeställningar:

- förväntningar på rektors ledarskap
- stöd för rektors pedagogiska ledarskap
- resursfördelning och insatser utifrån analys av skolans resultat

Inledningsvis beskrivs under kommande rubrik rektorernas verksamhetsansvar och därefter följer frågeställningarna under varsin rubrik.

4.1.1 | Rektorernas verksamhetsansvar

I genomsnitt har varje rektor i granskningen ansvar för cirka 250 elever. Antalet elever per rektor varierar dock mellan skolorna, från cirka 50 till 700 elever.

Varje rektor är chef för i genomsnitt 25 lärare, antalet varierar mellan cirka fem och 65.

Rektorn har medarbetarsamtal med i genomsnitt drygt 30 medarbetare inklusive annan personal än lärare. Antalet medarbetarsamtal varierar dock mellan cirka fem och 65 samtal per år.

Av de 30 rektorerna ansvarar 14 för enbart en skolenhet. Övriga 16 rektorer har således ytterligare ansvarsområden, till exempel fritidsverksamhet och förskola. Sju av dessa har ansvar för ytterligare en eller flera skolenheter. Någon rektor är tillika områdeschef och några rektorer har ytterligare ansvarsområden som till exempel för integrerade grundsärskoleelever, pedagogisk omsorg, öppen förskola, internationella klasser och särskilda undervisningsgrupper. Tre av rektorerna har flera mils avstånd mellan de verksamheter som de ansvarar för.

Verksamhetsansvarets omfattning varierar

Rektorernas verksamhetsansvar är, som framgår ovan, i många avseenden mycket olika. Verksamhetsansvar måste också variera eftersom till exempel elever och skolor inte fördelar sig jämnt över landet.

Antalet och storleken på de verksamhetsområden som ingår i rektorns ansvar visar sig i granskningen inte heller ensamt vara avgörande för rektorns möjligheter att vara pedagogisk ledare, även om flera verksamhetsområden och avstånd mellan dem kan försvåra rektorns närvaro och planering. Det finns små skolor där det saknas styrning och ledning av den pedagogiska verksamheten. Det finns samtidigt stora skolenheter, där rektorn för sin styrning och ledning av den pedagogiska verksamheten verkar tillsammans med biträdande rektorer eller utvecklingsledare, och där rektorn, med stöd av detta, utövar ett aktivt pedagogiskt ledarskap. Förutsättningar som i granskningen visar sig ha större relevans för det pedagogiska ledarskapet är att resurser, organisation och stöd behöver ske utifrån rektorns och skolans behov och sammanhang, att arbetsuppgifter direkt utanför rektorns pedagogiska ledningsansvar är anpassade på samma sätt och att samverka för detta sker mellan rektorn och huvudmannen. Under de kommande rubrikerna kommer detta att belysas.

”Rektorernas verksamhetsansvar är ... i många avseenden mycket olika.”

4.1.2 | Förväntningar på rektors pedagogiska ledarskap

Huvudmännen ger i intervjuerna uttryck för sina förväntningar på rektorernas ledarskap. De två mest uttryckta förväntningarna är att rektorn ska vara pedagogisk ledare och hålla budgeten. I en av intervjuerna formulerar ordföranden i nämnden det så här:

”Om det inte är ordning på ekonomin för det med sig så många andra problem, både på den berörda skolan såväl som för hela förvaltningen.”

Samtidigt menar såväl ordföranden som förvaltningschefen att de särskilt betonar vikten av att rektorn ska vilja och våga vara pedagogisk ledare. Det är, anser båda, en förutsättning för det övergripande målet att förbättra skolornas kunskapsresultat i kommunen och huvudmannen ger också särskilt stöd för detta.

Förväntningarna på rektorns pedagogiska ledarskap exemplifieras i granskningen genom att rektorn förutsätts att på ett framgångsrikt sätt leda utbildningen och utvecklingen utifrån det nationella uppdraget och ansvara för ett systematiskt kvalitetsarbete, att rektorn ska medverka till att skapa demokratiska processer och dialog och skapa ordning och trygghet.

Andra exemplifierade förväntningar på ledarskapet är att rektorn ska verka som ambassadör för sin verksamhet i konkurrensen om eleverna, ha goda ledaregenskaper och god emotionell kompetens.

Utifrån granskningens inriktning är det särskilt intressant att konstatera att huvudmännen generellt uttrycker höga förväntningar på att rektorerna verkar som pedagogiska ledare och några huvudmän har i särskilda dokument preciserat förväntningar utifrån uppdrag och styrdokument. Överlag finns också ambitionen att ge rektorerna mer stöd och utrymme för detta. En rektor fastslår att ”ambitionen i kommunen, att vilja lyssna och ge stöd har ökat”. Det framgår dock att förväntningar från några huvudmän uttrycks i mer diffusa ordalag och att samtal därför behöver initieras för precisering och avgränsning sett utifrån rektorns nationella uppdrag i författningarna.

”... huvudmännen uttrycker höga förväntningar på att rektorerna verkar som pedagogiska ledare ...”

4.1.3 | Stöd för rektors pedagogiska ledarskap

Rektorerna i granskningen uppger ett antal stödfunktioner som de erhåller från sina huvudmän och uttrycker att dessa är viktiga och nödvändiga för deras ledarskap. De mest vanliga stödfunktionerna är relaterade till personal-, budget- och elevhälsofrågor. I övrigt uppges coachning och mentorer till rektorerna, stöd i utvecklingsfrågor samt introduktionsutbildningar till nyanställda rektorer som exempel på andra stödfunktioner.

Rektorerna uttrycker att de får stöd i det pedagogiska utvecklingsarbetet genom till exempel olika enkäter om trygghet och trivsselfrågor och genom olika arrangerade möten med rektorer i rektorsområdet eller i kommunen där utvecklingsfrågor är på agendan. Rektorerna erbjuds till exempel också satsningar i olika gemensamma utvecklingsprojekt i kommunen, stöd för

implementering av de nya kursplanerna, grupphandledning och forskningsanknuten ledarskapsutbildning.

Huvudmän som har stor verksamhet erbjuder i regel fler stödfunktioner än de huvudmän som har mindre verksamheter. En av de fristående skolorna i granskningen ingår i en större koncern, men i övrigt är de granskade fristående skolorna små och stödfunktionerna är främst relaterade till den kompetens som finns inom styrelsen. I två av de fristående skolorna är rektorn och huvudmannen samma fysiska person och stödfunktioner blir de som rektorn ger sig själv.

Ytterligare uttryckta stödbehov

Drygt 60 procent av rektorerna önskar ytterligare stöd från huvudmannen. Vanligast är att rektorn vill ha hjälp med administration. Två av rektorerna uttrycker det administrativa stödbehovet så här:

”Som rektor ska du, förutom skollag och förordning, hantera administration inom olika områden, lön, personalfrågor, ekonomi, arbetsmiljö, brand, sociallagstiftning och så vidare. Varje område har sin databas och sitt specialprogram som du ska behärska. Det finns inga ”light-versioner” utan det är proffsprogram, det är tidsödande att som ”sällananvändare” jobba med redovisningen i sådana program. Jag önskar att det fanns en skoladministratör som gjorde alla inmatningar och förberedde alla underlag och kommunicerade det med mig.”

”Jag skulle vilja ha ett kvalificerat ekonomistöd eller administrativt stöd på plats ute på skolorna, som hjälp med dokumentation, protokollskrivande, men även som stöd i budgetarbete och budgetuppföljning.”

Annat stöd och stödfunktioner rektorerna efterfrågar uttrycks som bättre arbetsförhållanden, en rimlig arbetsbelastning för att kunna vara pedagogisk ledare, mindre ansvarsområde med färre medarbetare och elever, tydligare ansvarsfördelning, avlastningsfunktioner, fortbildning, IT-baserat beslutssystem, feedback från huvudmannen, ledarskapsutbildning och samtalshandledning, att egenkontroller läggs på annan personal, utbildning i svåra personalfall, tydligare resursfördelning för elever i behov av särskilt stöd, stöd i budget- och lokalfrågor, stöd med ekonomiuppföljning, stöd vid svåra beslut och avlastning för att kunna gå rektorsutbildning.

”Flera rektorer önskar ytterligare stöd från huvudmannen ...”

Fyra av rektorerna, som deltar i pågående rektorsprogram, uppger att de inte får nedsättning eller annan avlastning under utbildningstiden och att detta försvårar deras pedagogiska ledning. Av övriga huvudmän i granskningen erbjuder endast en huvudman sådan avlastning och då med cirka 20 procents nedsättning i rektorns tjänst.

Några av rektorerna i granskningen uttrycker inte någon konkret önskan om ytterligare stöd från huvudmännen. Några rektorer har inte svarat på frågan och andra uttrycker att de tycker att det är svårt att svara eller se behoven. En rektor i en mindre fristående skola uttrycker sig så här: ”Eftersom jag själv äger och driver skolan tillsammans med biträdande rektor får vi stödja varandra.”

De fristående huvudmännen i granskningen har i huvudsak endast tillstånd för en skolenhet. Rektorer har ofta nära kontakt med styrelsen för dialog och samtal. En del administrativa uppgifter när det till exempel gäller personal- och budgetfrågor vilar främst på styrelsen och flertalet rektorer säger sig på så vis erhålla administrativt stöd. Å andra sidan kan rektorerna också ha andra uppgifter, som inte omedelbart är kopplade till ledningsansvaret över den pedagogiska verksamheten. Ur Skolinspektionens perspektiv är det centralt att huvudmännen, oavsett om det är fråga om en stor eller liten fristående eller kommunal skola, har system för att säkra att rektorerna leder och samordnar den pedagogiska verksamheten och samtidigt bevakar att förutsättningar och stöd gör det möjligt. Det framgår att samtal och system som kan gagna detta behöver utvecklas och att huvudmän tillsammans med rektorer behöver arbeta mer konkret och aktivt för att förverkliga detta.

Goda exempel

Överlag finns ambitioner bland huvudmännen i granskningen att se över förutsättningar och ge rektorerna bättre stöd i det pedagogiska ledarskapet. Några av huvudmännen har också inlett ett sådant arbete. Detta kan exemplifieras genom att förvaltningen i Gällivare kommun har påbörjat en översyn och äskat resurser för att göra en kartläggning över rektorernas arbetssituation. I Partille och i Järfälla kommun har huvudmännen anställt så kallade "servicechefer" respektive "intendenter" för att avlasta rektorerna när det gäller ansvaret för arbetsmiljö, underhåll av byggnader och säkerhetsfrågor och därmed ge rektorerna större utrymme för ett pedagogiskt ledarskap. I Partille kommun har huvudmännen under flera år arbetat strategiskt och långsiktigt för att bland annat stärka en gemensam kultur med höga förväntningar på rektorernas pedagogiska ledarskap, samtidigt som huvudmännen genom förstärkning av stödpersoner frigör tid för rektorerna till detta. Järfälla kommun har nyligen genomfört en extern utredning av ledningsfunktionerna för förskola och skola ur bland annat ett likvärdighetsperspektiv och som ett led i detta finns strävan att ge rektorerna relevanta förutsättningar.

Det finns således i granskningen exempel på viljetrytningar, men också konkreta åtgärder från huvudmän, som syftar till att ge stöd till och utrymme för rektorernas pedagogiska ledarskap. Dessa huvudmän har fördjupat samtalen med rektorerna om deras arbetssituation i relation till utrymmet för det pedagogiska uppdraget. De har synliggjort behov och utifrån resultaten vidtagit åtgärder för att ge rektorerna nödvändigt stöd.

Behov av kartläggningar

Två av rektorerna i granskningen uppger att deras arbetstid i genomsnitt är 40 timmar i veckan. Övriga rektorer uppger fler timmar. Tjugofem rektorer anger att de arbetar 45 timmar eller mer i veckan och fyra av dem anger att de arbetar mellan cirka 50 och 65 timmar. En rektor menar att arbetsbördan varierar kraftigt över läsåret.

Rektorerna anger att de mest tidskrävande arbetsuppgifterna är administrativa uppgifter och arbete relaterat till elevvård och de anger olika exempel på uppgifternas karaktär. När det gäller administration nämns bland annat uppgifter relaterade till ekonomi och budget, statistik, löner, fastigheter och lokaler, läsårsplaneringar, logistik, skolskjuts och dokumentation och även vikarieanskaffning och kursplanerevidering.

När det gäller elevvård nämns elevvårdsärenden, elever i behov av särskilt stöd, föräldrakontakter, skolråd och möten med olika elevteam för detta.

Det pedagogiska arbetet exemplifieras genom till exempel pedagogiska träffar och olika lärarmöten, pedagogiskt utvecklingsarbete, uppföljning och medarbetarsamtal. Andra centrala arbetsuppgifter som också nämns uppta arbetstiden är olika ledningsgruppsmöten, möten på huvudmannanivå, arbetsmiljöfrågor, kvalitetssäkringar, inläsningar av olika dokument och litteratur samt omvärldskontakter.

