



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**

## Frihet under ansvar.

En jämförande intervjustudie mellan privat- och offentligt anställda rektorers beskrivning och uppfattning av rektorsrollen.

Sofi Nilsson & Jonas Runberg

LAU690

Handledare: Martin Letell

Examinator: Maria Jarl

Rapportnummer: HT08-  
2480-08

## Förord

Vi: Sofi Nilsson och Jonas Runberg har i stor utsträckning förlagt vårt arbete på universitetet. Där har vi tillsammans arbetat oss genom källmaterial, valt ut och sållat. Vi har även gemensamt formulerat stycken och dess innehåll. Allt för att undvika att uppsatsen blir tvåspråkig vad gäller ordval och meningsbyggnader. Vi har aktivt valt att producera text och struktur tillsammans. Detta menar vi ger oss båda en mycket god insyn i hela arbetet, inte i enskilda delar som annars riskerar att bli fallet.

## Abstract

### *Titel:*

Frihet under ansvar? En jämförande intervjustudie mellan privat- och offentligt anställda rektorers beskrivning och uppfattning av rektorsrollen.

### *Författare:*

Sofi Nilsson och Jonas Runberg,  
Sociologiska Institutionen, examinerande institution.  
Termin tre, Korta lärarprogrammet, Göteborgs Universitet

### *Handledare:*

Martin Letell

### *Nyckelord:*

Rektor, Friskola, Ledarskap, Chefskap, Korstryck.

### *Sammanfattning:*

Uppsatsens syfte är att jämföra privat- och offentligt anställda rektorers beskrivning av deras rektorsroll. Detta genomförs med utgångspunkt ur ett korstrycksperspektiv, vilket gestaltas av rektors position mellan viljor från olika håll. Däribland huvudmannens regler och förordningar och lärarnas yrkesprofessionalism och autonomi. Den teori som ligger till grund för uppsatsen ger olika perspektiv på hur ett korstryck kan komma till uttryck för en rektor, hur en rektor arbetar med de olika viljorna denne omges av. Vi fångar en rektors korstryckssituation genom att undersöka olika perspektiv av ledarskapet; dessa är pedagogiskt, administrativt och socialt ledarskap samt relation till huvudman. Dessa perspektiv är också de som utgör kärnan i våra två frågeställningar.

Undersökningen genomförs med intervjuer av fyra rektorer, två kommunalt anställda och två privat anställda. Intervjuerna genomförs med utgångspunkt i en intervjuguide som är framtagen genom teorin, för att kunna fånga yttranden av korstryck.

Varje rektors svar har analyserats utifrån de nyckelord vi fann i de olika teoretiska perspektiven av rektorsskapet. Därifrån har vi sedan, inom varje perspektiv/ kategori gjort en jämförelse mellan rektorerna. Dessa jämförelser har sedan legat till grund för den slutdiskussion där mer preciserade slutsatser presenteras.

Vi kan i vår slutsats inte se några direkta skillnader mellan de olika rektorernas position i korstrycket, relaterat till dess olika huvudmän.

1. Inledning.....	5
2. Syfte, problemformulering och frågeställningar .....	6
3. Bakgrund .....	6
3.1 Kommunal och privat skola .....	6
3.2 Rektorn i skolan .....	8
4. Tidigare forskning och teoretiskt ramverk .....	8
4.1 Det omöjliga uppdraget.....	8
4.2 Skolan som en politiskt styrd organisation .....	10
4.3 Skillnaden mellan att vara chef och att vara ledare.....	10
4.4 Korstrycket .....	11
4.5 Pedagogiskt ledarskap i den tidigare forskningen.....	12
4.6 Socialt ledarskap i den tidigare forskningen .....	13
4.7 Administrativt ledarskap i den tidigare forskningen .....	14
5. Design och metod.....	15
5.1 Kvalitativ metod.....	15
5.2 Urval.....	16
5.3 Intervju .....	16
5.3.1 Intervjuguiden .....	17
5.3.1.1 Intervjuguiden i mötet med respondenten.....	17
5.3.1.2 Intervjuguidens disposition .....	18
5.3.3 Intervjuareffekter.....	18
5.3.2 Pilotintervju .....	18
5.3.4 Reliabilitet och validitet .....	19
5.4 Design av resultat och analys .....	20
5.4.1 Hur vi har analyserat .....	20
5.4.1.1 Pedagogiskt ledarskap .....	20
5.4.1.2 Socialt ledarskap .....	21
5.4.1.3 Administrativt ledarskap .....	21
5.4.1.4 Relation till huvudman .....	21
5.5 Generaliserbarhet .....	22
6. Resultat.....	23
6.1 Pedagogiskt ledarskap .....	23
6.1.1 Resultat och analys.....	23
6.1.2 Jämförelse.....	25
6.2 Socialt ledarskap .....	26
6.2.1 Resultat och analys.....	26
6.2.2 Jämförelse.....	29
6.3 Administrativt ledarskap .....	29
6.3.1 Resultat och analys.....	30
6.3.2 Jämförelse.....	32
6.4 Relation till huvudman .....	33
6.4.1 Resultat och analys.....	33
6.4.2 Jämförelse.....	37
7. Diskussion och slutsats.....	38
8. Referenslista .....	41
Bilaga 1, intervjuguide .....	43

## 1. Inledning

Vi har alla en mer eller mindre tydlig relation till begreppet rektor, och möjligen också till en person bakom titeln. Men hur väl vet vi vad rektorsrollen egentligen innebär? Under vilka förutsättningar jobbar en rektor? Det som vi i denna undersökning valt att närma oss är rektorers beskrivning och upplevelse av sitt rektorsuppdrag. Vi gör detta med en ingång via den aktuella debatten angående det ökande antalet friskolor i Sverige. En debattartikel i GP från 24 maj, 2008, illustrerar ganska klart hur debatten förs idag:

*”TV-programmet Klass 9A illustrerar väl att det är engagerade lärare och drivande rektor som gör skillnad. Då måste vi skapa en organisation som gör det möjligt att förverkliga idéer om en lärorik skola. För några år sedan gav en statlig utredning om skolans styrning en dyster bild av decentraliseringen. Bara två av tre rektorer får lönesätta nyanställd personal och bara hälften har resurser för skolmat och datorer i sin budget. Var femte rektor får inte ens bestämma sin egen organisation. Decentraliseringen tycks på många håll ha fastnat i kommunhusen och staten har behållit mycket av sin detaljstyrning. Det leder inte till de engagerade medarbetare som skolan behöver. Rektorerna och lärarna måste få större frihet och mer befogenheter, också över hur resurserna används och vilket stöd som ska sättas in. Ett rimligt mål vore att alla kommunala skolor blir lika fria och självständiga som friskolorna inom fem år.”<sup>1</sup>*

Det är denna artikel som inspirerat oss till att genomföra en jämförande studie mellan kommunalt och privat anställda rektorer. Jämförelsen genomförs med utgångspunkt i den arbetssituation som en rektor befinner sig i vilken kännetecknas av en konflikt mellan olika intressen.

