

Sammanfattning
Rapport 2010:15

Rektors ledarskap

En granskning av hur rektor leder
skolans arbete mot ökad målupp-
fyllelse

Sammanfattning

Rektor har som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan det övergripande ansvaret för att skolans verksamhet som helhet inriktas på att nå de nationella målen.

Rektor ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas och har ansvaret för skolans resultat. I den mål- och resultatstyrda skolan är rektors ledarskap en viktig katalysator i skolans förbättringsarbete för att frigöra den potentiella kapaciteten i skolorganisationen.

Med utgångspunkt i forskning och tillsyn. Forskning och utredningar visar på komplexiteten i rektors ledarskap och på svårigheterna med att vara pedagogisk ledare. I Skolinspektionens regelbundna tillsyn med utgångspunkt i de nationella styrdokumenterna, framkommer flera områden i rektors ledarskap där brister finns.

Med fokus på elevens lärande och kunskapsutveckling. Skolinspektionen har utifrån ovanstående bakgrund granskat om rektorer leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse. Granskningen är centrerad kring om rektor leder skolans utvecklingsprocesser med fokus på elevens lärande och kunskapsutveckling. I det innefattas om rektor skapar förutsättningar för delaktighet och inflytande; om rektor kommunicerar med lärarna kring lärande och undervisningens form, metod, innehåll och resultat; om rektor skapar strukturer och former för ett systematiskt kvalitetsarbete och om rektor arbetar långsiktigt med lärarnas kompetensutveckling, samt om det finns verk samma strategier för samverkan internt och externt.

I granskningen ingår 30 grundskolor. De granskade skolorna finns i åtta kommuner och hos två huvudmän för fristående skolor. Skolorna är spridda

över landet. Granskningen bygger på intervjuer med 55 rektorer och biträdande rektorer, samt med drygt 450 lärare. Underlag i granskningen är också analyser av dokument från skolor och huvudmän, samt en enkät till samtliga lärare på de granskade skolorna. Till huvudman och rektor för var och en av de 30 grundskolorna har ett granskningsbeslut skickats, med krav på åtgärder eller rekommendationer om förbättringsområden för rektors ledarskap.

Många faktorer formar ledarskapet. Ledarskapet utövas utifrån en medvetenhet om nationella styrdokument och huvudmännens riktlinjer. Vanligtvis finns utifrån dessa utgångspunkter också en mer eller mindre kommunicerad vision eller målbild om vad skolan ska åstadkomma. Rektorerna arbetar under olika förutsättningar, med olika ledarstrategier och ledningsstrukturer, olika stora personalgrupper och elevantal. Hur ledarskapet ser ut påverkas av i vilken fas utvecklingsarbetet på den enskilda skolan befinner sig, men också av hur rektor förhåller sig till de förbättringsbehov som finns och vilket stöd de uppfattar sig kunna få av huvudmannen i sin ledarroll. Det finns ingen färdig modell för framgångsrikt skolläderskap, men det finns mycket kunskap om ledarskap i skolan som rektorerna behöver ta vara på för att kunna utforma sitt ledarskap. Varje rektor måste sedan skapa sitt ledarskap utifrån de förutsättningar och det sammanhang som skolan finns i. Skolinspektionens granskning visar exempel på olika aspekter i framgångsrikt ledarskap, men lyfter också fram områden som behöver åtgärdas eller stärkas för att kunna bidra till en ökad måluppfyllelse och ett långsiktigt förbättringsarbete.

Kommunikation är centralt. Vardagskommunikation är rektorerna duktiga på. De flesta arbetar med en öppen dörr för att medarbetare och elever ska kunna nå dem lätt och de poängterar att de rör sig runt i skolan under dagen. Reflekterande samtal om skolans utveckling, undervisning och elevers lärande förekommer i mindre utsträckning. Kommunikation kring mål, visioner och inriktning är centralt för att uppnå delaktighet och möjlighet till ett fördelat ansvarstagande.

Verkningsfulla strukturer. Det indirekta ledarskapet där rektorer bygger verkningsfulla strukturer är viktigt, liksom att forma en kultur som inspirerar medarbetarna till delaktighet i förbättringsarbetet. Rektorer som aktivt för processerna framåt och har förtroende för lärarna, samt skolor där man bemöter varandra på ett professionellt sätt med respekt, öppenhet och tillit, är på god väg.