Exemplen ovan beskriver, utan inbördes rangordning, vad rektorerna i granskningen upplever vara de mest tidskrävande uppgifterna. Utifrån granskningens perspektiv är det avgörande att det pedagogiska ledarskapet får ett tillräckligt stort utrymme. Omfattningen och spridningen av uppgifter som beskrivs i exemplen signalerar värdet av att prioritering sker utifrån roll och ansvar för den pedagogiska verksamheten. Tydliga strukturer och prioritering av arbetsuppgifter är också en förutsättning för att rektorn ska kunna tydliggöra behov av stöd för utveckling.

Rektorernas erfarenheter och kompetenser varierar. Fem av rektorerna har till exempel vid tiden för granskningen arbetat längre än 15 år som skol-

”... förutsättningar är av skiftande karaktär, vilket stöd och åtgärder bör återspegla ...”

ledare. Tre av rektorerna har varit skolledare i mindre än ett år. Rektorerna i granskningen har olika behov av kompetensutveckling utifrån sina erfarenheter. Skolornas och rektorernas omständigheter skiftar också över tid och kan kräva ny kunskap och kompetens för att rektorn kvalitativt ska kunna vara pedagogiska ledare. Det kan resultera i att huvudmannen behöver ge mer stöd till en

rektor som varit skolledare kort tid, men också i stöd och högre förväntningar på en annan rektor som har fastnat i slentrian eller i stöd till en rektor som ännu inte gått rektorsprogrammet.²⁵ För att kartlägga och synliggöra dessa olika behov behöver huvudmannen ha kvalitetssystem och som en del av detta en rekryteringspolicy med uppföljning som kan säkra att rektorn över tid har rätt kompetens och erfarenhet att leda den pedagogiska verksamheten.

Sammantaget indikerar rektorernas stödbehov vikten av att huvudmannen kontinuerligt och i samspel med rektorn lyfter frågor för att försäkra sig om att förutsättningarna ger rektorn utrymme att utföra det nationella uppdraget och att verka som pedagogisk ledare över verksamheten. Det framkommer att förutsättningar är av skiftande karaktär, vilket således stöd och åtgärder bör återspegla.

4.1.4 | Resursfördelning och insatser utifrån analys av skolans resultat

Huvudmannen har det övergripande ansvaret för att kvaliteten i undervisningen utvecklas och förbättras i syfte att alla elever ska nå de nationella målen. Skolinspektionen konstaterar, med erfarenheter av den regelbundna tillsynen för verksamhetsåret 2010, att kommunerna inte tar detta ansvar på det sätt som författningarna kräver. Av rapporten framkommer att 52 av 59 kommuner, alltså närmare 90 procent, inte följde upp resultaten från skolor och verksamheter och/eller vidtog åtgärder utifrån detta för att nå de nationella målen.²⁶

²⁵ Rektorsprogrammet är en statlig befattningsutbildning och obligatorisk för rektorer anställda efter den 15 mars 2010 och som inte tidigare genomgått en befattningsutbildning.

²⁶ Skolinspektionen,(2011:4395) Olika elever samma undervisning.

Skolverket har i rapporten "Resursfördelning till grundskolan – rektorernas perspektiv" visat hur landets 50 mest segregerade kommuner fördelar resurser till sina kommunala grundskolor år 2011. Resultatet visar att kommuner med störst boendesegregation tar större hänsyn till elevernas sociala bakgrund vid resursfördelning idag än vad de gjorde i en tidigare sammanställning år 2007.²⁷ Rapporten pekar på att kommuner behöver bli bättre på att följa upp och utvärdera effekterna av resursfördelningen. Endast fyra av tio rektorer i Skolverkets rapport upplever att de för en regelbunden dialog med huvudmannen om hur kommunens resursfördelning påverkar elevernas resultat, samtidigt som rapporten visar att en aktiv och medveten uppföljning är en framgångsfaktor.²⁸

Huvudmännens fördelningsprinciper i denna kvalitetsgranskning

Bland de elva kommunala huvudmännen i denna granskning är den vanligaste ekonomiska fördelningsprincipen en kombination av fast elevpeng efter ålder eller årskurser, kombinerad med behovsprövade tillägg. De vanligaste behovstilläggen är svenska som andraspråk, modersmålsundervisning eller elever i behov av särskilt stöd, men kan också vara extra medel till skolor i glesbygd eller till skolor med geografiskt spridda skolenheter. I några kommuner tas särskild hänsyn till elevernas socioekonomiska faktorer.

Den ekonomiska tilldelningen från kommunen uppges oftast gå direkt till den fristående skolan, utöver en mindre del som huvudmannen avsätter som ekonomisk reserv. I en av de större friskolorna, som tillhör en koncern, uppges budgetarbetet utgå från antal elever på skolan och företagets nyckeltal för lärartäthet, läromedel och så vidare.

Tilldelningen av resurser till skolorna sker således främst schablonmässigt utifrån olika nyckeltal som inte går att härleda till elevernas kunskapsresultat. Det saknas överlag system för analys som kan ge underlag för sådan tilldelning. Eftersom många huvudmän inte i tillräcklig utsträckning efterfrågar kunskapsresultaten kan inte heller någon sådan analys ske. Flera huvudmän har dock utifrån sammanställningar av resultat av de nationella ämnesproven gjort generella satsningar som då berör samtliga skolenheter. Det finns också i granskningen andra goda exempel och intentioner. Huvudmännen uttrycker en medvetenhet om att det krävs ett större fokus på elevernas och därmed skolornas resultat och analyser av dem och några planerar också omprioriteringar för hur skolbudgeten ska fördelas utifrån det. Några huvudmän ska också börja följa upp och utvärdera effekterna av den fördelning som sker. Det förekommer också dialoger mellan styrelser och rektorer för att diskutera verksamheten i stort och också skolans resultat.

"Det saknas överlag system för analys ..."

Goda exempel

I Karlshamns kommun sker en dialog om fördelning av resurser mellan förvaltningen och rektorerna utifrån skolornas åtgärdsprogram och andra utredningsmaterial. I Luleå kommun begär utvecklingsenheten, utöver resultat i nationella prov, även in uppgifter och resultat i alla ämnen i årskurs fem. Utvecklingsenheten gör tillsammans med rektorerna analyser och förslag till åtgärder och även riktade insatser till skolor med låga resultat och detta upplever rektorerna som ett stort stöd i det pedagogiska ledarskapet.

²⁷ Skolverket (2011), Resursfördelning till grundskolan - rektorers perspektiv.

²⁸ Skolverket (2009), Resursfördelning utifrån förutsättningar och behov?

I Järfälla kommun besöker representanter från huvudmännen alla skolenheter för så kallade enhetskonsultationer för att samtala med rektorn om årets resultat och om prioriteringar och utvecklingsområden som rektorn planerar. Rektorn använder sig av ett liknande system för den egna skolan. Vid det som kallas arbetslagskonsultationer träffar rektorn de olika arbetslagen för diskussioner och analyser av elevernas resultat och vilka insatser som genomförs och som behövs prioriteras och planeras framåt. Ovanstående är ett exempel på en huvudman och en rektor som har gemensamt system och ambitioner att skraddarsy delar av resurstilldelningen utifrån skolans resultat.

4.2 | Rektor som pedagogisk ledare av verksamheten

Frågeställningarna i granskningen är relaterade till hur rektor som pedagogisk ledare av verksamheten, utifrån granskningens definition och framgångsfaktorer i forskning, skapar förutsättningar för lärande och ökad målpuppfyllelse utifrån givna ramar.

Tjugo procent av rektorerna i granskningen behöver mer genomgripande förstärka det pedagogiska ledarskapet.

Rektorsrollen är diffus och ansvar och uppgifter beskrivs mer i termer av administration och organisation än i termer av ledning och styrning av den pedagogiska verksamheten utifrån de nationella målen. Rektorn behöver bli en drivande kraft och samordna och leda strukturer och processer mot ökad målpuppfyllelse och skolutveckling. Skolkulturen behöver ofta utmanas för att större delaktighet och ansvar i ett gemensamt uppdrag ska kunna uppnås.

Femtio procent av rektorerna i granskningen behöver i vissa delar förstärka det pedagogiska ledarskapet.

Rektorerna uppfattas som ledare av verksamheterna, men behöver mer aktivt själva träda fram och fördjupa kommunikationen med lärarna om kärnprocesserna och utvecklingsarbetet. De behöver bättre identifiera och analysera skolans utgångsläge för utveckling och mer strategiskt och långsiktigt prioritera insatser för det. Rektorerna har startat vissa processer och aktiviteter för att främja skolutveckling, men behöver förtydliga roller och ansvar för detta i organisationen och säkra att tänkta processer verkligen sker.

Trettio procent av rektorerna i granskningen utövar ett väl fungerande pedagogiskt ledarskap.

Drygt var tredje skola i granskningen har rektorer som utövar ett väl fungerande pedagogiskt ledarskap utifrån frågeställningarna. Följande är utmärkande för dessa rektorers ledarskap:

Rektorerna

- har ett professionellt fokus, det vill säga är förmedlare av målen för skolan.
- kommunicerar med lärarna om skolans uppdrag och utveckling.
- eftersträvar delaktighet, inflytande och ett gemensamt professionellt ansvar för ökad målpuppfyllelse.
- leder och visar färdriktning i utvecklingsarbetet.
- tydliggör roller och stärker strukturer för att säkra att tänkta processer sker.
- har eller har påbörjat uppbyggnad av system för att följa upp och analysera resultat.

- driver ett utvecklingsarbete utifrån skolans givna ramar, sammanhang och behov.

Rektorerna utövar ett tydligt ledarskap och leder och samordnar den pedagogiska verksamheten. De tillvaratar, anpassar och påverkar i stor utsträckning organisation och verksamhet för att så långt som möjligt skapa förutsättningar för goda resultat och skolutveckling inom givna ramar. Rektorerna har medvetet fördjupat sin kunskap om skolans sammanhang och omständigheter och utifrån detta kartlagt utgångsläget för skolans utvecklingsarbete. Med utgångspunkt från det har de identifierat de mest centrala utvecklingsbehoven och aktivt styrt insatser där de bäst kan påverka utvecklingen. De kommunicerar och tydliggör förutsättningar, förstärker analysarbetet med fokus på det nationella uppdraget och genom det kan de bättre precisera behov och insatser i utvecklingsarbetet. Rektorerna förmår skapa motivation bland lärarna för undervisning och lärande och skapar själva, i såväl vardagsarbetet som i utvecklingsarbetet, goda förutsättningar för utveckling och lärande.

4.2.1 | De tre mest centrala utvecklingsområdena

Skolinspektionen har i granskningen identifierat tre utvecklingsområden som de mest centrala för att rektorn i sitt ansvar som pedagogisk ledare ska tillvarata, anpassa och påverka organisation och verksamhet för att så långt som möjligt skapa förutsättningar för goda resultat och pedagogisk utveckling. Fördjupad beskrivning av utvecklingsområdena sker under respektive rubrik.

1. Undervisning och lärande
2. Roller och ansvar – struktur och process
3. Ledarskapet och utvecklingsarbetet

4.3 | Utvecklingsområde 1: Undervisning och lärande

Erfarenheter och resultat i granskningen i detta utvecklingsområde pekar på ett utvecklingsbehov relaterat till rektorns och lärarnas kommunikation om undervisningen, elevernas lärande och skolutveckling.

4.3.1 | Rektorn och det undervisningsnära

I forskning framkommer att en viktig framgångsfaktor för rektors pedagogiska ledarskap är att rektorn har god kännedom om undervisningen. Rektors förtrogenhet är relaterad till både ett undervisningsnära och lärarstödande ledarskap. Enligt forskning har rektors undervisningsnära ledarskap positiva effekter på elevernas resultat, medan det lärarstödande ledarskapet har betydelse för lärarnas tillfredsställelse i arbetet.²⁹ Rektor-

²⁹ Hattie (2009), Visible Learning, Routledge.
Hallinger (2005), Instructional leadership.

er med ett sådant förhållningssätt ser lärarna som de viktigaste aktörerna för elevernas lärande och utveckling och arbetar därför strategiskt och metodiskt för att ge lärarna stöd, men också utmaningar i undervisningen.

4.3.2 | Rektorns förtrogenhet med verksamheten

Flertalet rektorer i granskningen associerar förtrogenhet med verksamheten främst till att göra egna klassrumsbesök men uppger att tiden inte räcker till för systematiska besök i undervisningen. De uppger att de ändå har en viss förtrogenhet med verksamheten och kännedom om det som sker i skolan. Rektorer är närvarande och rör sig runt i skolans lokaler. De observerar det som händer, möter och samtalar med lärare och elever i skolans dagliga arbete. De besöker också verksamheterna spontant eller i samband med något ärende och ibland för att samtala om undervisningsnära frågor. Några rektorer vikarierar ibland som lärare för att få förståelse och kännedom om verksamheterna och samtliga möter föräldrar och elever i enskilda elevärenden och uppger sig på så vis också få kännedom om verksamheten.

