

PRÖVA...

NY

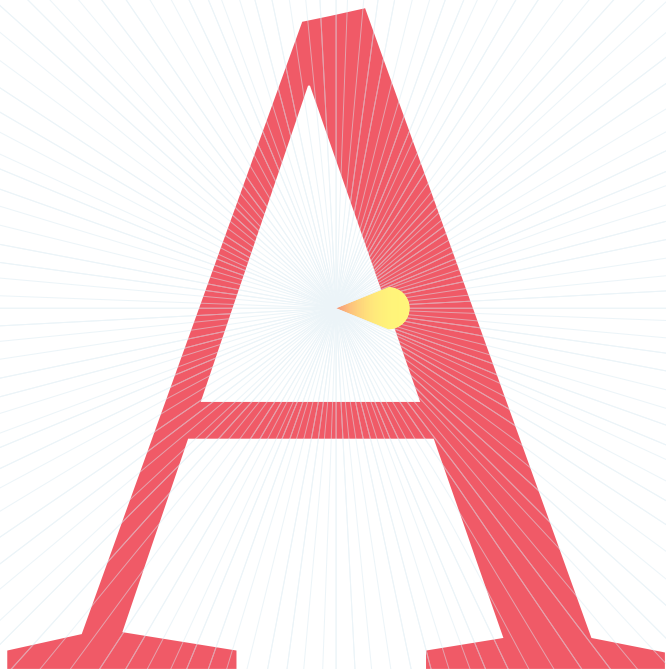
**rektors**
-EFFEKTEN!

En ny rektor förändrar skolan

En ny rektor påverkar skolan på många sätt. Allt från andelen sjukskrivna lärare till resultaten på nationella prov ändras, visar forskning. Bäst går det om rektor har talang för att skapa en kultur av positiv förväntan.

Av Eva Annell
Illustration Graham Samuels





LLA VET ATT EN riktigt bra rektor kan vända en negativ trend och lyfta en skola. Många vill också veta hur en sådan rektor jobbar och är som person.

Erik Grönqvist är forskare vid IFAU, Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering i Uppsala, och doktor i nationalekonomi. Han är en av dem som försökt koppla statistiska uppgifter om rektorer till skolors resultat.

Erik Grönqvist och hans kolleger använde data som finns tillgängliga i olika register för att undersöka vilken betydelse rektorer i grundskolans senare del har för skola, elever och lärare. Forskarna grupperade rektorerna efter hur mycket de påverkade en viss faktor, till exempel genomsnittliga betyg,

och mätte sedan ”rektorseffekten” för den faktorn.

– Vi mätte hur till exempel de genomsnittliga betygen förändrades om en viss skola bytte från en rektor, som var bland de trettio procent sämsta när det gällde att påverka betygen,

till en rektor som var bland de trettio procent bästa i det avseendet.

En bättre rektor ökade skolans meritvärdespoäng med 1,5 procent, förbättrade resultaten på de nationella proven med i genomsnitt 3,5 procent och ökade andelen elever som klarar de grundläggande kursmålen med 2,5 procent. Ett rektorsbyte hade också betydelse för betygsinflationen på skolan.

– Vi såg att betygsinflationen var mindre på skolor där rektor påverkade skolresultaten till det bättre, men vi kan bara spekulera i vad det beror på, säger Erik Grönqvist.

I STUDIEN hittade man också rektorseffekter på lärarnas arbetsmiljö och villkor. En bra rektor – när det gällde att påverka långa sjukskrivningar bland lärare – sänkte andelen långa sjukskrivningar med 2,1 procent. En rektor som var mer benägen att anställa kvinnliga lärare, ökade andelen kvinnor med i genomsnitt 5,7 procent. Rektorerna påverkade också lönespridningen och i vilken utsträckning lärarna var kvar på skolan från ett år till ett annat.

Den största rektorseffekten hittades för obehöriga lä-



rare. Andelen obehöriga lärare ökade med 21 procent när en skola bytte till en rektor som var mer benägen att anställa och behålla obehöriga lärare.

Det går inte att utifrån IFAU:s studie koppla rektorers framgång till särskilda, mätbara egenskaper.

– Jag var förvånad över att vi inte kunde se tydligare mönster, att vi inte kunde beskriva hur en bra rektor är. Varken kön, födelseår, hur länge personen arbetat som rektor, eventuell bakgrund i militären eller rektorns gymnasiebetyg hade något samband med resultaten på skolan, säger Erik Grönqvist.