Valet att skriva om rektorer i vårt examensarbete tycker vi känns naturligt, då skolledning och organisation är något som inte berörts och problematiserats nämnvärt på vår lärarutbildning. Vi menar att det är av vikt att man som lärare känner till vilka förutsättningar som kan finnas inom skolororganisationer, och i synnerhet vilken roll lärarens chef och ledare har.

---

<sup>1</sup> Göteborgs-Posten 2008-05-24, Författare: Eva-Lis Preisz, Förbundsordförande Lärarförbundet.

## 2. Syfte, problemformulering och frågeställningar

Vårt syfte är att jämföra privat- och offentligt anställda rektorers beskrivning av deras rektorsroll. Anledningen till att vi önskar genomföra en jämförelse av olika rektorer är grundat i att de verkar under olika huvudmän. Samtidigt som rektorerna befinner sig i en situation där olika intressen måste bejakas. Vi vill se om de olika huvudmännen påverkar rektorns beskrivning och upplevelse av rektorsrollen i detta korstryck, vilket antyds i artikeln i inledningen.

Hur har vi då närmat oss vårt syfte och problem, hur har vi fått reda på om huvudmannen har någon *påverkan* på rektorn? Vi har haft ambitionen att nå dit genom frågor kring rektorns beskrivning av hur denne upplever det konkreta arbetet. Genom dessa frågor får vi reda på hur rektorn ställer sig till det korstryck som de befinner sig i. Vi avser att fånga rektorernas beskrivning och upplevelse av rektorsrollen.

De frågor som avser operationalisera vårt syfte och problem är:

- Hur beskriver respektive rektor sitt pedagogiska, administrativa och sociala ledarskap?
- Hur beskrivs relationen till huvudmannen?

## 3. Bakgrund

### 3.1 Kommunal och privat skola

I undersökningen används begreppen kommunal och friskola. Det finns både skillnader och likheter mellan dessa två skolformer. Den huvudsakliga skillnaden mellan kommunal och privat skola är att de har olika huvudmän. Begreppet huvudman innebär i dessa fall att det är olika instanser som skolformerna svarar mot. Den kommunala skolan har, som vanligast, en organisation där skolan vilar under en förvaltning, medan den privata skolan kan ha en stiftelse eller aktiebolag som huvudman. De båda skolformerna är förbundna att följa skollagen och läroplanerna som finns beslutade på rikspolitisk nivå. I läroplanen för gymnasieskolan finns ett särskilt huvudområde där rektorns ansvar redogörs för. Mer om det kan ni läsa under nästkommande rubrik.

Oavsett vilken huvudman gymnasieskolan har så har den enskilda skolan till uppgift att fördela de resurser skolan tillhandahålls av kommunen, den så kallade skolpengen. Skolorna har också ett organisationsansvar, det innebär att de skall organisera skolan efter lokala förutsättningar så att de nationella mål och krav som ställs i och med kurs- och läroplaner uppfylls. Så utformningen av allt från organisation till undervisning är upp till vardera skolan att styra över, oavsett huvudman.<sup>2</sup>

För att starta en friskola för gymnasienivå behöver man inte tillstånd från skolverket, vilket behövs för grundskolenivå. Däremot behöver huvudmannen ett godkännande från skolverket för att vara befogad att få ut skolpengen.<sup>3</sup> Under de senaste dryga tio åren har antalet friskolor ökat. Vid mitten av 1990-talet fanns det i 38 kommuner en, eller flera, friskolor. Idag, 2008 är siffran närmare hundra kommuner, vari det finns en eller flera friskolor. Friskolorna finns

---

<sup>2</sup> Skolverket. [www.skolverket.se/sb/d/139/a/2406](http://www.skolverket.se/sb/d/139/a/2406) Läst 2008-11-17

<sup>3</sup> Regeringens proposition: 2001/02:35. S. 25

ganska tydligt centrerade till storstadsregionerna.<sup>4</sup> Innan en friskola får starta, eller innan skolan blir berättigad till skolpengen, vilken tillhandahålls av kommunen, skall de ansöka hos statens skolinspektion. Härifrån får sedan den kommun, tillsammans med eventuellt berörda kranskommuner yttra sig i ärendet angående den nya friskolans uppstart.

En friskola har dels den vanliga skollagen att förhålla sig till, dels en förordning rörande fristående skolor.<sup>5</sup> En fristående skola är, på samma sätt som en kommunal skyldig att uppfylla kommunernas krav på kvalitetsredovisningar. Det är alltså den kommun vari skolan är belägen som styr frekvensen på kvalitetsredovisningarna från såväl kommunal som friskola. En friskola har alltså i detta sammanhang, beträffande kvalitet samma krav på sig som de kommunala skolorna.<sup>6</sup>

Skolan är en politiskt styrd organisation, från statlig nivå ner till rektor. Statens styrning av skolan består i att de bistår skolan med lagbeslut som rör skolans inriktning och regelverk. Det är också staten som ska skriva de läroplaner som skolan ska förhålla sig till med avseende på de mål som anges i läroplanen. Det är också staten som ska genomföra uppföljningen och utvärderingen av dessa mål.<sup>7</sup>

I skollagen står följande; ”Varje kommun och landsting skall som styrelse för sitt offentliga skolväsende utse en eller flera nämnder”.<sup>8</sup> Deras plikter är angivna i kommunallagen. Uppgiften för den politiskt valda utbildningsnämnden på kommunnivå är att skapa mål för skolans verksamhet och förse skolan med medel för att göra detta. Det är både de kommunala och de fristående skolornas plikt att se till att man skapar möjligheter att uppnå de mål som är satta av staten.<sup>9</sup> Den kommunala skolan ska upprätta en kommunal skolplan som sammanfaller med de mål som finns i de statliga läroplanerna. Det är sedan en rektors arbete på respektive skola att upprätta en plan för hur skolan ska nå de av staten och kommunen satta målen. Det ser mycket olika ut i olika kommuner hur styrd skolan är av de kommunala politikerna, man kan se att de i vissa fall detaljstyr mer än i andra kommuner.

Det finns alltså en klar rollfördelning mellan utbildningsnämndens politiker i kommunen och rektorn. Huvudmannen, det vill säga, kommunen ska säga vad som ska göras i form av politiskt utformade mål och rektorn ska bestämma hur.<sup>10</sup> Det finns dock ingen föreskrift som anger hur organisationen för ett rektorsområde ska se ut. Det är varje kommuns egen uppgift att bestämma. Rektorn kan således ha olika antal lärare som denne ska leda och samtidigt kan det skilja i hur stor hjälp en rektor får från andra ledningsfunktioner så som biträdande rektorer, platschefer och enhetsledare. Det är också olika hur stort stöd för det administrativa arbetet en rektor får. Skollagen föreskriver att en rektor inte får ansvara över ett större område än att ”rektor kan hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan”.<sup>11</sup> Det är också kommunen som i egenskap av huvudman ska se till att det finns tillräckligt med plats i skolan för alla elever som befinner sig i kommunen.