Det undervisningsnära ledarskapet kopplat till rektorns förtrogenhet visar sig emellertid i granskningen vara en komplicerad del av det pedagogiska ledarskapet och i hög grad en fråga om hur det upplevs, kommuniceras och utövas rent konkret. Såväl frånvaro som närvaro av ett undervisningsnära ledarskap kan skapa oro och spänningar. Nedan följer ett exempel som får belysa det:

”En del lärare upplever att rektorn lägger sig i för mycket och ser det som kontroll och i vissa fall även till och med som ett miss- troende mot att man gör ett bra jobb – medan andra lärare ser det som ett stöd och ett bollplank för lärarna i arbetet med att utveckla skolan. Dessa två olika synsätt på hur undervisningsnära en rektor ska vara har, enligt samtliga intervjuer, inneburit konflikter och tagit mycket energi och naggat på förtroendet mellan rektorn och lärarna.”

Exempel på hinder

På några skolor uppfattar lärarna det undervisningsnära ledarskapet provocerande för att det kommer för nära deras självstyre och den traditionella skolkulturen. Detta beskrivs också i forskningsrapporter som ett exempel på hinder för ett pedagogiskt ledarskap.³⁰ Lärarna har, på dessa skolor, en stor professionell autonomi att inom ramen för sin egen undervisning själva tolka målen och utifrån dem planera och genomföra undervisningen och utvärdera resultat. Det finns således en tydlig gräns mellan lärarprofessionalismen och rektorns pedagogiska ledarskap. Först i samband med att elever riskerar att inte nå målen eller om det uppstår oro i klassrummet kopplas rektorn in. Därmed drar sig rektorn också för att ställa utmanande frågor utifrån skolans styrdokument till lärarna om deras undervisning och uppföljning. Skolkulturen på dessa skolor är sådan att ett undervisningsnära ledarskap skulle upplevas provocerande.

³⁰ Berg G, (2003) Skolkultur, Gleerups.

Ibland skapar rektorns klassrumsbesök oro för att lärarna inte vet varför rektorn observerar undervisningen. Besöket är inte grundat på en tydlig kommunikation om vad det är som särskilt ska betraktas i undervisningen. Enligt forskning krävs det legitimitet för att närma sig undervisningen och att besöken är förutbestämda och systematiskt genomförda. De ska också resultera i en återkoppling till läraren och är under dessa förutsättningar beskrivet i forskning som en framgångsfaktor.³¹

Det finns också några exempel på skolor i granskningen där lärarna uppfattar att rektorn inte har tillräcklig kunskap och kompetens för att ge återkoppling på undervisning:

”Den djupare dialogen med lärarna om deras roll i skolans uppdrag för framgångsrik skolutveckling hämmas dessutom av att inte alla lärare i tillräckligt hög utsträckning tillerkänner rektorn legitimitet att ha synpunkter på själva undervisningen.”

Exemplet är särskilt framträdande på skolor där rektorn inte har utbildningsbakgrund liknande den enskilde lärarens och forskningsstudier visar också att rektorernas utbildningsbakgrund påverkar deras legitimitet, vilket således i det avseendet inte har med rektorns pedagogiska insikt, kunskap och kompetens att göra.³²

Hindren för ett undervisningsnära ledarskap är således i granskningen av olika karaktär. Rektorn kan därför behöva öka förståelsen av skolkulturen och vad det är som försvårar de värdefulla och fördjupade samtalen om undervisning. Flertalet rektorer i granskningen behöver tillsammans med lärarna utveckla former/metoder för att få bättre inblick och förtrogenhet i skolans verksamheter, dels för att kunna ge återkoppling till lärarna på undervisningsnära frågor och dels som ett underlag för dialog och prioriteringar för skolans utvecklingsområden kring undervisning och lärande. Rektors roll i detta bör vara att leda lärandet för lärarna och skapa strategier för hur det undervisningsnära ledarskapet ska gestaltas.

”Hindren för ett undervisningsnära ledarskap är av olika karaktär.”

Goda exempel

Ett antal rektorer har närmat sig ett undervisningsnära ledarskap. På dessa skolor är både rektorn och lärarna överens om vad ett sådant ledarskap innebär och det råder samförstånd om att det kan ge stöd för ett professionellt och gemensamt ansvar för skolutveckling.

På Viksjöskolan har rektorn ansvar för en större skola med cirka 700 elever. Rektorn har skapat förutsättningar för sin förtrogenhet med undervisningen genom att överlåta delar av utförandet av klassrumsbesök och handledning på arbetslagsledarna. De handleder och verkar lärarstödande för utveckling av lärprocesserna och har mandat och legitimitet för detta bland lärarna. Rektorn gör också själv besök i verksamheten, såväl av spontan karaktär som mer strukturerade besök, men det är arbetslagsledarna som är de pedagogiska handledarna i vardagen. De gör minst ett besök hos varje lärare i sitt arbetslag under läsåret och ger alltid återkoppling på undervis-

³¹ Hattie (2009), Visible Learning, Routledge.

³² Ibid. Se även Hallerström H (2006) Rektors normer för ledarskapet för skolutveckling, ak.avh. Lunds universitet, s 142.

ningssituationen. Rektorn får, via arbetslagsledarna, på detta sätt en viktig informationskanal till verksamheten och ett viktigt underlag för nya prioriteringar och åtgärder.

På Mogaskolan gör rektorn strukturerade och planerade klassrumsbesök inför medarbetarsamtalen. Rektorn har använt ett särskilt underlag och bland annat observerat elevernas medverkan och genusperspektiv i undervisningen. Lärarna får efteråt konstruktiv återkoppling på sin lärarroll.

På Jurslaskolan har rektorn ännu inga former för direkta klassrumsbesök, men har skapat en strategi för att närma sig ett undervisningsnära ledarskap och ge stöd för ett professionellt och gemensamt ansvar för skolutveckling. Rektorn har utifrån skolans vision bildat fyra så kallade forskningsgrupper. All pedagogisk personal deltar i någon av grupperna. De följer en bestämd arbetsgång, som bland annat innebär att lärarna inventerar den egna kunskapen i gruppen, men tar också del av aktuell forskning inom området. Detta som ett sätt att, med både beprövad erfarenhet och forskning som fundament, ge stöd för ett professionellt och gemensamt ansvar för skolutveckling, men också som ett sätt att inspirera lärarna, utmana föreställningar om undervisning och lärande och få till stånd samtal inom och mellan lärargrupperna. Rektorn har ansvar för att leda processerna framåt och exemplet visar att rektorn har skapat förutsättningar som ger stöd för att utveckla undervisningens kvalitet.

4.3.3 | Konstruktiv kritik på undervisning

En iakttagelse i granskningen är att lärarna, på de skolor där det sker systematiska besök i klassrummen med återkoppling till lärarna, uppskattar att de får konstruktiv kritik på sin undervisning. De ser den som en möjlighet till utveckling och stöd i undervisningsarbetet. Även på övriga skolor finns det bland lärarna ett uttalat intresse för vad ett undervisningsnära ledarskap kan innebära, och många efterfrågar det. Det finns också forskning som bekräftar lärarnas önskan om att rektorn är engagerad i deras arbete.³³ I intervjuerna uttrycker lärarna detta så här:

”De flesta av oss kan tänka sig att rektorn eller specialpedagogen observerar undervisningen och ställer frågor kring metodval och arbetssätt. Rektorn har i detta avseende legitimitet från lärarkollegiet och skulle kunna vara initiativtagare till ett arbetssätt där skolans undervisning utvärderas. Vi tror att detta skulle kunna tillföra nya perspektiv.”

Medarbetarsamtalen är en annan viktig inkörsport för rektorns och lärarnas kommunikation om det nationella uppdraget och om undervisning och lärande och ett tillfälle för lärarna att få återkoppling på sitt arbete. Det framgår också att i cirka 75 procent av skolorna förs medarbetarsamtal med ett sådant innehåll. Flera huvudmän har också utarbetat manualer som ger stöd för återkoppling och dialog om uppdraget. En sådan inriktning på medarbetarsamtal upplevs genomgående som positiv av lärarna – men är ofta det enda tillfället för sådana samtal.

³³ Berg G (2003) Skolkultur, Gleerups.

På några skolor handlar medarbetarsamtalen främst om hur läraren upplever sin arbetssituation eller bemötandet av elever och föräldrar och i någon mån om hur skolan kan utvecklas, men det förekommer inga samtal om lärarens centrala roll i skolans uppdrag.

En lärare uttrycker det så här:

"Det är svårt att föra samtal kring det eftersom rektorerna inte vet vad vi gör."

4.3.4 | Eleverna och det undervisningsnära

I granskningen framkommer att eleverna sällan deltar i samtal kring det som är viktigast för dem; lärmiljön och lärprocesserna. De samtalar inte med rektor och sällan med sina lärare. I de sammanhang, främst klass- och elevråd, där eleverna uppger att de har formellt inflytande berörs främst praktiska frågor, trivselsfrågor eller olika inköp. På Hedskolan framhåller och prioriterar rektorn elevernas delaktighet och inflytande över utbildning, lärande och utveckling. Rektorn arbetar medvetet för att stärka detta och leder bland annat själv sammankomster med eleverna för att synliggöra och tillvarata elevernas röster och medverkan.

Enligt skolans läroplan är eleven en värdefull medaktör. I rektorns pedagogiska ledarskap kan elevernas röster till exempel bidra i frågor om undervisningens meningsfullhet, relevans och intresseskapande innehåll. I detta avseende finns ett utvecklingsbehov i nästan samtliga granskade skolor.

Någon elev uttrycker det så här:

"Det är för lätt ibland och jag önskar bättre arbetsro. Det skulle jag vilja prata med rektorn om."

4.4 | Utvecklingsområde 2: Roller och ansvar – struktur och process

Erfarenheter i granskningen i detta utvecklingsområde pekar på att flera rektorer behöver stärka strukturer och prioriterade processer i utvecklingsarbetet, arbeta för tydlighet i roller, större delaktighet och ansvar i det gemensamma uppdraget för framgångsrik skolutveckling samt arbeta för att stärka sin yrkesroll och utvecklandet av en professionell yrkesnorm.

4.4.1 | Rektorns roll och ansvar är otydligt

I skollagen slås fast att rektor har det pedagogiska ansvaret för de verksamheter som regleras i styrdokumentet. Det innebär att rektorn måste arbeta aktivt för att det ska bli tydligt för skolans personal, elever och elevernas föräldrar vem som har ansvaret för ledningen och samordningen av det pedagogiska arbetet, liksom för verksamhetens inre organisation.

Granskningen visar att de flesta eleverna vet vem som är deras rektor och vem som har det yttersta ansvaret för skolan. På de enstaka skolor där det råder osäkerhet har skolan två rektorer som arbetar nära varandra utan att

ansvarsfördelningen blivit tydliggjord. Även för lärarna på dessa skolor kan ett sådant ledarskap skapa rådvillhet om ansvar och roller. Dessa skolor besöktes under vårterminen 2011 när den tidigare lagstiftningen gällde. Enligt nu gällande skollagstiftning ska det endast finnas en rektor med ansvar för en skolenhet.³⁴

Ett mer framträdande resultat i granskningen är att det bland lärare råder okunskap om vad rektors uppdrag och ansvar egentligen innebär. Lärarnas uppfattningar bygger mer på egna föreställningar om vad en rektor bör göra än på de krav på rektorsfunktionen som formulerats i författningarna. Oklarheten visar sig på olika sätt, men får utifrån granskningens perspektiv framförallt konsekvenser för rektorns legitimitet att vara pedagogisk ledare. Rektorsfunktionen behöver därför definieras och rektors ansvar förtydligas. Dessutom skulle en ökad förståelse för vilka uppdrag och vilket ansvar som ingår i rektorsrollen kunna ge rektorn ökad legitimitet i sitt pedagogiska ledarskap.

4.4.2 | Lärarnas fördelade roller och ansvar är otydliga

Även olika lärarroller kan vara otydliga. I granskningen framkommer osäkerhet om det så kallade fördelade ledarskapet, det vill säga roller och ansvar som mer kan relateras till skolans utvecklingsarbete än till den professionella lärarrollen i undervisningssituationen. De fördelade rollerna har utifrån uppdrag och innehåll olika benämningar; arbetslagsledare, ämnesansvarig, kvalitetssamordnare, utvecklingsledare, nyckelperson, teampilot och så vidare och relateras till det som i forskning kallas "den utvidgade lärarprofessionalismen".³⁵ Många lärare i granskningen upplever i dessa roller osäkerhet i förhållande till ansvar och befogenhet och vet inte om de tar på sig uppgifter med ansvar som egentligen är rektorns.

