

Sammanfattning

Syftet med denna rapport

Flera olika internationella mätningar över tid har medverkat till ett ökat intresse för elevernas resultat. Det gäller både på individ- och grupp-nivå. Att lärarnas kompetens, engagemang och kunskap har betydelse för elevernas resultat är idag väl belagt. Både svenska och internationella forskningsresultat visar på rektorers (med rektor avses i denna rapport såväl rektor som biträdande rektor) betydelse som ledare för den pedagogiska verksamheten och dess effekt på elevernas resultat. Det handlar till exempel om hur rektorer leder arbetet, samverkar med lärare och prioriterar insatser samt vilken kunskap och kompetens rektor har för att skapa engagemang och vilja att lyckas med att forma skolan till en framgångsrik lärandemiljö. Hur upplever rektorer sitt uppdrag och sina möjligheter att bedriva ett bra arbete? Vilka frihetsgrader har rektorer? Vilket stöd har de från huvudman-nen och vilket förtroende finns mellan dessa nivåer i skolans styrsystem? Dessa och närliggande frågeställningar har vi sökt svar på i en unik under-sökning bland landets alla rektorer.

Rapportens slutsatser

Vårt datamaterial har gett oss intressanta inblickar i hur rektorer upplever sin funktion och roll. Några utmärkande resultat följer här.

- Rektorer trivs med sin roll och anser att deras sätt att leda påverkar lä-rarnas arbete positivt. De ser sitt arbete som värdefullt för att eleverna ska nå hög måluppfyllelse i sitt lärande. Vidare är en majoritet av de svarande endast delvis nöjd med elevernas resultat.
- Endast ett fåtal rektorer anser att de har stora möjligheter att påverka

nämndens/styrelsens beslutsfattande, något som överensstämmer med ledamöternas syn på rektorernas möjligheter att påverka deras beslut. Samtidigt bedömer ledamöterna att rektorernas ansvar kommer att öka i framtiden.

- Rektorerna upplever låga krav från nämnden/huvudmannen och detta avspeglar sig i ledamöternas bristande tilltro till rektorernas kapacitet och kompetens kring skolutveckling. Huruvida det finns en reell brist vad gäller kunskaper på olika nivåer kring att leda utveckling, analysera datamaterial etc. kan vi inte belägga.
- Rektorer visar en stor lojalitet mot statens uppdrag och krav. 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. Dessa förväntningar tillskrivs däremot inte nämnden/huvudmannen.

Sammantaget kan vi konstatera att det tycks saknas tillräcklig transparens i systemet mellan de olika nivåerna. Det förekommer till exempel att nämndpolitiker anser att resultaten i kommunens skolor har förbättrats när de i själva verket har försämrats de senaste åren. Vi menar att om styrning och ledning ska kunna fungera mellan nivåerna behöver kommunikation och transparens öka, bland annat vad gäller uppnådda mål och resultat – och då inte enbart för kommunen/koncernen som helhet utan även för varje enskild enhet. Om nämnder och styrelser ska kunna sätta upp rimliga mål och förväntningar på vad som behöver göras och åstadkommas på skolnivå krävs denna kommunikation och transparens. Den ger även möjligheter att öka kunskapen om situationen på olika enheter och de typer av stöd som krävs, vilket i sin tur är en grund för att bygga förtroende mellan länkarna i styrsystemet.

Våra resultat visar att det finns en stor utvecklingspotential på alla nivåer i styrsystemet för att förbättra arbetsförhållandena för rektorer. Våra resultat lyfter särskilt fram behovet av 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.

Rapportens rekommendationer

REKRYTERING OCH URVAL

Sverige saknar idag en rikstäckande och *obligatorisk rekryteringsutbildning* för blivande rektorer. En nationell rekryteringsutbildning skulle rikta sig till personer intresserade av framtida ledaruppdrag på olika nivåer inom utbildningssektorn. Utbildningens syfte, utöver att främja rekryteringen av skolledare, skulle vara att ge värdefull kompetensutveckling för personer som har eller kommer att ha ledaruppdrag inom skolan, exempelvis arbetslagsledare. Det skulle även betyda att rektorer har större förståelse för jobbet när de tillträder sin första tjänst som rektor.

