

Näringslivets forskningsberedning



Rektorns roll för en förbättrad
skola och undervisning

Näringslivets forskningsberedning

**Rektorns roll för en förbättrad
skola och undervisning**

Näringslivets forskningsberedning

Rektorns roll för en förbättrad skola och undervisning



Näringslivets forskningsberedning
Rektorns roll för en förbättrad skola och undervisning
ISBN 978-91-85333-68-4
© 2016 Svenskt Näringsliv
Foto omslagsbild: Nicklas Mattsson, Svenskt Näringsliv
Produktion: eddy.se ab, Visby 2016
Tryck: Elanders Sverige AB, Mölnlycke 2016

Att mångfaldiga innehållet i denna bok, helt eller delvis, utan medgivande av Svenskt Näringsliv, är förbjudet enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande, såsom tryckning, kopiering, bandinspelning etc.

Innehåll

FÖRORD:

Det nödvändiga ledarskapet 7

NÄRINGSKLIVETS FORSKNINGSBEREDNING

Rektorns roll för en förbättrad skola och undervisning 9

Våra förslag 11

Problembilden 12

En rektors uppdrag 14

– *Rektorn – en grundpelare för goda skolresultat* 16

– *Kompetensutveckling* 17

En ledare, inte en administratör 19

Organisation 23

– *Så styrs skolan* 24

– *En självstyrande skola* 27

– *Rektorns mandat* 29

– *Ledarskapets dimensioner* 30

Att våga vara chef 32

– *Tydlighet, mod och kärlek!* 33

– *Lärdomar från våra grannländer* 34

– *Rektorns ansvar för resultatutveckling* 36

Rätt person på rätt plats 38

– *Kombinerade utbildningar* 39

Slutord 40

Litteraturförteckning 41

FÖRORD:

Det nödvändiga ledarskapet

ett tydligt ledarskap är en grundläggande förutsättning för att resultaten i den svenska skolan ska kunna förbättras. I dag finns för många hinder som försvårar och i vissa fall omöjliggör ett sådant ledarskap. Därmed hotas vår välståndsutveckling.

Det är utgångspunkten för denna skrift. Rapporten är den andra från Näringslivets forskningsberedning. Förra året presenterade beredningen *Vägen till bättre kunskap och forskning för stärkt svensk konkurrenskraft*.

I den identifierades ledarskapet i skolan som avgörande för svensk skola – och därmed för Sverige. Nu fördjupar sig beredningen i dessa frågor och presenterar förslag till lösningar på problemen.

Näringslivets forskningsberedning har i år haft följande ledamöter: Håkan Mogren, tidigare vd för Astra (ordförande), Leif Östling, tidigare vd på Scania, Karin Markides, professor, tidigare rektor på Chalmers, Maria Strömme, professor i nanoteknologi och vice preses i IVA, Jan-Olof Jacke, vd Astra Zeneca Sverige, och Johan Söderström, vd ABB Sverige.

Tidigare redaktören Mats Bergstrand har varit beredningens huvudsekreterare. Till gruppen har Pontus Braunerhjelm, professor och forskningsledare vid Entreprenörskapsforum, knutits som sakkunnig. Beredningens arbete har finansierats av Svenskt Näringsliv. Men forskningsberedningen har arbetat fristående och ledamöterna står själva för rapporten och dess innehåll.

Ett viktigt syfte med rapporten är att erfarenheter från näringslivet av ledarskap ska kunna komma till nytta även inom skolväsendet. Det är min förhoppning att rapporten ska väcka

debatt och mana till handling i en av Sveriges viktigaste framtidsfrågor.

Stockholm 2015-12-01

Tobias Krantz

Chef för utbildning, forskning och innovation på Svenskt
Näringsliv

Rektorns roll för en förbättrad skola och undervisning

En fungerande kompetensförsörjning är nyckeln till ett fortsatt högt välstånd i Sverige och en uthållig tillväxt. Sveriges framgångsrika utveckling har till stora delar byggts på att företagen kunnat anställa välutbildad arbetskraft. Allmänna folkskolans införande 1842 var kanske den starkast bidragande orsaken till att Sverige omvandlades från en agrar ekonomi i slutet av 1800-talet till en sofistikerad kunskapsekonomi drygt 100 år senare.

I takt med att svenska företag specialiserat sig på de mest kunskapsintensiva leden i förädlingsvärdekedjan har också löner och välstånd stigit. I en värld där allt blir rörligare – investeringar, kunskap och talang – blir det än mer viktigt med en långsiktigt tillförlitlig kompetensförsörjning. Och den börjar i skolan – här förses eleverna med de grundläggande färdigheterna som avgör framtida möjlighet att ta in ytterligare kunskaper. Det är i skolan som individens livschanser och karriärmöjligheter först danas. Hur skolan styrs, fungerar och lever upp till de krav som en allt hårdare global konkurrens innebär är följaktligen avgörande för ett fortsatt kunskapsintensivt näringsliv i Sverige och för individens framtida utvecklingsmöjligheter.

Om denna välståndutveckling ska kunna fortsätta krävs att den negativa utvecklingen på skolområdet bryts. Och för att det ska ske är ett starkt ledarskap av nöden. Därför väljer vi i denna andra rapport från Näringslivets forskningsberedning att fokusera på rektorernas roll och ansvar. Ger vi rektorerna rätt förutsättningar? Ställer vi tillräckliga krav på dem? Finns här ett systemfel

som måste åtgärdas? Det är dessa frågor som vi här avser att försöka svara på.

Internationella och nationella tester visar att svenska elevers kunskaper försämras. Både i absoluta mått och i jämförelse med de nationer vi i dagens globaliserade värld konkurrerar allt mer med. Om en sådan negativ trend inte bryts kan det bli förödande för svensk tillväxt och välförhållanden.

Vi är från Näringslivets forskningsberednings sida övertygade om att rektorernas förmåga och möjligheter att utöva ett tydligt ledarskap är avgörande för att vända denna trend. Ett tydligt ledarskap är en grundläggande förutsättning för att kompetensen i den svenska skolan ska kunna höjas. Vår förhoppning är att våra olika erfarenheter av ledarskap ska kunna komma till nytta även inom skolväsendet. Avsikten är inte att skriva rektorerna på näsan hur de bör utforma sitt arbete. Tvärtom har vi varit noga med att samtala, enskilt och konfidentiellt, med olika rektorer för att få en bild inifrån verksamheten. Vi har också arbetat nära Sveriges skolledarförbund i syfte att kunna utgå från rektorernas egen problembild i vår analys. I allt tycker vi förstås inte lika, och det kommer att framgå, men udden är här riktad mot systemproblematiken.

I rapporten *Vägen till bättre kunskap och forskning för stärkt svensk konkurrenskraft* från 2014 konstaterade vi att rektorskapets ansvar bör förtydligas och arbetsuppgifterna renodlas. Ledarskapet i skolan är så viktigt att vi i Näringslivets forskningsberedning därför valt att särskilt studera och fördjupa oss vidare i detta ämne. Inte minst i dagens läge med en dramatiskt ökad tillströmning av elever från konfliktdrabbade länder, är det av största vikt att lyfta rektorernas roll som ledare av verksamheten.

Såväl svenska som internationella forskningsrapporter visar att det finns ett samband mellan elevernas resultat och rektorernas betydelse som ledare för den pedagogiska verksamheten. OECD har också dragit slutsatsen att om den svenska skolan ska utvecklas måste rektorernas roll ges större uppmärksamhet.¹ Tyvärr har det

1. Nihlfors, E., & Johansson, O. (2013); OECD. (2015).

dock visat sig att rektorer i den svenska skolan till en allt större utsträckning ägnar sin tid åt administration och ekonomi², istället för att fokusera på kärnuppgiften – att leda skolan och det pedagogiska arbetet.

Denna rapport beskriver först kortfattat vilket uppdrag rektorn har enligt nuvarande lagstiftning, samt rektorernas mandat i den svenska skolan. För överblickbarhetens skull presenterar vi allra först en katalog med åtgärdsförslag som utvecklas och fördjupas i skriften.

Våra förslag

För att förbättra skolan och stärka rektorns roll har vi tagit fram en rad förslag till åtgärder som alla bygger på våra respektive erfarenheter från näringslivet, tidigare forskning och beprövade modeller från andra länder. Där vill vi också peka på de policyförslag som OECD identifierat för en förbättrad och stärkt rektorsroll. Där ingår vikten av kompetensutveckling för ett effektivt ledarskap och behovet av att göra jobbet som rektor mer attraktivt.³

Vi menar att våra förslag kan bidra till att skapa en *quick start*, som snabbt kan sätta igång en förändringsprocess, istället för att peka på en omöjlig *quick fix*. Den negativa utvecklingen måste dock snabbt brytas.

Våra förslag kan sammanfattas i följande tio punkter:

- *Avadministrera* rektorsrollen. Rektorn bör i större utsträckning än idag ha möjlighet att tillsätta en administratör underställd rektorn
- Stärka *kompetensutvecklingen* hos svenska rektorer genom a) *rektorsutbildning* med inriktning på ledarskap b) *mentorskap* från svenska näringslivet c) förbättring av de *digitala* kunskaperna
- Förtydliga ledarstrukturen och skolans målstyrning

2. UR. (den 02 Februari 2013).

3. OECD, (2009).

- Renodla och förtydliga skolans överordnade *styrkedja*, *bland annat genom att ta bort mellanled*.
- Omvandla rektorsrollen till en *VD-tjänst* med ökat *själbestämmande* och ökat ansvar. Detta kräver en lönenivå motsvarande ansvaret.
- Undanta rektorerna från Las – lagen om anställningsskydd.
- Tillsätt en *styrelse* med externa representanter eller en rådgivande grupp – *advisory board* – per skola eller skolområde. Systemet kan först införas som ett pilotprojekt för gymnasiet eller för ett mer begränsat geografiskt område. Styrelsen bör tillsammans med huvudmannen sätta upp lokala utvecklingsmål underordnade de nationella kunskapsmålen för den enskilda skolan.
- Ge Skolinspektionen i uppdrag att utvärdera och bedöma skolornas kvalitet utifrån en specificerad kriterielista. Detta ska utformas som ett betyg för tydligare jämförelse och utveckling.
- Utvärdera rektorerna utifrån Skolinspektionens bedömning av skolornas utveckling och kvalitet.
- Utforma ett nationellt *rektorsråd* med syfte att hjälpa Skolinspektionen att formera utvärderingskrav samt att bevaka och påtala tendenser till överdriven regleringsiver från huvudmannanivå.