Utrymme för stora förbättringar. I det direkta pedagogiska ledarskapet finns många förbättringsområden där rektorerna, i samspel med lärarna, behöver arbeta med frågor kring vad som genererar framgångsrik undervisning. Rektor behöver tillsammans med lärarna kontinuerligt diskutera möjligheter att pröva mål, innehåll, metoder och former. Rektor behöver också ge återkoppling till lärarna och bekräfta dem. Rektor behöver vidare, genom långsiktig analys och planering, stärka kompetensen hos medarbetarna. Det systematiska kvalitetsarbetet med fokus på undervisning och lärande behöver utvecklas för att skapa underlag för rektor att prioritera skolans förbättringsområden. Det finns också förbättringar att arbeta med inom samverkansområden både internt i skolorna och externt i närsamhället såväl som

genom globala utblickar. Det kan ske bland annat genom kontakter med föreningsliv och organisationer, näralliggande arbetsplatser, såväl som internationellt samarbete, till exempel med skolor i andra länder.

Rektors professionella roll. Rektorer är synliga och kan utkrävas ansvar för en mängd beslut i skolans verksamhet, men deras roll som professionella ledare är mer osynlig. Rektorer behöver stiga fram som kompetenta, starka ledare och visa mod i arbetet med att garantera att elever får den utbildning de har rätt till.

Goda exempel. Granskningen visar att de allra flesta rektorer genomför sitt uppdrag med en stark drivkraft som utgår från en idé om eleven i centrum. De rektorer som leder sina skolor mot ökad måluppfyllelse arbetar tillsammans med sina medarbetare utifrån de nationella styrdokumenterna med en gemensam, kommunicerad vision och tydliga insatser inom definierade förbättringsområden. Kvalitetsarbetet har en röd tråd. Kompetensutveckling är kopplad till förbättringsområdena, rektor har god legitimitet och höga, positiva förväntningar på lärare och elever.

Granskningen visar att rektorer i de granskade skolorna ytterligare behöver förbättra ledarskapet genom att:

- Leda och samordna skolans utvecklingsarbete långsiktigt, med ökad tydlighet kring mål, visioner och riktning, samt verka för att alla på skolan omfattas av de gemensamt prioriterade målen. Utveckla det systematiska kvalitetsarbetet med analys och utvärdering av skolans resultat, utifrån såväl de sociala målen, som kunskapsmålen. Detta för att kunna få en helhetsbild av inom vilka områden skolan lyckats väl med sitt utvecklingsarbete, liksom viktiga förbättringsområden. Säkerställa att förbättringsarbetet präglas av delaktighet, inflytande och ansvarstagande.
- Granska skolans ledningsstrukturer och dess funktionalitet, liksom arbetslagsledarnas roll, och därigenom stärka förutsättningarna för delaktighet och ansvarstagande. Skapa och stärka strukturer för kommunikation och förankring av ledningens prioriteringar.
- Utveckla arbetsformer för att kunna följa upp, utvärdera och ge återkoppling till lärare på den direkta undervisningen. Föra dialog med lärarna om lärande och undervisningens innehåll, metoder och arbetsformer. Initiera och föra samtal på skolan om vad som genererar framgångsrik undervisning. Tillsammans med lärarna kontinuerligt analysera samband mellan skolans resultat, undervisningsmönster, samt elevers utveckling och lärande.
- Forma och främja en sådan kultur i skolan att den inspirerar och stimulerar lärare till delaktighet i förbättringsarbetet. Leda skolans arbete i syfte att stimulera samverkan och kunskapsutbyte mellan enskilda lärare, arbetslag och ämnesgrupper. Göra analyser av skolans utvecklingsbehov kopplat till personalens kompetens och använda kompetensutveckling som en hävstång i förbättringsarbetet.
- Leda skolans arbete med att vidga perspektiven och förhålla sig till skolans verklighet i ett globalt sammanhang, utveckla kontakter dels i närsamhället, dels över såväl etniska gränser, kultur- och nationsgränser, samt diskutera förhållningssätt till olika normer och därigenom stärka förståelse för kulturell mångfald.





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.