I granskningen framkommer ett flertal problem och hinder för att rollerna ska bli verksamma:

Rollerna

- är inte definierade utifrån ansvar, vilket gör att det blir oklart vem som leder arbetet framåt.
- ingår inte eller har en otydlig koppling till ledningsgruppen eller rektorn, vilket gör att de saknar sammanhang och relevans för skolans utvecklingsarbete.
- tilldelas sällan resurser, vilket gör att de upplevs föga attraktiva.
- upplevs inte angelägna, vilket hämmar lärarnas engagemang och delaktighet.

I de skolor i granskningen där rektorsrollen är definierad, det gemensamma inflytandet och ansvaret är förtydligat enligt flertalet punkter ovan, utövar rektorn också ett mer aktivt pedagogiskt ledarskap. Tydliga roller i det gemensamma professionella ansvaret framstår i granskningen som en förutsättning för rektorns aktiva pedagogiska ledarskap och för dess existens och funktion.

³⁴ 2 kap. 9 och 10 §§ nya skollagen.

³⁵ Berg G, (1999), Skolkultur – nyckeln till skolans utveckling: en bok för skolutvecklare om skolans styrning. Göteborg: Gothia.

4.4.3 | Struktur och process för framgångsrik skolutveckling

När väl olika roller är fördelade och definierade krävs också sammanhang, strukturer, där rollerna kan fungera operativt. Det som ska behandlas och drivas framåt kräver egna definierade mötesstrukturer och tillfällen för fördjupad kommunikation. Sådana strukturer har flera skolor i granskningen i för liten utsträckning för att det ska ge avtryck i utvecklingen.

Skolorna har däremot ett flertal andra värdefulla mötesstrukturer, till exempel arbetslagsmöten, ämnesgruppsmöten och elevvårdsmöten, som syftar till att ge stöd för det vardagliga arbetet avseende praktiska frågor, enskilda elevfrågor och gemensamma planeringsfrågor. Men skolor som vill utvecklas pedagogiskt och resultatmässigt måste också ha arenor för pedagogiska frågor och skolutvecklingsfrågor. Forskning visar att de vardagliga åtagandena upptar den största delen av mötestiden och samtalsutrymmet.³⁶ De vardagliga frågorna och det som dagligen sker kräver energi, tid och insatser och tränger ofta undan de fördjupade samtalen och processerna för skolutveckling. Det bekräftas i även denna granskning.

”Rektorn behöver vara mer aktiv i sin kommunikation och i sin närvaro ...”

Ett annat hinder i granskningen är att rektorn inte alltid själv deltar i de skarpa diskussionerna eller har en organisation som på andra sätt kan styra att dessa diskussioner verkligen äger rum. Det kan innebära att de pedagogiska samtalen blir mer eller mindre livaktiga i grupperna, att de utvecklas åt helt olika håll eller att de blir helt verkningslösa. Rektorn behöver således vara mer aktiv i sin kommunikation och i sin närvaro för att säkra det viktiga och centrala för kärnprocesserna. Den tidigare granskningen av rektors ledarskap visar samma resultat.³⁷ Många lärare i granskningen efterfrågar rektorns ledning och styrning för ett gemensamt fokus på vart skolan är på väg. På varje skola där organisationen för utveckling är oklar finns det lärare som uttrycker oro och ängslan över hur de utifrån sitt professionella ansvar ska kunna påverka och ha inflytande över skolans utveckling när allt är så otydligt. Eller som en av lärarna uttrycker det:

”Vem tar makten över uppdraget om inte rektorn gör det?”

Nyanställda – roller och ansvar

Ett utvecklingsbehov i granskningen relaterat till roller och ansvar berör hur skolorna tar hand om nyanställda lärare. På många skolor saknas rutiner med tydlig ansvarsfördelning och struktur för hur nyanställda lärare ska introduceras. Det innebär att de nyanställda riskerar att bli utan stöd, vägledning och förståelse för skolans kontext i sin nya lärarroll. Utifrån rektorns perspektiv är detta också problematiskt eftersom rektorn härigenom går miste om värdefulla verktyg i det pedagogiska ledarskapet. I samtal med den nyanställda kan rektorn tydliggöra skolans prioriterade utvecklingsinriktningar och ta del av perspektiv som en nyanställd kan tillföra. Rektorn behöver således ha rutiner för handledning av och ansvar för de nytillkomna lärarna – även de som en längre tid varit tjänstlediga av olika skäl. Detta är viktigt för skolans färdriktning och utveckling och där rutiner finns och samtal sker upplevs det också värdefullt och inspirerande för lärarnas arbete framåt.

³⁶ Höög J & Johansson O (red) 2010. Struktur, kultur, ledarskap, kap. 4 Årlestig H, Lund, Studentlitteratur.

³⁷ Skolinspektionen, (2010:15) s.7.

Specialpedagogikens roll för skolutveckling

I granskningen framkommer också att roller, ansvar och strukturer över skolornas specialpedagogiska kompetenser, i ett skolutvecklingsperspektiv, är oklara. Specialpedagoger/speciallärare har i sina roller god överblick av resultat för elever som inte uppnår målen i de nationella ämnesproven och ger stöd till elever utifrån det, men de har sällan inflytande och delaktighet i det skolövergripande arbetet för ökad måluppfyllelse.

Elevers rätt till särskilt stöd har skärpts i den nya lagstiftningen.³⁸ Det tillkommer också en skyldighet att meddela till rektor om eleverna riskerar att inte nå målen i något skolämne. Detta innebär en ökad formalisering av processerna när det gäller åtgärder där bland annat elevens stödbehov ska utredas och skolans åtgärder dokumenteras. Det innebär således ett större fokus på de insatser och åtgärder skolan behöver göra för att eleverna ska nå målen, vilket förutsätter att det finns en organisation som kan ge kvalitativt stöd för detta arbete.

Det finns några exempel i granskningen på att olika specialpedagogiska kompetenser involveras i arbetet för hur hela skolan kan utveckla och organisera de olika stödinsatserna för att kunna ge ett samlat pedagogiskt stöd utifrån elevens behov. På till exempel Gaddenskolan och Siljansnässkolan har specialpedagog och eller speciallärare centrala funktioner för skolans ökade måluppfyllelse i ett mer övergripande skolperspektiv. Lärare med sådana kompetenser är exempelvis viktiga bollblank för skolledningen, ger stöd vid behov av handledning för enskilda eller grupper av lärare, ger stöd för organisation av elever och lärare och liknande strategiska frågor. De är också pådrivande för att elevernas resultat ska utvärderas och analyseras regelbundet och ges utrymme i kvalitetsarbetet så att detta genomsyrar lärande och utveckling på ett mer systemövergripande plan.

Rådgivning och information från personer med olika specialpedagogiska kompetenser kan således ge möjlighet till fortlöpande omprioriteringar inklusive relevanta pedagogiska och organisatoriska förändringar på skolan, på såväl individ-, grupp- som skolnivå för att utveckla goda lärandemiljöer.

4.4.4 | God beredskap inför förändringar i skolsystemet

Granskningen pågår i övergången mellan ny och gammal lagstiftning och läroplan. Implementeringen av författningarna i verksamheten är huvudmannens och rektorns ansvar och ryms inom det pedagogiska ledarskapet. En av granskningens frågeställningar berör därför arbetet för att skapa beredskap för skolförändringarna.

Granskningen har särskilt beaktat hur arbetet med skolreformerna förhåller sig till roller och ansvarsförhållanden samt de strukturer och processer som diskuterats ovan. I detta avseende är skolornas arbete ofta att betrakta som ett gott exempel. Det framkommer att rektorerna i många delar har skapat förutsättningar för att säkra och styra arbetet med beredskap för skolförändringarna. Vidare uttrycks också, i flera skolor, att huvudmannen har tagit del av ansvaret i implementeringsarbetet genom till exempel olika kompetensutvecklingsinsatser för att säkerställa att rektorer och lärare får den nya kunskap och kompetens som krävs för att förstå och genomföra nya uppdrag.

³⁸ 2010 års skollag kap 3.

Granskningen visar att det finns god beredskap i cirka tre fjärdedelar av skolorna för arbetet med ny läroplan. På övriga skolor finns det viss beredskap och på några få skolor behöver implementeringsarbetet förstärkas betydligt. Reformerna anses på många av skolorna på ett avgörande sätt ha satt pedagogik, undervisning och lärande på agendan, vilket gett upphov till ett påtagligt engagemang för läroplansarbetet. Några skolor har aktivt deltagit i Skolverkets arbete med de nya kursplanerna och därmed fått en naturlig ingång till att också begrunda andra kursplaner och läroplanen generellt. Ett flertal skolor har valt ut särskilda så kallade nyckelpersoner, vilka fått kompetensutveckling för sina roller i implementeringsarbetet.

”Det är ju plötsligt roligt att vara lärare igen.”

Mötesstrukturerna i förberedelsearbetet har varit definierade och bestämda och en tidsplan har ofta utarbetats. Lärare har till exempel i olika grupperingar arbetat med lektionsplaneringar som tagit sin utgångspunkt i läroplan och kursplaner. På till exempel Måttsundsskolan har lärarna implementeringsplaner kopplade till strukturerade regelbundna pedagogiska diskussioner och litteraturläsning. På skolan har diskussioner kring tolkningen av läroplan och kursplaner pågått under ett helt läsår med bland annat samtal om vilka förändringar som behöver göras i undervisningen och vad som behöver utvecklas. Rektorn leder arbetet och en lärare har en aktiv roll för att föra diskussionerna framåt.

I de skolor där lärarna tillsammans med rektorn arbetat systematiskt och långsiktigt ges uttryck för ett engagemang för skolförändringarna och någon lärare uttrycker:

”Det är ju plötsligt roligt att vara lärare igen.”

Vissa svagheter har emellertid också framkommit i granskningen. På några av skolorna är rektorn inte själv delaktig i arbetet med förändringarna. Ansvaret är lagt på nyckelpersoner och de är osäkra i sitt ansvar, i sina befogenheter och ibland också hur deras arbetstid ska räcka till. I implementeringsarbetet av skolförändringar har rektorn ett ansvar att leda och följa upp arbetet. Rektorer har också erhållit naturlig ingång till en större skärpa i det pedagogiskt ledarskap. Alla rektorer har dock inte sett den möjligheten.

På skolorna saknas vidare överlag mer långsiktiga tankegångar och planer för att förvalta förändringarna. Tidigare erfarenheter av reformarbete har visat på värdet av ledning och uthållighet i förändringsarbetet.

Trots den i många delar goda beredskapen för skolförändringarna som beskrivits kan konstateras att eleverna är i periferin även i detta avseende. Eleverna i de granskade skolorna har i mycket liten utsträckning fått information och är inte insatta eller engagerade i förändringarna i skolsystemet.

4.4.5 | Rektorns interaktion med andra rektorer

Forskning beskriver att rektorerna, i sina uppdrag, befinner sig i olika domäner; klienternas domän, det vill säga, i sammanhang med elever och föräldrar, administrativa, politiska, sociala och professionella domäner och att dessa påverkar rektorsrollen och rektorskulturen.³⁹ Rektorerna måste därför tolka och förstå sina roller utifrån olika sammanhang. För att göra rektorerna

³⁹ Svedberg L (2000) Rektorsrollen – Om skolledarskapets gestaltning Stockholm: Stockholms universitet
Hallerström H (2006) Rektors normer - i ledarskapet för skolutveckling. Lund: Lunds universitet.

medvetna om sina ageranden kan, enligt forskning, interaktion med andra rektorer vara ett stöd. För detta krävs strukturerade och fördjupade samtal mellan rektorer om olika problem och dilemman i deras yrkesroller.⁴⁰ Rektorerna behöver således själva skapa, men också erbjudas, sammankomster och nätverk för att kunna interagera med varandra om sin praktik. Sådana insatser kan bedrivas på såväl lokal som nationell nivå eftersom vissa frågor och roller har lokala perspektiv medan andra främst har nationella perspektiv (till exempel implementeringsarbetet av en ny skollag).

Rektorer i granskningen, som ingår i större huvudmannorganisationer, deltar främst i organiserad samverkan med andra rektorer genom olika rektors- och skolledargrupper, som oftast är initierade av huvudmännen. De olika grupperna träffas en gång i veckan, en gång i månaden eller någon gång per termin beroende på innehåll och angelägenhet. Det som främst behandlas i de olika samverkansgrupperna berör information, ekonomi och budget, resurser, kvalitets-, organisations- och policyfrågor samt tjänster och personalfrågor. Även pedagogiska frågor och arbete med att stärka rektorernas ledarskap kan förkomma, men i mindre omfattning. Några av huvudmännen har dock stående punkter för det pedagogiska ledarskapet och någon huvudman arbetar för detta i samverkan med en högskola.