Rekrytering och urval av rektorer samt en genomtänkt *kompetensutveckling* av aktiva rektorer skulle kunna medverka till att förbättra tilltron till rektorernas förmåga att leda skolutveckling vid sina skolenheter. Idag är framför allt skolpolitiker tveksamma till rektorernas förmåga att leda förändringsarbete. För detta behövs en samverkan mellan stat, kommun och andra huvudmän för att arrangera en *rektorsutbildning* som inkluderar alla delar i styrningen. En tydlig förväntan att rektorer ska vidareutbilda sig genom studier på till exempel *masters- och doktorsutbildning i utbildningsledning* skulle också bidra till att stärka professionen. När en sådan progression blir en naturlig utbildningsväg för rektorer skulle deras kompetens inom utbildningsledning öka väsentligt. En sådan ordning skulle också kunna ses som en parallellprocess till den reform som nu genomförs för att förstärka lärares karriärvägar.

Rektorers *roll i rekrytering och urval av lärare* behöver utvecklas och förstärkas. Idag sker anställningarna ofta enbart utifrån betyg och tidigare anställningsmeriter. Olika former för reell prövning av lärarnas kompetens skulle kunna utvecklas inom skolan, där rektorer kunde ha en mer central roll än idag. Detta förutsätter att rektorernas egna kunskaper inom området utvecklas.

KOMPETENSUTVECKLING

Rektors förmåga och kompetens att styra *sin egen och sin personals kompetensutveckling* för att förbättra skolans resultat behöver utvecklas. Det finns i andra länder system där exempelvis fortbildning är ett villkor för fortsatt anställning och löneutveckling. En individuell kompetensutveckling som rektorer och lärare tar eget ansvar för kan redan idag kopplas till lönekriterier för både lärare och rektorer och skulle troligen, om det skedde på ett systematiskt sätt, höja professionens kompetens inom skolområdet.

MÖJLIGHETER ATT LEDA

Rektors möjligheter att agera som ledare bör förstärkas. Rektor har fått en starkare men framför allt tydligare profil i den skollag som nu gäller. Det finns en konflikt med rektors anställningsförhållanden som kommunal tjänsteman, underställd de kommunala reglementena, och den position som den statliga lagstiftningen ger rektor. För att rektorer ska kunna skapa och utveckla ledningsgrupper och olika former av administrativt stöd måste de ges större möjlighet att styra sin egen verksamhet. Rektors strategiska analyser och beslutfattande är en grund för den verksamhetsutvecklingen och behöver stärkas genom förbättrad kompetens och kapacitet på olika nivåer i styrsystemet.

SAMVERKAN

Förändringsarbete av olika art kan med fördel bedrivas som *samverkansprojekt med universitet och högskolor*. Härigenom kan skolor och/eller huvudmän tillsammans med forskare under ett par år rikta fokus mot olika utmaningar inom ledarskapsområdet. Skolorna skulle få hjälp med analyser och ”mentorskap” samtidigt som forskarna samlar empiri, vilket på sikt kan öka kunskapen om hur förändringsarbete i praktiken går till och hur det ska förbättras.

FÖRTROENDE I STYRKEDJAN

Sist men inte minst måste förtroendet i hela skolorganisationen – politiskt och professionellt på olika nivåer – utvecklas. Det är ett långsiktigt arbete där flera frågor som rör ansvar och befogenheter behöver klarläggas. Huvudmannens ansvar, inte minst kopplat till ekonomiska och juridiska frågor, behöver tydliggöras. Idag finns även oklarhet kring vem som fysiskt bär upp huvudmannaskapet: Är det politiska eller professionella organ eller enskilda tjänstemän?

Hur utkrävs ansvar om en revision visar på lägre meritvärden än förväntat, låg måluppfyllelse eller administrativa problem? Det politiska och professionella ansvaret – inklusive det administrativa – behöver diskuteras kopplat till kompetens och kapacitetsfrågor. Fritidspolitikernas möjligheter att leda och styra utbildningen behöver ses över också ur ett demokratiskt perspektiv: insyn, inflytande, ansvar och befogenheter. Rektors och skolchefers position och funktion i det statliga och kommunala uppdraget kan med fördel diskuteras tillsammans med frågor kring verksamhetens resultat och måluppfyllelse och ansvarsfördelningen hos huvudmannen.

I grunden handlar det om att ha ett transparent och rättssäkert sys-

tem som bygger på förtroende och tillit. Ett tydligt fokus på kunskap och grundläggande värden samt med en tydlig kunskapsoptimism finns förutsättningar för både den enskildes och samhällets utveckling.