



Rektorers pedagogiska ledarskap

En kunskapsöversikt av Ulf Leo

Forskning i korthet 2013:4

Rektors pedagogiska ledarskap – en kunskapsöversikt

Text: Ulf Leo

Layout: Lena Lindberg

Redaktör: Birgitta Henecke

Förord

I detta nummer av Forskning i korthet redovisas en kunskapsöversikt kring rektors pedagogiska ledarskap. I FoU Skolas inventering av centrala utvecklingsområden i Skånes kommuner var detta ett av de områden som framhölls som ett av de mest angelägna. Frågan restes om hur det pedagogiska ledarskapet skulle kunna definieras, vad dess egentliga innebörd var och hur det skulle kunna understödjas.

FoU Skola gav därför fil dr Ulf Leo, universitetslektor på rättsociologiska enheten på Lunds universitet, i uppdrag att belysa frågan. Ulf Leo har tidigare arbetat som lärare och rektor i grundskolan mellan åren 1985 och 2009. För närvarande undervisar han i det nationella rektorsprogrammet på uppdrag för Centrum för skolledarutveckling vid Umeå universitet. Huvudintresset, både som utbildare och forskare, handlar om skolledares ledarskap och deras roll i skolutveckling. Ulf Leo disputerade vid Lunds universitet år 2010 med avhandlingen ”Rektorer bör och rektorer gör. En rättsociologisk studie om att identifiera, analysera och förstå professionella normer”.

Lund i november 2013

Birgitta Henecke
Vetenskaplig ledare
FoU Skola/Kommunförbundet Skåne

Innehåll

Förord.....	3
Inledning och bakgrund	5
Rektors ansvar.....	6
Forskning om pedagogiskt ledarskap och framgångsrika skolor.....	7
Problemområden enligt Skolinspektionens granskning av pedagogiskt ledarskap	11
Rektorers kommunikation.....	12
Förväntningar som påverkar rektorer	13
Att stödja lärare.....	16
Ledning av arbetet med särskilt stöd och elevhälsa.....	17
Rektorers lärande och pedagogiskt ledarskap för elevers lärande	19
Referenser	22

Inledning och bakgrund

Rektorers pedagogiska ledarskap står i centrum för denna kunskapsöversikt. Det är samtidigt ett både svårfångat och mångtydigt begrepp, som används på flera sätt i olika sammanhang. Syftet med kunskapsöversikten är därför att belysa olika aspekter av pedagogiskt ledarskap så som det beskrivs i forskning eller i rapporter utgivna av myndigheter. Frågan kan ställas: Vad ryms *inte* inom rektors pedagogiska ledarskap? Den frågan får dock inget svar här. Istället hanteras pedagogiskt ledarskap som ett övergripande begrepp för olika ledarhandlingar som rektorer gör eller bör göra för att leda undervisning och lärande på sina enheter.

Kunskapsöversikten är uppbyggd i teman som knyter an till rektorers pedagogiska ledarskap. En utgångspunkt är texter som berör statens styrning av rektors uppdrag i form av skollagen, Skolverkets lägesbedömningar och allmänna råd samt kvalitetsgranskningar utförda av Skolinspektionen. Vidare behandlas svenska avhandlingar, forskningsartiklar, forskningsöversikter och antologier där rektorer är det främsta studieobjektet, med särskilt fokus på de senaste fem årens utgivning. Begreppet pedagogiskt ledarskap är inte vanligt i internationell forskning. Kunskapsöversikten tar därför upp internationell forskning om närliggande koncept som exempelvis ”instructional leadership”.

Intresset för rektorers betydelse i skolan har troligen aldrig varit så stort som det är nu. Staten har genom skollagen ökat den rättsliga regleringen och förtydligat rektors ansvar inom flera områden som exempelvis ansvaret för skolans utveckling och den inre organisationen, särskilt stöd och systematiskt kvalitetsarbete.¹

I Skolverkets lägesbedömning konstateras att landets rektorer har för dålig kunskap om skolans mål och om myndighetsutövning.² Detta har bland annat lett till det nationella rektorsprogrammet, som är obligatoriskt för nyanställda rektorer och där skoljuridik, mål- och resultatstyrning samt skolledarskap behandlas.³ Erfarna rektorer kan delta i det så kallade rektorslyftet där syfte, mål och innehåll är direkt riktade mot ett pedagogiskt ledarskap.⁴

Den nationella styrningen av skolans rektorer sker också genom flera av Skolverkets allmänna råd där det anges specifikt vad rektors uppdrag är.⁵ Ett annat

¹ Skollagen 2010:800, 2 kap, 9 – 10 §, 3 kap, 8 – 9 §, 4 kap, 4 §

² Skolverket (2005) *Lägesbedömning - rapport till regeringen*. Rapport 264, Stockholm

³ Skolverket (2009) *Rektorsprogrammet: Den statliga befattningsutbildningen för rektorer*. Stockholm: Skolverket

⁴ För mer om rektorslyftet se:

<http://skolverket.se/kompetens-och-fortbildning/rektorsutbildningar/rektorslyftet>

⁵ Exempelvis Skolverket (2013) Allmänna råd för: Arbete med åtgärdsprogram för elever i behov av särskilt stöd, Skolverket (2012) Allmänna råd: Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet, Skolverket (2012) Allmänna råd för arbetet med att främja närvaro och att uppmärksamma, utreda och åtgärda frånvaro i skolan samt Skolverket (2012) Allmänna råd: Arbetet med att främja närvaro och att uppmärksamma, utreda och åtgärda frånvaro i skolan

exempel på statens intresse är de två kvalitetsgranskningar som Skolinspektionen har genomfört direkt riktade mot rektors nationella uppdrag.⁶

Rektors ansvar

Rektors ansvar förändrades när skolan kommunaliserades och fick ett nytt uppdrag med styrning från både stat och kommun. I propositionen, *Om ansvaret i skolan*, föreslås att ”det skall finnas rektorer som ska leda utbildningen på skolor och rektors ansvarsområde inte får göras större än att rektor kan hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan”.⁷ Ett skäl till att lyfta fram rektorsfunktionen var att man ansåg att skolledningen hade en avgörande betydelse för skolans utveckling. Ett annat skäl till en definierad rektorsfunktion var att det måste vara tydligt vem som ansvarar för besluten i en decentraliserad skola. Rektorerna skulle garantera elevernas rätt till kvalitet i utbildningen och till rättssäkerhet i frågor som disciplinära åtgärder, ledigheter, särskilt stöd och betygssättning. Förslaget skrevs också 1991 in i skollagen på följande sätt: ”För ledningen av utbildningen i skolorna skall det finnas rektorer. Rektorn skall hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Det åligger rektorn att särskilt verka för att utbildningen utvecklas. Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt”.⁸

En rättslig utgångspunkt för rektorers och förskolechefers pedagogiska ledarskap är två centrala handlingsregler från gällande skollag:

Ledningen av utbildningen

Rektor och förskolechef

9 § Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet [förskoleenhet] ska ledas och samordnas av en rektor [förskolechef]. Dessa ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas. [...]