Rektorernas egen samverkan med externa rektorer eller ledare sker i olika nätverk till exempel med kollegor i rektorsutbildningen, i samverkan genom fackliga uppdrag eller i rektorsnätverk genom en högskola. Ungefär en tredjedel av rektorerna har ingen eller ringa samverkan med externa rektorer och i detta avseende är rektorer i de fristående skolorna i granskningen något överrepresenterade och önskar mer samverkansformer och kontakter med andra rektorer.

4.5 | Utvecklingsområde 3: Ledarskapet och utvecklingsarbetet

Erfarenheterna i granskningen i detta utvecklingsområde pekar på att flera rektorer behöver stärka och förbättra kvalitetsarbetet och allas delaktighet i detta för att utveckla lärmiljöer och lärprocesser i undervisningen och därmed ge stöd och insatser för ökad måluppfyllelse.

4.5.1 Kunskapsuppföljning och analys saknas

Rektorn har ansvar för att skolans resultat följs upp och utvärderas och ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas.⁴¹ Rektorns ansvar för detta är uttryckt i skolförfattningarna och skolans kvalitetsarbete är ett verktyg för detta.⁴² Granskningen visar emellertid att många rektorer behöver komma åt den egna förståelsen och de hinder som finns för att kunna bygga ett kvalitetsarbete med tydligare fokus på undervisning och lärande.

Skolans utvecklingsarbete är förknippat med rektors pedagogiska ledarskap utifrån kvalitetsgranskningens definition.⁴³ Trots tydliga krav på uppföljning är bristande kunskapsuppföljning ett av de områden som föranlett mest

⁴⁰ Leo,U (2010) Rektorer bör och rektorer gör. Lund: Lunds universitet.

⁴¹ Lgr 11, Skolans uppdrag.

⁴² Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmen (Lgr 11) avsnitt 2.8, 1994 års Läroplan för det obligatoriska skolväsendet (Lpo 94) avsnitt 2.8.

⁴³ Se kapitel 1 för definition av begreppet pedagogiskt ledarskap.

kritik i myndighetens tillsyn. Även denna kvalitetsgranskning visar på brister. Bristerna är relaterade till sammanställningar av kunskapsresultat i samtliga ämnen och årskurser och främst till analys och prioriteringar för att förbättra elevernas kunskapsresultat.

Kvalitetsarbetet i flera av skolorna utgår från givna mallar från huvudmannen med strukturer och målformuleringar utifrån huvudmannens verksamhetsplaner. Arbetet på skolorna utifrån målen sker under läsåret och sammanställs på våren. Lärarna arbetar i huvudsak med redogörelser av vad arbetslagen har gjort utifrån målen och rektorerna sammanställer därefter beskrivningarna i en kvalitetsredovisning. Kunskapsresultaten i dessa har litet utrymme. Rektorerna har dock ofta en bild över stödbehov till enskilda elever som inte når kunskapsmålen i de nationella ämnesproven.

Flera skolor och huvudmän har instrument och system under utveckling för en bättre uppföljning, men vid tidpunkten för granskningen finns ännu inte dessa i aktivt bruk. Några skolor och huvudmän införskaffar också olika digitala system för sammanställningar av elevernas kunskapsresultat i alla ämnen och årskurser. Systemen är inte analysystem, men kan ge sammanställningar som underlag för analyser.

Analysarbetet är försumbart

Granskningen visar att djupgående analyser kopplade till resultatsammanställningar är sällsynta i majoriteten av skolorna. I kvalitetsarbetet görs redogörelser av hur skolorna har arbetat med utvecklingsmålen, men betydligt mindre analyser av resultat eller redogörelser för vilka effekter man kan se av arbetet. Analys av och diskussion om koppling mellan kvalitetsarbetet, framgångsfaktorer i undervisning enligt forskning och elevernas resultat behöver förstärkas.

Resultaten i de nationella ämnesproven redovisas i stort sett på samtliga skolor och ibland görs också analyser av dem som leder till omprioriteringar och insatser. I övrigt är således analysarbetet obetydligt på skolorna. Granskningen visar också att engagemanget för kvalitetsarbete bland lärarna överlag är svalt och att det sällan förs diskussioner om resultat i relation till lärmiljöer och lärprocesser.

Kontexttänkande – ett förhållningssätt i kvalitetsarbetet

Skolorna i granskningen är olika. De finns i olika sammanhang, i stora eller i små kommuner, i fristående stora skolkoncerner, i små fristående skolor, på landsbygd, i glesbygd eller i stadsmiljöer. De givna förutsättningarna är olika i skolorna, men kunskapsuppföljning måste ske i alla skolor oavsett det. Kontexttänkande, det vill säga skolornas sammanhang och omständigheter, blir därför ett viktigt förhållningssätt i kvalitetsarbetet generellt. Ibland upplevs de centrala mallarna ha en svag koppling till skolans inre arbete och specifika behov. Även hur huvudmannens och skolans mål hänger ihop kan upplevas som otydligt. Utvecklingsmål och utvecklingsinsatser måste tillåtas variera utifrån skolans specifika sammanhang och behov och i de skolor i granskningen där det sker, har kvalitetsarbetet en större angelägenhetsgrad.

Högre måluppfyllelse – målet för kvalitetsarbetet

Lärarna är särskilt viktiga för elevernas kunskapsutveckling.⁴⁴ Många lärare beskriver, trots detta, kvalitetsarbetet som något isolerat och avskilt från

⁴⁴ Hattie (2009), *Visible learning*, Routledge.

Åman J (2011) Att lära av de bästa. ESO- rapport om svensk skola i ett internationellt perspektiv, 2011:8, Stockholm.

undervisningen. Ett skäl uppges vara att endast de nationella ämnesproven efterfrågas och sammanställs och att diskussion om och analys av resultat i dessa sker isolerat från andra ämnen. Övriga ämnen blir sällan uppmärksammade på grupp- eller skolnivå på liknande sätt. Övergripande och gemensamma undervisningsfrågor uppmärksammas och analyseras inte heller i tillräcklig utsträckning.

Det samlade arbetet på skolorna för att förbättra elevernas kunskapsresultat är diffust eller rent av osynligt på några av skolorna. Det är lärarna som kan åstadkomma förändringar i lärprocesserna och elevernas kunskapsresultat är beroende av deras professionella insats. Delaktighet, inflytande och ansvar i arbetet för att utveckla lärarpraktiken är därför centralt.

På några skolor i granskningen försöker rektorn och lärarna fånga perspektiv i skolans förbättringsarbete som på djupet kan beröra kvaliteter i lärprocesserna i all undervisning och i alla ämnen. Det innebär bland annat att de didaktiska frågeställningarna, det vill säga faktorer som påverkar skolans undervisning och dess innehåll får större utrymme i dessa skolors kvalitetsarbete. En sådan inriktning i kvalitetsarbetet ger ett viktigt komplement och stöd till analysen av kunskapsresultaten. Resultat i reella siffror och statistik är ett viktigt underlag i kvalitetsarbetet, men det behöver i analysen kompletteras med andra underlag exempelvis empiriska erfarenheter och teoretiska analyser av undervisningsfrågor, diskussioner eller elevröster som kan skapa ljus och förståelse för siffrorna.

Kvalitetssystemet – en kedja är inte starkare än sin svagaste länk

De rektorer och huvudmän i granskningen som uppfyller kraven på utvärdering och uppföljning har ett helhetsperspektiv på organisationens utvecklingsarbete avseende ledarskap och styrning, lärmiljö, lärande och undervisning.

Det innebär främst att systemets olika nivåer deltar i en kvalitetskedja; lärarna följer upp och utvärderar sina elevers kunskapsresultat på individ- och gruppnivå och anpassar sin undervisning efter analyser av metoder och resultat. Rektorn efterfrågar elevernas resultat och följer upp resultaten på grupp- och skolnivå och gör tillsammans med lärarna nödvändiga analyser för strategier och förbättringsinsatser. Huvudmannen, i sin tur, efterfrågar skolans resultat och ger riktad stöd och riktade resurser utifrån en kontinuerlig analys av skolornas resultat. Alla i kvalitetskedjan behövs och är beroende av varandra i det gemensamma uppdraget för elevernas måluppfyllelse. I sammanhanget kan noteras att eleverna – inte heller i detta avseende – ses som resurser och medaktörer.

Goda exempel

I ungefär 30 procent av skolorna görs sammanställningar i alla ämnen och i alla årskurser. På Kunskapsskolan Norrköping finns lång erfarenhet och system för mål- och resultatstyrning för uppföljning av kunskapsresultat på alla nivåer i systemet. På exempelvis Lexby skola och Viksjöskolan sker uppföljning och analys av elevernas kunskapsresultat också på individ-, grupp- och skolnivå och analyserna leder till förändringar och omprioriteringar. Resultatförbättring och högre krav på uppföljning och analys är ett prioriterat område även i de centrala förvaltningarna. De kommungemensamma mallarna innehåller tydliga krav på både resultatredovisningar, analys och förbättringsåtgärder och uttrycks vara ett stöd för kvalitetsprocessen, även för att identifiera och utvärdera skolans egna utvecklingsbehov. Även på Montessoriskolan Växthuset finns ett kvalitetsarbete med en tydlig struktur för utvärdering av all verksamhet. Kvalitetsarbetet bedrivs löpande över året, med ett

flertal avstämningar. Rektorn och lärarna utvärderar elevernas resultat och beslutar om nya åtgärder för att öka måluppfyllelsen. Åtgärderna kan gälla strukturella förändringar såväl som olika undervisningsinsatser. Kommunikationen mellan rektorn och lärarna är central i kvalitetsarbetet och rektorn har för detta tydliga strukturer för såväl sin styrning av det pedagogiska utvecklingsarbetet som för lärarnas delaktighet. Kvalitetsarbetet genomsyras av allas ambition att ta gemensamt ansvar för framgångsrik skolutveckling.

Kvalitetsarbetet med prioriterade mål och åtgärder har på flera andra skolor också blivit ett alltmer närliggande och levande arbete. Tidigare har exempelvis kvalitetsarbetet aktualiserats en gång om året i samband med läsårets utvärdering, men det ska nu genomföras med fler utvärderingar under läsåret kopplade till reflektioner och diskussioner om praktik och teori.

5 | Avslutande diskussion

Den här granskningen har fokus på rektors pedagogiska ledarskap i förhållande till det nationella uppdraget och skolans kärnverksamhet, det vill säga undervisning och lärande. Här följer en avslutande diskussion utifrån granskningens resultat.

I granskningen har rektors styrning och ledning och hur rektor själv skapar förutsättningar och organiserar utveckling varit centralt. Granskningen har även varit inriktad på att belysa de förutsättningar rektor får från huvudmannen för ett pedagogiskt ledarskap.

Pedagogiskt ledarskap

Innebörden av begreppet pedagogiskt ledarskap uppfattas på olika sätt, vilket kan göra det diffust och svårhanterligt. I forskarvärlden påtalas också svårigheter med att ge begreppet vetenskaplig stringens.⁴⁵ Ibland uttrycks att allt rektorn gör, även till exempel administrativa göromål, har pedagogiska konsekvenser eller att begreppet bör relateras till rektorns pedagogiska förmåga eftersom rektorn måste kunna föra fram budskap med genomslagskraft. Ibland relateras begreppet endast till rektorns klassrumsbesök. Skolinpektionen har dock i granskningen haft rektorsfunktionen i fokus och utifrån styrdokumentet valt en mer pragmatisk och resultatinkriktad definition:

Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.⁴⁶ Det betyder att rektor måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning, leda och styra läroprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat.⁴⁷

⁴⁵ Berg G (2011) Skolledarskap och skolans frirum, Studentlitteratur.

⁴⁶ Skolverket (2009). Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse – ett stödmaterial för rektorer och förskolechefer om att utveckla verksamheten. s.1.

⁴⁷ Ibid s 1-6.

Förutsättningar för rektorers ledarskap

I var tredje skola i granskningen utövar rektorn ett väl fungerande och aktivt pedagogiskt ledarskap. I hälften av skolorna behöver det pedagogiska ledarskapet utvecklas i vissa delar, och i ytterligare några skolor krävs ett mer genomgripande arbete för att möjliggöra ett pedagogiskt ledarskap. Utvecklingsbehoven varierar och skiftar mellan skolorna, även om vissa utvecklingsbehov är särskilt framträdande; rektorsrollen behöver förtydligas, skolkulturen behöver utmanas, det undervisningsnära ledarskapet behöver utvecklas, uppföljning och analys av kunskapsresultat behöver förstärkas och rektorns fokus på skolutveckling och de nationella målen behöver prioriteras. Sammantaget behöver ett flertal rektorer, i varierad grad, själva ta ett ökat ansvar för att utveckla sitt pedagogiska ledarskap.

