



Fil. dr. Ann S. Pihlgren

Vetenskaplig grund för lönekriterier för rektorer

Hösten 2020 inledde Lindesbergs kommun ett arbete med att ta fram lönekriterier för rektorer. Arbetet baseras på forskning om framgångsrika rektorer samt på beprövad erfarenhet. Vetenskaplig ledare för arbetet var fil. dr. Ann S. Pihlgren, forskningsledare vid Ignite Research Institute. I den här texten presenteras de huvudsakliga styrdokument, den forskning och litteratur som legat till grund för arbetet.¹

Rektors uppdrag i styrdokumentet

Rektors ledarskap hör till den andra viktigaste faktorn för läranderesultatet hos barn och elever, näst efter lärarens undervisning (Leithwood, m.fl., 2004). Vi vet från omfattande forskning att rektorsuppdraget är ett mycket komplext chefs- och ledarskapsuppdrag. Det handlar om att styra verksamheten mot målen och att samtidigt leda och uppmuntra förbättringsarbeten som på ett hållbart sätt förbättrar den. I skollagen anges att rektor ska organisera och fördela resurser efter barnens eller elevernas olika förutsättningar och behov. Rektor fattar även övriga beslut, exempelvis om undervisningsgrupper, personalfördelning, raster, åtgärder för barn och elever, ordningsregler och ledighet (SFS 2010:800, 2:9–10). I läroplanerna anges att rektor har det övergripande ansvaret för att verksamheten inriktas mot de nationella målen, rektor ska vara pedagogisk ledare och chef för skolans personal. Rektors ledarskap och styrning kommer på så sätt att genomsyra det mesta i skolan: Barnens och elevernas resultat, skolverksamhetens måluppfyllelse och lärarnas kompetens.

Ett uppdrag i korstryck

I rektorsuppdraget ingår att hantera en dubbel styrkedja: Riksdag och regering sätter kunskapsmålen och huvudmannen ansvarar för att kunskapsmålen nås genom att se till att skolan har de resurser som krävs (Skolverket, 2017; 2019). Huvudmannen är också rektors arbetsgivare. Det kan i vissa fall innebära att hantera komplikationer, när den dubbla styrkedjan ger motstridiga budskap, exempelvis när förskolan eller skolan har svårt att uppnå de nationellt uppställda målen i läroplanerna, samtidigt som huvudmannen och arbetsgivaren kräver en budget i balans. Rektorer som är framgångsrika i sin ledning av skolverksamheten tycks dock inte uppleva det dubbla huvudmannaskapet som ett problem (Fürth & Krafft, 2010).

Skolverksamheten befinner sig även på andra sätt i korstryck från olika intressenter och idéer, något som påverkar rektors arbete (Pihlgren, 2019). Ur ideologisk synpunkt är skolverksamheten en mycket

¹ I texten används begreppet *skolverksamhet* för att beteckna förskola, fritidshem, förskoleklass, grundskola, gymnasium och övriga skolformer som specificeras i skollagen (SFS 2010:800, 1:1). Med begreppet *lärare* avses alla lärarkategorier i dessa skolformer.

viktigare institution än många andra, eftersom den hanterar nycklar till det framtida samhället. Politiska motsättningar på statlig och även mellanstatlig nivå, genom exempelvis EU-bestämmelser och internationellt jämförbara prov som PISA, kommer att skapa konfliktytor som ger avtryck i rektors arbete. Många särintressen vill ha tillgång till skolverksamheten för att driva sina idéer om ett gott samhälle – såväl kommersiella som ideella intressenter knackar på verksamhetens port och önskar tillträde för just sin produkt eller idé. Även andra intressenter i kommuner och landsting – socialförvaltning, BUP barn- och ungdomspsykiatri och hälso- och sjukvård – har tankar och åsikter om vad skolverksamheten bör göra.

En stor del av den svenska befolkningen har på olika sätt anknytning till skolverksamheten – som föräldrar, vårdnadshavare, släktingar, vänner och grannar. Det är en stor grupp personer som kan stödja verksamhetens arbete men som också har insyn och kritiskt kan granska det. De senaste 50 åren har vårdnadshavarnas utbildningsnivå stadigt höjts och föräldrar och vårdnadshavare har numera en större tillgång till information än någonsin, inte minst genom internet. Respekten för exempelvis skolan som myndighet har minskat medan vårdnadshavares rättigheter i verksamheten har ökat och möjligheten att överklaga rektors beslut har underlättats (Pihlgren, 2017). Den offentliga debatten om skolverksamheten förs av politiker, journalister och samhällsdebattörer i stundtals mycket negativa tongångar med mer eller mindre underbyggda påståenden om verksamhetens sjunkande kvalitet och dåliga ordning. Alltmer frekvent ses också olika forskare framföra motstridiga forskningsresultat och företräda olika åsikter i debatten (jfr SvD 2018-03-28). Verksamheten blir en offentlig arena för en mängd konflikter i det omgivande närsamhället och i samhället i stort. Rektor står mitt i stormen av värderingar och åsikter från olika håll och olika perspektiv, samtidigt som hen måste förhålla sig till verksamhetens pedagogiska huvuduppdrag.