10 § Rektorn och förskolechefen 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 och förskolechefen får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid förskole- eller skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor som avses i första stycket, om inte annat anges.⁹

⁶ Skolinspektionen (2010): *Rektors ledarskap. En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse*. Kvalitetsgranskning rapport 2010:15. Stockholm: Skolinspektionen
Skolinspektionen. (2012). *Rektors ledarskap – med ansvar för den pedagogiska verksamheten*. Kvalitetsgranskning rapport 2012:1. Stockholm: Skolinspektionen

⁷ Proposition 1990/91:18 *Om ansvaret för skolan*, s 34

⁸ Skollagen 1985:1100, 2 kap, 2 §

⁹ Skollagen 2010:800, 2 kap

Skollagen ger rektorer både rättighet och skyldighet att leda utbildningen så att utveckling främjas och detta fanns också med i den tidigare skollagen. En nyhet är att skollagen nu riktar sig både till rektorer och till förskolechefer och att de också får ett mandat att besluta om sina enheters inre organisation. Det är med andra ord inte en uppgift för skolhuvudmannen. En annan nyhet är att rätten till delegation, att rektor och förskolechef får delegera ledningsuppgifter och beslut, skrivs in i skollagen. Paragraf tio ska alltså stärka paragraf nio och syftet är att betona skolledares nationella utvecklingsuppdrag och det pedagogiska ledarskapet.¹⁰

Forskning om pedagogiskt ledarskap och framgångsrika skolor

Svensk och internationell forskning pekar på hur viktiga skolledarna är för skolutveckling och elevers resultat.¹¹ I OECD-rapporten *Förbättrat skolledarskap*, som bygger på jämförande analyser och fallstudier från 19 olika länder konstateras att ett bra och kvalificerat ledarskap för skolan är bland det viktigaste för att ge eleverna en bra utbildning.¹² Skolornas rektorer har en avgörande betydelse för att utveckla och modernisera hela utbildningssystemet. OECD-forskarna har identifierat fyra huvudsakliga åtgärder som tillsammans kan förbättra skolans ledarskapsarbete:

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

I Vetenskapsrådets rapport *Rektor – en forskningsöversikt 2000 – 2010* redovisas forskning om rektors ledarskap ur ett svenskt, nordiskt och europeiskt perspektiv.¹³ I rapporten framhålls att rektors ledarskap är centralt för skolans utveckling, förbättring, organisatoriska kapacitet och elevresultat. Efter kvaliteten på lärarnas arbete och undervisning är ledarskapet den näst viktigaste faktorn för elevernas

¹⁰ Leo, Ulf (utkommer 2014) *Ledning av inre organisation för lärande – att synliggöra professionella normer*. I Nihlfors, Elisabeth och Johansson, Olof (2014) *Skolledare i mötet mellan nationella mål och lokala förutsättningar*. Malmö: Gleerups

¹¹ Vetenskapsrådet (2011) *Rektor – En forskningsöversikt 2000-2010*. Johansson, Olof (red.) Vetenskapsrådets rapportserie 4:2011. **Se också** Leithwood Kenneth. & Day Christopher, 2008: *The impact of school leadership on pupil outcomes*, *School Leadership & Management. Formerly School Organisation*, 28:1, 1-4

¹² OECD-rapport (2009). *Förbättrat skolledarskap*. Volym 1: Politik och praktik. Pont, B, Nusche, D, och Moorman, H.

¹³ Vetenskapsrådet (2011) *Rektor – En forskningsöversikt 2000-2010*. Johansson, Olof (red.) Vetenskapsrådets rapportserie 4:2011

utveckling och resultat. Under detta decennium har antalet svenska avhandlingar som skrivits med rektor i centrum accelererat. De flesta avhandlingarna har grundskolerektorer som studieobjekt och det är ofta små studier där rektorer är respondenter och rektors eller lärares föreställningar är utgångspunkt. I många av avhandlingarna berörs pedagogiskt ledarskap, men det finns ingen tydlig bild av vilka effekter ett sådant ledarskap ger. Det saknas nästan helt forskning om förskolechefer, rektorsrollen på fristående skolor, vem som blir rektor och varför, samt vilka effekter exempelvis rektorsutbildning får för elevers lärande.¹⁴

Begreppet pedagogiskt ledarskap används inte särskilt ofta i internationell skolledarforskning. Istället är begreppen *transformational leadership* och *instructional leadership* vanliga i samband med forskning om skolutveckling och framgångsrika rektorer. *Transformational leadership* handlar om att se helheter för skolans utveckling och det innebär exempelvis att bygga upp en vision för skolan, att sätta mål, att erbjuda intellektuell stimulans, individuellt stöd, visa konkreta exempel på goda prestationer, ha höga förväntningar, skapa en kultur för skolförbättring och utveckla former för allas inflytande i beslut om skolan.¹⁵ *Instructional leadership* har många likheter med transformational leadership, men med ett skarpare fokus på det som händer i klassrummet. Ledaren arbetar nära lärarna och eleverna med att diskutera och utvärdera undervisningen, ser till att undervisningstiden skyddas och att ett gynnsamt klimat för lärande finns.¹⁶ Enligt Day och Leithwood använder framgångsrika rektorer både ”transformational” och ”instructional leadership” och de anger fyra framgångsfaktorer för dessa rektorer:

- De formulerar en rörelseriktning med hjälp av visioner och de visar vägen till utveckling med höga förväntningar på sig själv och andra.
- De utvecklar och stödjer personalen, både genom utveckling i vardagen och med formell kompetensutveckling.
- De arbetar aktivt med skolans inre organisation genom att förändra struktur och kultur i samverkan med alla i organisationen.
- De leder lärande och undervisning, följer undervisningen och engagerar lärarna i en kritisk granskning av sina metoder, ger pedagogiskt stöd, följer elevernas utveckling och skapar resurser och tid för undervisning och lärande.¹⁷

¹⁴ Vetenskapsrådet (2011) *Rektor – En forskningsöversikt 2000-2010*. Johansson, Olof (red.) Vetenskapsrådets rapportserie 4:2011. **Se också** Ekholm, Mats m.fl.(2000). *Forskning om rektor- en forskningsöversikt*. Stockholm: Liber, **samt** den första svenska avhandlingen om rektorer: Stålhammar, Bert (1984) *Rektorsfunktionen i grundskolan. Vision – verklighet*

¹⁵ Leithwood, Kenneth m.fl. (2002) *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press

¹⁶ Hallinger, Philip (2005) Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. *Leadership and Policy in Schools*, 4:3, 221-239

¹⁷ Day, Christopher, & Leithwood, Kenneth (2007). *Successful principal leadership in times of change. An international perspective*. Dordrecht, The Netherlands: Springer. **Se också:** Robinson, Viviane m.fl. (2008) The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly* 2008 44: 635

Törnsén och Ärlestig bygger en svensk modell för pedagogiskt ledarskap baserad på framgångsfaktorerna ovan och egen forskning. De menar att pedagogiskt ledarskap kan sammanfattas i tre huvuddelar: Att *skapa förutsättningar* för lärande och undervisning, att *leda lärande och undervisning* samt att *koppla ihop* det vardagliga arbetet med lärande och undervisning med organisationens mål och resultat. Definitionen utgår ifrån skolans styrdokument och de tre delarna kopplas till målstyrning, processtyrning och resultatstyrning. Delarna interagerar med varandra och de tre delarna utgör tillsammans en helhet för ledarskapet.¹⁸

Pedagogiskt ledarskap ses alltså oftast som en helhet eller ett mönster av samtliga arbetsinsatser och åtgärder som skolledaren vidtagit, där det pedagogiska ledarskapet utgörs av själva lednings- och utvecklingsprocessen.¹⁹ Rektorsrollen omfattar då ansvar för undervisningskvaliteten genom en levande diskussion med lärarna kring undervisningen och elevernas resultat, men också genom besök i klassrummen och observationer av undervisningen.

Ytterligare ett sätt att beskriva pedagogiskt ledarskap är att använda begreppsparen indirekt och direkt pedagogiskt ledarskap. I det *indirekta* pedagogiska ledarskapet utformar rektor förutsättningar för undervisning och lärande, vilket till exempel kan bestå i att rektor hanterar strukturer, som lärar- och elevscheman och att rektor skapar tid och rum för samarbete i lärarlag. I det *direkta* pedagogiska ledarskapet, där rektor leder skolans kärnprocesser – undervisning och lärande – fokuseras på att rektor är direkt involverad genom till exempel klassrumsbesök, återkoppling till lärare på deras undervisning och analys av skolans resultat i relation till undervisnings- och lärandesituationen. Rektorn kan, i det direkta pedagogiska ledarskapet, ge stöd, utmana och utveckla lärarna genom dialog och kommunikation om skolans kärnprocesser.²⁰

En inriktning inom aktuell skolforskning studerar så kallade framgångsrika skolor. Internationellt har studier inom detta område ofta fokuserat på elever från socioekonomiskt svaga miljöer och haft som utgångspunkt att varje skola, oberoende av yttre faktorer, kan göra skillnad för elevers kunskaper och studieresultat.²¹

¹⁸ Törnsén, Monika, & Ärlestig, Helene (2013). Pedagogiskt ledarskap – en modell för styrning och ledning av vardagens processer i relation till mål och resultat. I Höög, Jonas och Johansson, Olof (Red.), *Struktur Kultur Ledarskap Fortsatta studier av framgångsrika skolor*. Lund: Studentlitteratur

¹⁹ Scherp, Hans-Åke och Scherp, Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: ledarskap för demokrati och meningsskapande*. Karlstad: Karlstad universitet, s 274

²⁰ Törnsén, Monika (2009). *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*. Ak. avh. Umeå: Umeå universitet

²¹ Leithwood, Kenneth m.fl. (2010) *Leading school turnaround*. San Francisco: Jossey-Bass
Se också: Murakami Ramalho, Elizabeth m.fl. (2010) Successful School Leadership in Socioeconomically Challenging Contexts: School Principals Creating and Sustaining Successful School Improvement. *International Studies in Educational Administration ISEA*. Volume 38, Number 3, 2010

Skolledarskapet lyfts fram som centralt för ett framgångsrikt resultat i dessa ”turnaround schools” där också arbetet med föräldrar, andra skolor och aktörer i närområdet är viktiga.