---

<sup>4</sup> <http://www.skolverket.se/sb/d/2112/a/11936>. Läst 2008-11-17

<sup>5</sup> Förordning (1996:1206) om fristående skolor. Läst 2008-11-17

<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1996:1206>

<sup>6</sup> Förordning (1997:702) om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m. Läst 2008-11-17

<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1997:702>

<sup>7</sup> SOU 2004: 116, S.119

<sup>8</sup> Skollagen, kap 2 § 1

<sup>9</sup> SOU 2004: 116, S. 117

<sup>10</sup> Enquist, Staffan (1996) *Skolledarboken*. S. 38-40

<sup>11</sup> Axiö, Annika (2000) *Utveckla ledarskapet i skolan*. S. 21

### 3.2 Rektorn i skolan

En rektor är, oavsett huvudman, styrd av lagar och förordningar som är fastslagna på en politisk nationell nivå. Rektorsrollen är en bricka i detta politiska spel, och utgör därmed ett instrument åt politikerna för att få dessa lagar och förordningar implementerade i verksamheten.<sup>12</sup> En av dessa, av staten fastslagna dokument för hur en skola skall fungera, är läroplanen för de frivilliga skolformerna, fortkortat Lpf 94. Häri finns ett eget kapitel som direkt är kopplat till rektorns ansvar i skolan. Rektorsrollen beskrivs häri som ett pedagogiskt ledarskap för skolan och som ett chefskap gentemot lärarna.<sup>13</sup> Läroplanen innehåller en rad punkter som rektor skall särskilt ansvara inför. Detta rör bland annat de förutsättningar som finns för undervisningen på skolan, det rör ett elevfokus där man skall sträva efter att anpassa utbildningen efter elevernas olika behov. Ett annat fokus som innefattas i rektorsrollen är det man har gentemot lärarna. Här lägger då läroplanen vikt vid kompetensutveckling och samverkan mellan lärare för att skapa ett sammanhang i den undervisning som eleverna erhåller. Det lyfts också fram att det är rektor som ansvarar för att skolan upprättar kontakter utåt, mot näringsliv och universitet.<sup>14</sup>

En rektor styrs och påverkas inte bara av formella faktorer som lagar och förordningar. Förväntningar från omgivningen, olika kulturer och traditioner är också faktorer som starkt påverkar hur rektorns ledarskap fungerar. Rektorsrollens historia är något som alltid kommer att finnas kvar och kommer trots ny vetenskap kring chefskap och ledarskap att finnas kvar. Denna historia fungerar också, likt lagar och förordningar, som en mer informell ramfaktor för rektorsrollen.<sup>15</sup> Hur rektorns roll gestaltas genom olika typer av arbetsområden uttrycks än mer under nästkommande rubrik. Där ges en problematiserande, men ändå konkret bild av vad rektorsarbetet består i.

## 4. Tidigare forskning och teoretiskt ramverk

### 4.1 Det omöjliga uppdraget

Inledningsvis kommer forskning kring decentraliseringens påverkan på rektorskapet att kort behandlas. När kommunerna fick överta ansvaret för skolan blev också rektorsskapet en större utmaning. Bert Stålhammar för fram en ny syn på rektorsrollen genom följande:

*”Skolsystemet som traditionellt har varit starkt centraliserat och regelstyrt har förändrats till ett skolsystem styrt av visioner och mål. Förmågan att kunna tolka lagar och regler sågs i många år som rektorns främsta kompetens. I det nuvarande systemet måste emellertid rektorn utveckla sin kompetens att leda sin skola med hjälp av visioner och en styrka att kunna inspirera”<sup>16</sup>*

Tidigare skulle man följa de statliga reglerna för hur skolverksamheten skulle se ut, men i och med decentraliseringen fick kommunerna detta ansvar och det blev också varje enskilda skolas ansvar att utforma verksamheten. Rektorn hade före decentraliseringen en mer auktoritär funktion att verkställa de av staten föreskriva reglerna för hur skolan skulle se ut. Rektorn har nu efter decentraliseringen ansvaret för administrering, det pedagogiska arbetet och de sociala funktionerna. Ekholm diskuterar i *Forskning om rektor* hur en rektor befinner sig emellan dessa positioner i verksamheten och hans eller hennes arbete måste planeras så att

<sup>12</sup> Viggósson, Haukur (1998) *I fjärran blir alltid fjällen blå*. S. 17

<sup>13</sup> Läroplanen för de frivilliga skolformerna, Lpf. - 94 hämtat på [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)

<sup>14</sup> Läroplanen för de frivilliga skolformerna, Lpf. - 94 hämtat på [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)

<sup>15</sup> Viggósson. S. 18

<sup>16</sup> Stålhammar, Bert m.fl. *Begripa ledningen* S. 78



tid finns att tillgå alla ansvarsområden. Forskning om rektor har visat att de administrativa uppgifterna har fått ta stor del av arbetstiden medan det pedagogiska ledarskapet har negligerats. Detta till följd av en tidigare centralt styrd skola och en verksamhet som traditionellt sett givit lärare stor autonomi.<sup>17</sup>

Forskning kring rektorns arbete har resulterat i en insikt om att rektorsrollen i dagens skola innehåller ett klassiskt dilemma, ett dilemma som många mellanchefer brottas med. Det handlar om ansvar mot en överordnad ledning och en ledning av underordnad.<sup>18</sup> När detta dilemma diskuterats bland forskare utgörs ofta diskussionen av en utgångspunkt i rektorns pedagogiska, sociala eller administrativa ledarskap.

Forskare har också försökt beskriva rektorns svårigheter att styra verksamheten med hjälp av olika metaforer. En av dessa är metaforen *marionettdocka*<sup>19</sup> som Mai-Brith Schartau använt för att redogöra för rektorns roll som implementerare av politiska beslut. Hon menar att rektor blir en slags mellanchefer som dels ska bli ledd för att leda andra. Det är huvudmannen (ex. kommunen) som ger rektor order som han eller hon sedan ska implementera i skolverksamheten. Hon medger att metaforen kanske insinuerar en mer mekanisk ledare med svag autonomi men som ledare i en offentlig organisation med vaga och motsägelsefulla mål kan rektor utöva viss bestämmanderätt över politiska beslut. En rektor har också viss autonomi i att vaga och svårtolkade mål kan översättas av rektor på skilda sätt. Rektorns förmåga att implementera beslut i skolan påverkas av de relationer som man skapar med lärare. En framgångsrik rektor är inte rädd för att tolka olika beslut och föra in dem i skolan även om det innebär konflikter med lärare.<sup>20</sup> Skolan omfattas av politiska beslut som ofta är svåra att tolka och därför blir dessa svåra att införa i skolan. Det som formellt ska genomföras kommer att se olika ut för olika skolor beroende på vilken rektor som finns i organisationen.

Rektor har också av olika forskare studerats utifrån olika ramfaktorer. En rektor verkar i en organisation som styrs uppifrån av juridiska lagar och förordningar i form av läroplaner, inifrån av lärare och utifrån av föräldrar och samhället. En rektor befinner sig i ett *korstryck* av en inre legitimitet där lärarna förlitar sig på rektor att ta beslut och lösa konflikter och en yttre legitimitet från samhället.<sup>21</sup> En rektor måste balansera dessa förväntningar från olika håll så att denne står stadigt när det gungar.