Ett föränderligt uppdrag

I en omfattande forskningsgenomgång om ledarskap i skolverksamheten påpekar Håkansson och Sundberg (2018) att det finns en del myter om ledarskap som inte backas upp av forskning eller beprövad erfarenhet eller som endast stöds av föråldrad, snäv eller vinklad forskning. Rektorsuppdraget har genomgått stora förändringar över tid. Tiden från framväxten runt 1840-talet, i samband med folkskolans införande och barnträdgårdarnas framväxt, till dagens ledning har inneburit skiftande inriktningar på arbetet, där rektor exempelvis fungerat som statens förlängda arm och byråkratiska verkställare, som en marknadsbaserad och konkurrensutsatt strateg, och idag som den som ska hantera det som brukar betecknas som den fjärde generationens skolförbättring, med ansvar för professionellt lärande, delat pedagogiskt ledarskap och måluppfyllelse i form av barns och elevers lärande (Håkansson & Sundberg, 2018). I den fjärde generationens förbättringsarbete utgår utvecklingen från barnets eller elevens lärande och de förbättringar av detta som rektor önskar se. Tidigare föreställningar och forskning om vad den framgångsrika rektorn gör kan alltså vara missvisande och inte beskriva vad som är kriterier för eller kännetecknen på ett framgångsrikt ledarskap i samtiden. Håkansson & Sundberg (2018) menar att mycket tyder på att vi alltså står inför ett nytt sätt att definiera ledarskapet i skolverksamheten.

Jarl m.fl. (2017) visar i ett forskningsprojekt att rektor i samtida framgångsrika skolverksamheter leder kvalitetsstyrningen genom att se till att undervisningens resultat noga kartläggs och följs upp och att verksamheten omfattas av regler och normer som alla omfattar (Jarl m.fl., 2017). Såväl ledning som personal har höga förväntningar på barnen och eleverna utifrån deras förutsättningar och undervisningen anpassas för att alla ska lära. I mindre framgångsrika skolverksamheter följs inte

läranderesultaten upp systematiskt och sämre läranderesultat förklaras med yttre faktorer som verksamheten inte kan styra över (barn med diagnoser, socioekonomiska faktorer osv). I de framgångsrika verksamheterna har rektor skapat samordning och gemensamma angreppssätt, kulturen utmärks av att personalen delar med sig och utvecklas gemensamt. De mindre framgångsrika verksamheterna präglas istället av intresseskillnader och särordning. Man saknar gemensamma föreställningar om vad arbetet innebär och har ingen systematik för kollegialt utbyte.

Styra och leda skolverksamhet

Sedan 1990-talets decentraliseringsreformer i den samlade skolverksamheten tycks rektorer ha befunnit sig i ett korstryck mellan resultatorientering, med ökade krav på allt bättre resultat, och processorientering, med krav på långsiktig och hållbar skolutveckling (Björkman, 2015).

Marknadsorienterat ledarskap som *New public management*, NPM, har varit en trend där mål- och resultatstyrning och kontroll över verksamhetens resultat betonas som en viktig del i ledarskapet (Groth, 2015; Jarl, 2013; Jarl, m. fl. 2017). Samtidigt betonas rektors ansvar för det pedagogiska förbättringsarbetet i styrdokumentet, det *pedagogiska ledarskapet* som innebär att rektor ansvarar för att på ett långsiktigt och hållbart sätt utveckla verksamheten mot de nationella målen. Inom forskningen har det varit svårt att hitta en gemensam definition på vad detta pedagogiska ledarskap innebär, även om det verkar förutsätta att rektorer behöver ha kännedom om vad som händer i verksamhetens pedagogiska praktik för att kunna utveckla den (Jarl, 2013). Forskning om framgångsrika förskolor och skolor tenderar att antingen utgå från det mål- och resultatstyrande ledarskapet eller det pedagogiska ledarskapet (jfr. Jarl, m.fl., 2017).

Men rektor är alltså ansvarig såväl för styrningen som ledningen av skolverksamheten. Begreppet *styrning* har med chefskapet och mål- och resultatstyrningen att göra. Här är rektors trovärdighet och tillförlitlighet viktiga faktorer. Framgångsfaktorer är exempelvis att tydliggöra roller och ansvar i verksamheten, balansera, prioritera och delegera arbetsuppgifter med verksamhetens måluppfyllelse i sikte, följa upp delegerat ansvar, se till att personalen är utbildad för uppdraget samt kontinuerligt föra en dialog med huvudmannen om verksamhetens kvalitet, resurser och måluppfyllelse (Skolinspektionen, 2016). De rektorer som styr effektivt förstår att det inte finns ett direkt samband mellan resurser och undervisningsresultat utan att kulturen och det sammanhang de verkar i spelar en viktig roll (Fürth & Krafft, 2010). De är kvalitetsorienterade, noga med rekryteringen och skapar tydliga mål, tydlig organisation och tillräckligt organisatoriskt stöd. Samtidigt undviker de en överdriven formalitet, regeltillämpning och rigiditet (Håkansson & Sundberg, 2018).