Höga förväntningar på elevernas resultat, tydliga regler och att rektorn är delaktig i dialog med lärarna om metodfrågor, samt tydliga mål och gemensamma visioner, är andra viktiga aspekter för ett framgångsrikt ledarskap, som i sin tur antas generera en framgångsrik skola.²² Resultatet av TIMSS 2011 visar att rektorer på skolor med en stor andel elever med goda socioekonomiska förutsättningar har högre förväntningar på sina elever än rektorer på andra skolor. I undersökningen har rektorerna fått besvara frågor om skolans verksamhet vad gäller lärarnas kännedom om skolans måldokument och deras förmåga att omsätta styrdokumentens intentioner till undervisning, lärarnas förväntningar på eleverna, föräldrarnas stöd och elevernas motivation att studera. Alla dessa faktorer har betydelse för elevers lärande och tillsammans ger de ett mått på hur skolan betonar sitt arbete med elevkunskaper.²³

En framgångsrik rektor tar enligt forskningen ansvar för skolans struktur och kultur.²⁴ I de framgångsrika skolorna, alltså de som hade resultat över snittet både för kunskapsuppdraget och det sociala uppdraget, gjorde rektorerna fler klassrumsbesök och de använde kommunikation på ett flerdimensionellt sätt. Information och vardagssamtal blandades med tolkningar samt bekräftelse och återkoppling till lärarna.²⁵ Lärarna i de framgångsrika skolorna menar att rektorer här ägnar sig mer åt kärnverksamheten, det som är direkt kopplat till elevernas lärande.²⁶ Samtidigt visar studier att det inte finns några enkla samband mellan ledningens agerande och elevers prestationer.²⁷ Rektorer på framgångsrika skolor beskriver sina skolor som mer arbetslagsbaserade och personalen som mer involverad samt att kompetensutveckling används som en hävstång.²⁸

²² Grosin, Lennart (2003) Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling. I: Berg, Gunnar och Scherp, Hans-Åke *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm, Myndigheten för skolutveckling. Liber distribution, s 147-149

²³ Skolverket (2012) *TIMSS 2011*, s 118–120

²⁴ Day, Christopher och Leithwood, Kenneth (2007). *Successful principal leadership in times of change. An international perspective*. Dordrecht, The Netherlands: Springer. Se också Höög, Jonas & Johansson, Olof. (2010) Kap 12: Epilog i *Struktur, Kultur, Ledarskap: förutsättningar för framgångsrika skolor?* (red); Höög, J & Johansson, O. Lund: Studentlitteratur.

²⁵ Ärlestig, Helene (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Umeå: Umeå universitet, s 63 ff

²⁶ Törnsén, Monika (2009) *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*. Ak. avh. Umeå: Umeå universitet, s 59 ff. **Se också** Grosin, L (2003), s 137-177.

²⁷ Ekholm, Mats m-fl-. (2000). *Forskning om rektor – en forskningsöversikt*. Stockholm: Skolverket

²⁸ Björkman, Conny (2008). Internal capacities for school improvement: Principal's views in Swedish secondary schools. Ak. avh. Umeå: Umeå universitet, s 160

Hargreaves och Fink har forskat om det hållbara ledarskapet som de menar har djup samt tydligt syfte och mål.²⁹ Ledarskapet ska utgå från skolans huvuduppgift; elevernas lärande. Det ska finnas en långsiktighet i ledarskapet. Bredd är också nödvändigt; ledarskap och ansvar ska spridas i organisationen. Detta beskrivs också som distribuerat (fördelat) ledarskap³⁰, vilket innebär delaktighet och inflytande från lärare och elever. En svensk uppföljningsstudie efter fem år, på två framgångsrika skolor där rektorerna bytts ut, visade att starka lärarlag lyckats behålla skolans höga resultat. I båda fallen hade rektorerna skapat en stark samarbetskultur baserad på erfarenhets – och kunskapsutbyte och dialog mellan sig och de olika arbetslagen.³¹

Problemområden enligt Skolinspektionens granskning av pedagogiskt ledarskap

Skolinspektionen har genomfört två kvalitetsgranskningar i syfte att belysa rektors ledarskap i arbetet med undervisning och lärande.³² Inför den andra kvalitetsgranskningen definierades pedagogiskt ledarskap utifrån rektors uppdrag i styrdokumentet:

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. 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.³³

Baserat på denna definition bedömer Skolinspektionen efter sin andra kvalitetsgranskning att endast 30 procent av rektorerna utövar ett väl fungerande pedagogiskt ledarskap, medan 70 procent av rektorerna behöver förstärka det pedagogiska ledarskapet.

²⁹ Hargreaves, Andy och Fink, Dean (2008). *Hållbart ledarskap i skolan*. Lund: Studentlitteratur.
Se också Fullan, M (2006) The future of educational change: system thinkers in action. *Journal of Educational Change* 2006: vol 7, nr 3, s 113–122

³⁰ Harris, Alma (2004) Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? *Educational Management Administration Leadership* 2004; 32; 11 s 20 Sage Publications.
<http://www.sagepublications.com>

³¹ Höög, Jonas m. fl., (2009) *Swedish successful schools Revisited*. *Journal of Educational Administration* Vol. 47 No. 6, s 751

³² Skolinspektionen (2010) *Rektors ledarskap. En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måloppfyllelse*. Kvalitetsgranskning rapport 2010:15. Stockholm: Skolinspektionen
Skolinspektionen (2012) *Rektors ledarskap – med ansvar för den pedagogiska verksamheten*. Kvalitetsgranskning rapport 2012:1. Stockholm: Skolinspektionen

³³ Skolinspektionen (2012), s 37

Ett problemområde som båda granskningarna pekar på är arbetet med det systematiska kvalitetsarbetet. Ofta saknas analys och utvärdering av skolans resultat, både utifrån de sociala målen och kunskapsmålen. Det saknas också delaktighet, inflytande och ansvarstagande från personal, elever och vårdnadshavare. Sammantaget leder detta till att det inte finns någon helhetsbild för skolans kvalitet, utvecklingsarbete eller förbättringsområden. Ett andra problemområde är att rektorerna inte har samtal med lärarna om lärande och undervisningens innehåll, metoder och arbetsformer. Det borde vara en rektorsuppgift att initiera och föra samtal på skolan om vad som genererar framgångsrik undervisning. En slutsats är att rektorer behöver skapa och stärka strukturer för kommunikation med fokus på undervisning och lärande.

Rektors kommunikation

Det finns höga förväntningar på att rektorer ska vara aktiva i olika samtal. Forskning visar att rektor har många att samtala med, begränsad tid och är styrd av skolans kultur och rutiner för samtal.³⁴ Rektorns förmåga till dialog och kommunikation med personalen är avgörande för skolutveckling.³⁵ Samtidigt visar forskning att det finns en omedvetenhet bland rektorer om vad bra kommunikation innebär.³⁶ Det finns enligt Ärlestig en *'organizational communication blindness'* som påverkar rektors samtal på skolorna.³⁷ Kommunikationen knyts även till förmågan att skapa bra relationer där ledarskap ses som en social process som är beroende av dialog.³⁸ Rektors kommunikation är ofta ojämnt fördelad och styrs av lärarnas initiativ. Därigenom blir dessa vardagssamtal ofta utan långsiktig påverkan på aktiviteter, problemlösning och resultat.³⁹

Det finns ofta rutiner som styr en skolas möteskultur och ibland är det viktigare att det finns återkommande möten än att det genomgående är bra innehåll i mötena. På en del möten är det endast den som leder mötena som är förberedd. Det behövs

³⁴ Ärlestig, Helene (2011) Vardagssamtal och rektors pedagogiska ledarskap. I Höög, Jonas & Johansson, Olof. (red.) (2011) *Struktur, Kultur, Ledarskap: förutsättningar för framgångsrika skolor?* Lund: Studentlitteratur.