Problembilden

I OECDs omtalade mätning PISA (Programme for International Student Assessment) har de svenska resultaten sjunkit markant under det senaste decenniet. Från ett resultat över OECD-genomsnittet år 2000 till att de vid mätningen 2012 hade hamnat långt under. Inget annat OECD-land har sett en sådan brant nedåtgående förändring av sina skolresultat. Det finns en diskussion om vilken utveckling och vilka kunskaper PISA-mätningen visar. Men oavsett detta går det inte att undvika att se den tydliga, samlade och starka bilden av att Sverige genomgår en negativ förändring, och det är detta vi vill få stopp på.

I en nyligen producerad rapport ger OECD tre rekommendationer för den svenska skolan: 1) skapa förutsättningar för kvalitet i skolan 2) bygga kapacitet för utlärnning och lärande genom en långsiktig personalstrategi, samt 3) stärka styrningen och ansvarstagandet med fokus på förbättring och utveckling.⁴ Dessa punkter är djupt förknippade med skolans ledarskap, det vill säga rektorernas roll. Frågan har också nyligen studerats i en regeringsutredning. I betänkandet ”Rektorn och Styrkedjan” konstaterar utredaren Olof Johansson att rektorsfunktionen är väsentlig för skolans utveckling och kvalitet, men att det finns ett stort behov av att stärka rektorernas roll och det pedagogiska ledarskapet.⁵ Utredningen går i rätt riktning, men vi anser att den behöver kompletteras med ett antal skarpa förslag.

OECDs slutsatser om den svenska skolan visar också att kunskapsnivån har sänkts för alla socioekonomiska grupper, och att även de topppresterande elevernas resultat har gått ned inom alla de områden som PISA mäter. Andelen elever med toppresultat minskade mellan 2003 och 2012 från elva till åtta procent när det gäller läsförståelse; från 16 till åtta procent i matematik; och från låga åtta till ännu lägre sex procent i naturvetenskap.⁶ Vi är övertygade om att svenska elever skulle prestera bättre om de formella kraven på skolledarna blev tydligare. Samtidigt måste rektorerna ges de förutsättningar som krävs för att de ska kunna utföra sitt uppdrag.

Vi anser också att ledarskapet måste ha ett individualiserat fokus där varje enskild elev ges förutsättningar att utvecklas utifrån egna förutsättningar. Dagens debatt om en likvärdig skola får inte begränsas till att endast lyfta nivån hos den mest utsatta gruppen. Det är viktigt att vi värnar om samtliga elevers utveckling och bevakar särskilda talanger, samtidigt som vi behåller den svenska skolans viktiga förmåga och egenskap att samverka i mångfaldsgrupper och jobba över gränser.

4. OECD. (2015).

5. Johansson, O. (2015).

6. OECD (2015).

Vi menar att en skola inte blir bättre än sin rektor⁷ och vi vet att det finns stor utvecklingspotential i Sverige, såväl vad gäller det generella ledarskapet och det pedagogiska arbetet som den organisatoriska styrningen och fördelningen av arbetsuppgifter. Således kommer vi i denna skrift att presentera förslag som vi menar kommer att stärka den svenska skolan, ge eleverna bättre förutsättningar att utvecklas och tillgodogöra sig ny kunskap samt underlätta för rektorerna att ta ledningen över sina skolor.

En rektors uppdrag

Ytterst ansvarig för att utbildningen genomförs enligt skollagen och läroplanens bestämmelser är huvudmannen, det vill säga kommuner, landsting, staten eller enskilda (för friskolor). Huvudmannen har det övergripande ansvaret för att utbildningen bedrivs i enlighet med skollagstiftningen.⁸

Det faktiska arbetet vid en skolenhet ska däremot drivas och ledas av en rektor. Även om de yttre förutsättningarna skiljer sig åt, har rektorer som chefer över skolan samma ansvar. Rektorn ska tillvarata, påverka och anpassa skolans inre organisation och verksamhet för att så långt som möjligt skapa goda resultat och pedagogisk utveckling. Utifrån givna ramar måste rektorn med andra ord skapa optimala förutsättningar för elevernas skolgång.

En skola kan endast ha en rektor och ledningsansvaret kan således inte delas inom en skolenhet, däremot kan en rektor parallellt vara ansvarig för flera enheter.⁹ En rektor har möjligheter att delegera arbetsuppgifter till sina medarbetare, men behåller ändå alltid det yttersta ansvaret.¹⁰

Konkret innebär det att en rektor både är pedagogisk ledare och ansvarig personalchef för lärare och övrig personal. Rektor ansvarar för samordning, schemaläggning, kompetensutveckling och den strategiska planeringen. Det ligger dessutom på rektorn

7. Coates, S. (2015).

8. Skolverket. (den 13 November 2013).

9. Skolverket. (Augusti 2013).

10. Skolinspektionen. (2012).

att anställa lärare, hålla medarbetarsamtal, och att besluta om löner. Samtidigt representerar rektorn skolan i kontakter med huvudmannen, myndigheter, föräldrar och fackliga företrädare. Slutligen är rektorn också ytterst ansvarig för skolans resultat samt för utvärdering och uppföljning.¹¹ Många rektorer har dessutom ansvar för fler än en skolenhet och ofta ytterligare ansvarsområden, till exempel för fritidsverksamhet och särskola. Detta innebär en mångfacetterad roll i en komplex organisation där rektorn som ansvarig har en mängd aktörer och intressen att förhålla sig till. Huvudmannen måste därför ge rektorn de förutsättningar som krävs för att denne ska kunna lyckas med sitt uppdrag.

Sedan 2010 är rektorsprogrammet för rektorer, biträdande rektorer och förskolechefer obligatoriskt för alla nyanställda rektorer. Det finns för närvarande sex lärosäten som erbjuder programmet som syftar till att ge rektorer de kunskaper som krävs för att kunna leda en skolverksamhet. Utbildningen är indelad i tre kurser: skoljuridik och myndighetsutövning, mål- och resultatstyrning samt skolledarskap.¹²

Frågan är dock om denna utbildning är rätt utformad. Vi ser en risk i att utbildningen skapar ”chefsadministratörer”, snarare än goda ledare och chefer. Därför menar vi att rektorsuppdraget kräver en större och bredare utbildning inom såväl direkt som indirekt ledarskap. Ledarskapsutbildningar borde alltså kontinuerligt vara en obligatorisk del i kompetensutvecklingen för alla rektorer och här kan man dra nytta av den erfarenhet som finns från företagsledare inom andra sektorer som akademi, näringsliv och institut.

Vi tror också att näringslivet i det stora hela bör inkluderas mer i skolan och undervisningen. Vårt förslag är att man i skollagen bör inkludera att skolor samarbetar med det lokala näringslivet, till exempel genom företagsbesök, gästföreläsningar och genom entreprenörskapsprogram. Idag finns det organisationer som Ung Företagsamhet som i flera decennier hjälpt gymnasieelever att

11. Böhlmark, A., Grönqvist, E., & Vlachos, J. (2012).

12. Professionsutvecklingsenheten, Skolverket. (den 1 Januari 2012).

starta egna företag.¹³ Detta samarbete med näringslivet kan både breddas och fördjupas.

Rektorn – en grundpelare för goda skolresultat

Vetenskapsrådet har i sin rapport *Rektor – En forskningsöversikt 2000–2010* framhållit att rektorn är en självklar aktör för goda skolresultat. Det har också visat sig att elev- och lärarinflytandet är större i de skolor där rektorer är aktiva pedagogiska ledare.¹⁴ Detta stödjer hypotesen att en skola inte blir bättre än sin rektor.

En studie från Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU) lyfter också fram att en rektors ledarskap påverkar skolans arbetsmiljö. Personalomsättning, långtids-sjukskrivning och andelen obehöriga lärare på skolan är alla faktorer som påverkas av ledarskapet.¹⁵ Väl medvetna om att olika skolområden har olika behov, möjligheter och utmaningar och att det inte finns någon ”one-size-fits-all” lösning, så pekar trots allt en stor mängd forskning åt samma håll, nämligen att rektorn har unika möjligheter att påverka skolans utveckling.