Begreppet *ledning* kan sägas ha att göra med det *pedagogiska ledarskapet* – att genom nära kontakt med verksamheten erbjuda forum för att tolka och utveckla uppdraget och genom återkoppling under utvecklingsprocessen verka för att utvecklingen fortsätter i riktning mot målen i styrdokumentet (jfr. Ekvall & Arvonen, 1994). Ledning förutsätter att rektor har skaffat sig legitimitet i gruppen, något som innebär att kunna verksamhetens historia, förstå dess styrdokument och didaktik och vara insatt i hur verksamhetens ramar kan stödja undervisningen (Klang Jensen & Pihlgren, 2020). Här är framgångsfaktorer att rektor tydligt leder verksamheten mot de nationella målen, skapar en förståelse för uppdraget, bedömer utvecklingsbehoven samt initierar och bedriver utvecklingsarbete mot målen (Skolinspektionen, 2016). Skolinspektionen menar att framgångsrika rektorer också besöker verksamheten. Forskning har också visat att framgångsrika rektorer bland annat använder verksamhetsbesök för att stimulera och initiera förändring (Björkman, 2015). Forskningen är dock inte enig om verksamhetsbesökens betydelse och i vilken omfattning de behövs

för att skapa en framgångsrik verksamhet (Skolverket, 2017). Däremot är man överens om att rektor behöver kunna leda analysarbetet för att utveckla kvalitet i verksamheten. I analysarbetet är användandet av forskning en viktig resurs (Håkansson & Sundberg, 2018; Scherp & Scherp, 2017).

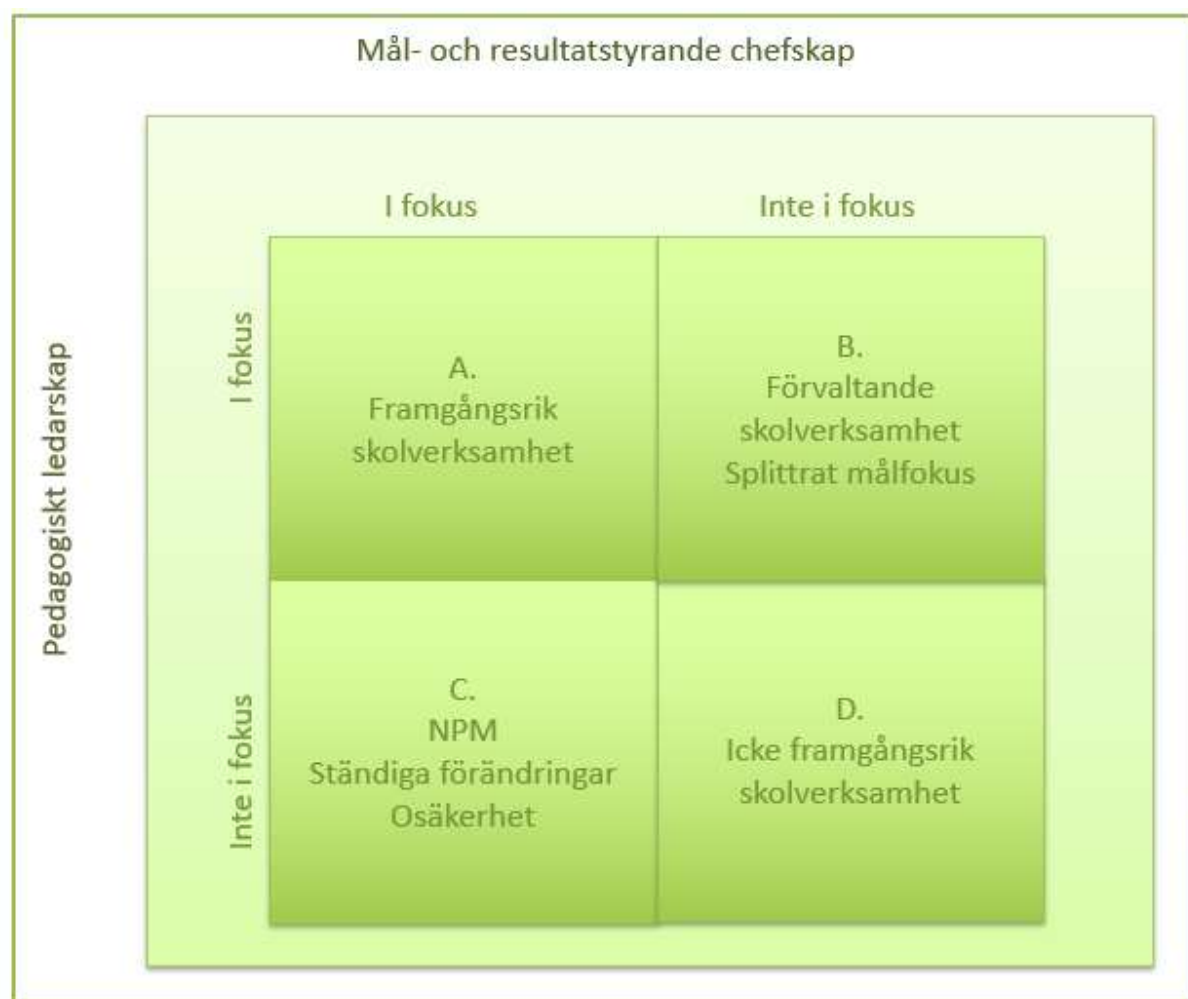
Samtida forskning pekar dock på att rektor behöver ha god kunskap om och nära kunna vägleda de pedagogiska processerna (Håkansson & Sundberg, 2018; Jarl, 2013). Framgångsrika tenderar att oftare visa intresse för undervisningsprocesserna än mindre framgångsrika (Håkansson & Sundberg, 2016). I dagens rektorsroll, i den fjärde generationens skolutvecklingsparadigm som beskrevs tidigare, är alltså ett pedagogiskt, undervisningsnära ledarskap en central nödvändighet för att lyckas (Håkansson & Sundberg, 2018). Det visar sig dock att många rektorer underskattar vikten av det nära pedagogiska ledarskapet och viktar administrativa uppgifter som betydelsefullare (Lindberg & Vanyushyn, 2013). En djup och specialiserad kunskap om undervisning och lärande, förmåga att skapa relationer till lärare med hjälp av dessa kunskaper, samt att utveckla en vision som fokuserar lärandet är nödvändiga för ett effektivt ledarskap, något som inte framhållits i tidigare forskning om rektorsrollen (Timperley, 2011). Även om det kan framstå som en omöjlighet att exempelvis ha specialistkunskap på varje ämnesområde så handlar det framgångsrika rektorskapet om att skapa system så att personer med stora didaktiska ämneskunskaper får möjlighet att leda andra. Rektor behöver dock kunna känna igen god undervisning och veta hur hen ska göra när sådan undervisning inte är synlig (English & Steffy, 2011). Goda pedagogiska kunskaper förenade med kulturell och organisatorisk förmåga gör det också möjligt för rektor att noga välja områden som ska utvecklas utifrån en analys av vad som kommer att generera kraftfulla resultat (Routman, 2014).