³⁵ Johansson-Hidén, Birgitta och Blossing, Ulf (2011) Hur ska rektor kommunicera för bättre ledarskap? I Blossing, Ulf (red) (2011) *Skolledaren i fokus – kunskap, värden och verktyg*. Lund: Studentlitteratur

³⁶ Törnsén, Monika (2009). *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*. Ak. avh. Umeå: Umeå universitet

³⁷ Ärlestig, Helene (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Ak. avh. Umeå: Umeå universitet

³⁸ Se exempelvis Nordzell, A (2007), Brüde Sundin, J (2007) och Ärlestig, H (2008)

³⁹ Ärlestig, Helene (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Ak. avh. Umeå: Umeå universitet

en ökad medvetenhet om kommunikationsprocesser och att rektorer och medarbetare tillsammans analyserar de processer som pågår i relation till vad de på skolorna ser som väl fungerande kommunikation.⁴⁰

I Utbildningsdepartementets rapport *Lärande ledare* beskrivs den lärande organisationen med fokus på det kontinuerliga lärandet och förståelsen av uppdraget i skolan.⁴¹ Såväl rektors, som lärares och elevers lärande är centralt, liksom de processer genom vilka lärandet sker. I en lärande organisation förändras ledarskapet från planering och organisering av medarbetarna till att leda deras lärande. Då krävs att rektor kan bidra till en fördjupad förståelse av uppdraget och skapa möten för dialog och kommunikation där lärarnas föreställningar om undervisning i relation till elevers lärande utmanas. Både lärarna och rektorerna för fram betydelsen av förhandlingsprocesser som en förutsättning för att skapa förståelse i olika frågor. Det går lättare att implementera resultat som kommer ur dessa förhandlingar.⁴²

Förväntningar som påverkar rektorer

Rektorer påverkas ständigt av olika förväntanstryck, korstryck eller spänningsfält.⁴³ Skolan och dess professionella förväntas snabbt ställa om och ta ansvar för att möta nya krav på hur utbildning ska bedrivas. Detta samtidigt som skolor är tröga system som är svåra att förändra.⁴⁴ Jarls och Kjellgrens studie pekar på den tydliga spänningen mellan det statliga och det kommunala uppdraget.⁴⁵ Det är skolledares uppgift att se till att arbetet ligger i linje med skolans mål, ramar och resurser och det kan leda till problem då det inte alltid finns samklang mellan mål, resurser och ramar. Detta ger en konfliktfylld vardag för rektorer.⁴⁶ Enligt en studie menade intervjuade förvaltningschefer att framgångsrika skolledare inordnar sig i förvaltningshierarkin och att de är lojala mot beslut fattade på högre nivå, kan hantera knappa resurser kreativt, är beslutsföra inom en mål- och ekonomistyrd organisation och att de är driftiga genomförare av förvaltningens skolutvecklingsidéer.⁴⁷ En annan studie, om rektor som en länk i styrningen av skolan, visar att endast ett fåtal rektorer anser att de har stora möjligheter att påverka nämndens

⁴⁰ Ärlestig, Helene (2013) Fyra perspektiv för en mer medveten organisationskommunikation. I Johansson, Olof och Svedberg, Lars (red.) (2013) *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups

⁴¹ Utbildningsdepartementet (2001). *Lärande ledare: ledarskap för dagens och framtidens skola*. Stockholm: Utbildningsdepartementets skriftserie rapport 4

⁴² Ludvigsson, Ann (2009). *Samproducerat ledarskap – Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete*. ak. avh. Jönköping: Högskolan för lärande och kommunikation.

⁴³ Se exempelvis Nyttell, U (1994), Svedberg, L (2000), Berg, G (2003), Blossing, U (2003), Hallerström, H (2006) och Leo, U (2010)

⁴⁴ Se exempelvis Mårdén, B (1996) och Holmström, O (2007)

⁴⁵ Pierre, Jon (red) (2007) *Skolan som politisk organisation*. Kristianstad: Gleerups

⁴⁶ Berg, Gunnar (2003) *Att förstå skolan – en teori om skolan som institution och skolor som organisationer*. Lund: Studentlitteratur, s 200

⁴⁷ Persson, Anders m.fl.,(2003). Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser. I: Anders Persson (red), *Skolkulturer*. Lund, Studentlitteratur

eller styrelsens beslutsfattande och att rektorerna upplever låga krav från nämnden eller huvudmannen.⁴⁸ Skolverkets rapport *Kommunalt huvudmannaskap i praktiken* visar att det ofta finns en otydlighet i ansvarsfördelningen, att nationella mål sorterar bort, att kravnivåer sänks och anpassas till kommunens egna normer för verksamheten.⁴⁹ Det blir därför viktigt att tydliggöra ansvar och befogenheter i hela styrkedjan från lärare till skolledare och vidare till skolchef, nämnd, huvudman och stat, i syfte att skapa och bygga förtroende mellan alla aktörer i styrkedjan. När rektorerna uttrycker vilka förväntningar de tror att staten har på dem överensstämmer det med den egna synen på vad de själva anser vara de viktigaste arbetsuppgifterna. Rektorer visar därmed en stor lojalitet mot statens uppdrag och krav.⁵⁰

Det finns många skolor som presterar sämre resultat än vad som kan förväntas av dem och det saknas forskning om vad detta beror på. Det saknas kunskap om hur dessa skolors huvudmän arbetar och styr kvalitetsutvecklingen. Höög och Johansson efterlyser en studie av hur huvudmännen för det första införskaffar och skapar kunskap om skolans resultat, för det andra hur dessa resultat används för att forma en lokal organisation och verksamhet, och för det tredje hur skolans ledningsfunktioner utformas, styrs, drivs, följs upp och förändras.⁵¹

Rektorer har resultatansvar och de måste engagera sig i lärarnas direkta undervisning. Ett ”korstryck” har uppstått mellan å ena sidan det statliga uppdraget med rektors resultatansvar för den egna skolan och å andra sidan vissa lärares förväntningar på att rektorer inte ska styra undervisningen.⁵² Ett annat sätt att beskriva rektor i korstryck görs med hjälp av tre spänningsfält för relationer. De tre fälten är: spänningen i relationer mellan arbetsgivare och anställd, mellan elever och vuxna samt spänningen mellan förändring och beständighet.⁵³

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

⁴⁸ Nihlfors, Elisabeth och Johansson, Olof (2013) *Rektor – en stark länk i styrningen av skolan*. Stockholm: SNS förlag

⁴⁹ *Kommunalt huvudmannaskap i praktiken: en kvalitativ studie*. 2011: Stockholm: Skolverket. Tillgänglig på Internet: <http://www.skolverket.se/publikationer?id=2744>

⁵⁰ Nihlfors, Elisabeth och Johansson, Olof (2013) *Rektor – en stark länk i styrningen av skolan*. Stockholm: SNS förlag, s 6. **Se också** *Kommunalt huvudmannaskap i praktiken: en kvalitativ studie*. (2011) Stockholm: Skolverket

⁵¹ Höög, Jonas & Johansson, Olof. (2010) Kap 12: Epilog i *Struktur, Kultur, Ledarskap: förutsättningar för framgångsrika skolor?* (red); Höög, J & Johansson, O. Lund: Studentlitteratur

⁵² Se exempelvis Nyttell, U (1994) och Berg, G med flera (1995)

⁵³ Persson, Anders m.fl. (2003). Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser. I Persson, Anders (red), *Skolkulturer*. Lund: Studentlitteratur

lärande som att leda vuxna, och ledarskapet i klassrummet förbereder inte rektorer för ledning av vuxna.⁵⁴