Det fanns inte någon systematisk skillnad mellan män och kvinnor, unga och äldre, erfarna och nybörjare, militärer och icke-militärer – alla kunde göra lika bra ifrån sig som rektorer.

– Det enda samband vi hittade gällde rektorns utbildningsbakgrund. Det fanns en antydning till att rektorer med lärarbakgrund var mer framgångsrika.

– Vi såg alltså att det spelade roll vilken rektor man hade, men kunde inte avgöra vilka egenskaper som var de bästa. Det tyder på att det finns någon typ av allmänna ledaregenskaper som vi inte kan sätta fingret på, säger Erik Grönqvist.

HAN TYCKER ATT det är naturligt att en rektor gör avtryck i sin skola.

– Rektor är chef i en stor, kunskapsintensiv organisation och har många olika arbetsuppgifter. Rektor har också en betydande roll rent formellt. Vi ska nog inte vara förvånade över att det spelar roll vem som leder den här stora organisationen.

Hur ska man då tänka när

”Att rektorn har större möjligheter att påverka måste dock inte vara positivt.”

man ska anställa en ny rektor?

– Jag skulle anställa på referenser. Någon som jag vet varit bra på tidigare skolor, och som visat sig vara bra på att lösa den typen av problem som jag vill lösa på min skola, säger Erik Grönqvist.

Men det är inte så att vissa rektorer är bra på allt.

– Vissa var duktiga på arbetsmiljö, andra var duktiga på att höja resultaten, men det fanns inget tydligt samband mellan att vara bra på det ena och att vara bra på det andra.

Störst inflytande hade rektorer på små skolor och på friskolor.

– Att rektorn har större möjligheter att påverka måste dock inte vara positivt. En bra rektor kan göra mer gott och en dålig rektor mer skada på små skolor och friskolor. →



Forskaren Erik Grönqvist vid IFAU i Uppsala konstaterar att resultat, arbetsmiljö och personalbeslut påverkas när en skola får en ny rektor. Att fånga upp vad som kännetecknar en god skolledare är svårare.



→ En studie som kompletterar Erik Grönqvists gjordes för några år sedan av analysföretaget Kairos Future. I en undersökning om framtidens skolledare fångade forskarna upp rektorers attityder till ett antal frågor, bland annat genom samtal med lärare och rektorer i tre kommuner. Dessutom besvarades en enkätundersökning av ett representativt urval av lärare, rektorer, förvaltningschefer, skolpolitiker, gymnasieelever och föräldrar i landet. Syftet var att undersöka om rektors egenskaper och värderingar påverkar elevernas prestationer i högstadiet och på gymnasiet.

– En slutsats var att rektors

”En rektor bör vara en inspirerande och engagerad ledare”

ledaregenskaper inte har några direkta samband med goda resultat hos elever, säger Göran Krafft, projektledare för studien på Kairos Future. Däremot har lärares agerande en direkt påverkan på elevernas resultat. Rektor påverkar indirekt genom att skapa goda förutsättningar för lärarna.

KAIROS FUTURE kom fram till att det är viktigt att rektor kan skapa en positiv förväntanskultur på skolan – en kultur där man tror att det är möjligt att nå goda resultat och förväntar sig att det ska gå bra för eleverna.

– Om rektor kan skapa en sådan kultur, och lärarna dessutom har vissa egenskaper, blir elevernas resultat bättre. Det är alltså en logisk kedja av samband, säger Göran Krafft.

Hur är då en rektor som kan detta? Kairos Future fick en rätt god bild av de egenskaper som krävs.

– Vi kom fram till att en rektor bör vara en inspirerande och engagerad ledare, en bra

teambyggare, ha fokus på kvalitet och kunna ta lärare på rätt sätt – förstå lärarkulturen. Då uppfattas rektorn som en god ledare av lärarna, vilket ger den anda som behövs för en positiv förväntanskultur på skolan, säger Göran Krafft.

För att lyckas måste rektorn också ha bra lärare omkring sig. Kairos Future hittade fyra utmärkande drag för lärare på framgångsrika skolor.

– Där har lärarna höga förväntningar på eleverna och det råder en stark vilja bland skolpersonalen – inte bara bland lärarna – att eleverna ska nå toppresultat. Lärarna är positiva och optimistiska, vilket ger en positiv och optimistisk stämning på skolan. Slutligen fann vi också att det är mer klassrumsundervisning på de framgångsrika skolorna.

Kairos Future frågade rektorerna hur de såg på arbetsuppgiften rekrytering. Det visade sig att rektorer som var framgångsrika och upplevdes som bra ledare också var de som värderade rekrytering av lärare högst.