Ytterligare en tolkning av rektor som fast i ett korstryck ger Gunnar Berg med sin *korsmodell*<sup>22</sup>. Han sätter in rektorns arbete och arbetsvillkor i en ram av yttre och inre gränser. De yttre gränserna bestäms av graden av centralisering resp. decentralisering, marknadsorientering resp. icke marknadsorienterade organisationer. Dessa bestämmer styrningen av skolan. De inre gränserna utgörs av vilken kultur som en skola har. Den kultur en skola har utgörs av skolans historia/traditioner, de närmiljöfaktorer som spelar in m.m. Rektor sätts av Berg in i en modell där rektorsrollen innefattar administrativa uppgifter och stöd åt lärare men där rektor samtidigt måste vara medveten om i vilken skolkultur denne verkar för att inte skapa konflikter. En rektor bör vara medveten om vilken betydelse de yttre gränserna har för skolledarrollen och samtidigt sätta sig in i den kultur som präglar

---

<sup>17</sup> Ekholm, Mats (2000). "Forskning om rektor – en forskningsöversikt". S. 25

<sup>18</sup> Hård Af Segerstad (Red.) 1995. *Skola med styrfart. En antologi om styrning och ledning av skolans verksamhet*. S. 23

<sup>19</sup> Svedberg, Lars (2000). *Rektorsrollen: Om skolledarskapets gestaltning*. S. 39

<sup>20</sup> Ibid. S. 39-40

<sup>21</sup> Ibid. S. 42

<sup>22</sup> Ibid. S.44

verksamheten.<sup>23</sup> Organisationskulturen på en skola handlar om det som *sitter i väggarna*. På alla skolor finns en tradition i hur man genomför beslut och det finns rutiner som alla är införstådda med. En rektor får inte vara rädd för att genomföra beslut denne har tagit men om det redan finns respekterade sätt att göra det på borde man följa dessa. Nyckeln till att förstå en skolas kultur är att samla information från alla som arbetar på skolan, inte bara från lärarna.<sup>24</sup>

Dessutom visar forskning kring rektors ovilja att leda arbetet pedagogiskt beror på att de målen och arbetsuppgifterna som styr rektorns pedagogiska ledning inte bestäms av rektor själv utan av system som befinner sig på en högre nivå än i det egna rektorsområdet.<sup>25</sup>

Rektorn befinner sig alltså i korstrycket mellan sin överordnade och sina medarbetare. Forskning har slagit fast att den överordnade har kravet på rektorn att vara en bra administrativ chef medan medarbetarna värderar en demokratisk ledare. Det medarbetarna vill ha är en ledare som kan representera dem inom det politiska området. De politiska målen missgynnar ibland lärarnas arbete, nedskärningar i ekonomin och bland personal måste ibland göras, och då uppstår det ett missnöje bland medarbetarna när dem inte känner ett stöd från sin rektor. Rektorns chefer förväntar sig att rektor ska genomföra politiska beslut även om det i vissa fall kan vara berättigad kritik som framförs av medarbetarna. Förväntningar från två håll skapar en situation för rektorn som det är omöjligt att inte hamna i.<sup>26</sup>

#### **4.2 Skolan som en politiskt styrd organisation**

Vad innebär det mer konkret att vara en politiskt styrd organisation, och hur påverkar det rektorns arbete? Som tidigare tagits upp styrs skolan av juridiska lagar och politiker som är överordnade rektorn. Rektorns roll blir att implementera de beslut om skolan som man gör på en högre nivå. Styrningen kommer från staten såväl som kommunen. I de politiska styrelserna finns det en motsättning som kommer av ett demokratiskt styre. Politikernas jobb är att styra och ange vad som ska göras i organisationen medan rektorn ska leda organisationen mot dessa mål på bästa sätt. Styrningen från kommunala nämnder ser olika ut, i vissa fall finns det detaljerade styrinstrument och dokument.

De mål som politiker sätter upp för en skolas verksamhet är oftast inte förankrat i kunskap om hur skolans verksamhet ser ut och vilka möjligheter man har att uppnå olika mål. Därför hamnar rektorn ibland mellan sina medarbetare och politikerna. Det är svårt för lärarna att förstå hur det är att leda en organisation som styrs politiskt samtidigt som det är svårt för politikerna att förstå vad som sker i den vardagliga verksamheten. Rektorn företräder i första hand sin arbetsgivare och om rektorn inte anser att de beslut man tar politiskt ger bra konsekvenser för skolan är det dennes roll att diskutera lösningar. Rektorn får ofta ta kritik när man inför de bestämmelser som politiska nämnder gjort, därför är det viktigt att hålla isär yrkesmässiga och politiska diskussioner med sina medarbetare för att inte riskera en konflikt<sup>27</sup>.

#### **4.3 Skillnaden mellan att vara chef och att vara ledare.**

En av grundskillnaderna mellan begreppen chef och ledare är att chefskapet innebär styrning av organisationen. I skolvärlden har detta tidigare gestaltats av en regelstyrning där skolan

---

<sup>23</sup> Svedberg, S. 44-45

<sup>24</sup> Enquist, S. 35-36

<sup>25</sup> Stålhammar, Bert (1993). *Skolledare i en föränderlig omvärld*. S. 171

<sup>26</sup> Engquist, *Skolledarboken*. S. 37

<sup>27</sup> *Ibid*. S 38-40

haft klara direktiv från statlig nivå om hur den skall styras och med tydliga förordningar att förhålla sig till. Chefskapet kan mer liknas vid en tekniskt administrerande yrkesroll. Detta medan ett ledarskap har en karaktär som är mer präglad av utvecklande relationer. Man skall vara en kreativ utvecklingsledare. Den nuvarande rektorsrollen är mindre av chef och mer av ledare, detta beror mycket på att vi inom skolvärlden har en organisation som är målstyrd. En målstyrd organisation kräver en ledare, medan en regelstyrd kräver mer av chefskap.<sup>28</sup> Rektorsrollen innefattar som sagt mer av ledarskap. Ledarskapet förutsätter att man har medarbetare som är villiga att styras av rektorns mål med organisationen. Rektorsrollen innehar dock en roll som är influerad av såväl ledarskap som chefskap. Något som påvisar detta ganska klart är tidningstiteln ”Chef & Ledarskap – Tidningen för professionella rektorer”.<sup>29</sup> Kravet på rektorn att vara både chef och ledare kan kopplas till den korstryckssituation som nämnts tidigare. En rektor ska vara både formell och informell och att föra samman dessa roller kan vara problematiskt för en rektor. En rektor ska vara både relations- och uppgiftsinriktad, en chef och en ledare med andra ord.

#### **4.4 Korstrycket**

Vi ska nu sammanfatta lite kort vad forskning har kommit fram till rörande korstryckssituationen. Rektorsrollen framstår som en ständig kamp mellan olika intressen, intressen från kommunen på rektorn att genomföra de mål/bestämmelser man vill uppnå, intressen från lärarna att skapa en bra undervisningsmiljö där man känner trygghet med skolledningen och förtroende för sin rektor men också intressen från samhället, föräldrar och elever som har kravet att det ska vara en god utbildning som är utvecklande och lärorik. De formella uppgifterna en rektor har, att vara en pedagogisk ledare, sköta de administrativa funktionerna och sociala funktionerna blir till ett omöjligt uppdrag i korsningen mellan dessa intressen. Rektorn har ofta ambitionen att vara en god pedagogisk ledare men den försvinner när trycket från det administrativa ansvaret ökar.