Spänningar uppstår genom förväntningar på rektor att vara kollega. Lärarna vill att rektorn ska vara en jämbördig kollega som har visioner, ger stöd och visar respekt för lärarnas professionella autonomi.⁵⁵ Studier har också visat att rektorers egen utbildningsbakgrund påverkar deras legitimitet. Det innebär enligt lärarna att rektorn helst ska ha samma utbildningsbakgrund som den enskilde läraren.⁵⁶

De flesta studier som gjorts rör den kommunala skolan och i mötet mellan huvudman och skolledare uppstår ibland spänningsfält mellan två normsystem, politiken och professionen, där politiken representeras av de mål och riktlinjer som politiker och förvaltning formulerar för skolan.⁵⁷ För rektorer och skolchefer är professionen alltid utsatt för utmaningar från politiken och i det fall när politikens normsystem skulle avvika från rektorernas har rektorer alltid möjligheten att välja mellan lojalitet och att lämna sitt uppdrag.⁵⁸

Professionsbegreppet är svårfångat för rektorer, exempelvis har lärarna under sin lärarutbildning utvecklat normer, mål och värderingar för att vara bra lärare.⁵⁹ En majoritet av rektorerna har varit lärare och styrs därför av lärarnormer. Rektorers professionella normer förändras eller bildas genom reproduktion, till exempel genom att rektorer samtalar med andra rektorer om hur de gör som ledare. En annan faktor för normbildning är hur rektorerna upplever omgivningens förväntningar och ofta är förväntanstrycket från lärare det som påverkar rektorer mest.⁶⁰

⁵⁴ Blossing, Ulf (2000) *Praktiserad skolförbättring* Karlstad: Karlstads universitet, s 45

⁵⁵ Persson, Anders m.fl., (2003). Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser. I: Persson, Anders (red), *Skolkulturer*. Lund, Studentlitteratur. s 33-56

⁵⁶ Persson, Anders (red), *Skolkulturer*. Lund, Studentlitteratur, s 33-56. **Se också** Hallerström, Helena (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Ak. avh. Lund: Lunds universitet, s 142

⁵⁷ Pierre, Jon (red) (2007) *Skolan som politisk organisation*. Kristianstad: Gleerups

⁵⁸ Norberg, Katarina. & Johansson, Olof. (2007) Ethical Dilemmas of Swedish School Leaders - Contrasts and Common Themes. I *Journal of Educational Management Administration & Leadership*, vol 35 (2), pp. 279-296

⁵⁹ Leo, Ulf (2013) Rektorerna ska, bör och gör – normer som påverkar rektorer. I Johansson, Olof & Svedberg, Lars. *Att leda mot skolans mål*. Gleerups. Se också Pierre, J (2007) samt Blossing, U (2003)

⁶⁰ Leo, Ulf (2013) Rektorerna ska, bör och gör – normer som påverkar rektorer. I Johansson, Olof & Svedberg, Lars. *Att leda mot skolans mål*. Gleerups. **Se också**: Leo, Ulf och Wickenberg, Per, 2013: Professional norms in school leadership: Change efforts in implementation of education for sustainable development. *Journal of Educational Change*. Vol 14, Nr. 4, 403-422

Att stödja lärare

Rektorers ledarskap har betydelse för elevers studieprestationer, i alla fall indirekt genom att stödja lärare på olika sätt. Internationella studier visar att Sverige är ett av de länder där lärarna är minst nöjda med sitt yrkesval, både jämfört med de andra nordiska länderna och genomsnittet för EU- och OECD-länderna.⁶¹ Samtidigt är de lärare som upplever stöd från rektor mer nöjda med sitt yrkesval.⁶²

Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU)⁶³ lyfter fram betydelsen av rektorers arbete med arbetsmiljön i skolan, till exempel strävan efter att ha låg personalomsättning och att undvika långtidssjukskrivningar.

Arbetsmiljöforskning visar att majoriteten av lärarna på 49 undersökta grundskolor lyfter fram kontakter med elever och arbetskollegor som positiva faktorer i arbetet. Men en hög andel (76 %) menar att det är för höga krav vilket leder till en pressad arbetssituation.⁶⁴

En förklaring till att lärare upplever en pressad arbetssituation kan vara att summan av alla förändringar som följde med decentraliseringen har lett till en tilltagande osäkerhet lokalt. Det har blivit svårare för lärare att få klart för sig vad som förväntas av dem. Systemet har blivit mindre enhetligt och på flera skolor har eleverna i allt större utsträckning lämnats utan tydlig ledning från sina lärare. Åman menar i rapporten *Att lära av de bästa* att en förklaring till att elevers resultat gått ner är att svenska lärare varit ifrågasatta medan lärare i länder med höga elevresultat, som Finland och Japan, har lärare varit trygga i att de deltar i ett nationellt projekt som syftar till att höja alla elevers kunskapsnivå.⁶⁵ I rapporten lyfts rektorerna som en möjlig länk mellan den nationella nivån och lärarnas kontinuerliga utvecklingsarbete.

Det är tydligt att rektorerna kan ha stor inverkan på lärarnas trivsel och på att skapa ett gott samarbetsklimat som främjar ett kontinuerligt utvecklingsarbete. Men vilka är då förutsättningarna för ett kollegialt samarbete? I en nationell kartläggning av grundskollärares tidsanvändning under vårterminen 2012 har 3 626 lärare fyllt i en tidsdagbok.⁶⁶ Studien visar att grundskollärare i centrala delar av sin

⁶¹ Skolverket (2012) *PIRLS 2011* och Skolverket (2012) *TIMSS 2011*

⁶² Skolverket (2013) *Lägesbedömning – rapport till regeringen. Rapport 387*. Stockholm: Skolverket

⁶³ Böhlmark, Anders m.fl. (2012) *Rektors betydelse för skola, elever och lärare*. Rapport 2012:15. IFAU Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering

⁶⁴ Arvidsson, Inger m.fl. (2013) *Arbetsmiljö och hälsa hos lärare i grundskolan*. Rapport nr 14/2013. Arbets- och miljömedicin, Lunds universitet.

⁶⁵ Åman, Johannes (2011) *Att lära av de bästa – en ESO-rapport om svensk skola i ett internationellt forskningsperspektiv*. Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi 2011:8

⁶⁶ Skolverket (2013) *Lärarnas yrkesvardag. En nationell kartläggning av grundskollärares tidsanvändning*. Rapport 385

yrikesutövning arbetar ensamma. Det gäller både tiden för planering respektive genomförande av undervisningen men också arbetet med att analysera och dokumentera elevers utveckling. Intressant är att de relativt få grundskollärare som arbetar tillsammans med kollegor, gör det under en relativt stor del av sin arbetstid. Dessa lärare använder gemensam tid till planering och genomförande av undervisningen och för arbetet med att analysera och dokumentera elevers utveckling.

Lärande i vardagen är viktigt för det kontinuerliga utvecklingsarbetet och det finns ett starkt stöd för att kompetensutveckling som sker i den vardagliga lärmiljön tillsammans med kollegor ger en större hävstångseffekt för hela skolans samlade utvecklingsarbete än individuella insatser baserade på den enskilde lärarens intresse och ansvar.⁶⁷

Ledning av arbetet med särskilt stöd och elevhälsa

De senaste åren har flera forskare studerat pedagogiskt ledarskap kopplat till särskilt stöd och elevhälsa. Det finns en stor potential i att höja elevers resultat genom att skolledare systematiskt följer upp elevernas resultat och lärarens arbets sätt.⁶⁸ En enkätstudie med svar från rektorer på 769 skolor visar att praktiskt taget alla rektorer för årskurserna 7-9 uppfattar en elevs behov av särskilt stöd som individberoende.⁶⁹ Det är alltså ovanligt att uppfatta elevens behov av särskilt stöd som beroende av hur undervisningen genomförs eller de vuxnas eller skolans förhållningssätt. När rektor är inblandad i samtal tillsammans med specialpedagog eller elevhälsoteam handlar det om åtgärder för enskilda elever i behov av särskilt stöd. Det är ovanligt att analysen omfattar hela undervisningsprocessen, lärarkompetensen och arbetssättet på skolan.⁷⁰ Det finns därför ett stort utrymme för förbättringar genom långsiktig analys och kompetensutveckling av personal. Lahdenperä menar att svårighetsbilden bör utökas från att bara gälla elever till att även gälla personalen i skolan.⁷¹ Skolsvårigheter hos elever ses som inlärnings svårigheter, lärares svårigheter som undervisningssvårigheter och skolledares