I en senare studie har Kairos Future undersökt trenden med alltmer specialiserade arbetsuppgifter i samhället. Göran Krafft tror att skolor som satsar på specialister har en fördel i framtiden.

– I så fall handlar det inte om att rektor ska rekrytera en lärare som kan allt, utan om att rekrytera olika specialister och sätta samman bra team. ●

Läs mer:

Rektors betydelse för skola, elever och lärare, rapport från IFAU

Morgondagens skolledare. En studie om rektors roll i framtiden, framgångsfaktorer, utmaningar och vägar framåt, studie av Kairos Future



”Rektor bör ha insikt i hur medarbetarna mår och en känsla för hur man hanterar olika individers sätt att vara. Att olika personer behöver olika stöd för att må psykiskt bra i den stressiga miljö vi har.”

”Alla blev ju så osäkra på henne i och med att hon var osynlig, man måste vara synlig som chef.”

”Det absolut viktigaste är tillit. Att man känner att ens rektor förutsätter att man gör sitt jobb så bra som man kan, utifrån de förutsättningar som finns.”

Vad är viktigast för dig i relation till din rektor?

”Man ska ha alla med sig och vara så motiverande så att alla förstår varför.”

”Ett drömscenario vore att få arbeta under en rektor med visioner och en ambition att uträta något med sin skola.”

”De behöver vara lite mer spjutspets – för att utvecklingsarbetet ska bli bra behöver det vara en driven rektor som har ett tydligt mål.”

”Att jag känner att rektorn är på vår sida, att rektor för vår talan, det tror jag nog är det viktigaste. De lägger på så mycket tokiga grejer för att de inte har inblick i vår verksamhet.”

Källa: Lärare vill bli stöttade och sedda – Tjugo lärares tankar om skolledarskapets betydelse för upplevelsen av meningsfullhet av Sharon Emanuel

”En bra rektor ser och stöttar”

Av Moa Duvarci Engman
Foto Peter Bovef

En rektor ska se och stötta lärarna. Det är extra viktigt i dag när lärarnas uppdrag genomsyras av alla förändringar som sker i skolan, visar en studie av läraren Sharon Emanuel.

Läraryrket är det mest utsatta och stressiga yrket i dag, enligt en undersökning från TCO.

Lärare har ett otroligt mångfacetterat uppdrag, menar Sharon Emanuel, grundskollärare med en magisterexamen i ledarskap vid Mälardalens högskola. Hon har gjort en studie där hon intervjuat 20 lärare om deras tankar om skolledarens betydelse.

– Att sköta undervisningen kan kännas som det minsta en lärare gör. Lärare har fått fler uppgifter och dokumentationen ställer helt andra krav i dag. Många lärare känner sig ovana och osäkra och tycker inte att de ges tid för att sköta kärnverksamheten – att undervisa, säger Sharon Emanuel.

– Stöd från skolledaren blir extra viktigt när läraruppdraget försvåras av den osäkerhet som alla förändringar i skolan skapar. Därför är det viktigt att veta vad lärarna faktiskt säger att de behöver från skolledaren.

UNDER ARBETET med studien, som publicerats som en utvecklingsartikel på Skolportens webbplats, blev Sharon Emanuel överraskad av att lärarna hade så mycket på hjärtat och var så medvetna om vad som var viktigt för dem i relation till deras ledare.

– De hade jättebra tankar. Jag önskar att någon ville fråga lärarna vad de tycker – att man skulle ta in lärarperspektivet i forskningen när man studerar skolledarskap, säger Sharon Emanuel.

Av undersökningen framgår det att nästan alla lärare behöver stöd från ledaren.

– Det var oerhört intressant att lärare verkar behöva olika typer av stöd. En del behöver ett mer eller mindre emotionellt stöd, en del ett existentiellt stöd och andra ett professionsbetonat stöd.

– De mer strukturella ledarskapsaspekterna var inte lika viktiga, vilket förvånade mig. Det är de mer relationella aspekterna som är avgörande: att känna tillit och förtroende, att bli sedd och att känna stöd.

I FRAMTIDEN kommer det att finnas två olika ledande befattningar, tror Sharon Emanuel – en pedagogisk ledare som syns i verksamheten och en administrativ chef. ●



Läs Sharon Emanuels artikel *Lärare vill bli stöttade och sedda* – Tjugo lärares tankar om skolledarskapets betydelse för upplevelsen av meningsfullhet på skolporten.se/utveckling

Sharon Emanuel är grundskollärare med en magisterexamen i ledarskap vid Mälardalens högskola.