Ett öppet och resonerande ledarskap, som innebär att rektor också kan beskriva vad som eftersträvas, är här av vikt för att lyckas (Fürth & Krafft, 2010; Skolverket, 2017). Andra förhållningssätt hos ledaren som lyfts fram i forskning som viktiga är att rektor inte fastnar i problem och svårigheter utan väljer att se problem som utmaningar, att rektor verkar för en öppenhet utåt och också värnar om lärares självständighet i undervisningen. I ledarskapet ingår också moraliska och etiska aspekter som handlar om att synliggöra och leva värdegrundsfrågor och demokratiska normer (Håkansson & Sundberg, 2018). Ledarskapet kräver således också en stark moralisk kompass som hjälper rektor att uppmärksamma och hantera potentiella värdekonflikter och att också kunna röra sig mellan olika normer och synsätt och anpassa sina strategier efter olikheterna. En framgångsrik strategi tycks vara att i verksamheten skapa organisatoriska minnen och berättelser som stärker den gemensamma känslan av kvalitet, utveckling och lärande i organisationen (Jarl, m.fl., 2017). Ledaren behöver också vara en moralisk förebild samt ingjuta stolthet och samtidigt ställa höga förväntningar på personalens professionalitet (Håkansson & Sundberg, 2018).

Framgångsrik kombination av chefsansvar och ledaransvar

Framgångsrika rektorer tycks ha förmågan att hantera både mål- och resultatstyrning och pedagogiskt ledarskap samtidigt (Jarl m.fl., 2017; Skolverket, 2017). De tar alltså samtidigt ett chefsansvar och ett ledaransvar. Med framgångsrik menas här att verksamheten visar goda resultat i såväl barnens och elevernas lärande som i deras sociala och relationella utveckling (Höög & Johansson, 2015; Jarl, m.fl., 2017). Mångsidighet hos rektorn är en framgångsfaktor som lyfts fram i forskning (Törnsén, 2015). En framgångsrik verksamhet har en rektor som är villig att både diskutera och följa upp fattade beslut (Olofsson, 2015). Det innebär i sin tur att rektor behöver kunna hantera såväl skolverksamhetens struktur, kultur som viktiga undervisningsprocesser och också se hur dessa faktorer förhåller sig till varandra (Lindberg, 2015).

I förlängningen innebär det att en framgångsrik rektor behöver bygga upp system för mål- och resultatstyrning och system för att kunna leda pedagogiskt som framgår av figur 1, position A (Pihlgren, 2018; Klang Jensen & Pihlgren, 2020).



Figur 1. Framgångsrikt chefs- och ledarskap i förhållande till mål- och resultatstyrning och pedagogiskt ledarskap (Pihlgren, 2018, s. 143).