⁶⁷ Timperley, Helen (2013). *Det professionella lärandets inneboende kraft*. Lund: Studentlitteratur
Se också Kommunförbundet Skåne (2013) *Det professionella lärandets inneboende kraft – en sammanfattning*. Forskning i korthet 2013:1 samt Sundberg, Daniel (2012). *Skolförbättringsarbete: förutsättningar, strategier och resultat i pilotprojekt i Linnéregionen, 2010-2012*. Stockholm

⁶⁸ von Greiff, Camilo m.fl. (2012) En god start – en ESO-rapport om tidigt stöd i skolan. Rapport till expertgruppen för studier i offentlig ekonomi 2012:2

⁶⁹ Giota, Joanna & Emanuelsson, Ingemar (2011). Specialpedagogiskt stöd, till vem och hur? Rektorerers hantering av policyfrågor kring stödet i kommunala och fristående skolor. Göteborg: Göteborgs universitet.

⁷⁰ Skolinspektionen (2010): *Rektors ledarskap. En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse*. Kvalitetsgranskning rapport 2010:15. Stockholm: Skolinspektionen

⁷¹ Lahdenperä, Pirjo (2013) Rektors pedagogiska ledarskap och lärares undervisningssvårigheter. I Johansson, Olof och Svedberg, Lars (red.) (2013) *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups

svårigheter som ledningssvårigheter. Nu tenderar det att vara mest fokus på elevsvårigheter och rektorer behöver därför arbeta med lärares undervisningssvårigheter.

Törnsén pekar på ett spänningsfält då många rektorer lyfter fram att de inte är chefer för elevhälsans personal och därför inte kan leda eller styra denna. Å andra sidan uttrycker elevhälsans personal misstro mot rektorers förmåga att tillgodose deras professionsbehov.⁷² Ett problem är att det oftast saknas mål för elevhälsan på skolorna och de specialpedagogiska insatserna utvärderas inte. Det innebär att sambandet mellan det pedagogiska uppdraget och elevhälsan är otydligt eller obefintligt.⁷³

Ett annat problem är att ambitioner att stödja det friska överröstas av en elevhälsa för elever som mår dåligt. Elevhälsan har en åtgärdande kultur och de planer som finns är inriktade på att upptäcka problem tidigt, på att reagera och hantera problem. Det innebär att det förebyggande och hälsofrämjande arbetet behöver utvecklas.⁷⁴ Höög föreslår att skolor utvecklar mål för elevhälsoarbetet som är integrerade med skolans kunskapsmål och sociala mål.⁷⁵

Skolverket har studerat resursfördelningen till grundskolan ur rektorers perspektiv. Resultatet av enkäten, som besvarades av rektorer i 350 grundskolor i de 50 mest segregerade kommunerna, visar att rektorerna upplever att de har ett stort utrymme att själva fatta beslut om hur resurserna ska fördelas inom skolenheten. Rektorerna har alltså de befogenheter de behöver. Problemet som många rektorer upplever är att resurstilldelningen från huvudmannen inte räcker till för tillgodose alla elevers behov av särskilt stöd.⁷⁶

⁷² Törnsén, Monika (2013) Rektors ledning och styrning av elevhälsan. I Johansson, Olof och Svedberg, Lars (red.) (2013) *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups

⁷³ Höög, Jonas (2013) Elevhälsans dilemma – struktur, kultur, politik, individ. I Johansson, Olof och Svedberg, Lars (red.) (2013) *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups.

Törnsén, Monika (2013) Rektors ledning och styrning av elevhälsan. I Johansson, Olof och Svedberg, Lars (red.) (2013) *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups

⁷⁴ Törnsén, Monika. (2013) Rektors ledning och styrning av elevhälsan. I Johansson, Olof och Svedberg, Lars (red.) (2013) *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups

⁷⁵ Höög, Jonas. (2013) Elevhälsans dilemma – struktur, kultur, politik, individ. I Johansson, Olof och Svedberg, Lars (red.) (2013) *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups.

⁷⁶ Skolverket (2011) Resursfördelning till grundskolan – rektorers perspektiv. Rapport 365

Rektorers lärande och pedagogiskt ledarskap för elevers lärande

Ungefär hälften av Sveriges alla 8 000 skolledare deltar nu i det treåriga rektorsprogrammet och olika typer av utvärderingar pågår.⁷⁷ Rektorslyftet, som riktar sig till rektorer med tidigare rektorsutbildning, har utvärderats och deltagarna känner sig stärkta och de anser att de förbättrat sitt pedagogiska ledarskap. Skolverket har frågat lärare på de deltagande rektorernas skolor för att undersöka om utbildningen ger någon effekt, men lärarna ser inte motsvarande förändringar som rektorerna gör.⁷⁸

Studier visar att satsningar på rektorernas eget lärande, där de kontinuerligt utbildas i grupp och enskilt, är en viktig förutsättning för ett gott ledarskap. Ytterligare viktiga aspekter som visat sig betydelsefulla för ett framgångsrikt ledarskap är att det finns stödstrukturer inbyggda i verksamheten, till exempel ekonomiskt och personaladministrativt stöd. Även gemensamma visioner kring verksamheten och dialog mellan rektor och förvaltningsnivå där man har gemensam förståelse av begrepp, uppfattas påverka stabiliteten.⁷⁹

Rektorer beskriver ofta att samarbetet i rektorskollegiet är en administrativ gemenskap och inte i första hand en professionell yrkesgemenskap.⁸⁰ Skapandet av en rektorsdomän, eller arenor där rektorer kan mötas, skulle vara en av flera normstödjande åtgärder för rektorers utvecklingsinriktade ledaransvar.⁸¹ Forskning visar också att det finns en stor samvariation mellan kollektiv ledning, ledning i team och pådrivande rektorskap.⁸² Det är alltså viktigt att rektorer samverkar både i formella och informella nätverk. Nätverket har flera syften, bland annat för att ge rektorer stöd för sitt utvecklingsarbete. Forskning visar att tillit utvecklas och en speciell form av lärande, det kreativa lärandet, uppkommer om nätverket träffas regelbundet, helst en gång i månaden och under minst ett år.⁸³

⁷⁷ Obligatoriet för rektorer, infördes 15 mars 2010, innebär att samtliga huvudmän är skyldiga att se till att nyanställda rektorer går en särskild befattningsutbildning eller en utbildning som kan jämföras med denna. Skollagen 2010: 800 2 kap. 12 §

⁷⁸ Skolverket (2013) Lägesbedömning – rapport till regeringen. Rapport 387. Stockholm: Skolverket

⁷⁹ Myndigheten för skolutveckling (2008). Lärande exempel – ledningsfunktioner i förskola och skola. Sammanfattande reflektioner

⁸⁰ Møller, Jorunn (2006). Ledaridentiteter i skolan: positionering, förhandlingar och tillhörighet. Lund: Studentlitteratur s 233

⁸¹ Hallerström, Helena (2006). Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling. Ak. avh. Lunds universitet. s 162. **Se också:** Leo, Ulf (2013) Rektorer ska, bör och gör – normer som påverkar rektorer. I Johansson, Olof & Svedberg, Lars. Att leda mot skolans mål. Gleerups.

⁸² Blossing, Ulf (2004). Skolors förbättringskulturer. Rapport. Karlstads universitet. Inst. för utbildningsvetenskap. s 94

⁸³ Holmquist, Mats (2010). Lärande nätverk. En social oas i utvecklingsprocessen. Ak. Avh. Luleå Tekniska universitet. s 144-150.

Rektorer arbetar ofta ensamma och följer sällan kollegor på nära håll. När rektorer möts i ledningsgrupper eller andra formella nätverk handlar samtalen oftast om akuta och kortsiktiga frågor.⁸⁴ Rektorer behöver samtala med andra rektorer om *vad* de gör samt *hur* och *varför* de gör som de gör, för att utveckla sitt pedagogiska ledarskap.