En rektor som fungerar bra på en skola fungerar inte nödvändigtvis lika bra på en annan skola. Men som den erkänt framgångsrika brittiska rektorn Sally Coates beskriver det så måste en rektor kunna anpassa framgångsfaktorer till den lokala kontexten.¹⁶ Ett antal sådana framgångsfaktorer som lyfts fram av Skolinspektionen är att rektorerna har höga förväntningar på elevernas möjligheter och kompetens samt att de tror på betydelsen av egen kompetensutveckling för att kunna hjälpa eleverna att utvecklas.¹⁷

13. Ung Företagsamhet (2015).

14. Johansson, O. (2011).

15. Böhlmark, A., Grönqvist, E., & Vlachos, J. (2012).

16. Coates, S. (2015).

17. OECD (2015).

Kompetensutveckling

Vi anser att en kontinuerlig egen kompetensutveckling är en viktig del i allt ledarskap. Självklart är det kvaliteten i kompetensutvecklingen snarare än antalet utbildningstillfällen som är det viktigaste men vi måste samtidigt konstatera att svenska rektorer deltar i lägre utsträckning i professionellt nätverkande – och forskningsaktiviteter – än rektorer i andra OECD-länder. I genomsnitt spenderar rektorer i OECD-länderna 13 dagar per år på kompetensutveckling och 20 dagar på nätverk, mentors- eller forskningsaktiviteter. Motsvarande siffror för svenska rektorer är åtta respektive 13 dagar.¹⁸

Ett exempel på hur man aktivt kan arbeta med att stärka kompetensen hos rektorerna kommer från Australien. Där startade man år 2010 ett statligt institut (Australian Institute for Teaching and School Leadership), vars roll är att upprätthålla och utveckla nationella professionella standarder och kompetensutveckling inom undervisning och skolledning. Standarden för rektorer bygger på fem principer: att leda undervisning och lärande, att utveckla sig själv och andra, att leda förbättring, innovation och förändring, att leda och förvalta skolan samt att på ett engagerat sätt arbeta med det omgivande samhället.¹⁹

Kompetensutveckling behövs också inom området för digitala verktyg och informations- och kommunikationstekniken (IKT). Därför menar vi att rektorer måste engagera sig ännu mer i de nya digitala verktygen och arbetssätten. Vi måste möjliggöra och kräva att rektorerna har tillräcklig kunskap inom det område som förväntas bli avgörande för Sveriges framtid och konkurrenskraft. För att rektorn ska ha möjlighet att se till att kunskapen finns på skolan krävs det att hon eller han också har grundläggande kunskaper själv.

Vi står nu inför en digitaliseringsrevolution och tycker att det är ett rimligt krav att rektorer tar sitt ansvar för att på bästa sätt integrera ny teknisk utrustning och nya arbetsmetoder i undervis-

18. OECD (2015).

19. Schleicher,(2015).

ningen. 2013 var det endast 16 procent av svenska rektorer som tyckte sig kunna leda skolans strategiska IT-arbete på ett bra sätt och bara 13 procent som kände att de hade tillräcklig kompetens att utveckla användandet av IT i undervisningen.²⁰

Eleverna ska ges möjlighet att skaffa sig god kännedom om hur man söker efter fakta online och att de lär sig navigera och kritiskt granska informationen på nätet. Rektorererna måste borga för att eleverna erbjuds möjligheter att skaffa ny kunskap utöver vad som är tillgängligt via lärare och läroböcker, samt färdigheter att använda mjukvaruprogram och datorer.²¹

Utöver detta menar forskarna Elisabet Nihlfors och Olof Johansson i sin rapport *Rektor – en stark länk i styrningen av skolan* (2013) att en obligatorisk rekryteringsutbildning för blivande rektorer skulle främja rekryteringen av rektorer, ge rektorer en ökad förståelse för sitt uppdrag samt förbättra tilltron till skolledarnas kompetens. Vidare anser de att skolan bör skapa en individuell kompetensutveckling av såväl rektorer som lärare kopplad till fortsatt anställning och löneutveckling.²²

Här tror vi att företrädare för näringslivet kan spela en viktig roll genom att exempelvis erbjuda kompetens-, ledarskaps- och chefsutbildningar. Dessa utbildningar kan med fördel ges tillsammans med yrkesverksamma inom andra sektorer och kategorier. På så sätt skulle man gynna ett utbyte av idéer, erfarenheter och kunskaper, där den gemensamma länken är aspiranternas chefsambitioner och längtan efter att få leda en organisation på bästa tänkbara sätt.

Förslag

- Utnyttja befintlig kompetens inom ledarskap och inrätta en rektorsutbildning som både inriktar sig på pedagogik och ledarskap i allmänhet och på skolledarnas specifika situation och kompetenskrav i synnerhet.

20. Ibid.

21. OECD. (2015).

22. Nihlfors, E., & Johansson, O. (2013).

- Det bör inskräpas i skollagen att skolan bör samverka och utbyta idéer med det lokala näringslivet. Detta kan exempelvis ske genom gästföreläsningar eller samarbete med organisationer som driver entreprenörsfrågor.
- Uppmuntra näringslivschefer att agera mentorer åt rektorer som så önskar för att utveckla sitt ledarskap. Det är en metod som använts under framtagandet av denna skrift och som bör utvärderas.
- Rektorer måste kompetensutvecklas även på IT- området, och rektorerna ska ha ansvar för att eleverna erbjuds de digitala verktyg som krävs.
- Skolinspektionen bör ges ett tydligare *bedömningsuppdrag*. Bedömningen bör utformas på så sätt att skolor jämförs utifrån en kriterielista där bland annat skolmiljön, elevernas generella och individuella utveckling samt ordningen i klassrummen utvärderas. Resultatet av bedömningen bör vara i betygsformat för att man på ett enkelt sätt ska kunna jämföra skolor och följa en utvecklingskurva. Bedömningen ska också gälla hur den nya digitala tekniken används i undervisningen.

En ledare, inte en administratör

Rektors arbetsuppgifter brukar generellt indelas i tre delar: pedagogiska, administrativa och sociala.²³ Det förstnämnda pedagogiska ledarskapet bör stå i centrum för en rektors arbetsdag, men så är ofta inte fallet. Flera studier visar att rektorer idag lägger en stor del av sin tid på administration, och i både större undersökningar och i djupintervjuer påpekar rektorer att det administrativa arbetet och skolans strukturella uppbyggnad tar övervägande stor andel av deras arbetstid. Vissa rektorer uppfattar till och med det administrativa arbetet som det mest inspirerande och roliga. Risken är att administrationen blir en ”snuttefilt” för rektorer som saknar pedagogiska ambitioner eller tillräck-

23. Johansson, O. (2015).

liga kunskaper, och därför känner sig tryggare med olika administrationssysslor bakom det egna skrivbordet.²⁴

Ett gott pedagogiskt ledarskap är grundläggande för varje rektor. Det innebär att fokus läggs på det kunskapsuppdrag som skolan har och att verksamheten och lärarna styrs på ett sådant sätt att skolan når sina mål. Det finns inom forskningen ingen entydig definition av pedagogiskt ledarskap men Skolinspektionen har valt att beskriva det som ”... *allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god måluppfyllelse 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.*”²⁵

Vidare kan man dela in ledarskapet i två olika sätt att styra: Indirekt eller direkt pedagogiskt ledarskap. Det förstnämnda är de förutsättningar som rektor ger lärare i att hantera undervisning och skapa struktur, det direkta pedagogiska ledarskapet är däremot rektorns aktiva involvering i undervisning så som besök i klassrum, återkoppling till lärare och analys av skolans resultat.²⁶ Enligt både UR (Utbildningsradions) rektorsbarometer²⁷ från 2013 och Skolverkets egna undersökningar visar det sig att pedagogiskt ledarskap är det som rektorer lägger minst tid på. Administration och ekonomi, elevärenden och personalfrågor är delar som alla upptar mer av en rektors tid än den pedagogiska verksamheten, som rektorerna i genomsnitt endast ägnar 18 procent av tiden åt.²⁸ Problemet finns inte bara i Sverige – även de övriga nordiska länderna har siffror som varierar mellan 17,6 och

24. Denna bild har framkommit under intervjuer i samband med arbetet med denna rapport.

25. Skolinspektionen (2012).

26. Johansson, O. (2015).

27. Rektorsbarometern utformades av UR och bestod av 1 600 slumpvist utvalda rektorer. I den första undersökningen, som pågick 11–25 januari 2013 var svarsfrekvensen ca 62 %.

28. UR. (den 02 Februari 2013).

18,4 procent.²⁹ Men det är förstås föga trösterikt i ett globalt perspektiv.

Det har också visat sig att det finns skillnader mellan rektorer beroende på deras varierande yrkeserfarenhet. Generellt sett ägnar de mindre erfarna rektorerna mer tid på administration och mindre åt det pedagogiska uppdraget i jämförelse med sina mer erfarna kollegor. Administrativa uppgifter upptar i genomsnitt 56 procent och det pedagogiska uppdraget cirka 15 procent av de mindre erfarna rektorernas arbetstid, i motsats till de mer erfarna rektorerna som ägnar 49 procent åt administration och 20 procent till det pedagogiska ledarskapet.³⁰

Att rektorer ägnar tid åt administration kan liknas med den *waste* som företag definierar som förluster i arbetsflödet. Vi tror på en organisation där den bäst lämpade, med den rätta kompetensen utför det uppdrag som den är tilldelad. I detta fall betyder det att rektorer måste ägna sig åt sin huvuduppgift, ledarskap, medan det finns bättre lämpade personer för administration och assistans. Därför bör ledarstabsstrukturen på skolan ses över och rektor ges möjlighet att anställa eller utnämna personer med rätt administrativ kompetens för dessa uppgifter.

