

Sammanfattning
Rapport 2012:1

Rektors ledarskap

med ansvar för den pedagogiska verksamheten

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 måloppfyllelse 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 måloppfyllelse – 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.



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.