Förutsättningar från huvudmannen när det gäller storlek och bredd på rektorns ansvarsområde visar sig i granskningen inte ensamt försvåra det pedagogiska ledarskapet. Det finns små skolor där det saknas styrning och ledning av den pedagogiska verksamheten. Det finns samtidigt stora skolenheter, där det finns ett väl fungerande pedagogiskt ledarskap. Förutsättningar som i granskningen visar sig ha större relevans för det pedagogiska ledarskapet är att resurser, organisation och stöd sker utifrån rektorns och skolans sammanhang och behov.

Hinder och svårigheter i ledarskapet är av skiftande karaktär. Detta pekar på betydelsen av ett kontextuellt förhållningssätt och samspel mellan rektorn och huvudmannen för att de tillsammans ska kunna optimera förutsättningarna. Rektorn behöver analysera och tydliggöra hinder i skolans struktur, kultur och även i sitt eget ledarskap, så att huvudmannen bättre kan ge stöd och förutsättningar utifrån de specifika behov rektorn och skolan har. Huvudmannen behöver å sin sida sedan ha system för att kunna prioritera resurserna till respektive rektor. De exempel i granskningen där huvudmännen genomför kartläggningar av stödbehov för att ge utrymme för ett pedagogiskt ledarskap och erbjuder till exempel coachning, stöd för professionella nätverk, mentorer för nytillträdna rektorer och har en framförhållning i sin rekryteringspolicy, visar att det är möjligt att skapa goda förutsättningar och därmed också energi och hållbarhet för rektorsrollen.

Kvalitetsarbete – med fokus på elevernas lärande

"Skolans verksamhet måste utvecklas så att den svarar mot de nationella målen. 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, resultatet följs upp och utvärderas och att nya metoder prövas och utvecklas".⁴⁸

De utvecklingsområden för rektors ledarskap som redovisas i denna granskning är tydligt relaterade till kärnprocesserna i skolan, undervisningen och elevernas lärande. De identifierade utvecklingsbehoven pekar främst på olika svårigheter att komma nära undervisningen.

Det systematiska kvalitetsarbetet är ett medel för att synliggöra, analysera och åtgärda vad i skolans undervisningsprocesser som kräver bättre

⁴⁸ Berg G (2011) Skolledarskap och skolans frirum, Studentlitteratur.

förutsättningar. Det kan handla om ökat stöd, omprioritering eller ny kunskap för att ge eleverna optimala möjligheter att lära och utvecklas. Tydligt är att ett sådant kvalitetsarbete ännu inte förekommer i alla skolor. Enligt forskning kan ett av skälen vara att många ledare inom den offentliga sektorn saknar erfarenhet av att ta del av och arbeta med kvalitets- och resultatinformation.⁴⁹ I granskningen framkommer även andra tänkbara orsaker. En tänkbar orsak kan vara att kvalitetsarbetet på många skolor aldrig förstås som ett verktyg för skolans inre utvecklingsarbete. En annan kan vara att rektorerna

”... det är oroande när kunskapsuppföljning och analys av elevernas resultat saknas ...”

räds gamla föreställningar om lärarnas autonomi i klassrummen och därför inte vågar närma sig undervisning kopplat till elevernas kunskapsresultat. Några rektorer uttrycker att de i sitt kvalitetsarbete styrs av huvudmännens krav på vad som ska utvecklas och dokumenteras och att arbetet därför i för liten utsträckning är kopplat till skolans specifika utvecklingsbehov. Oavsett orsak, är det oroande när kunskapsuppföljning och analys av elevernas resultat saknas, eftersom det är en grundförutsättning för prioriteringar av åtgärder för högre måluppfyllelse. Avsaknad av kunskapsuppföljning med analys, dialog om framgångsfaktorer i undervisning och åtgärder utifrån det, signalerar om svagheter i det pedagogiska ledarskapet. Det ger också en kraftfull signal om att en viktig länk saknas i det gemensamma kvalitetsarbetet för att utveckla undervisningen, och därmed också elevernas lärande.

Skolorna i granskningen har olika villkor och skilda resultat, men trots detta fördelas resurserna mer utifrån schabloner än analyser av varje skolas resultat, sammanhang och behov. En nyligen utgiven rapport från Skolverket pekar på att huvudmännen också behöver bli bättre på att följa upp och utvärdera effekterna av resursfördelningen.⁵⁰

Det är således viktigt för huvudmän och rektorer att tillsammans analysera och förstå vad som hindrar uppföljning och analys av elevernas kunskapsresultat. Skollagen föreskriver att utbildningen inom grundskolan ”ska vara likvärdig, oavsett var i landet den anordnas. Normerna för likvärdigheten anges genom de nationella målen. En likvärdig utbildning innebär inte att undervisningen ska utformas på samma sätt överallt eller att skolans resurser ska fördelas lika.”⁵¹

Rektorer och huvudmän har ett gemensamt ansvar för skolans uppdrag, med rektorn som garant för elevernas rättigheter och med huvudmannen som ansvarig för en likvärdig skola för alla elever.

Fokus på undervisning och lärande

Kvalitetsarbetet ska ha fokus på undervisning och lärande. Forskning ger alltmer tillgång till kunskap om faktorer som kan höja kvaliteten i undervisningen och därigenom förbättra elevernas studieresultat.⁵² Kvalitetsgranskningen visar att det i de granskade skolorna finns motivation för de undervisningsnära frågorna, inte minst genom det engagemang som visats i samband med samtalen kring den nya läroplanen. Därmed finns också en god jordmån för att vitalisera och ytterligare fördjupa de undervisningsnära samtalen. Rektors

⁴⁹ Lindgren L (2008) Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn. Malmö: Studentlitteratur.

⁵⁰ Skolverket (2011), Resursfördelning till grundskolan - rektorers perspektiv.

⁵¹ Lgr 11 s. 9.

⁵² Hattie A (2009). Visible learning, Routledge.

ledarskap bör i det perspektivet vara att leda lärarnas lärande, det pedagogiska arbetet och skolutveckling.

För att lyckas med detta måste rektorn ha god kännedom om skolans arbete för undervisning och lärande och använda kunskapen som underlag för kommunikation om skolans uppdrag och utvecklingsbehov. Hur strategier för ett undervisningsnära ledarskap sedan utformas måste ske efter skolans och rektorns sammanhang och förutsättningar. Det betydelsefulla är att rektorn skapar strukturer och processer för detta, vidmakthåller motivation och energi och leder det övergripande utvecklingsarbetet. Det fördelade ledarskapet erbjuder, enligt forskning, ökade möjligheter att skapa inflytande och engagemang i det gemensamma ansvaret för skolutveckling.⁵³

Rektorn har genom ny lagstiftning getts möjligheter att delegera uppgifter, vilket är något annat än ett fördelat ledarskap enligt forskning. Effekterna av dessa möjligheter har inte gått att se eftersom majoriteten av skolorna granskats när den gamla lagstiftningen gällde. Hur rektorn praktiserar dessa nya möjligheter blir därför särskilt intressant att följa ur såväl ett ledarskaps- som ett skolutvecklingsperspektiv.

Synen på eleven

Elever ska enligt läroplanen ges inflytande över utbildningen:

"De ska fortlöpande stimuleras att ta aktiv del i arbetet med att vidareutveckla utbildningen och hållas informerade i frågor som rör dem. Informationen och formerna för elevernas inflytande ska anpassas efter deras ålder och mognad. Eleverna ska alltid ha möjlighet att ta initiativ till frågor som ska behandlas inom ramen för deras inflytande över utbildningen."⁵⁴

"De demokratiska principerna att kunna påverka, ta ansvar och vara delaktig ska omfatta alla elever. Rektorn har ett särskilt ansvar för att ett aktivt elevinflytande gynnas."⁵⁵

I granskningen framkommer att rektorerna och lärarna tillsammans behöver reflektera över sitt förhållningssätt till eleverna som värdefulla medaktörer med rätt till inflytande över allt som berör deras utbildning och lärande. Eleverna måste få ta del av processer, få samtala om idéer, bidra med tankar och sina upplevelser och sin förståelse. Det måste därför finnas en inkluderande stämning där vuxna i skolan tar initiativet till detta och tror på elevernas förmågor. Elevinflytande har ofta missuppfattats och exemplifieras genom företeelser som vuxna i skolan redan har bestämt att elever ska ha inflytande över, i stället för att elevinflytande är ett förhållningssätt där eleverna är medaktörer och medskapare i läroplanens mening.

Skola – ledarskap – utveckling

Välfungerande samhällsinstitutioner – däribland skolan – förutsätter att det är ordning och reda på ekonomin, uppföljningen och beslutsformerna. Skolan, som del av en välfungerande organisation och med ett välutvecklat kvalitetssystem, är en förutsättning för detta. För en framgångsrik skola krävs

⁵³ Harris A (2008). *Distributed Leadership: Different Perspectives*. Springer.

⁵⁴ Lgr 11 2.3 Elevernas ansvar och inflytande.

⁵⁵ Lgr11 2.8 Rektorns ansvar.

emellertid något mer. Kunskap om rektors ledarskap och skolorganisationer genom forskning kan ge märke och kraft till fördjupad förståelse.⁵⁶

Forskning pekar på att ledarskap i skolan är en komplex social process där det är viktigt att bejaka och ta hänsyn till komplexiteten i organisationen för att kunna styra och leda den.⁵⁷ Ledarskaps- och skolutveckling måste till exempel relateras till både kultur och struktur.⁵⁸ Att utveckla skolor tycks således förutsätta att skolorna har förmåga att utveckla sina kulturer. I denna kvalitetsgranskning om rektors ledarskap, såväl som i den tidigare, är perspektiv på olika skolkulturer återkommande. I granskningarna framkommer att såväl individer, som roller och skolorganisation är bärare av olika föreställningar och attityder som en del av skolans komplexitet. Ledarskaps- och skolutveckling tycks därför behöva relateras till kulturskillnader på alla nivåer i skolsystemet och till alla inblandade aktörer.

I takt med samhällsförändringar och nya kunskapsvinningar blir skolan och därmed rektors ledarskap alltmer komplext, vilket också måste återspeglas i kompetens, stöd och förutsättningar. Kommunikation och samspel – skilt från information och informella samtal – är enligt forskning ett viktigt kraftfält för fördjupad förståelse och bör i ett sådant perspektiv ses som ett verktyg, såväl som ett organisatoriskt system och ett gemensamt språk.⁵⁹

I vetenskapsrådets rapportserie (4: 2011) om rektorers ledarskap lyfts tolv områden fram som bedöms vara angelägna att forska vidare om. Några av dem är särskilt intressanta relaterade till denna granskningens inriktning:⁶⁰

- hur relationen mellan rektor och lärare påverkar elevprestationer och resultat,
- hur rektorsutbildningar och fortbildningsinsatser påverkar ledning och styrning av skolan samt
- hur styrnings- och ledarskapsprocesser på olika nivåer i systemen påverkar skolresultatet.

Granskningens resultat och erfarenheter ska ses utifrån rådande kunskapsläge och som ett nedslag i 30 grundskolors arbete för ledarskaps- och skolutveckling med fokus på elevernas undervisning och lärande. Resultaten kan därmed inte generaliseras men väl bidra till referensramar som grund för fördjupade samtal om skolutveckling. Vid samtalen i granskningen, med såväl huvudmän som rektorer och lärare, uttrycks också viljeyttringar om fördjupad kommunikation för att uppnå ökad förståelse för och mer kunskap om de förutsättningar rektors ledarskap och skolutveckling kräver.

⁵⁶ Philip Hallinger (2005): *Instructional Leadership and the School Principle: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away*, *Leadership and Policy in Schools*, 4:3, 221-239.

Höög Jonas & Johansson Olof. (Red) (2010) *Struktur, kultur, ledarskap, förutsättningar för framgångsrika skolor*. Lund: Studentlitteratur.

⁵⁷ Alvesson M, Spicer A (2010) *Understanding leadership in the real world*, Routledge.

⁵⁸ Persson A (red.) (2003), Kapitel 2 ur *Skolkulturer*, Studentlitteratur.

Höög J & Johansson O (red) 2010. *Struktur, kultur, ledarskap*, Lund, Studentlitteratur.

⁵⁹ Årlestig 2008, Björkman 2008.

⁶⁰ Johansson O (red./ed.) (2011) *Rektor en forskningsöversikt 2000-2010*, Vetenskapsrådets rapportserie 4:2011, Stockholm.

6 | Metod och genomförande

Denna kvalitetsgranskning är med avseende på upplägg för genomförande i huvudsak en uppföljning av den tidigare kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap.⁶¹

Nedanstående beskrivning är därför i stora delar samstämmig med den tidigare granskningens beskrivning av genomförande och upplägg.