Den bristande tiden för det pedagogiska ledarskapet har också uppmärksamrats internt av aktiva inom skolan. Flera rektorer lyfter upp att de gärna skulle spendera skoldagen med – i vår mening – mer relevant arbete. I URs undersökning från 2013 säger en av rektorerna: *”Det jag vill jobba mest med är det pedagogiska ledarskapet. Sanningen är den att det är vad jag hinner lägga minst tid på.”*³¹ En annan rektor från en låg- och mellanstadieskola i en Stockholmsförort säger: *”Sen ska man ha klart för sig att även om det pratas mycket om att man ska vara en pedagogisk ledare så är problemet många gånger att fokus hamnar på annat. Budget är prio ett, sen personalfrågor och organisationsfrågor. För att inte tala om all administration som ligger på rektor. Pedagogiskt ledarskap får man ofta ägna väldigt lite tid åt.”*³²

29. Skolverket. (2015).

30. Skolverket. (2015).

31. UR. (den 02 Februari 2013).

Genom att tillsätta en administrativ tjänst sparar rektor både tid och resurskraft. Rektorsutredningen skriver i sitt betänkande att rektorerna skulle kunna frigöra mellan 22 och 38 procent av sin arbetstid om en person anställdes för att avlasta dem administrativa uppgifter. Det motsvarar någonstans mellan 10 och 19 arbetstimmar per vecka, givet rektorernas generellt sett långa arbetsdagar. Tid som skulle kunna används till mer kvalificerade arbetsuppgifter. Till exempel borde rektorer skapa sig utrymme att oftare besöka klassrummen och eleverna i den dagliga verksamheten. I dag är inte alla lärare särskilt roade av att rektor kommer på sådana besök, men det ska en ledare inte vika undan för.

Tyvärr är det inte bara tiden för det pedagogiska ledarskapet som brister i Sverige, utan även kvaliteten. Skolinspektionen har i flertalet studier uppmärksammat bristerna i rektorers pedagogiska ledarskap och en rapport³³ från 2012 visar att endast 30 procent av rektorerna uppfyller målen för en god pedagogisk ledare. En god pedagogisk ledare är enligt undersökningen en rektor som har förmågan att skapa bra förutsättningar för goda resultat och pedagogisk utveckling, samt på ett välfungerande sätt kan kommunicera sin egen och skolans roll. Granskningen påpekade att 20 procent av rektorerna måste förstärka helheten i det pedagogiska ledarskapet, och att hela 50 procent behöver stärka ledarrollen i utvalda delar. Framförallt handlar det om att rektorerna måste förbättra och fördjupa kommunikationen med lärare samt förtydliga sin egen roll och sitt eget ansvar.

Vi kan således dra slutsatsen att vi i likhet med utredaren Olof Johansson anser att det pedagogiska ledarskapet måste ta större utrymme i skolan. I företagsvärlden är det omöjligt att föreställa sig att en chef eller direktör ägnar så stor del av sin tid åt administration och vi ser det som en del av den grundläggande problematiken att det frigörs för lite tid åt att leda och styra kärnverksamheten.

32. Larsson, Å. (den 30 April 2015).

33. I granskningen ingick 30 grundskolor i 12 kommuner varav 22 kommunala skolor och 8 fristående skolor.

Förslag

- Eftersom hela 42 procent av rektorerna anser att de ofta eller mycket ofta får utföra uppgifter som andra kunnat hantera³⁴ bör det i större utsträckning än idag ges möjlighet att tillsätta en administrativ chefstjänst med hög kravprofil. Lönenivåerna ska spegla kraven för att göra det mer attraktivt för lämpade kandidater att ta på sig detta uppdrag.
- Vissa av dagens rektorer känner sig mer bekväma i den administrativa rollen. Dessa skulle kunna passa utmärkt i rollen som administrativt ansvariga och skall vid en sådan övergång inte tvingas ner i lönenivå. Tillsättningen ska dock fortfarande ske efter beslut av tillträdande rektor.

Organisation

I Olof Johanssons statliga utredning konkluderas att det finns problem, svagheter och brister i kommunikationen mellan huvudman, rektor och lärare. Det framkommer att det finns en bristande tillit mellan skolans olika aktörer och att det ofta finns en negativ ledarsyn inom skolkulturen. Johansson talar om behovet av en större kulturförändring i den svenska skolan för att kunna stärka rektorns ledarskap.³⁵

Beslutsvägarna från huvudman till rektor är idag ofta långa. Lärarförbundet har förordat att rektorerna ska ges större ansvar och befogenheter, samt ett reellt inflytande, för att bättre kunna anpassa resursfördelning och stödåtgärder efter elevernas behov.³⁶ Det finns således en uppenbar konflikt mellan rollen som kommunal tjänsteman å ena sidan och den som verksamhetschef och rektor å den andra. Vi är här eniga med Nihlfors och Johansson om att rektorer i Sverige måste ges en större möjlighet att utforma den egna organisationen och styra sin egen verksamhet för att kunna utvecklas och förbättras.³⁷

34. Sveriges Skolledarförbund.

35. Johansson, O. (2015).

36. Sirén, E.-L., & Tomas, T.

37. Nihlfors, E., & Johansson, O. (2013).

Skolan och dess rektor måste således ges tillräckligt med självbestämmande för att kunna styra över sin egen organisation. En rektor måste själv kunna bestämma vem som ska anställas, vilket arbetssätt som passar verksamheten och hur resurser ska allokeras. Därför kan det i den svenska skolan finnas behov av att se över hur lärare anställs och rektorernas möjligheter att tillsätta och entlediga lärare.

Så styrs skolan

Det är riksdag och regering som bestämmer om nationella mål och riktlinjer genom dokument som skollag och läroplaner. Huvudmannen i form av kommuner eller enskilda företag och stiftelser (för friskolor) fördelar resurser och ordnar verksamheterna så att de ska kunna fungera utifrån lokala förutsättningar. Skolverket följer upp och utvärderar samt tar fram kursplaner och betygskriterier. Sist i kedjan finns rektorn som sedan förväntas ta ansvaret för skolans resultat och läraren som organiserar undervisningen gentemot eleverna.³⁸

Majoriteten av svenska grund- och gymnasieskolor är kommunala, 17 procent av grundskolorna och 34 procent av gymnasieskolorna är fristående.³⁹ Således är kommunen huvudman för de flesta skolor i Sverige. Detta betyder att det är kommunfullmäktige som är högsta beslutande organ och som drar upp mål och riktlinjer för den enskilda skolans verksamheter samt fördelar kommunens ekonomiska resurser. Skollagen (2 kap 2 §) säger sedan att det inom varje kommun ska finnas en eller flera nämnder som ska fullgöra kommunens uppgift att styra skolan.⁴⁰

Nämnden har i sin tur i uppgift att anförtro det operativa arbetet åt kommunens tjänstemän med en förvaltningschef som ansvarig inför nämnden. Det är alltså från nämnden som den politiska styrningen går över på tjänstemannanivå. Skol- eller utbildningsnämnden arbetar både för att verkställa beslut som fattas i

38. Norberg, 2008.

39. Friskolornas Riksförbund, 2015.

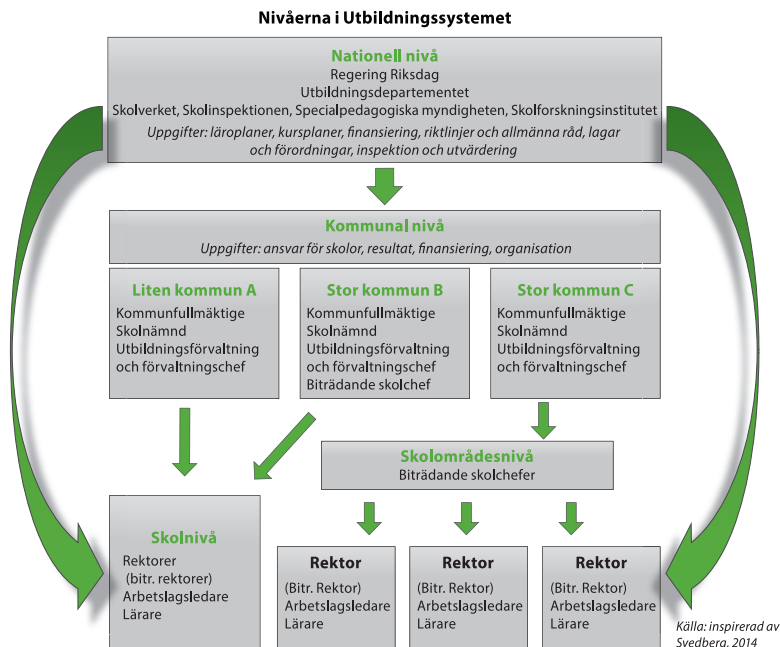
40. Skollag (2010:800).

kommunfullmäktige eller av kommunstyrelsen och med att ta fram underlag för beredning och beslut i kommunfullmäktige. I en studie genomförd av Skolverket framkommer det att skolnämnder inom olika kommuner antingen har ett aktivt eller passivt förhållningssätt till skolans ledning. Den passiva inriktningen innebär att nämnden lägger ansvaret för genomförandet av ett beslut – exempelvis ett besparingskrav – på förvaltningschefen som själv får möjligheten att avgöra hur resurser ska dras in. Ett aktivt sätt å andra sidan innebär att nämnden själv tar beslutet om hur och vilka besparingsåtgärder som ska genomföras.⁴¹

Olika kommuner har skilda benämningar på förvaltningschefen: skolchef, barn- och utbildningschef, skoldirektör eller bildningschef är vanligt förekommande. Kommunen får själv bestämma över hur denna position ska tituleras och vilka arbetsuppgifter och vilket ansvar som tjänsten ska innefatta. Beroende på kommunens storlek kan förvaltningschefen vara ensam eller leda ett utbildningsförvaltningskontor med flera tjänstemän, och i en större kommun har ofta förvaltningschefen flera biträdande skolchefer placerade på olika skolområden.⁴²

41. Skolverket, 2011.

42. Svedberg, 2014.



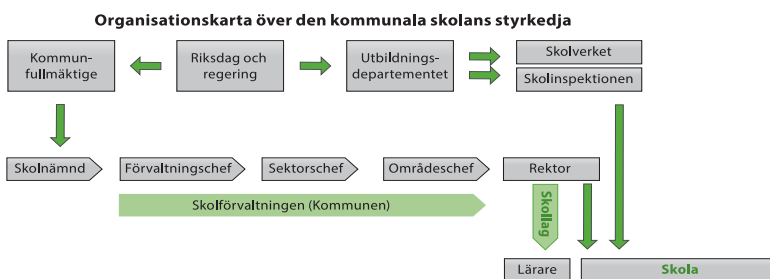
Bilden ovan visar att rektorerna måste förhålla sig till två anvisningar. Å ena sidan de direktiv som kommer från huvudmannen och den lokala skolchefens förvaltning, å andra sidan de statliga institutionerna och de läro- och skolplaner som tagits fram på nationell nivå. Det är således viktigt att få fram en samstämmig kommunikation genom leden och de olika källorna.