Rektorn måste ha mål med verksamheten och en vision hur dessa mål ska genomföras. Det gäller att prioritera och i viss mån delegera uppgifter till andra personer i organisationen. Rektorn kan däremot aldrig lämna ifrån sig ansvar. Rektorn hamnar i en problematisk situation när denne samtidigt känner ett ansvar för att skapa goda relationer med sina medarbetare. Om rektorn känner att han alltid ska vara tillgänglig för sina medarbetare kan detta ansvar göra anspråk på den tid som rektorn behöver till sina övriga arbetsuppgifter. En rektors handlande i detta läge handlar om dennes förmåga till självinsikt och förmåga att dra gränser. Det kommer att uppstå konflikter och kritik riktade mot en rektor om denne väljer att värna om sin rättighet att ibland inte bli störd i sitt arbete, men för att skapa en effektiv organisation krävs det av rektorn att denne vågar dra gränser för sin egen tillgänglighet.

Delegering av uppgifter kan skapa effektiva medarbetare som genom det förtroende de givits bli bättre och säkrare på att utföra givna uppgifter som rektorn i sådana fall kan slippa. Ledare har ofta svårt att delegera och släppa kontrollen över situationen. Men för att leda effektivt krävs det att rektorn inser sin egen förmåga och vågar lita på sina medarbetare.<sup>30</sup>

Rektorn befinner sig samtidigt i en politisk organisation där denne måste ta hänsyn till de direktiv som staten och kommunen kommer med. De har också att förhålla sig till alla de styrdokument som ligger till grund för skolans arbete.

---

<sup>28</sup> Maltén, Arne (2000) *Det pedagogiska ledarskapet*. S. 16ff.

<sup>29</sup> [www.chefochledarskap.net](http://www.chefochledarskap.net) (2008-11-06)

<sup>30</sup> Enquist, Staffan (1996) *Skolledarboken*. S. 100-105

Sammanfattningsvis kan man konstatera att korstrycket för en rektor, utifrån tidigare forskning, utgörs av krav från överordnad (huvudman) och underordnad (lärare). De krav som kommer uppifrån kan vara från stat, kommun och utöver detta, som i friskolornas fall, också från koncernhåll. De krav som kommer nerifrån kan vara från lärare, elever och andra medarbetare. Korstrycket kännetecknas också av en rektors arbetsuppgifter och svårigheten med att fördela tiden för alla delar.

#### **4.5 Pedagogiskt ledarskap i den tidigare forskningen**

En inledande förklaring, en definition av vad ett pedagogiskt ledarskap egentligen innebär är här nödvändigt. Det handlar alltså *inte* om att en rektor med pedagogiska medel och knep skall leda en skola.<sup>31</sup> Pedagogiskt ledarskap handlar här istället om hur rektorn skall leda och handleda lärarna i deras pedagogiska gärningar och utveckla organisationen. Detta kan ske på såväl mikro- som makronivå.

En mycket stor del av forskningen kring rektorer handlar om just rektorns pedagogiska ledarskap. Dennes förmåga att leda en organisation med syfte att utbilda elever. I många fall så diskuteras detta ledarskap i direkt relation till de andra delarna av ledarskapet, socialt och administrativt. Dessa tre funktioner som en rektor har går i varandra och kan därför i många fall, vilket då syns i forskningen, vara svåra att åtskilja.<sup>32</sup> Det pedagogiska ledarskapet, eller bristen på det, diskuteras allt som oftast tillsammans med konstateranden att de andra ledaruppgifterna stjälar utrymme och tid för att utöva ett pedagogiskt ledarskap.

Johansson och Kallós diskuterar i sin undersökning målstyrningen av skolan, med inriktning på den nya roll detta innebär för rektorn. Undersökningen är genomförd i en tid då den stora decentraliseringen av skolan nyligen är beslutad av riksdagen. En av slutsatserna i undersökningen som lyfts fram är att det pedagogiska ledarskapet blir lidande i en decentraliserad skola. Detta till förmån för fokus som är inriktat mot minimering av produktionskostnader, istället för utveckling av skolans undervisningskvalitet.<sup>33</sup>

Mats Ekholm skriver i boken *Forskning om rektor* att skolledarrollen bestäms av de arbetsförhållanden som omger yrkesrollen och av de förväntningar som omgivningen riktar mot yrket, mot de sociala positioner som det intar och mot de personer som utövar yrket.<sup>34</sup>

En komplikation rörande det pedagogiska ledarskapet menar Ekholm ligger i det faktum att kvalitén på undervisningen i stor utsträckning ligger grundad i lärarens erfarenhet av det undervisade. Således grundar läraren sin kvalitet i ett erfarenhetstänkande, ifall rektorn då önskar att förstå lärarens pedagogiska gärning, måste denne ta del av lärarens erfarenhetstänkande. Det nämns att, om man som pedagogisk ledare skall ha möjlighet att påverka lärarnas riktning, behöver man inrikta sig på något nytt, något som då rektor kan vara med och styra över, något som tvingar lärarna till att behärska nya arbetssätt. Detta kan ses som en kontrollapparat från rektorns sida. Detta kan sättas i relation till den forskning som Ekholm presenterar där det sägs att en effektiv rektor inte är rädd för att styra/påverka lärarens sätt att undervisa. Detta tillsammans med en syn på konstant utveckling av läraren menas vara grunden för ett effektivt ledarskap. Så det är genom ett utvecklingsperspektiv som det menas att rektorn kan verka som pedagogisk ledare. På grund av det korstryck som en rektor befinner sig i, minskas dennes säkerhet i yrkesutövandet, enligt Ekholm. Detta kopplas ihop

---

<sup>31</sup> Alltså inte vetenskapen om att *inte* ha för mycket text på PowerPoint presentationen.

<sup>32</sup> Detta konstateras av Nestor, Bo. (Stålhammar. RED.) *Skolledare i en föränderlig omvärld*. S. 155

<sup>33</sup> Johansson & Kallós (Red.) (1995). *Skola med styrfart. En antologi om styrning och ledning av skolans verksamhet*. S. 78

<sup>34</sup> Ekholm. *Forskning om rektor*. S. 25

med forskning som påpekar att just osäkerheten är grunden till oförmågan att ändra lärares undervisningsmönster, och således verka som pedagogiska ledare.<sup>35</sup>