Detta är en kvalitativ granskning, vilket innebär att inga generella slutsatser kan dras om andra grundskolerektors arbete i landet. Det är också fråga om ett litet material och exakta bedömningar kan därför inte göras.

Granskningen kan emellertid visa på några mönster och faktorer som kan vara applicerbara även på andra skolor och som rektorer och lärare kan relatera till i sitt utvecklingsarbete.

Urval

Samtliga skolor i granskningen är slumpvis utvalda. Elva kommuner valdes ut i ett första urval. I varje kommun valdes sedan ut två kommunala grundskolor, en skola med f-6-verksamhet och en med 6-9-verksamhet. Utgångspunkterna för det slumpvisa urvalet var dock att kommunen/huvudmannen inte ska ha varit föremål för regelbunden tillsyn under 2010 eller 2011. Skolor som samtidigt ingick i någon annan kvalitetsgranskning valdes bort. Åtta fristående grundskolor valdes därefter ut i åtta av kommunerna. I någon av kommunerna fanns ingen fristående skola tillgänglig utifrån utgångspunkterna och en ny kommun och fristående skola valdes därför ut. I urvalet ingick således totalt 30 grundskolor, varav 22 kommunala och 8 fristående.

Vid kontakterna med skolorna framkom att tre av rektorerna hade sådant verksamhetsansvar att det krävdes granskning av mer än en skolenhet för

⁶¹ Skolinspektionen, Kvalitetsgranskningsrapport 2010:15, Rektors ledarskap.

att få helhetssyn över rektors pedagogiska ledarskap. Totalt ingår således 33 skolor i granskningen, men endast 30 rektorer. I rapporten uttrycks dock genomgående att 30 skolor deltar i granskningen, således ekvivalent med 30 rektorer.

Material

Huvudman och rektor för de utvalda skolorna kontaktades med ett informationsbrev och begäran om dokument.⁶² Rektor kontaktades därefter för avstämning av tid och genomförande av besöket.

Flera metoder för att samla in data har använts. Dokumentanalyser, gruppintervjuer med elever och med olika grupper av lärare, intervjuer med arbetslagsledare samt med personer med specialpedagogisk kompetens. Rektorn för verksamheten intervjuades vid två tillfällen. Först i en inledande intervju där de inlämnade dokumenten var utgångspunkt för samtalet samt rektorns syn på sin roll och position i förhållande till huvudmannen och lärarna. Därefter genomfördes en längre intervju med det nationella uppdraget och kärnprocesserna i fokus. Rektorn har också svarat på ett frågeformulär för fakta och information om skolan inför skolbesöket. Utredarna gick också runt i skolan för att få en bild av verksamheterna och för att möjliggöra informella samtal. Där det var möjligt närvarade också utredarna i möten som rektorn hade ansvar för. På huvudmannanivå intervjuades förvaltningschef eller person med liknande befattning, representant för den politiska nämnden, samt styrelseordförande eller annan representant för styrelsen i skolor med fristående huvudmän.

Sammanlagt har utredarna intervjuat 30 rektorer, elva förvaltningschefer, elva representanter för politiska nämnder och åtta representanter för styrelser i fristående skolor. Vidare har cirka 240 lärare, ungefär lika många elever, cirka 30 personer med specialkompetens samt cirka 50 arbetslagsledare eller lärare med liknade funktion intervjuats.

Skolinspektionens iakttagelse och bedömningar grundar sig på analyser av såväl verksamhetsbesök med intervjuer och observationer som skolans inlämnade dokument. Genom att använda flera datakällor, så kallad triangulering, som underlag för bedömning, antas bilden av rektors ledarskap kunna bli mer mångfacetterad. Det anses bidra till trovärdighet i de tolkningar som görs.⁶³

Varje skola besöktes under två dagar inom loppet av april-oktober 2011. Varje skolbesök genomfördes av två utredare från någon av Skolinspektionens fem regionala avdelningar. De skolor som har ingått i urvalet fick under oktober 2011 - februari 2012 ett granskningsbeslut med beskrivning och bedömning av respektive område i granskningen. Där framgår såväl styrkor som svagheter i rektors ledarskap utifrån granskningen frågeställningar. Där finns också en beskrivning av de förutsättningar rektorn får av huvudmannen utifrån frågeställningarna. Rekommendationer om förbättringsarbete där rektors ledarskap behöver utvecklas framgår av besluten. Huvudmannen har därefter sex månader på sig att redovisa förbättringsinsatser. I en av de

⁶² Skolorna och huvudmännen ombads sända in följande dokument: Lokal arbetsplan eller andra dokument som visar skolans/huvudmannens vision, skolans resp. huvudmannens senaste kvalitetsredovisning, principer och inriktning för lärarnas kompetensutveckling, principer för resursfördelning, principer och inriktning för rektorers kompetensutveckling, kommunens delegationsordning, uppdragsbeskrivning för rektorn, annons för senaste utlysta rektorstjänst. Uppdragsbeskrivningar för lärarna, förteckning över lärarnas utbildning, underlag för medarbetarsamtal skolans kalendarium för läsåret, tre ex. på lärar- resp. elevschema, skolans organisation av det pedagogiska ledarskapet, annons för senaste utlysta lärartjänst, rektorns svar på frågeformulär.

⁶³ Patton M (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. London, Sage publ.

fristående skolorna fullföljdes inte granskningen genom beslut. Skolan hade vid tiden för granskningen så allvarliga brister att den överlämnades till Skolinspektionens verksamhet för riktad tillsyn.

Bearbetning och analys

Insamlade data har bearbetats och analyserats av de utredare som besökt respektive skola. Som stöd utarbetades ett bedömningsunderlag av projektledningen, där distinkta frågeområden, intervjuguider och kriterier för bedömningar presenterats. Utredarna, från Skolinspektionens olika avdelningar, har också samlats vid ett par tillfällen för bedömningsdiskussioner. Detta möjliggör likvärdighet i utredarnas bedömningar.

Kvalitetsaspekter och etik

Varje rektor har fått möjlighet att läsa rapporten för faktagranskning före bedömningar och publicering. Skolans huvudman har också fått möjlighet att läsa beskrivningarna i rapporten för det som berör de förutsättningar som huvudmannen ger rektorn utifrån frågeställningarna i granskningen. Granskningsbesluten har kvalitetssäkrats på flera nivåer inom Skolinspektionen. Etisk medvetenhet och kompetens är centralt i Skolinspektionens arbete. Ett etiskt förhållningssätt till de individer utredarna möter är av största vikt, liksom en etisk försvarbar hantering av informationen Skolinspektionen får del av. Viktigt är att poängtera att projektet inte syftar till att peka ut enskilda rektorer eller huvudmän utan belysa komplexitet och framgångsfaktorer i rektors ledarskap och genom det bidra till utveckling av ledarskapet med fokus på lärande och ökad måluppfyllelse.

7 | Referenser

Alvesson M, Spicer A, (2010)	Understanding leadership in the real world, Routledge.
Berg G, (1999)	Skolkultur – nyckeln till skolans utveckling: en bok för skolutvecklare om skolans styrning. Göteborg: Gothia.
Berg G, (2003)	Att förstå skolan – en teori om skolan som institution och skolor som organisationer. Lund: Studentlitteratur.
Berg G, (2003)	Skolkultur, Gleerups.
Berg G, (2011)	Skolledarskap och skolans frirum. Lund: Studentlitteratur.
Björkman Conny, (2008)	Internal capacities for school improvement: Principal's views in Swedish secondary schools. Ak. Avhandling. Umeå universitet, pedagogiska inst.
Blossing U, (2000)	Praktiserad skolförbättring Karlstad: Karlstads universitet.
Hallerström H, (2006)	Rektors normer i ledarskapet för skolutveckling. Ak. avhandling. Lunds universitet, sociologiska inst.
Hallinger Ph, (2005)	Instructional Leadership and the School Principle: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away, Leadership and Policy in Schools.
Hattie J, (2009)	Visible Learning - A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. London: Routledge.
Harris A, (2004)	Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? Educational Management Administration Leadership 2004.
Harris A, (2008)	Distributed Leadership: Different Perspectives. Springer.
Hargreaves A, Fink D, (2008)	Hållbart ledarskap i skolan. Lund: Studentlitteratur.
Höög J & Johansson O, (Red) (2010)	Struktur, kultur, ledarskap, förutsättningar för framgångsrika skolor. Lund: Studentlitteratur.
Johansson O, (red./ed.) (2011)	Rektor en forskningsöversikt 2000-2010, Vetenskapsrådets rapportserie 4:2011, Stockholm.
Leo U, (2010)	Rektorer bör och rektorer gör. Ak. Avhandling Lunds universitet.
Lindgren L, (2008)	Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn. Malmö: Studentlitteratur.
Ludvigsson A, (2009)	Samproducerat ledarskap – Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete. ak. avh. Jönköping: Högskolan för lärande och kommunikation.
	Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011 (Lgr 11).
	1994 års läroplan för det obligatoriska skolväsendet (Lpo 94).

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.
Patton M, (2002)	Qualitative Research and Evaluation Methods. London. Sage publ.
Persson A, (red.) (2003)	Skolkulturer, Lund, Studentlitteratur.
Skolinspektionen (2009)	Vi vässar pennan: Skolinspektion med fokus på kunskap och kvalitet.
Skolinspektionen (2010:10)	Uppföljning och utvärdering av elevernas kunskapsuppfyllelse.
Skolinspektionen (2010:15)	Rektors ledarskap. Kvalitetsgranskningsrapport 2010:15.
Skolinspektionen (2011:9)	Fysik i mellanåren. Kvalitetsgranskning 2011:9.
Skolinspektionen (2011:4395)	Olika elever samma undervisning.
Skolverket (2007)	Lägesbedömning – rapport till regeringen. Rapport 303.
Skolverket (2009)	Resursfördelning utifrån förutsättningar och behov?
Skolverket (2009)	Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse – ett stödmaterial för rektorer och förskolechefer om att utveckla verksamheten.
Skolverket (2010)	Utmaningar för skolan, Den nya skollagen och de nya reformerna. Stockholm: Skolverket.
Skolverket (2011)	Resursfördelning till grundskolan – rektorers perspektiv.
Skollagen (1985:1100)	
Skollagen (2010:800)	
Svedberg L, (2000)	Rektorsrollen – Om skolledarskapets gestaltning. Stockholm: Stockholms universitet.
Törsén M, (2009)	Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes. Ak. Avhandling Umeå universitet, pedagogiska institutionen.
Utbildningsdepartementet (2001)	Lärande ledare: ledarskap för dagens och framtidens skola. Stockholm: Utbildningsdepartementets skriftserie rapport 4.
Åman J, (2011)	Att lära av de bästa. ESO – rapport om svensk skola i ett internationellt perspektiv 2011:8, Stockholm.
Årlestig H, (2008)	Communication between principals and teachers in successful schools. Ak. Avhandling Umeå universitet, pedagogiska inst.

8 | Bilagor

1. Författningsstöd och fördjupad forskningsöversikt
2. Skolor i granskningen
3. Referenspersoner

Bilaga 1

Författningsstöd och fördjupad forskningsöversikt

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

Författningsstöd rörande kommunala huvudmän till den 1 juli 2011

1 kap. 12 § 1985 års skollag

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

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

2 kap. 8 § 1985 års skollag

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

Lpo 94, 1 Den enskilda skolans utveckling

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

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

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.

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

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

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

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

Skolverkets allmänna råd för kvalitetsredovisning

Kvalitetsarbete ska bedrivas både på huvudmannanivå och i verksamheterna. Huvudmannen och ledningen för förskoleverksamhet, skolbarnsomsorg och skola, har alla ett ansvar att se till att det finns fungerande system för

att styra mot uppsatta mål. Huvudmannen har det övergripande ansvaret för att enheterna bedriver verksamheten och utbildningen i enlighet med författningarna inom området. Huvudmannen ska skapa förutsättningar för verksamheterna att kunna nå de nationella målen och 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 måloppfyllelse och att vidta lämpliga åtgärder. För att förbättringar ska bestå och kvaliteten höjas behöver utvecklingen följas över tid. Den skriftliga kvalitetsredovisningen är ett verktyg för att regelbundet stämma av hur långt verksamheten kommit i det löpande förbättringsarbetet.

Författningsstöd rörande kommunala grundskolor till den 1 juli 2011

2 kap. 2 § 1985 års skollag

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

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

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

Lpo 94, 2. Mål och riktlinjer

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

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

Lpo 94, 2.2 Kunskaper/Riktlinjer

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

Lpo 94, 2.8 Rektors ansvar

Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas

på att nå de nationella målen. Rektorn ansvarar för att en lokal arbetsplan upprättas samt för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och till målen i 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.

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 uppdragsgästare vid skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor som avses i första stycket, om inte annat anges.