Som nämnts är det förvaltningschefen som utgör länken mellan politiken och rektorn. I många kommuner kan det även finnas flera nivåer och mellanled mellan dessa två. Beroende på kommunens storlek kan det finnas områdeschefer, verksamhetschefer och/eller enhetschefer mellan förvaltningschefen och rektorn.⁴³ Våra erfarenheter från näringslivet visar att det är ytterst svårt att bli framgångsrik med så många kommunikationsled och vi förespråkar därför en förenkling av skolans styrkedja.

43. Svedberg, 2014.

En självstyrande skola

För att rektorer ska ha möjlighet att styra och leda en skola, måste skolorna ges en större grad av autonomi. Studier har tidigare påvisat att skolor med mer autonomi lyckas bättre i internationella kunskapsmätningar än andra⁴⁴. Idag styrs skolan genom alltför många led. Denna långa styrkedja illustreras nedan och kan brytas ned till allt från minister och utbildningsdepartementets tjänstemän och skolverket, till kommunledning, skolnämnd och kommunala tjänstemän som alla har ett finger med i skolans styre. Dessa nivåer är också en förklaring till skolans allt tyngre administrativa börda, där vi ser en dokumentationsexercis inom olika områden med diverse olika system som bas.



Som exempel på hur styret skiljer sig åt mellan olika kommuner har man i undersökningar kunnat se att 23 procent av rektorerna fått sin arbetsbeskrivning fastställd av skolchefen eller närmaste chef, 14 procent av en nämnd eller styrelse, tre procent av kommun eller koncernchef, fyra procent av en person på en annan nivå och sex procent av de tillfrågade rektorerna vet inte vem som har fastställt deras arbetsbeskrivning.⁴⁵ Vi förespråkar en klarare struktur med minskat antal led och med förtydligad ansvarsfördelning.

Även Nihlfors och Johansson har argumenterat för att det finns oklarheter i om det är politiker, professionella organ eller enskilda

44. Svenskt Näringsliv (April 2014).

45. Nihlfors, E., & Johansson, O. (2013).

tjänstemän som fysiskt bär upp huvudmannaskapet.⁴⁶ Dessutom har skolinspektionen uppmärksammat att roller och ansvar avseende det gemensamma professionella uppdraget och rektorsrollen ofta uppfattas som otydliga. Slutligen saknar skolor inte sällan rutiner för nyanställda och introduktion av lärare, vilket har medfört att rektorns ledarskapsroll gentemot läraren försvagats.⁴⁷

Vi har i denna rapport framförallt fokuserat på att direktiven från kommunen måste komma mer i direkt kontakt med rektorerna. Således är det inom ramen för skolförvaltningen som antalet led måste minskas och styrningen förtydligas. Vi tror också att det på sikt finns flera vinster med att se över möjligheterna för staten att finansiera den svenska skolverksamheten. En nationell skolpeng skulle skapa mer jämlika förutsättningar. Idag skiljer det cirka 50 procent mellan den kommun som satsar minst på skolan och den som satsar mest.⁴⁸ Staten bör också få en tydligare ansvarsroll för att kunskapsmålen uppfylls utan att ta över arbetsgivarrollen för de nu kommunala skolorna. Dock är detta ämnen som bör diskuteras på längre sikt och huvudmannaskapsfrågan utgör inte en del av de förslagen eller verktygen vi tagit fram för en *quick start*.

Utöver detta tror vi att erfarenheter från hur näringslivets styrs kan komma till nytta för en mer effektiv ledning av skolan. Ett förslag är att tydligare samverka med näringslivet genom att införa styrelser eller så kallade *advisory boards*. Där kan exempelvis ingå forskare, ekonomer och näringslivsrepresentanter på lokal eller regional nivå. Behovet och möjligheterna är förstas beroende av kommunens storlek och skolområdets elevantal, och vi föreslår att man börjar på pilotnivå, med en region, ett område eller med skolor av en viss storlek.

Styrelsens uppgift är att bryta ner de nationella kunskapsmålen till lokala utvecklingsmål. Styrelsen bör i samarbete med förvaltningschefen följa upp och utkräva ansvar från rektorn, samt ta fram utvärderingskriterier baserade på skolinspektionens huvud-

46. Nihlfors, E., & Johansson, O. (2013).

47. Skolinspektionen. (2012).

48. Svenskt Näringsliv (April 2014).

kriterier. För de skolor som redan har goda resultat är det viktigt att man också fortsätter utvecklas i rätt riktning, och här kan styrelsen bidra till att en sådan utveckling sker.

För att rektorer ska kunna bli bättre på att organisera och leda skolan föreslår vi också en omorganisering av ledarskapet. Som nämnts i föregående avsnitt anser vi att en administrativ person inte bara skulle lätta arbetsbördan för rektorer utan också hjälpa rektorerna att fokusera på sitt faktiska uppdrag. Utöver detta bör man skapa en stabsstruktur liknande den som finns inom näringslivet där rektorn kan styra skolan och förankra besluten inom verksamheten.

För att ytterligare stärka rektorerna, samt för att skapa ytterligare karriärsteg föreslår vi att ett rektorsråd tillsätts. Detta råd ska bestå av framgångsrika och erfarna rektorer som får i huvuduppgift att nationellt leda utvecklingen på skolområdet. Vi föreslår att ett sådant rektorsråd bör finnas till för att utveckla och förfina skolinspektionens bedömningskriterier. Utöver detta bör rådet finnas till för att se över och utvärdera huvudmännens arbete gentemot rektorerna. Detta ska ses som ytterligare ett steg på karriärstegen för de mest framgångsrika rektorerna. Dessa personer skulle kunna ges huvudrollen i rektorernas externa kommunikation med medierna och samhället.

Rektorns mandat

En förklaring till rektorers bristande mandat har att göra med det låga förtroende som finns mellan lokala skolpolitiker och rektorer. Skolpolitiker är ofta osäkra på rektorernas förmåga att leda skolutvecklingen mot de nationella målen, och en undersökning utförd av fackförbundet Sveriges skolledarförbund visar att endast 45 procent av rektorerna tror att politikerna har förtroende för dem som verksamhetsansvariga. I motsatt riktning är det enbart 35 procent av rektorerna och förskolecheferna som har förtroende för sina skolpolitiker.⁴⁹

49. Sveriges Skolledarförbund.

Josefin Brüde Sundin hävdar i sin avhandling (2007) att rektorernas makt att åstadkomma något är avhängigt av förtroendet mellan rektorer och andra intressentgrupper.⁵⁰ Vidare är också samarbete, tillit och reciprocitet viktiga ingredienser för att skapa en välfungerande skola.⁵¹ Därför måste rektorns mandat att leda och styra skolan stärkas.

Friskolor styrs genom stiftelser, styrelser eller aktiebolag vilket gör att rektorer rapporterar direkt till VD eller styrelseordförande. Vi tror att denna förkortade styrningskedja är till fördel för förbättrad styrning också för kommunala skolor. Den ger ett ökat mandat till rektorn eftersom det blir ”raka rör” mellan huvudman och rektor. Huvudmannen håller rektor ansvarig för skolans prestationer och rektor har full frihet att utforma strategin för hur målen bäst uppfylls.

Ledarskapets dimensioner

Enligt den särskilde utredaren för utredningen ”Ledningsfunktioner i högskolan” kan ledarskap delas upp i tre delar: ledning över 1) organisationen, 2) de finansiella medlen och 3) rekryteringarna. På universitets- och högskolenivå har styrelsen och rektorn fått allt bättre kontroll över organisationen och de ekonomiska resurserna men man saknar fortfarande styrning över strategiska rekryteringar, vilka bestäms på institutionsnivå.⁵² Dessa dimensioner av ledarskap är även viktiga inom skolan.

Vi är övertygade om att för att rektorn ska kunna styra skolan i riktning mot målen och för att skolan ska kunna struktureras och organiseras på bästa sätt, måste hon eller han också kunna tillsätta den bäst lämpade personalen för uppgiften. Idag anser endast en av fyra rektorer att de själva är med och påverkar beslut om vilken personal som ska arbeta på skolan.⁵³ En omorganisation kräver ofta ny personal och nya kompetenser, och vi menar därför att

50. Brüde Sundin, J. (2007).

51. Coates, S. (2015).

52. Kåre Bremer 6/10 2015.

53. Nihlfors, E., & Johansson, O. (2013).

man bör överväga tydligare rekryteringsansvar hos rektorn samt en översyn av arbetsrätten. Man kan därför diskutera om det vore lämpligt att varje skola räknas som en egen enhet vilket gör att turordningskretsen skulle utgöras per skola och inte för samtliga skolenheter i en kommun.

På friskolor tillsätts rektorer ibland som verkställande direktör över skolan. Detta innebär att man som rektor på en sådan skola inte omfattas av lagen om anställningsskydd (LAS). Vi anser att detta är en bättre modell för att mer effektivt kunna utöva ett ansvarsutkrävande gentemot rektorn.