I skollagen står det att läsa att den som skall anställas som rektor skall genom tidigare utbildning och erfarenhet försett sig med pedagogisk insikt.<sup>36</sup> Detta kan ses som en förutsättning för att kunna arbeta som en pedagogisk ledare. Utbildningsdepartementet genomförde 2001 en rapport vilken kallades, och handlade om, *lärande ledare*. Här vill man lyfta fram rektorns roll som pedagogisk ledare genom att påvisa en jämförelse med lärarrollen. Man menar att skillnaden i det pedagogiska uppdraget mellan lärare och rektor är den att det på rektorsnivå har skett en tyngdpunktsförskjutning. Från att vara läraren som skapar utrymme för elevernas lärande, är det här rektorn som skapar utrymme för lärarnas lärande.<sup>37</sup> Så det pedagogiska ledarskapet som omfattas inom rektorsrollen, utgörs enligt utbildningsdepartementet av samma ”mekanismer” och metoder som de som lärare arbetar med. Målen skall vara samma, att skapa utrymme för lärande. Det betonas också att rektors ledarskap skall inneha en betoning på skolutveckling och en förmåga att främja möjligheter för förändringar i undervisningsmönster. Anledningen till detta hänvisas till den allt snabbare förändringstakten i samhället, skolan skall liksom samhället vara redo för konstanta förändringar.<sup>38</sup>

Stålhammar definierar det pedagogiska ledarskapet som något en rektor kan utöva:

*”i förhållande till lärarna genom olika handlingar, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag. De handlingar som avses är i första hand sådana som kan hänföras till verksamhetsutveckling och utvärdering samt i någon mån administration och organisation, men då endast om dessa handlingar hela tiden relateras till skolans mål.”*<sup>39</sup>

Värt att notera är att Stålhammar låter en del av det administrativa ledarskapet stå med inom denna ledarskapskategori, något som ytterligare påpekar dess samband, en rektors olika delar av uppdraget går inte tydligt att särskilja.

#### **4.6 Socialt ledarskap i den tidigare forskningen**

Rektor har ett ansvar för att personal och elever ska trivas. Det är rektorns uppgift att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön och utarbeta möjligheter för att diskutera förbättringar vid t.ex. personalkonferenser. Det är också viktigt att rektor skapar sig informella relationer med sina lärare och elever. Stålhammars forskningsresultat från 1994 visar att lärare i stor utsträckning inte känner att de har tillräcklig kontakt med sin rektor.<sup>40</sup> Den psykiska arbetsmiljön är viktig i skolan och många lärare ser rektorn som den som man ska kunna vända sig till för att få stöd.

Ekholm redogör för forskning som berör en rektors förmåga att visa uppskattning för sina medarbetare samt i vilken utsträckning lärare känner att de kan tala med rektor om kritik mot

---

<sup>35</sup> Ekholm. S. 31ff

<sup>36</sup> Skollagen. Kapitel 2 § 2

<sup>37</sup> Utbildningsdepartementet. (2001). *Lärande ledare*. S. 30

<sup>38</sup> Utbildningsdepartementet. (2001) *Lärande ledare*. S. 26

<sup>39</sup> Stålhammar (1993). S. 183

<sup>40</sup> Ibid. S. 110

ledning utan att det blir dålig stämning. Det var ungefär en tredjedel av de tillfrågade som ansåg att rektorn visade uppskattning.<sup>41</sup>

Ett viktigt redskap som rektor har när det kommer till att leda sin personal är de så kallade medarbetarsamtalen där man avser att: *”en förberedd, regelbunden åkerkommande diskussion mellan chef och medarbetare, syftande till att utveckla individ och verksamhet och som präglas av ömsesidighet”*.<sup>42</sup> Medarbetarsamtalet är ett kraftfullt redskap när man vill få vetskap om sina medarbetares arbetsförhållanden. Tidigare forskning har visat att rektor inte ägnade tillräckligt med tid för att utveckla medarbetarsamtalen.

Rektorns pedagogiska förutsättningar utgörs av dennes förhållande till sin personal. Den viktiga psykosociala närheten till sina medarbetare tas upp av Haukur Viggósson där han framhåller att det är ett villkor för att kunna leda ett pedagogiskt förändringsarbete. De psykosociala relationerna som rektorn skapar beror på hur han närmar sig medarbetarna. Om man vill skapa en stark psykosocial relation ska man som rektor ha en direkt kontakt med lärarna och veta hur de arbetar och hur de upplever sitt arbete. En rektor som lyckas skapa goda psykosociala relationer är en rektor som får en personal som trivs och känner mening med sitt arbete och som då är villig att förändra sin undervisning i den riktningen rektor önskar: *”Forskning visar att framgångsrikt utvecklingsarbete i skolan kräver att skolans hela kultur påverkas och att personalen är delaktig i beslutsprocesserna i skolan”*.<sup>43</sup> För att kunna påverka kulturen och få personalen att känna sig delaktig i de processer som finns i skolan krävs ett nära ledarskap av rektor, med andra ord en nära relation till dennes medarbetare.

#### **4.7 Administrativt ledarskap i den tidigare forskningen**

Det sociala och det pedagogiska ledarskapet förutsätter som skrivits administrativt arbete. De administrativa uppgifterna blir därför något som varje rektor måste syssla med i hög grad. De uppgifter som sorterar under administrativt ledarskap kan röra allt från ansvar över lokaler, till budgetarbete, utvärdering och kvalitetsarbete. Falk och Sandström kommer i sin enkätundersökning fram till att de mest betungande administrativa uppgifterna för rektor så som budgetarbete, ekonomi- och personaladministration, uppföljning och utvärdering följer med de förväntningar man känner från stat och kommun. Samtidigt är det inte så en rektor arbetar i sin vardag: *”Varken de statliga eller kommunala förväntningarna på arbetsinsatser tycks få någon större genomslagskraft i rektorernas vardagsarbete jämfört med den lokala lärarkulturen”*.<sup>44</sup> I en utredning som gjorts kring rektorers ledning och styrning i skolan, där både kommunala och fristående rektorer finns representerade, framkommer det att rektorer i den kommunala skolan i stor utsträckning lägger över ansvar inom olika områden till personer i sin ledningsgrupp eller andra i organisationen. De olika administrativa uppgifterna delegeras i upp till 70 % i vissa skolor. Samma siffror gäller för de fristående skolorna. En rektors arbetsituation när det kommer till de administrativa uppgifterna kan därför se olika ut beroende på i vilken utsträckning denne har förmågan och möjlighet att delegera.<sup>45</sup>

I Ulf Nytelles studie av rektorns arbete och arbetsvillkor studeras de dokument som rektor har att följa och förhålla sig till, han ser en ökad konkretisering av rektorns uppgifter där rektor inte bara ska ansvara för den pedagogiska verksamheten utan också se till att det utarbetas mål som också följs upp och utvärderas. *”Rektor har ett övergripande ansvar för att en lokal*

---

<sup>41</sup> Ekholm. S. 56

<sup>42</sup> Maltén, Arne (2000) *Det pedagogiska ledarskapet*. S. 214

<sup>43</sup> Axiö. S. 27 f

<sup>44</sup> Ekholm. S. 41

<sup>45</sup> SOU 2004:116, S. 83

arbetsplan upprättas, där de nationella målen konkretiseras i undervisningsmål och verksamhetsmål och för att arbetsplanen fortlöpande följs upp och utvärderas”<sup>46</sup>. Dessa uppgifter medför en administrativ börda på rektor och det är också utifrån förväntningar från stat och kommun som rektorns administrativa ledarskap har diskuterats. Det administrativa ledarskapet är inget rektor vill lägga tid på men det administrativa blir i praktiken en förutsättning för allt en rektor gör och vill göra.