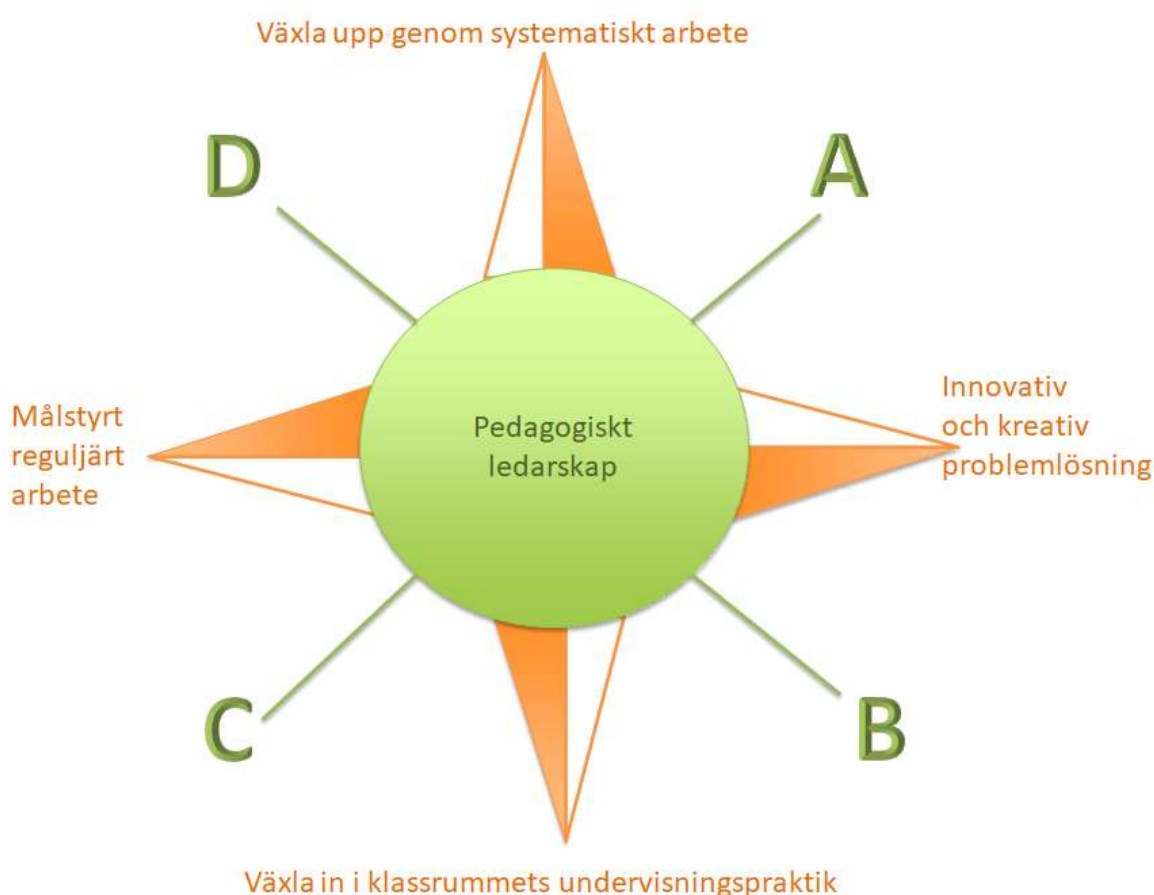
Att enbart poängtera mål- och resultatstyrning (position C i figur 1) leder till det som *New public management* ofta kritiserar för: Ständiga förändringar utan att dessa förankras i medarbetarnas förståelse, en osäker miljö där medarbetare oroar sig för att prestationer inte duger och där kreativitet inte odlas. Här är risken att rektor implementerar förändringar i en takt som gör att verksamhetens kultur inte hinner anpassa sig till den nya arbetsordningen (jfr. Höög & Johansson, 2015).

Om rektors fokus istället ligger enbart på det pedagogiska ledarskapet (position B), där närhet till verksamheten, uppmuntrande och stödjande samtal och relationer är viktiga redskap, kommer ledarskapet paradoxalt nog fungera förvaltande och konservera det rådande tillståndet. Rektor ger utrymme för medarbetarna att utveckla verksamheten, men utan att styra inriktningen, vilket leder till att individer eller grupper i personalen kan utveckla sin del av verksamheten åt det håll de själva önskar, med ett splittrat målfokus som resultat. Den individuella utvecklingen leder inte till gemensamma kollektiva ansträngningar för att förbättra verksamheten (jfr. Dufour & Marzano,

2017). Även om ledningen här presenterar en medryckande vision kommer den inte ha redskap att styra verksamheten i önskvärd riktning så att visionen infrias.

I de fall där rektor vare sig har system för mål- och resultatstyrning eller för pedagogiskt ledarskap kommer verksamheten inte att vara framgångsrik i ett längre perspektiv (position D). För att skolverksamheten ska vara hållbart framgångsrik krävs system för att både styra och leda (position A). För rektor innebär det att arbeta parallellt med organisatoriska system, relationer och utvecklingsfrågor. Ekvall & Arvonen (1994) menar att det i sin tur innebär att ledningens kommunikation måste omfatta tre dimensioner på individ- och gruppnivå: informationssystem, system för återkoppling och forum för tolkning.

Håkansson & Sundberg (2018) presenterar en utvecklad idé om rektorskapets dimensioner som en ledarskapets kompass, se figur 2.



Figur 2. Det pedagogiska ledarskapets kompass (Håkansson & Sundberg, 2018, s. 43).