Vad det gäller den finansiella styrningen av skolan finns det olika modeller i olika kommuner för hur resurser tilldelas. Dock använder en majoritet av kommunerna en så kallad socioekonomisk resursfördelning med skolans elevunderlag som grund. Idag är det endast 25 procent av rektorerna som anser att de kan ta självständiga beslut om fördelning av de ekonomiska resurserna⁵⁴, en ohållbart låg nivå om man önskar att rektorn i praktiken ska kunna styra och bestämma över en skolas utformning.

Ansökningsrutinerna för att äska om extra resurser för elever med särskilda behov, till exempel elever diagnostiserade med ADHD, kräver både tid och resurser från rektorerna.⁵⁵ För att bli tilldelade ökade anslag måste rektorn ägna lång tid åt dessa administrativa procedurer. Vi är övertygade om att det inte är rektorerna själva som ska ägna lång tid åt dessa ansökningsprocesser.

I en självstyrande skola måste rektorerna ges möjligheten att använda de finansiella medlen efter eget huvud. Resursfördelningen till skolorna bör ske på ett mer effektivt sätt. Kommunerna som huvudmän bör här ta ett större ansvar för att tillräckliga medel fördelas till skolorna.

Förslag

- Styrkedjan måste förenklas, led tas bort och rektorernas självbestämmande utökas.

54. Nihlfors, E., & Johansson, O. (2013).

55. EY, 2013.

- Rektorer måste göras ansvariga för skolans resultat genom att de får mer av en VD-roll för skolan och därmed exkluderas från Lagen om anställningsskydd (LAS). Rektorer som levererar goda resultat utifrån skolans förutsättningar bör premieras genom lön och förmåner, medan de som misslyckas bör skiljas från sin uppgift.
- Ett rektorsråd bör införas för att erfarna och kompetenta rektorer ska kunna sprida sina kunskaper och vara med i utformandet av kriterier som skolor bedöms på. Rektorsrådet utgör också en karriärmöjlighet och ett erkännande av de rektorer som förtjänstfullt styrt sina skolor. Denna grupp ges också lönepåslag och bör vara de bäst betalda rektorerna i Sverige.
- En styrelse med externa representanter eller en rådgivande grupp – *advisory board* – bör införas för att mer införliva skolorna med omgivande samhälle. Styrelsen bör tillsammans med huvudmannen anpassa de lokala utvecklingsmålen till den egna skolans situation.
- Resultatmål måste vara tydligt utsatta och stöd för att nå målen måste ges. Endast så kan rektor uppvisa resultat som också skapar förtroende hos huvudmannen.

Att våga vara chef

Rektorer har precis som alla chefer uppgiften att förhålla sig till olika intressenter. Huvudman, lärare, elever och föräldrar har inte nödvändigtvis samma uppfattning om vad ett bra skolledarskap innebär och som rektor befinner man sig således i skärningspunkten mellan skilda drivkrafter. Forskningen har visat att rektorer påverkas av tre överlappande spänningsfält; relationen mellan elever och lärare/föräldrar, arbetsgivare och anställda, samt relationen mellan förändring och beständighet.⁵⁶

Som rektor har man det övergripande ansvaret för att leda skolans pedagogiska verksamhet och måste ha mod nog att stå på sig i sin roll som chef när intressenter drar åt olika håll. När föräldrar,

56. Brüde Sundin, J. (2007).

lärare och elever har synpunkter på skolans utformning krävs det att chefen har styrkan och tydligheten att kunna styra verksamheten mot goda resultat. Många föräldrar har idag åsikter på skolans utformning och elevernas lärande. En rektor måste naturligtvis vara lyhörd för föräldrars åsikter, men samtidigt vara så pass säker i sin roll och på sin kompetens att denna lyhördhet inte tar överhanden. Det är helt avgörande för elevernas utveckling att vi har rektorer som vågar fatta egna beslut för att styra skolverksamheten.

Tydlighet, mod och kärlek!

Ett framgångsrikt skolledarskap handlar om att kunna arbeta tillsammans med andra och att på ett effektivt sätt styra och leda sina medarbetare mot målen. Framgångsrika rektorer tenderar att vara bra på att lyfta fram sina medarbetare och hjälpa dem skapa gemensam kunskap. De har också insikt och förståelse för att samarbete är nödvändigt i en gemensam kunskapsskapande process.⁵⁷

Enligt skollagen 5 kap 5 § har rektorn mandat att besluta om de ordningsregler som ska finnas för varje skola.⁵⁸ Trots det är svenska klassrum idag bland de stökigaste i OECD. Sverige har den högsta andelen elever av alla OECD-länder som kommer försent⁵⁹ till skolan och 20 procent av de undersökta femtonåringarna hade skolkat någon gång under de senaste två veckorna. Utöver detta anser 34 procent⁶⁰ av eleverna att lärarna måste vänta länge för att det ska bli tyst i klassrummet och 38 procent tycker att det är stök och oordning under lektionstid.⁶¹ Dessa exempel illustrerar att styrningen och ledningen av skolan måste förbättras och ordningen i skolan återupprättas. Ett tydligt, bestämt och starkt ledarskap tror vi kan vara nyckeln för att uppnå dessa mål.

57. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). (2013).

58. Skollagen. (Lag (2012:109)).

59. Fler än hälften av femtonåringarna rapporterar att de kommit försent minst en gång under en två veckorsperiod.

60. Jämfört med OECD-genomsnittet på 28 %.

61. OECD (2015).

Detta kan vara särskilt viktigt i områden med utsatta socioekonomiska grupper.

Vi anser att rektorn är viktig för den organisatoriska styrningen av skolan, men denna persons personliga egenskaper är också betydelsefulla för en verksamhets utveckling och framgång. Rektorer måste tro på sin egen förmåga att styra och göra så på ett rakt, engagerat och begripligt sätt gentemot berörda. Även lärare vittnar om att de efterfrågar ett tydligt ledarskap, och en grundskolelärare med cirka 30 års erfarenhet beskriver att *”en rektor måste vara modig, våga ta beslut och vara tydlig och stötta sina lärare i det pedagogiska arbetet”*. Tydlighet och mod kommer också igen när rektorer själva beskriver vad som är viktigt. Anna, rektor på Tullgårdsskolan i Stockholm säger i en artikel: *”Du får vara hur rädd som helst, men du måste våga.”* En rektor ska enligt henne vara tydlig, strategisk, kommunikativ, nyfiken och kärleksfull.⁶²

Lärdomar från våra grannländer

Olof Johansson säger visserligen i utredningen *Rektorn och Styrkedjan* att erfarenheter från andra länder inte utan vidare kan överföras till Sverige. Detta framförallt eftersom nationella mål och åsikter om vad som är värdefulla kvalitéer hos en rektor varierar från land till land.⁶³ Vi menar ändå att man kan dra lärdom av andra skolors och länders erfarenheter och på så sätt inspireras till nya tillvägagångssätt för de svenska rektorerna.

Finland och Tyskland är två av de över 30 länder som rankas högre än Sverige i PISA-mätningarna. I Finland är rektorsrollen något annorlunda än den svenska. För att vara behörig rektor måste man ha en lärarexamen, en administrativ examen samt ha utövat läraryrket under en viss tid innan man kan ansöka om att bli rektor. I både Finland och Tyskland undervisar också rektorn i skolan och är således en del av elevernas skolgång.⁶⁴

62. Larsson, Å. (den 30 April 2015).

63. Johansson, O. (2015).

64. Forsén, (2012); Jelmini (2015).

Ytterligare ett land, som rankats högre än Sverige och som vi här valt att fokusera lite extra på är England, och mer specifikt ett projekt genomfört i London. År 2002 fanns det i staden stora problem på skolorna, och markanta skillnader mellan elever från olika områden och social bakgrund. Situationen var bekymmersam, nya lösningar krävdes. För att få rätsida på problemen inledde man projektet *London Challenge*. Syftet var att höja nivån hos de sämst presterande skolorna, minska resultatgapet mellan elever från olika bakgrunder och att skapa bättre och mer framstående skolor.⁶⁵

Metoden gick ut på att erfarna lärare, rektorer och skolinspektörer som lyckats på utsatta skolor skapade ett rådgivande team. Rådgivningsgruppen blev en mötesplats där lyckade arbetssätt delades och spreds, och utsatta skolor blev tilldelade en rådgivare som hjälpte dem att utarbeta en plan med specialdesignade åtgärder. Ledarskapet på skolorna förbättrades genom att de mest framgångsrika rektorerna agerade rådgivare åt rektorer på skolor med sämre resultat, och under processens gång mättes elevernas resultat konstant för att kunna belysa och åskådliggöra vilka åtgärder som hade påverkan. Skolorna fick också stor frihet under ansvar och kunde till exempel få ekonomiskt stöd för ledarskapsutbildningar.⁶⁶

London Challenge lyfte skolorna i London. Mellan 2002 och 2010 gick niondeklassare i utsatta områden från att ha varit sämst i landet på examensprovet till att vara bäst, och en tredjedel av alla skolor har tilldelats högsta betyget (outstanding) av engelska skolinspektionen. Kraftiga åtgärder sattes in: De skolor som inte försökte, och inte uppvisade bättre resultat, stängdes. Lokala myndigheter som ifrågasatte satsningen och bråkade framtogs ansvar för skolan. Dessa skolor omvandlades istället till *academies* vilket innebar att privata ägare fick ta över skolans drift med rapporteringsansvar direkt till utbildningsdepartementet. Fram till 2010 gjordes 200 Londonskolor om till *academies*.⁶⁷

65. Kidson, M., & Norris, E. N. (2014).

66. Leijsne, E. (den 10 Maj 2015).

67. Leijsne, E. (den 10 Maj 2015).

Rektorns ansvar för resultatutveckling

Den svenska skolan styrs sedan början av 1990-talet av mål och resultatkrav.⁶⁸ Vi tycker att rektorns ansvar för skolans resultat måste förtydligas ytterligare och att rektorerna avkrävs ett större ansvar från huvudman eller styrelse. För att få ett så bra underlag som möjligt för dessa bedömningar föreslår vi ett system liknande det som för närvarande finns i England, där skolor mäts efter en rad kriterier så som utveckling av elevernas resultat.