I den nya målstyrda skolan ska rektor ta rollen som ledare men ofta har rektor förblivit en chef som tar tag i det administrativa före de uppgifter som kräver ett bra ledarskap och nya idéer som den pedagogiska utvecklingen av lärarna. Skolan som organisation har vissa mönster som är svåra att bryta och en rektors ledarskap grundar sig i den kultur som finns på skolan.<sup>47</sup>

Rektorns dubbla ansvar som pedagogisk ledare och administratör har ofta lyfts fram i forskningen som oerhört problematisk. Stressen över de administrativa uppgifterna hindrar rektor i det pedagogiska ledarskapet. I SOU:s utredning upplevdes denna dubbla roll inte som ett problem av de tillfrågade rektorerna utan snarare som självklar. Kontroll över ekonomin uppfattades som viktig i utövandet av det pedagogiska ledarskapet, för en duktig rektor skapas ingen rollkonflikt. Som tidigare skrivits grundas detta också i en rektors förmåga att delegera de administrativa uppgifterna.<sup>48</sup> Möjligheterna att delegera ser olika ut på olika skolor och inom de olika situationer en rektor befinner sig.

## 5. Design och metod

### 5.1 Kvalitativ metod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod då vi vill få fram rektorers beskrivning av sitt rektorskap i avseende på vissa områden. Våra frågeställningar handlar om att få beskrivningar från rektorerna som rör relationen till huvudman och till sitt arbete. Vi vill hitta de olika beskrivningar som varje rektor gör och sedan ställa dessa mot varandra. Den kvalitativa metoden syftar till att ”försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller av att särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster”.<sup>49</sup> Detta gör den kvalitativa metoden lämplig att använda i den här uppsatsen.

Det är sedan genom en nära analys av vårt textmaterial i form av intervjuer som vi hittar dessa olika synsätt hos rektorerna. Vid ett givet textmaterial så är det att föredra att göra en kvalitativ textanalys då det är textens innehåll som man vill analysera. Det är i den man kan hitta dolda budskap och detta kräver en nära läsning. Den kvalitativa forskningsmetoden är också den som används när man vill knyta an till ett tidigare forskningsmaterial vilket den här uppsatsen har som ambition att göra.

Vårt material har vi granskat systematiskt. Det systematiska tillvägagångssättet när det kommer till kvalitativ analys av texter handlar dels om att vi lyfter ut ur texterna det som vi anser väsentligt för vårt syfte och dels om att ha handlings sättet att ”klassificera innehållet i givna texter. Det handlar om att placera tankeinnehållet under en lämplig sammanfattande rubrik”.<sup>50</sup> Det innebär också att vi ”logiskt ordnar”<sup>51</sup> det innehåll som vi finner i texterna,

---

<sup>46</sup> Nyttell, Ulf (1994) *Styra eller styras*. S. 55

<sup>47</sup> SOU 2004:116. S. 38

<sup>48</sup> SOU 2004:116. S. 101-102

<sup>49</sup> Trost, Jan (1997) *Kvalitativa intervjuer*. S. 15

<sup>50</sup> Esaiasson, Peter m.fl. (2005) *Metodpraktikan*. S. 234

vilket vi har gjort genom indelning i fyra teman, som i sin tur bygger på den indelning som forskningen gjort kring rektorskapets olika delar.

## 5.2 Urval

Vi avser att genomföra intervjuer med fyra rektorer, för att senare genomföra en kvalitativ analys av svaren. De olika skolformerna, kommunal- och friskola, representeras med två rektorer vardera. De rektorer vi intervjuat har alla ungefär 500 elever under sitt ansvar. Anledningen till att vi valt just dessa är att elevantalet påverkar rektorns möjligheter att utöva sitt ledarskap, både vad gäller såväl pedagogisk, administrativ och social aspekt.<sup>52</sup>

Vi har sökt intervjutillfällena hos olika rektorer via telefon och då vi presenterade oss som examensarbetsskrivande studenter vid Göteborgs Universitet. Vi har varit noga med att inte tala om för rektorerna vad vårt huvudsakliga syfte med uppsatsen var. Detta då vetskapen om en kommande jämförelse, där den egna skolan ställs mot andra, kan innebära att rektorn väljer att inte lyfta fram mindre positiva aspekter, alternativt inte ger oss tid till intervju. Det vi istället sade uppsatsen skulle behandla var rektors beskrivning av sitt rektorsuppdrag med avseende på de olika kategorierna administrativt, pedagogiskt och socialt ledarskap. Detta hade rektorerna inget emot att ställa upp på och bli intervjuade kring.

De olika rektorerna är verksamma på skolor vilka ligger centralt i Göteborg. Vi tror att, om rektorerna representerar en skola som ligger i ett likartat område, så minskar risken att skillnader i typ av elever påverkar rektorns svar.

Rektorerna har valts ut genom att vi först gick in på Göteborgs stads hemsida och under utbildning fick fram de gymnasieskolor som finns i Göteborgs kommun. Därefter delade vi upp skolorna i två kategorier, dels de kommunala och dels de fristående skolorna. Efter detta har vi valt ut de skolor vars rektorer hade samma antal elever under sitt ansvar. Urvalet skedde därför slumpmässigt inom dessa kategorier.

## 5.3 Intervju

Vi har, som skrivits tidigare, gjort kvalitativa intervjuer. Om man är intresserad av att få fram svarspersonernas egna tankar är det en respondentundersökning man ska göra. Respondentundersökningar kan vara både i form av samtalsintervjuer och som frågeundersökningar. Vi har utfört samtalsintervjuer, vilket innebär att vi har genomfört intervjuer med enkla frågor som ger komplexa svar med mycket innehåll.<sup>53</sup> Efter gjorda intervjuer har vi ett omfångsrikt material att arbeta med där vi kan hitta variationer i svaren och göra analyser utifrån dessa. Intervjuerna var i form av samtalsintervjuer där syftet är att få fram personers skilda syn inom olika område och därefter ordna in dem i en kategori. ”*En samtalsintervju av respondentkaraktär bygger inte på källkritik utan det är människors uppfattningar eller föreställningar om olika företeelser man vill komma åt*”<sup>54</sup> De som har intervjuats är fyra rektorer och det är deras beskrivning av sitt rektorskap vi vill åt. Ett signum för samtalsintervjun är ”*att utgå från människors vardagserfarenheter*”.<sup>55</sup> Det är sedan vi som ska tolka deras svar utifrån en teoretisk ram.

---

<sup>51</sup> Esaiasson. S. 234

<sup>52</sup> Sigfridsson, Birgitta (2003) *Rektor i skolans frirum: delrapport kring reformen "Utan timplan i grundskolan"*. S. 52

<sup>53</sup> Trost. S. 7

<sup>54</sup> Esaiasson. S. 286

<sup>55</sup> Esaiasson. S. 281



Vi har garanterat våra respondenter full anonymitet. Detta innebär att varken de eller deras skolor har omnämnts vid dess rätta namn. Istället har de benämnas med *kommunal 1 (k1)*, *kommunal 2 (k2)*, *fri 1 (f1)*, *fri 2 (f2)*. Anledningen till att vi vill erbjuda anonymitet, vilket påpekats innan intervjun sätter igång, är för att de skall kunna känna sig tryggare i att kunna ge en så sann redogörelse som möjligt och att de i högre utsträckning skall våga förhålla sig kritiska. Det kommer heller inte att framgå vilken könstillhörighet de intervjuade rektorerna har. Vid de tillfällen vi i resultatdelen hänvisar till en rektor, gör vi det med det könsneutrala begreppet ”denne”.