2 kap. 11 § 2010 års skollag

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

4 kap. 4 § 2010 års skollag

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

4 kap. 5 § 2010 års skollag

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

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

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

Lgr 11, 2. Övergripande mål och riktlinjer

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

Lgr 11, 2.2 Kunskaper/Riktlinjer

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

Lgr 11, 2.8 Rektors ansvar

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

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

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

Fördjupad forskningsöversikt

Indirekt och direkt ledarskap

Ett sätt att beskriva pedagogiskt ledarskap är att använda begreppsparen indirekt och direkt pedagogiskt ledarskap.

I det indirekta pedagogiska ledarskapet utformar rektorn förutsättningarna för undervisning och lärande, vilket till exempel kan bestå i att rektorn organiserar verksamheten genom att skapa strukturer för lärar- och elevscheman, mötesformer och tid och rum för samarbete i lärarlag.

I det direkta pedagogiska ledarskapet leder rektorn skolans kärnprocesser – undervisning och lärande. Rektor fokuserar på att vara direkt involverad och verkar undervisningsnära genom att till exempel ge återkoppling till lärare på deras undervisning och analys av skolans resultat i relation till undervisnings- och lärandesituationen. Rektorn ger i det direkta pedagogiska ledarskapet stöd och utmanar och utvecklar lärarna genom dialog och kommunikation om skolans kärnprocesser.⁶⁴ Rektors engagemang och besök i undervisningen har positivt samband med lärarnas upplevelse av sina arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter.⁶⁵ Resultaten visar på betydelsen av rektors aktiva pedagogiska ledning av verksamheten liksom betydelsen av att rektors organisation avseende tid och personal framförallt inriktas på att stödja utveckling och utvärdering av den pedagogiska verksamheten.⁶⁶

Rektorns kommunikation med lärarna

Ett annat sätt att beskriva pedagogiskt ledarskap är relaterat till rektors kommunikation med lärarna, men också med elever och föräldrar, om skolans kärnprocesser. Det finns stöd i forskningen för att rektors kommunikation, som en del av ett kommunikativt, demokratiskt och lärande ledarskap, är centralt för att utveckla undervisning och lärande.⁶⁷ Samtidigt visar forskning

⁶⁴ Törnsén, M (2009). Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes. Ak. Avh. Umeå: Umeå Universitet.

⁶⁵ Skolverket (2007). Lägesbedömning – rapport till regeringen. Rapport 303, Stockholm: Skolverket s 186

⁶⁶ ibid

⁶⁷ Utbildningsdepartementet (2001). Lärande ledare. Ledarskap för dagens och framtidens skola. Stockholm: Utbildningsdepartementets skriftserie rapport 4.

att det finns en omedvetenhet bland rektorer om hur sådan kommunikation kan behöva gestaltas för att upplevas som värdefull.⁶⁸ Forskning pekar vidare på att rektors kommunikation ofta är ojämnt fördelad och att den mer styrs av vardagssamtal och kortsiktighet än långsiktig påverkan på aktiviteter, problemlösning och resultat.⁶⁹

Forskning visar också att rektorerna behöver egna så kallade rektorsdomäner där de kan interagera och kommunicera med andra rektorer för att utveckla sin kunskap, sitt ledarskap och sin professionella yrkesroll.⁷⁰

Skolkultur

Den traditionella skolkulturen kommer till uttryck på olika sätt. Den beskrivs ibland som ett "osynligt kontrakt" mellan lärare och rektorer – där rektorn förväntas respektera lärarnas yrkesmässiga självständighet.⁷¹ Lärarna vill att rektorn ska vara en jämbördig kollega som har visioner, ger stöd och visar respekt för lärarnas professionella autonomi.⁷² Lärarna anser ofta att rektorns viktigaste merit är om rektor tidigare varit lärare.⁷³ En konsekvens av detta synsätt – och därtill kopplade förväntningar – är att det kan uppstå spänningar om inte rektorn uppträder och agerar som kollega och om rektor inte är följsam mot de lojaliteter som förknippas med detta.

Ett fördelat ledarskap

Ett fördelat ledarskap anses också vara en framgångsfaktor i ledarskapet och syftar då bland annat till att göra fler delaktiga i skolövergripande processer och analyser.⁷⁴ Enligt Lpo 94 och Lgr 11 måste skolans verksamhet utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Detta ansvar ligger hos huvudmannen och rektorn, men också lärarna har ett ansvar för att verksamheten utvecklas.⁷⁵ Det tål dock att poängtera att detta inte är liktydigt med att rektor delegerar funktioner som rektor har ansvar för i författningarna, utan att genomförda fördelningar grundar sig på professionellt engagemang och delaktighet när det gäller lärande och utveckling generellt och därmed också för den egna skolans övergripande utvecklingsarbete. 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 betraktas som "rektorsuppgifter".⁷⁶ Med detta följer inflytande över processer för övergripande utveckling på skolnivå. 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. Kapaciteten och resurserna finns inom den egna organisationen och även eleverna är en del av detta.⁷⁷

⁶⁸ Törnsén M (2009). Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes. Ak. Avh. Umeå: Umeå universitet.

⁶⁹ Årlestig Helene (2008). Communication between principals and teachers in successful schools. Ak. Avhandling Umeå: Umeå Universitet, pedagogiska inst.

⁷⁰ Leo Ulf (2010). Rektorer bör och rektorer gör. Lund: Lunds Universitet.

Svedberg Lars (2000). Rektorsrollen – Om skollidarskapets gestaltning Stockholm: Stockholms Universitet.

Hallerström Helena (2006). Rektors normer – i ledarskapet för skolutveckling. Lund: Lunds Universitet.

⁷¹ Berg G (2003) Att förstå skolan – en teori om skolan som institution och skolor som organisationer, Lund Studentlitteratur.

⁷² Persson A, Andersson G, Nilsson Lindström M (2003). Framgångsrika skollidare i spänningsfält och allianser. I: Persson A (red) Skolkulturer. Lund Studentlitteratur. s 33-56.

⁷³ Blossing U (2000). Praktiserad skolförbättring Karlstad: Karlstads Universitet s 45.

⁷⁴ Hargreaves & Fink (2008).

⁷⁵ Lpo 94 samt Lgr 11, Skolans värdegrund och uppdrag. Den enskilda skolans utveckling.

⁷⁶ Berg G (2003). Att förstå skolan - en teori om skolan som institution och skolor som organisationer, Lund: Studentlitteratur,

⁷⁷ Harrys A (2008). Distributes Leadership: Different Perspectives, Springer

Kontinuerligt lärande

I Utbildningsdepartementets rapport "Lärande ledare" beskrivs den lärande organisationen med fokus på det kontinuerliga lärandet och förståelsen av uppdraget i skolan.⁷⁸ Såväl rektors, som lärares och elevers lärande är centralt jämsides med de processer genom vilka lärandet sker. I en lärande organisation förskjuts ledarskapet från planering och organisering av medarbetarna till att leda deras lärande, vilket kräver 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 ett utvecklingsarbete som kommer ur dessa förhandlingar.⁷⁹

Forskning om huvudmannens betydelse för skolutveckling

Rektorn måste tillvarata, påverka och anpassa skolans inre organisation och verksamhet för att så långt som möjligt – inom givna ramar – kunna skapa förutsättningar för goda resultat och pedagogisk utveckling. Rektorn behöver i sin tur ges förutsättningar från huvudmannen. Skolinspektionens tidigare granskning av rektors ledarskap har inte granskat förutsättningar för rektorskapet, men i granskningen belyst att förutsättningarna påverkar rektorns möjlighet att leda den pedagogiska verksamheten. Det är rektors ansvar att se till att arbetet ligger i linje med skolans mål, ramar och resurser men också att tydligt påtala när den nationella måluppfyllelsen inte kan nås på grund av bristande förutsättningar. Det är huvudmannens ansvar, ur ett måluppfylleseperspektiv, att ge rektor stöd och förutsättningar att utföra sitt uppdrag. Det saknas aktuell forskning som belyser betydelsen av relationen mellan huvudmannens ansvar och de förutsättningar som rektorer får för att leda skolor. Det saknas också kunskap om hur huvudmännen arbetar och styr kvalitetsutvecklingen. Därför uppstår frågor om hur huvudmännen inhämtar information, skapar kunskap om skolornas resultat, hur dessa resultat används samt hur ledningsfunktioner utformas för att stödja och utveckla verksamheten.⁸⁰

Rektorsforskning framöver...

Vetenskapsrådets forskningsöversikt "rektor – en forskningsöversikt 2000-2010", som tagits fram i samarbete med Skolverket, presenterar och diskuterar aktuell svensk och europeisk forskning om rektor. I det avslutande kapitlet sammanfattas forskningsläget och några rekommendationer ges för framtida rektorsforskning. Rekommendationerna är baserade på forskningsgrundade antaganden.

Ett centralt "forskningsgrundat antagande" är "att rektorernas ledarskapsroll(er) även i fortsättningen kommer att vara central för skolans utveckling, förbättring, organisatoriska kapacitet och elevresultat. Efter kvaliteten på lärarnas arbete och undervisningsmetoder får ledarskapet på skolan ses som den viktigaste faktorn för elevernas utveckling och studieresultat. Kombinationen decentralisering och centralisering av utbildningsmässiga

⁷⁸ Utbildningsdepartementet (2001). Lärande ledare, Ledarskap för dagens och framtidens skola. Stockholm: Utbildningsdepartementets skriftserie rapport 4.

⁷⁹ Ludvigsson A (2009). Samproducerat ledarskap – Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete. ak. avh. Jönköping: Högskolan för lärande och kommunikation.

⁸⁰ Höög Jonas & Johansson Olof. (2010). Kap 12: Epilog i Struktur, Kultur, Ledarskap: förutsättningar för framgångsrika skolor? (red); Höög J & Johansson O. Lund: Studentlitteratur.

riktlinjer och styrelseskick har intensifierat vardagen för rektorer samtidigt som kraven på administrativ skicklighet och dynamiskt ledarskap kommer att fortsätta att öka. Med tanke på rektorernas centrala roll för elevernas studieresultat oavsett nationella/lokala kontexter kommer rektorsforskningen med all säkerhet att fortsätta att öka i betydelse i framtiden.”⁸¹

Framgångsfaktorer för rektorers ledarskap – ett koncentrat

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 referenslistan i rapporten är tänkt att ge en vägledning att söka vidare.

- Rektor är aktiv pedagogisk ledare av verksamheten.
- Rektor är kunnig och kompetent och har lärarnas förtroende.
- 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 målpuppfyllelse.
- 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.

⁸¹ Ibid sid 69-70.

- 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.

Bilaga 2

Granskade skolor

Kommun	Skola
Avesta	Fors skola Krylbo skola Åvestadalskolan
Bollebygd	Gaddenskolan *
Gällivare	Dokkas skola Hedskolan Malmens friskola *
Järfälla	Al-Mustafaskolan * Fastebolsskolan Högbyaskolan Montessoriskolan Växthuset * Viksöskolan
Karlshamn	Möllegårdens skola Stenbackaskolan Åryds friskola *
Klippan	Bofinkensolan Ljungbyhedsskolan
Leksand	Banérskolan * Insjöns skola Siljansnässkolan
Luleå	Måttsundsskolan Örnässkolan
Norrköping	Djäkneparkskolan Jurslaskolan Kunskapskolan Norrköping *
Partille	Casa Montessori * Lexby skola Ugglums skola
Svenljunga	Mogaskolan Mårdaklevs skola
Örkelljunga	Kungsskolan Mårdenskolan Ekets skola
	* Fristående skolor

Bilaga 3

Referenspersoner

Referenspersoner:

Lisa Bäck	F.d. förvaltningschef
Ulf Leo	Fil dok. i rättssociologi, Lunds Universitet
Christina Lindh	Projektledare Rektors ledarskap I, utredare Linköping Skolinspektionen
Anders Persson	Professor i sociologi och utbildningsvetenskap, Lunds Universitet





Regelbunden tillsyn av alla skolor

SKOLINSPEKTIONEN granskar löpande all skolverksamhet, närmare 6 000 skolor. Tillsynen går igenom många olika områden i verksamheterna för att se om de uppfyller det som lagar och regler kräver.



Kvalitetsgranskning inom avgränsade områden

SKOLINSPEKTIONEN granskar mer detaljerat kvaliteten i skolverksamheten inom avgränsade områden. Granskningen ska leda till utveckling.



Anmälningar som gäller förhållandet för enskilda elever

ELEVER, FÖRÄLDRAR och andra kan anmäla missförhållanden i en skola till Skolinspektionen, till exempel kränkande behandling eller uteblivet stöd till en elev.



Fristående skolor – kontroll av grundläggande förutsättningar

SKOLINSPEKTIONEN bedömer ansökningar om att starta fristående skolor. Bedömningen innebär en grundläggande genomgång av skolans förutsättningar inför start.