Den vertikala dimensionen handlar om det som i den här texten kallats för mål- och resultatnriktat chefsansvar, med styrning från statlig nivå till klassrumsnivå eller förskolepraktik. Den horisontella axeln handlar om att utveckla undervisningens kvalitet, det pedagogiska ledarskapets ansvar. Allt rektorsansvar bör integrera båda nivåerna (Håkansson & Sundberg, 2018). Det ger upphov till olika rektorspraktiker: I position A integreras den horisontella och den vertikala positionen genom att kanske hela verksamheten involveras i ett utvecklingsprojekt som innefattar såväl innovation som systematiskt kvalitetsarbete, exempelvis utvecklandet av språkutvecklande arbetssätt. Rektors

utmaning ligger då i den motsatta kvadranten, nämligen att se till att förbättringsarbetet blir en naturlig del av undervisningspraktiken. B-positionen kan exempelvis handla om lärarens effektiva problemlösning i klassrummet eller förskolepraktiken. Här är rektors utmaning hur sådana arbetsformer kan spridas till andra. C kan exempelvis handla om undervisningsrutiner och utmaningen kommer att handla om hur dessa kan utvecklas systematiskt. I D finns det systematiska kvalitetsarbetet. Här handlar utmaningen om hur detta kan kopplas till lärarens vardagliga arbete och problemlösning.

Leda och styra genom medarbetare och medledare

Ett av de verktyg som står till rektors förfogande är att skapa en stöttande ledningsorganisation. I framgångsrika skolverksamheter är ledningen ofta kollektivt organiserad och alla i personalen har på så sätt en del i ledningsfunktionen (Jarl, m.fl., 2017). Sådant distribuerat ledarskap är en väsentlig förutsättning för att rektor ska lyckas med fjärde ordningens ledarskap menar Håkansson & Sundberg (2018). Det gör också utvecklingsarbetets effekter mer hållbara över tid eftersom fler omfattas av innovationstänkande och medägande av utvecklingsprocesser. I mindre framgångsrika verksamheter är ledningen ofta hierarkisk och statisk till sin karaktär (Jarl, m.fl., 2017).

En involverande och tydlig ledning med relativt självständiga arbetslag bidrar till att göra enhetens styrning och ledning effektiv (Nyroos, 2006) genom att utgöra forum för information, dialog inför beslut, implementering och utveckling av arbetet (Björkman, 2015). Men att exempelvis organisera personalgruppen i arbetslag kommer inte automatiskt att leda till en kollegial dialog om lärande och metoder (Hargreaves, 1995; Lauvås m.fl., 1997, Race & Furnham, 2014). För att förändra handlings sätt krävs mer komplexa och genomgripande system (Jarl m.fl. 2017, Hargreaves, 1995). Om personal och rektor tillsammans diskuterar verksamhetens resultat och utveckling finns dock goda möjligheter att utveckla verksamheten (Fullan, 2010). Förskollärare och fritidslärare har i Skollagen (SFS 2010:800) exempelvis ett tydligt pedagogiskt ledningsansvar men i praktiken har detta inte slagit igenom överallt, bland annat beroende på att uppdraget tolkas olika av rektorer och huvudmän och att man saknar dialog om hur uppdraget ska tolkas (Eriksson, m.fl., 2018). Rektor kan ha en visionär uppfattning om hur läraren ska leda men om uppdraget inte kommuniceras och utvecklas i dialog med de berörda kommer den tänkta ledningen inte till stånd.

Samarbetande rektorsgrupp med delningskultur

Forskning visar också på vikten av att huvudmannen stöttar rektorsgruppen att föra en dialog om det gemensamma ansvaret, om resultat och utveckling (Jarl, m.fl., 2017). Genom att skapa en delningskultur i rektorsgruppen kommer ett kontinuerligt lärande av erfarenheter kunna spridas och organisationen blir mer robust, eftersom man skapar ett kollektivt minne. Det ger också förutsättningar för att framgångsrika arbetssätt ska sprida sig till andra (Håkansson & Sundberg, 2018; Scherp & Scherp, 2017). Det gäller också samverkan med rektorer över verksamhetsgränserna för att utveckla lärande övergångar för barn och elever (Skolverket, 2020). Till framgångsfaktorerna hör också att huvudmannen skapar stödstrukturer för att rektorerna ska kunna följa sin verksamhets resultat och agera utifrån dessa. Att rektor och ledning ges möjlighet att arbeta på längre sikt är också av vikt om skolverksamheten ska vara framgångsrik.

Sammanfattningsvis kan några framgångsrika förhållningssätt poängteras (Håkansson & Sundberg, 2018):

- Pedagogiska mål överordnas de administrativa, som istället ska tjäna verksamhetens syfte och mål
- Fokusera barns och elevers lärande och samtidigt lärarnas lärande
- Resursorientering framför bristorientering
- Vara ledare för och genom andra, snarare än över andra, delegera och öppet dela svårigheter och hinder och vara en moralisk och etisk förebild
- Starkt kollegialt ansvar i rektorsgruppen för de gemensamma målen, samtidigt som individuellt ansvar uppskattas och respekteras

Medarbetar- och lönesamtal som styrning och utveckling

Lönekriterierna för rektorer som har tagits fram genom detta arbete förutsätter också ett system där de kan fungera formativt, som stöd för rektorerna i den egna professionsutvecklingen. Individuella medarbetarsamtal har länge varit en del av många huvudmäns system för att förmedla förväntningar på utveckling och inhämta personalens synpunkter. Traditionella enskilda medarbetarsamtal har dock visat sig relativt verkningslösa för att utveckla verksamheten (Race & Furnham, 2015).