Kanske behöver rektorer ta del av forskning och också involveras i forskning för att utvecklas som pedagogiska ledare? Skolforskarna Johansson och Bredeson skriver i Vetenskapsrådets forskningsöversikt för åren 2000 – 2010 att det finns många små kvalitativa studier, men att det saknas storskaliga forskningsprojekt som använder en kombination av kvantitativa och kvalitativa data, ”mixed methods”. I Sverige och internationellt saknas exempelvis forskning om:

- Rektorsers strategiska beslutsfattande i förhållande till förbättringar inom skolan.
- Rektorsers ledarskap i multikulturella och utmanande miljöer.
- Ledarskap i förhållande till sociala och demokratiska värderingar, mobbing och elevresultat.
- Effekter av rektorsutbildningarna.
- Hur förbättrade elevprestationer förhåller sig till rektorsers relation till lärarna.
- Organisationsinriktad analys av hur skolledarnas agerande påverkar skolresultaten.⁸⁵

Avslutningsvis kan konstateras att intresset för rektorsers ledarskap och betydelsen av rektors roll i skolan aldrig varit så stort som det är nu. En pågående studie med enkätsvar från knappt 2 000 skolledare från förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning visar att skolledarna känner ett mycket starkt förväntanstryck på att de ska vara pedagogiska ledare. Det starkaste trycket kommer ifrån nationellt håll, ifrån läroplanerna, skollagen, Skolinspektionen och Skolverket.⁸⁶ Även ett tydligt lokalt tryck finns på en utveckling av det pedagogiska ledarskapet, inte minst i Skåne.⁸⁷ Det går att se på skolutveckling ur olika perspektiv och förskolechefer och rektorer har en särskild roll där olika perspektiv kan krocka med varandra. Skolutveckling kan ses strikt som en process där givna direktiv från skollag och läroplaner ska implementeras. Denna process drivs av yttre motivation där kontroll och granskning ges stor betydelse. Skolutveckling kan också ses som en problemlösningsprocess som bygger på inre motivation där lärare och rektorer

⁸⁴ Leo, Ulf (2013) Rektorer ska, bör och gör – normer som påverkar rektorer. I Johansson, Olof & Svedberg, Lars. *Att leda mot skolans mål*. Gleerups.

⁸⁵ Vetenskapsrådet (2011) *Rektor – En forskningsöversikt 2000-2010*. Johansson, Olof (red.) Vetenskapsrådets rapportserie 4: 2011. S. 70-72

⁸⁶ Pågående studie vid Umeå universitet, Leo, Ulf

⁸⁷ Kommunförbundet Skåne (2012) *Inventering av forskningsanvändning och utvecklingsbehov i deltagande kommuner*. PM

måste lösa de problem som uppstår i det dagliga mötet med elever och vårdnadshavare.⁸⁸ För skolledare handlar det inte om att följa antingen den ena eller den andra vägen – de behöver finna nya vägar för att kombinera och driva skolutveckling ur både ett nationellt *och* ett lokalt perspektiv med utgångspunkt i lokala förutsättningar. Skolledares pedagogiska ledarskap syftar till att på olika sätt ge elever de bästa förutsättningarna för lärande.⁸⁹

⁸⁸ Scherp, Hans-Åke (2011) Varför gör vi det vi gör när det som händer händer? I Blossing, Ulf (red) (2011) *Skolledaren i fokus – kunskap, värden och verktyg*. Lund: Studentlitteratur.

⁸⁹ Leo, Ulf (utkommer 2014) Ledning av inre organisation för lärande – att synliggöra professionella normer. I Nihlfors, Elisabeth och Johansson, Olof (2014) *Skolledare i mötet mellan nationella mål och lokala förutsättningar*. Malmö: Gleerups

Referenser

- Arvidsson, Inger; Gremark Simonsen, Jenny; Dahlqvist, Camilla; Granqvist, Lothy; Larsson, Anna; Karlson, Björn och Nordander, Catarina (2013) *Arbetsmiljö och hälsa hos lärare i grundskolan*. Rapport nr 14/2013. Arbets- och miljömedicin, Lunds universitet.
- Berg, Gunnar m.fl. (1995) *I korstrycket, om rektorers roll i skolan*. Göteborg: Förlagshuset Gothia
- Berg, Gunnar (2003) *Att förstå skolan – en teori om skolan som institution och skolor som organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Björkman, Conny (2008). *Internal capacities for school improvement: Principal's views in Swedish secondary schools*. Ak. avh. Umeå universitet, pedagogiska inst.
- Blossing, Ulf (2000) *Praktiserad skolförbättring*. Karlstad: Karlstads universitet
- Blossing, Ulf (2003) *Skolförbättring i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Blossing, Ulf (2004). *Skolors förbättringskulturer*. Rapport. Karlstad: Karlstads universitet. Inst. för utbildningsvetenskap.
- Brüde Sundin, Josefin (2007). *En riktig rektor: Om ledarskap, genus och skolkulturer*. Ak. avh. Linköping: Inst. för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet.
- Böhlmark, Anders, Grönqvist, Erik & Vlachos, John. (2012) *Rektors betydelse för skola, elever och lärare*. Rapport 2012:15. IFAU Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering
- Day, Christopher., & Leithwood, Kenneth. (2007). *Successful principal leadership in times of change. An international perspective*. Dordrecht, The Netherlands: Springer
- Ekholm, Mats, Blossing, Ulf, Kåräng., Gösta, Lindvall, Kerstin, Scherp, Hans-Åke (2000). *Forskning om rektor – en forskningsöversikt*. Stockholm: Skolverket.
- Fullan, Michael (2006) The future of educational change: system thinkers in action. *Journal of Educational Change* 2006: vol 7, nr 3, s 113–122
- Giota, Joanna. & Emanuelsson, Ingemar. (2011). *Specialpedagogiskt stöd, till vem och hur? Rektorers hantering av policyfrågor kring stödet i kommunala och fristående skolor*. Göteborg: Göteborgs universitet

- Grosin, Lennart (2003) Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling. I: G Berg & H-Å Scherp, *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm, Myndigheten för skolutveckling. Liber distribution, s 137-177
- Hallerström, Helena (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Ak. avh. Lund: Lunds universitet, sociologiska inst.
- Hallinger, Philip (2005) Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. *Leadership and Policy in Schools*, 4:3, 221-239
- Hargreaves, Andy, Fink, Dean (2008). *Hållbart ledarskap i skolan*. Lund: Studentlitteratur
- Harris, Alma (2004) Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? *Educational Management Administration Leadership* 2004; 32; 11, s 20 Sage Publications <http://www.sagepublications.com>
- Holmquist, Mats (2010). *Lärande nätverk. En social oas i utvecklingsprocessen*. Ak. avh. Luleå: Luleå Tekniska universitet
- Holmström, Ola (2007) *Skolpolitik, skolutvecklingsarena och sociala processer: studie av en gymnasieskola i kris*. Ak. avh. Lund: Lunds universitet, Sociologiska institutionen
- Höög, Jonas, Johansson Olof och Olofsson Anders (2009) Swedish successful schools Revisited. *Journal of Educational Administration* Vol. 47 No. 6, pp. 742-752
- Höög, Jonas & Johansson, Olof. (2010) Kap 12: Epilog i *Struktur, Kultur, Ledarskap: förutsättningar för framgångsrika skolor?* (red); Höög, J & Johansson, O. Lund: Studentlitteratur
- Höög, Jonas. (2013) Elevhälsans dilemma – struktur, kultur, politik, individ. I Johansson, Olof och Svedberg, Lars (red.) *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups
- Johansson-Hidén, Birgitta och Blossing, Ulf (2011) Hur ska rektor kommunicera för bättre ledarskap? I Blossing, Ulf (red.) *Skolledaren i fokus – kunskap, värden och verktyg*. Lund: Studentlitteratur
- Kommunförbundet Skåne (2012) *Inventering av forskningsanvändning och utvecklingsbehov i deltagande kommuner*. PM. Tillgänglig på Internet: <http://www.kfsk.se/sidor/verksamheter/barnochutbildning/fouskola/omfouskola.5505.html>

Kommunförbundet Skåne (2013) Tio forskningsbaserade principer för lärares professionsutveckling. *Forskning i korthet 2013:1*. Tillgänglig på Internet: <http://www.kfsk.se/download/18.11165b2c13cf48416de1b2/1377195405170/Forskning+i+korthet+2013+nr1.pdf>

Lahdenperä, Pirjo (2013) Rektors pedagogiska ledarskap och lärares undervisningssvårigheter. I Johansson, Olof och Svedberg, Lars (red.) *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups

Leithwood, Kenneth & Jantzi, Doris & Steinbach, Rosanne (2002) *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.