Skolinspektionen bör få som uppgift att bedöma skolor och huvudmännen måste också agera ansvarutkrävande gentemot rektorerna. Det engelska resultatsystemet för skolor bygger på deras motsvarighet till Skolinspektionen ger skolor betyg enligt en fyrgradig skala: 1 (inadequate), 2 (requires improvement), 3 (good) och det bästa betyget 4 (outstanding). Denna externa utvärdering ger ett mått på skolans effektivitet, styrkor och svagheter, samt en bedömning av förbättringsområden. Betyget ges på kvalitet i utbildningen, undervisningen, ledarskapet och förvaltningen samt på beteendet och säkerheten på skolan och slutligen också på elevernas resultat. Inspektörerna överväger även den kulturella och sociala utvecklingen och om utbildningen uppfyller kvalitetskraven för elever i behov av särskilt stöd. Slutligen genomförs en undersökning av föräldrarnas syn på skolan. Det har framkommit i uppföljningen av London Challenge att systemet och programmet varit mycket framgångsrikt och starkt främjat utvecklingen av enskilda skolor och utbildningssystemet i stort.⁶⁹

Vi ser alltså gärna att ett liknande system införs i Sverige. Där skolor genom en tydligare utvärderingsprocess förenklar för lärare, elever och föräldrar att jämföra olika skolor. Vi tror också att det i längden skulle leda till en ökad kvalitet av den svenska skolan. Slutligen är det ett utmärkt sätt att mäta rektorns förmåga att leda och styra en skola i rätt riktning. För de skolor som inte

68. Johansson, O. (2015).

69. Ofsted. (2015).

utvecklas i positiv riktning och som inte når kriterierna uppsatta av styrelse och huvudman bör en nedläggning övervägas.

För att utvärdera elevernas utveckling och faktiska resultat samt säkerställa en korrekt betygsättning bör också en extern granskning ingå. Likt professor Magnus Henrekson anser vi att det finns en poäng i att exempelvis nationella prov rättas av externa parter för en mer likvärdig granskning. Detta blir praktiskt genomförbart då lärare kan få rätta anonymiserade prov från andra skolor än sin egen.⁷⁰

En VD för ett företag är den yttersta ansvariga för företagets utveckling. Likaså måste rektorer vara de yttersta ansvariga, och således också ställas till svars för dåliga resultat. Genom en tydlig mål- och resultatstyrning kan rektorer stärka sin position visavi huvudman och andra intressenter. Goda resultat bör som tidigare nämnts löna sig, både genom utökat mandat och i form av löneökningar och andra förmåner. Utöver detta anser vi att skolor som levererar goda utvecklingsresultat bör premieras.

Rätt personer måste rekryteras till rektorstjänsterna, men rektorer måste också ges möjligheten att genomgå kontinuerlig kompetensutveckling. För att kunna bedöma, tyda och jämföra rektorerers insatser krävs en resultatuppställning och målbild. Vi tror på en modell där Skolinspektionen i likhet med det engelska systemet bedömer skolornas kvalitet och resultat, och där rektorer bedöms utifrån dessa mål. Rektorer bör mätas på punkter så som elevernas kunskapsresultat och lärande, lärarnas kompetens, sociala mål och värderingar samt ordning och struktur i skolarbetet.

Förslag

- Ge Skolinspektionen ett tydligare *bedömningsuppdrag* av skolan. Bedömningen bör utformas genom att skolor jämförs mot en kriterielista där bland annat skolmiljön, elevernas generella och individuella utveckling samt ordningen i klassrummen ingår.
- Rektorer bör bedömas utifrån de resultat de kan uppvisa för skolan. Både utveckling och faktiska resultat bör ingå i bedöm-

70. Henrekson, 2013.

ningen för att kunna jämföra med tidigare resultat och internationell utveckling.

- Rektorer bör svara till styrelsen och huvudmannen.

Rätt person på rätt plats

Inom de närmsta åren beräknas var fjärde rektor gå i pension.⁷¹

Det är således av yttersta vikt – och rätt tid – att nu arbeta för att stärka rektorsrollen och ge yrket större attraktionskraft. OECD nämner i sin rapport, *Improving School Leadership*, att rektorer bör ges ökade karriärmöjligheter för att öka jobbets attraktivitet.

Genom att införa vad OECD kallar förnyelsebara kontrakt, så ger man större möjlighet till utvärdering och erkännande av högpresenterande rektorers arbete. Då ökar incitamenten för rektorerna att utveckla sin egen ledarskapskompetens.⁷²

Idag finns det dessvärre inte någon riktig karriärsstruktur för rektorer, vilket gör att enda sättet att höja sin lön är att byta arbetsplats eller att byta jobb till den kommunala administrationen.⁷³ Enligt skollagen är behörighetskravet för rektorer och förskolechefer att de ”genom utbildning och erfarenhet har pedagogisk insikt.” Men det krävs ingen egen erfarenhet av att ha arbetat som lärare eller att man har utbildning kopplad till skolverksamheten.⁷⁴ Dock förväntas sökande ha akademisk grundutbildning och det vanligaste att man har en lärarutbildning i botten, samt att man arbetat ett par år inom läraryrket. Karriären för att bli rektor börjar oftast som biträdande rektor för att sedan gå över till rektor för hela skolan.⁷⁵

Idag saknas det incitament för att ombilda sig till rektor. För de lärare som uppskattar att undervisa och vill vara en del av det pedagogiska arbetet är lockelsen liten eftersom rektorsuppdraget till stor del handlar om de administrativa uppgifterna. Ett sätt att

71. OECD (2015).

72. OECD (2009).

73. OECD (2015).

74. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). (2013).

75. Saco. (den 15 april 2015).

locka fler till rektorsyrket är att höja lönenivåerna.⁷⁶ Dessa är idag lägre än andra chefslöner i Sverige, och i jämförelse med de nordiska länderna ligger de svenska rektorerna i genomsnitt på en lägre lönenivå.⁷⁷

Med de höjda krav och det skarpare ansvarsutkrävande som vi föreslår i den här rapporten följer också en lön som reflekterar ansvaret och kraven. Lönen är en morot för rektorer att tydligare och mer effektivt arbeta mot goda resultat och en förbättrad skola. Den skapar också – vilket inte är minst viktigt – incitament för lärare med pedagogiska ambitioner att vidareutbilda sig till rektorer.

Kombinerade utbildningar

Sedan ett par år tillbaka erbjuder både Chalmers och KTH elever att studera till lärare och ingenjör i samma utbildning. Grundtanken med programmet är att stötta skolan, och studenter som väljer den tvååriga mastersutbildningen i *Lärande och Ledande* får dubbla examina och kompetens inom området för pedagogik, ledarskap samtidigt som de är fullt utbildade ingenjörer.⁷⁸ I motsats till Finland väljer majoriteten av de examinerade i Sverige att ta sitt första jobb inom näringslivet, och resultaten från KTH visar att det endast är 25 procent som börjar som lärare.⁷⁹

Två av anledningarna till att man föredrar näringslivet framför skolan är lön och engagemang. Det har också visat sig att bland de som valde att satsa på läraryrket efter sin examen så var det flera som endast erbjöds deltidsarbete, medan man inom näringslivet gavs en heltidstjänst direkt.⁸⁰

Vår förhoppning är att man ska kunna locka denna typ av lärare till att i framtiden vidareutbilda sig till rektorer om de rätta strukturerna och incitamenten ges. Vidare tror vi också på länken

76. OECD (2009).

77. Brandberg, U., & Knutson, T. (2012); OECD. (2015).

78. Ekvall, Å. (den 19 November 2010); KTH. (den 10 Juli 2015).

79. Bengmark, S., Cronhjort, M., Gustafsson, M., & Lundh, T. (den 27 augusti 2014).

80. Bengmark, S., Cronhjort, M., Gustafsson, M., & Lundh, T. (den 27 augusti 2014).

mellan näringsliv och utbildningsväsende där erfarenheter från chefsroller i företagsvärlden kan komma till nytta även i skolan.

Förslag

- Att samverka över gränser och erbjuda fler ämnesintegrerade utbildningar där resultatet är lärarexamen i kombination med annan akademisk utbildning
- Att stärka rektoryrkets attraktivitet och införa ett karriärsteg genom rektorsrådet
- Att verka för högre löner inom rektorskåren, så att dessa är likvärdiga andra chefslöner

Det är i detta sammanhang också viktigt med differentierade löner. Det är individerna som ska ersättas i relation till uppvisande av resultat.

Slutord

Vi har i Näringslivets forskningsberedning diskuterat en strukturförändring av skolan och dess ledarskap. I diskussionen har vi kommit fram till en rad förslag på hur vi tror att en *quick start* för att förbättra den svenska skolan bör se ut. Sammanfattningsvis bygger förslagen på en stärkt rektorsroll, att ge rektorer utökat mandat, minska deras administrativa börda samt utkräva större ansvar och krav på resultatutveckling. För att uppnå detta vill vi att rektorerna ska få mer av vd-status. Därav följer också att de undantas från LAS.