Återkopplande samtal, i synnerhet efter observation av verksamheten och under arbetsprocesser, är däremot verkningsfulla förbättringsverktyg (Skolinspektionen, 2016; Wiggins, 1998). Formativ, systematisk återkoppling, till skillnad från traditionella medarbetarsamtal, visar sig exempelvis förändra beteendet (Ostinelli, 2012; Shullieabhin, 2013) och personalens arbetslust och vilja att stanna i yrket (Hargreaves, 2007). Det är viktigt att inte förlita sig enbart på individuella strategier utan istället bygga en kollektiv kapacitet (Fullan, 2010). Det kan dels ske genom parallella system, som exempelvis kollegiala lärgrupper, dels genom att observation och återkoppling ingår i ett kollektivt system, byggt på exempelvis resultatdialoger i grupp eller grupputvecklingssamtal. Observation och återkoppling måste bygga på vissa system (Dufour & Marzano, 2017). Återkopplingen ska utgå från tydliga kriterier, där förväntningar och kvalitetsnivåer synliggörs (Bjørndal 2005; Timperley m.fl., 2007).

Forskning visar också att produktivitet och kvalitet inte självklart höjs av enbart lönespridning (Heyman, 2012; Race & Furnham, 2014). Istället krävs utvecklade samtal om verksamhetens mål och resultat. När lönesamtal hålls nära organisationen, det vill säga nära den berörda individen, ökar den positiva inverkan på produktiviteten och kvaliteten (Heyman, 2012; Race & Furnham, 2014). Kvaliteten i verksamheten ökar också om kvalitetsskillnader i arbetsprestationer synliggörs och tillåts påverka förändringar i lön. Om lönekriterierna alltså frågar efter beteenden eller aktiviteter som vi genom forskning vet används av framgångsrika rektorer ökar sannolikheten för att de ska ha en utvecklande effekt. Ett sätt att konkretisera mer komplexa förväntningar på processer är att bryta ner dem i kriterier och kännetecken som visar på beteenden eller synliga resultat som är önskvärda (Wiggins, 1998). Genom att föra in kriterier och kännetecken kan också olika utvecklingsnivåer beskrivas.

Ett lönekriteriematerial för rektorer förutsätter således också en process som innefattar dialog och återkoppling på resultat och observerat beteende, något som också är avsikten med det framtagna materialet. Materialet består av följande delar:

- Lönekriterier för rektorer
- Matris med exemplifieringar i tre olika nivåer av det som kan observeras i rektors ledarskap
- Vetenskaplig grund för lönekriterierna, detta kompendium

Lönekriterierna och exemplifieringarna har tagits fram genom att konsultera aktuell forskning och sedan testas och revideras utifrån beprövad erfarenhet av Lindsbergs förvaltningsledning, ledarskapskonsult och handledare Hans Fröman och Ann S. Pihlgren samt med rektorer.

Referenser

- Björkman, C. (2015). Skolans ledarskap som intern förbättringskapacitet. I: J. Höög & O. Johansson (red.) *Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor*. Lund: Studentlitteratur, s. 135–152.
- Bjørndal R. P. (2005). *Det värderande ögat*. Stockholm: Liber.
- Dufour, R. & Marzano, R. J. (2017). *Leda lärande team. Hur skolchefer, skolledare och lärare kan förbättra elevers resultat*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1994). Leadership profiles, situation and effectiveness. *Creativity and Innovation Management* 3(3), s. 139–161.
- English, F. W. & Steffy, B. E. (2011). Curriculum leadership: The administrative survival skill in a test-driven culture and a competitive educational marketplace. I: F. W. English (red.) *The SAGE handbook of educational leadership: Advances in theory, research, and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Eriksson, A., Svensson, A-K. & Beach, D. Reformimplementering i förskolepraktik – ett exempel på hur förskollärarens ansvar har tolkats och omsatts av förskolechefer och arbetslag. *Nordisk Tidskrift för Allmän Didaktik*, vol. 4, no 2, december 2018, s. 59–75.
- Fullan, M. (2010). *All systems go*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Fürth, T. & Krafft, G. (2010). *Framtiden börjar i klassrummet*. Stockholm: Kairos Future.
- Groth, E. (2015). *Perspektiv på skolans utveckling – en tankebok för lärare, skolledare och skolpolitiker*. Lund: Studentlitteratur.
- Hargreaves, A. (1995). Development and desire: A postmodern perspective. I: T. R. Guskey & M. Huberman (red.) *Professional development in education*. New York: Teacher's College Press, s. 9–34.
- Heyman F. (2012). *Sambandet mellan lönespridning inom företag och produktivitet: vad säger forskningen?* Institutet för näringslivsforskning, IFN (2012). Policy Paper nr 52.
- Håkansson, J. & Sundberg, D. (2016). *Utmärkt skolutveckling: Forskning om skolförbättring och måluppfyllelse*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Håkansson, J. & Sundberg, D. (2018). *Utmärkt ledarskap i skolan. Forskning om att leda för elevernas måluppfyllelse*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Höög, J. & Johansson, O. (2015). Struktur, kultur, ledarskap – ett projekt och dess resultat. I: J. Höög & O. Johansson. (red.) *Struktur, kultur, ledarskap – Förutsättningar för framgångsrika skolor*. Lund: Studentlitteratur, s. 13–22.