Leithwood Kenneth. & Day Christopher (2008) The impact of school leadership on pupil outcomes, *School Leadership & Management. Formerly School Organisation*, 28:1, 1-4

Leithwood, Kenneth; Harris, Alma och Strauss, Tiiu (2010) *Leading school turnaround*. San Francisco: Jossey-Bass

Leo, Ulf (2010) *Rektorer bör och rektorer gör*. Ak. avh. Lund: Lunds universitet

Leo, Ulf (2013) Rektorer ska, bör och gör – normer som påverkar rektorer. I Johansson, Olof & Svedberg, Lars. *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups

Leo, Ulf och Wickenberg, Per 2013: Professional norms in school leadership: Change efforts in implementation of education for sustainable development. *Journal of Educational Change*. Vol 14, Nr. 4

Leo, Ulf (utkommer 2014) Ledning av inre organisation för lärande – att synliggöra professionella normer. I Nihlfors, Elisabeth och Johansson, Olof (2014) *Skolledare i mötet mellan nationella mål och lokal policy*. Malmö: Gleerups

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

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

Mårdén, Björn (1996) *Rektors tänkande, en kritisk betraktelse av skolledarskap*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis

Murakami Ramalho, Elizabeth; Garza Encarnación och Betty Merchant (2010) *Successful School Leadership in Socioeconomically Challenging Contexts: School Principals Creating and Sustaining Successful School Improvement*.

International Studies in Educational Administration ISEA. Volume 38, Number 3, 2010

Møller, Jorunn (2006). *Ledaridentiteter i skolan: positionering, förhandlingar och tillhörighet*. Lund: Studentlitteratur

Nihlfors, Elisabeth och Johansson, Olof (2013) *Rektor – en stark länk i styrningen av skolan*. Stockholm: SNS förlag

Norberg, Katarina. och Johansson, Olof. (2007) Ethical Dilemmas of Swedish School Leaders - Contrasts and Common Themes. I *Journal of Educational Management Administration & Leadership*, 2007, vol 35 (2), pp. 279-296.

Nordzell, Anita (2007) *Samtalat skolledarskap* Linköping: Linköpings Universitet

Nytell, Ulf (1994) *Styra eller styras, en studie av skolledares arbete och arbetsvillkor*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis

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

Persson, Anders., Andersson, Gunnar., Nilsson Lindström, Margareta (2003). Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser. I: Anders Persson (red) *Skolkulturer*. Lund: Studentlitteratur

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

Regeringens proposition 1990/91:18, *Om ansvaret för skolan*

Robinson, Viviane; Lloyd, Claire och Rowe Kenneth. (2008) The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly* 2008 44: 635

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

Scherp, Hans-Åke (2011) Varför gör vi det vi gör när det som händer händer? I Blossing, Ulf (red) (2011) *Skolledaren i fokus – kunskap, värden och verktyg*. Lund: Studentlitteratur

Skolinspektionen (2010): *Rektors ledarskap. En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse*. Kvalitetsgranskning rapport 2010:15. Stockholm: Skolinspektionen

Skolinspektionen. (2012). *Rektors ledarskap – med ansvar för den pedagogiska verksamheten*. Kvalitetsgranskning rapport 2012:1. Stockholm: Skolinspektionen

Skollagen (SFS 1985:1100)

Skollagen (SFS 2010:800)

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

Skolverket (2009). *Rektorsprogrammet: Den statliga befattningsutbildningen för rektorer*. Stockholm: Skolverket.

Skolverket (2011) *Resursfördelning till grundskolan – rektorers perspektiv*. Rapport 365. Stockholm: Skolverket.

Skolverket (2011) *Kommunalt huvudmannaskap i praktiken: en kvalitativ studie*. Stockholm: Skolverket. Tillgänglig på Internet:
<http://www.skolverket.se/publikationer?id=2744>

Skolverket (2012) *TIMSS 2011*

Skolverket (2012) *PIRLS 2011*

Skolverket (2012) *Allmänna råd: Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet*

Skolverket (2012) *Allmänna råd: Arbetet med att främja närvaro och att uppmärksamma, utreda och åtgärda frånvaro i skolan*

Skolverket (2013) *Allmänna råd: Arbete med åtgärdsprogram för elever i behov av särskilt stöd*.

Skolverket (2013) *Lägesbedömning – rapport till regeringen*. Rapport 387. Stockholm: Skolverket

Skolverket (2013) *Lärarnas yrkesvardag. En nationell kartläggning av grundskollärares tidsanvändning*. Rapport 385. Stockholm: Skolverket

Stålhammar, Bert (1984) *Rektorsfunktionen i grundskolan. Vision – verklighet*. Uppsala: Uppsala universitet

Sundberg, Daniel (2012). *Skolförbättringsarbete: förutsättningar, strategier och resultat i pilotprojekt i Linnéregionen, 2010-2012*. Stockholm

Svedberg, Lars. (2000). *Rektorsrollen*. Stockholm: HLS Förlag.

Timperley, Helen (2013). *Det professionella lärandets inneboende kraft*. Lund: Studentlitteratur

Törnsén, Monika (2009). *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*. Ak. avh. Umeå: Umeå universitet, pedagogiska institutionen.

Törnsén, Monika., & Ärlestig, Helene. (2013). Pedagogiskt ledarskap – en modell för styrning och ledning av vardagens processer i relation till mål och resultat. I Höög, Jonas och Johansson, Olof (Red.) (2013) *Struktur Kultur Ledarskap. Fortsatta studier av framgångsrika skolor*. Lund: Studentlitteratur

Törnsén, Monika. (2013) Rektors ledning och styrning av elevhälsan. I Johansson, Olof och Svedberg, Lars (red.) (2013) *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups

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

Vetenskapsrådet (2011) *Rektor – En forskningsöversikt 2000-2010*. Johansson, Olof (red.) Vetenskapsrådets rapportserie 4:2011

von Greiff, Camilo; Sjögren, Anna och Wieselgren, Ing-Marie (2012) *En god start – en ESO-rapport om tidigt stöd i skolan*. Rapport till expertgruppen för studier i offentlig ekonomi 2012:2

Åman, Johannes (2011) *Att lära av de bästa – en ESO-rapport om svensk skola i ett internationellt forskningsperspektiv*. Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi 2011:8

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

Ärlestig, Helene (2011) Vardagssamtal och rektors pedagogiska ledarskap. I Höög, Jonas & Johansson, Olof. (red.) *Struktur, Kultur, Ledarskap: förutsättningar för framgångsrika skolor?* Lund: Studentlitteratur

Ärlestig, Helene (2013) Fyra perspektiv för en mer medveten organisationskommunikation. I Johansson, Olof och Svedberg, Lars (red.) *Att leda mot skolans mål*. Malmö: Gleerups

I denna kunskapsöversikt behandlar fil dr Ulf Leo frågan om rektors pedagogiska ledarskap - ett både svårfångat och mångtydigt begrepp. Syftet med kunskapsöversikten är att belysa olika aspekter av pedagogiskt ledarskap så som det beskrivs i forskning eller i rapporter utgivna av myndigheter. Rektors pedagogiska ledarskap hanteras här som ett övergripande begrepp för olika ledarhandlingar som rektorer gör eller bör göra för att leda undervisning och lärande på sina enheter.



Fil dr Ulf Leo är universitetslektor på rättssociologiska enheten vid Lunds universitet. Han har tidigare arbetat under många år som lärare och rektor i grundskolan. Förutom att forska undervisar han numera i det nationella rektorsprogrammet. Ulf Leos huvudintresse, både som utbildare och forskare, handlar om skolledares ledarskap och deras roll i skolutveckling.