För att kunna följa utvecklingen av skolan föreslår vi att Skolinspektionen ska ges en större roll att utvärdera skolorna – och därmed även de enskilda rektorerna – efter en betygsmo- dell. Rektorerna ska bedömas och premieras utefter denna bedömning, och kunna omplaceras vid avsaknad av utveckling. Utöver detta föreslår vi att en styrelse med externa representanter får i uppdrag att tillsammans med huvudmannen sätta upp lokala mål för respektive skolas utveckling.

Slutligen finns det ett starkt behov av en förenklad styrkedja. Leden mellan rektor och huvudman måste förkortas och framförallt inom den kommunala skolan finns det tecken på oklarheter och brist i förtroende mellan olika chefer.

Vi hoppas på att nu få gehör inom både den politiska sfären och skolsystemet för ett nytänkande på området med beredskap för ett snabbt och resolut agerande. För det är bråttom. Sveriges framtid som kunskapsnation, och därmed svenskt välstånd, står på spel. Det är dags att ge våra rektorer det mandat de behöver för att samhället ska kunna ställa de krav på dem som är nödvändiga för att vi ska kunna vända den negativa utvecklingen.

Näringslivets forskningsberedning

Håkan Mogren, *ordförande*

Ledamöter:

Leif Östling

Karin Markides

Maria Strömme

Jan-Olof Jacke

Johan Söderström

Litteraturförteckning

- Bengmark, S., Cronhjort, M., Gustafsson, M., & Lundh, T. (den 27 augusti 2014). "Skolan missar nya lärare med spetskompetens". Hämtat från Nyteknik.se: <http://www.nyteknik.se/tekniknyheter/article3842603.ece>
- Brandberg, U., & Knutson, T. (2012). *Dagens advokat – sådan är han*. Hämtat från Advokatsamfundet: <https://www.advokatsamfundet.se/Advokaten/Tidningsnummer/2012/Nr-6-2012-Argang-78/Dagens-advokat--sadan-ar-han/>
- Brüde Sundin, J. (2007). *En Riktig Rektor: Om ledarskap, genus och skolkulturer*. Linköping: Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings Universitet.
- Burke, S. C., Salas, E., & Sims, D. E. (October 2005). Is there a 'Big Five' in Teamwork? *Small Group Research, Vol. 36, No 5*, ss. 555–599.

- Böhlmark, A., Grönqvist, E., & Vlachos, J. (2012). *Rektors betydelse för skola, elever och lärare*. Uppsala: Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU).
- Coates, S. (2015). *Head Strong 11 Lessons of School Leadership*. Woodbridge: John Catt Educational Ltd.
- Ekvall, Å. (den 19 November 2010). *Lärare och ingenjör i samma utbildning*. Hämtat från Chalmers.se: <https://www.chalmers.se/sv/nyheter/Sidor/Bli-1%C3%A4rare-och-ingenj%C3%B6r-i-samma-utbildning.aspx>
- EU Kommissionen. (2014). *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe 2013/14*. Brussels: European Commission. Hämtat från http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/facts_and_figures/salaries.pdf
- EY. (2013). *Hur styr vi bort från dyrt och dåligt?* EY.
- Friskolornas Riksförbund. (den 26 Oktober 2015). *www.friskola.se*. Hämtat från Skolor och elever: <http://www.friskola.se/fakta-om-friskolor/statistik/skolor-och-elever>
- Hylén, J. (2013). *Skola och undervisning – underlagstext till Digitaliseringskommissionen*. Hämtat från Digitaliseringskommissionen: https://digitaliseringskommissionen.se/wp-content/uploads/2013/11/Textunderlag_skola-och-undervisning_webbversion.pdf
- Johansson, O. (2011). *Rektor – en forskningsöversikt 2000–2010*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Johansson, O. (2015). *Rektorn och Styrkedjan, betönande av UTredningen om rektorernas arbetsituation inom skolväsendet*. Stockholm: SOU 2015:22.
- Kidson, M., & Norris, E. N. (2014). *Implementing the London Challenge*. Hämtat från Institute for Government: http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Implementing%20the%20London%20Challenge%20-%20final_0.pdf
- KTH. (den 10 Juli 2015). *Civilingenjör och lärare 300 hp*. Hämtat från [kth.se](https://www.kth.se/utbildning/civilingenjor/civing-larare): <https://www.kth.se/utbildning/civilingenjor/civing-larare>
- Larsson, Å. (den 30 April 2015). *"En rektor ska ha järnkoll, mod – och kärlek"*. Hämtat från Skolvärlden: <http://skolvarlden.se/artiklar/en-rektor-ska-ha-jarnkoll-mod-och-karlek>
- Leijnsne, E. (den 10 Maj 2015). *Lyft när Londons lärare tog makten*. Hämtat från Sydsvenskan: <http://www.sydsvenskan.se/sverige/lyft-nar-londons-larare-tog-makten/>
- Nihlfors, E., & Johansson, O. (2013). *Rektor – en stark länk i styrningen av skolan*. Stockholm: SNS förlag.
- Norberg, H. (April 2008). *"Vem bestämmer över skolan? En studie om roller, ansvar och makt."*. Sydsvenska Industri- och Handelskammaren.

- OECD. (2015). *Improving Schools in Sweden: An OECD Perspective*. Paris: OECD.
- OECD. (2015). *Students, Computers and Learning – Making the connection*. Paris: OECD.
- Ofsted. (2015). *The framework for school inspection*. Manchester: The Office for Standards in Education, Children's Services and Skills (Ofsted).
- Park, S., Kang, S., & Kim, E. (2014). Social relationship on problematic Internet use (PIU) among adolescents in South Korea: A moderated mediation model of self-esteem and self-control”. *Computers in Human Behavior*, 349–57.
- Professionsutvecklingsenheten, Skolverket. (den 1 Januari 2012). *Uppdraget*. Hämtat från skolverket.se: <http://www.skolverket.se/kompetens-och-fortbildning/skolledare/rektorsprogrammet/2.1679>
- Saco. (den 15 april 2015). *Skolledare*. Hämtat från sacco: <http://www.saco.se/studieval--karriar/studieval/yrken-a-o/skolledare/>
- Sirén, E.-L., & Tomas, T. (den 15 Maj 2013). *Debatt: Stärk rektorernas ställning*. Hämtat från Lärarförbundet: <https://www.lararforbundet.se/artiklar/debatt-stark-rektorernas-stallning>
- Skolinspektionen. (2012). *Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten*. Stockholm: Skolinspektionen.
- Skollag (2010:800). (u.d.). *Svensk författningssamling 2010:800*. Hämtat från http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Skollag-2010800_sfs-2010-800/?bet=2010:800#K2
- Skollagen. (Lag (2012:109)). *Svensk författningssamling 2010:800*. Hämtat från www.riksdagen.se: http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Skollag-2010800_sfs-2010-800/
- Skolverket. (2011). *Kommunalt Huvudmannaskap i Praktiken RAPPORT 362*. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket. (den 13 November 2013). *Huvudmannens ansvar*. Hämtat från skolverket.se: <http://www.skolverket.se/skolutveckling/kvalitetsarbete/huvudmannens-systematiska-kvalitetsarbete/huvudmannens-ansvar>
- Skolverket. (Augusti 2013). *Mer om... Förskolechefen och Rektorn*. Hämtat från skolverket.se: http://www.skolverket.se/polopoly_fs/1.126378!/Menu/article/attachment/F%C3%B6rskolechefen%20och%20rektorn%20130821.pdf
- Skolverket. (den 15 September 2015). *Ny PISA-studie: Viktigt att tänka till om skoldatorer*. Hämtat från Skolverket: <http://www.skolverket.se/om-skolverket/press/pressmeddelanden/2015/ny-pisa-studie-viktigt-att-tank-till-om-skoldatorer-1.239554>

- Skolverket. (2015). *Svenska rektorers erfarenhet i ett nordiskt perspektiv*. Stockholm: Skolverket.
- Svenskt Näringsliv. (April 2014). *Nationell skolpeng och ökat självstyre för skolorna*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.
- Sveriges Ingenjörer. (2014). *Salary statistics tables*. Hämtat från Sveriges Ingenjörer: <http://www.sverigesingenjorer.se/Loner-avtal-lagar/din-lon/Lonestatistik/Statistics-in-English/>
- Sveriges Ingenjörer. (u.d.). *Så mycket tjänar ingenjörer*. Hämtat från sverigesingenjorer.se: <http://www.sverigesingenjorer.se/Loner-avtal-lagar/din-lon/Lonestatistik/Arets-statistik/>
- Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). (2013). *Rektor – möjligheternas chefsjobb*. Stockholm: SKL.
- Sveriges Skolledarförbund. (2014). *Sveriges Skolledare om hållbarheten i dagens styrkedja – sammanställning medlemsenkät Sveriges Skolledarförbund*. Sveriges Skolledarförbund.
- UR. (den 02 Februari 2013). *Administration stjäl rektorns tid visar ny undersökning*. Hämtat från UR: <http://www.mynewsdesk.com/se/utbildningsradio/pressreleases/administration-stjael-rektorns-tid-visar-ny-undersokning-836681>.

Näringslivets forskningsberedning 2015



Leif Östling, tidigare vd Scania, Jan-Olof Jacke, vd AstraZeneca Sverige, Karin Markides, tidigare rektor Chalmers tekniska högskola, Maria Strømme, professor i nanoteknologi och vice preses IVA, Håkan Mogren (ordf.) tidigare vd Astra, och Johan Söderström, vd ABB Sverige.



SVENSKT NÄRINGSLIV

ISBN: 978-91-85333-68-4



9 789185 333684