- Jarl, M. (2013). Om rektors pedagogiska ledarskap i ljuset av skolans managementreformer. *Pedagogisk forskning i Sverige* årg 18, nr 3-4 2013, s. 197–215.
- Jarl, M., Blossing, U. & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång. Strategier för en likvärdig skola*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Klang Jensen, A. & Pihlgren, A. S. (2020). *Leda förskolan. Praktika för rektorer i förskolan*. Lund: Studentlitteratur.
- Lauvås, P., Hofgaard, L. & Handal, G. (1997). *Kollegahandledning i skolan* Lund: Studentlitteratur.
- Leithwood, K., Seashore, L. K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences students learning: A review of research for the learning from leadership project*. New York: The Wallace Foundation.
- Lindberg, L. (2015). Ethos och skolframgång. I: J. Höög & O. Johansson (red.) *Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor*. Lund: Studentlitteratur, s. 51–72.
- Lindberg, E. & Vanyushyn, V. (2013). School-based management with or without instructional leadership: experience from Sweden. *Journal of Education and Learning*, 2 (3), s. 39–50.
- Nyroos, M. (2006). *Tid till förfogande. Förändrad användning och fördelning av undervisningstid i grundskolans senare år?* Doktorsavhandling, Umeå: Umeå universitet.
- Olofsson, A. (2015). Lärares inställning till rektors ledning. I: J. Höög & O. Johansson (red.) *Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor*. Lund: Studentlitteratur, s. 97–114.
- Ostinelli, G. (2012). Il ruolo della motivazione e della compresione nello sviluppo della professionalità degli insegnanti. Una riflessione sulle modalità di sviluppo assistito della professionalità docente in ambito scolastico. *Educational Reflective Practices*, 2, 1, s. 118–139.
- Pihlgren, A. S. (red.) (2017). *Föräldrasamverkan: Att bygga tillit*. Lund: Studentlitteratur.
- Pihlgren, A. S. (2018). *Leda fritidshemmet. Praktika för skolledare*. Lund: Studentlitteratur.
- Pihlgren, A. S. (red.) (2019). *Skolans konflikter – Vad varje lärare behöver veta*. Lund: Studentlitteratur.
- Race, A-C. & Furnham, A. F. (2014). *Mental illness at work. A manager's guide to identifying, managing and preventing psychological problems in the workplace*. New York: Palgrave MacMillan.
- Routman, R. (2014). *Read, write, lead. Breakthrough strategies for schoolwide literacy success*. Alexandria: ASCD.
- Scherp, H-Å. & Scherp, G-B. (2017). *Kvalitetsarbete och analys – för lärande i skola och förskola*. Lund: Studentlitteratur.
- Shùllieabhin, A. Ni (2013). *Task-based teacher learning communities in the implementation of curriculum reform*. Paper presented at the European Conference on Educational Research 2013-09 Istanbul.

Skolinspektionen (2016). *Förskolechefens ledning. Om att ta ansvar för den pedagogiska verksamheten*.<https://www.skolinspektionen.se/globalassets/publikationssok/granskningsrapporter/kvalitetsgranskningar/2016/forskolechefen/slutrapport-forskolechefens-ledning.pdf>. Hämtad 2020-10-28.

Skollagen SFS 2010:800. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Skolverket (2017). *Tema rektor. Forskning för skolan*. Skolverkets hemsida <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskap-organisation/tema-rektor/tema-rektor-1.129790#>. Hämtad 2020-10-28.

Skolverket (2019). *Ansvarsfördelning – vem gör vad inom skolan?* Skolverkets hemsida: <https://www.skolverket.se/for-dig-som-ar.../elev-eller-foralder/skolans-organisation/ansvar---vem-gor-vad>. Hämtad 2020-10-28.

Skolverket (2020). *Övergångar inom och mellan skolor och skolformer*. Skolverkets hemsida. <https://www.skolverket.se/skolutveckling/inspiration-och-stod-i-arbetet/stod-i-arbetet/overgangar-inom-och-mellan-skolor-och-skolformer>. Hämtat 2020-10-29.

SvD Svenska Dagbladets nätupplaga 2018-03-28. *Farliga föreställningar präglar debatt om skolan*. <https://www.svd.se/farliga-forestallningar-praglar-debatten-om-skolan>. Hämtat 2020-10-28.

Timperley, H. S. (2011). Knowledge and leadership of learning. *Leadership and Policy in Schools*, 10 (2), s. 145–170.

Timperley, H. S., Wilson, A., Barrar, H. & Fung, I. (2007). *Teacher professional learning and development: Best evidence synthesis iteration*. Wellington, Ministry of Education.

Törnsén, M. (2015). Har framgångsrika skolor framgångsrika rektorer? I: J. Höög & O. Johansson (red.) *Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor*. Lund: Studentlitteratur, s. 73–96.

Wiggins, G. (1998). *Educative assessment. Designing assessments to inform and improve students' performance*. San Francisco: Jossey-Bass.