### 5.3.1 Intervjuguiden

Vår intervjuguide utgår ifrån fyra teman; pedagogiskt-, socialt- och administrativt ledarskap, och relation till huvudman. Vi vill fånga den problematisering kring dessa teman som tidigare forskning gjort. Våra frågor grundas i delar av det teoretiska ramverk som presenterats ovan, detta för att i operationaliseringen säkra kumulativiteten.

#### 5.3.1.1 Intervjuguiden i mötet med respondenten.

Det finns såväl argument för som emot att ha en stark intervjustruktur redan innan intervjun sätter igång. Det som lyfts fram som kritik mot en stark struktur är att det riskerar att göra forskaren mindre uppmärksam och gör intervjun mer mekanisk. Om syftet med intervjun är att fånga personens perspektiv, finns det de som menar att detta faller genom en för stark intervjustruktur. Men, det finns ju också det som talar för en stark struktur i intervjuguiden. Bland annat så ökar risken att viktiga fenomen man söker, inte fångas upp om man inte har en klar struktur i frågorna. Har man en på förhand definierad och avgränsad frågeställning önskar man sannolikt svar som inte faller för långt ifrån denna. Sett ur perspektivet att intervjuerna skall analyseras och jämföras så underlättar en klar struktur vid intervjutillfället den kommande analysen av svaren.<sup>56</sup> En av våra grundtankar med att använda oss av en intervjuguide var att man skall säkra jämförbarheten, att alla respondenter skall få samma frågor, i samma följd, man kan här säga att vi har en *hög standardisering* i undersökningen, variationen mellan intervjuerna skall vara så liten som möjligt.<sup>57</sup> Då alla får samma frågor, vid samma tillfälle, minskar risken för att dispositionen av frågeordningen spelar roll. På det sätt som vi formulerat frågorna, som relativt vida, menar vi att de inte är låsande och hindrar respondentens spontanitet, fria tanke och tolkning.

Vi har valt att inom intervjuguiden ha en inledande fas, där vi ställer övergripande frågor, av enklare karaktär, i syfte att mjuka upp både stämning och respondentens bekvämlighet i att svara på frågor. Något som vi tagit fasta på är konkreta tips som att ”*forskaren bör med kroppsspråk och ansiktsuttryck förmedla välvilja*”<sup>58</sup>. Vi har också vid varje intervjutillfälle försökt att hålla oss till tre övergripande moment, ett inledande och vardaglig samtal om skolan, rektorns bakgrund och i vissa fall en rundvandring på skolan, allt i syfte att mjuka upp stämningen till en mindre formell tillställning. Efter detta inleds intervjun, som i sig också är indelad. Som avslutning på mötet fanns ambitionen att samtala även efter att bandningen stängts av.

---

<sup>56</sup> Ryen, Anne (2004) *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudie*. S 44f.

<sup>57</sup> Trots. S. 19

<sup>58</sup> Ryen. S 48.

### 5.2.1.2 Intervjuguidens disposition

Vår intervjuguide är uppdelad i sex delar; en inledande del som är övergripande och vars olika kategorier går att placera in i någon av de efterföljande kategorierna vid analysituationen. Detta följs av kategorierna *pedagogiskt ledarskap*, *administrativt ledarskap*, *socialt ledarskap*, *relation till huvudman* och en kortare kategori som *avslutning*.

Vår inspiration till denna kategorisering av ledarskap grundar sig i den tidigare forskningen, där uppdelningen av rektorers ledarskap förekommer på samma sätt. Kategorin *relation till huvudman* är skapad av oss, i syfte att knyta ihop den tidigare forskningens kategorier mot *relation till huvudman*. Uppdelningen mellan kategorierna *pedagogiskt ledarskap*, *administrativt ledarskap*, *socialt ledarskap* och *relation till huvudman* menar vi ger möjligheten till att gestalta den av teorin framtagna korstryckssituationen, där *relation till huvudman* påvisar rektorns position gentemot överordnad, medan de övriga kategorierna representerar positionen gentemot lärare.

De frågor som ställs under respektive kategori grundar sig i andra frågeundersökningar som genomförts på rektorer. Vi har granskat dessa och inspirerats av frågorna och placerat dessa under passande kategori.<sup>59</sup>

### 5.3.3 Intervjuareffekter

Den största svårigheten med att genomföra intervjuer är att som oerfaren intervjuare inte omedvetet påverka den som intervjuas. Den omedvetna styrning som man som intervjuare kan göra i en intervjusituation är att man genom uttal och gester påverkar frågan som ställs. Sedan kan man också genom sitt sätt att lyssna på svaren och notera svaren också omedvetet påverka hur den intervjuade svarar.<sup>60</sup> Vi har strävat efter att i varje intervjusituation gå till väga på samma sätt. Vi ställde hela tiden varannan fråga för att vi båda skulle kunna fokusera på svaren från den intervjuade. Vi gjorde mycket lite anteckningar under intervjun då vi samtidigt spelade in hela intervjun. Detta bidrog till att vi kunde lägga allt fokus på det som sades.

Vid en samtalsintervju interagerar intervjuaren och den intervjuade och därför finns det en viss risk att vårt sätt att uttrycka oss och vårt tonfall kan ha påverkat rektorernas svar. Ingen av våra frågor kan ha setts som direkt känslig att svara på och därför tror vi inte heller att vi fick svar som anpassades för att dölja eventuella fakta som de inte ville att vi skulle få reda på. Naturligtvis kan man tänka sig att rektorerna ville belysa de mer positiva delarna av sitt rektorskap och att vi därigenom inte fick ta del av de alltför negativa delarna. Detta kan i synnerhet när det kommer till friskolorna bero på att man inte får framställa företaget i alltför negativa ordalag.

### 5.3.2 Pilotintervju

Vi har valt att genomföra en pilotintervju grundad på en prototyp av vår intervjuguide. Syftet med en sådan är att kontrollera vilka frågor som fungerar, och vilka som inte gör det. Vår förståelse av frågorna är kraftigt påverkad av vår egna förståelse och den teori vi bekantat oss med, vilken ligger bakom frågorna. Vi har genomfört en pilotintervju med en rektor, som passade in i de kriterier genom vilka vi valt ut de som senare skulle intervjuas.

---

<sup>59</sup> Vi har bland annat inspirerats av frågeundersökningar som finns i: *Stålhammar, Bert; att vara rektor i gymnasieskola, Rektor i en föränderlig omvärld* och *Ellmin, Roger; Har det gått troll i rektorns nya roll?* M.fl.

<sup>60</sup> Esaiasson. S. 262

De svar vi fick har transkriberats och bedömts, har vi fått svar på det vi frågar efter, har frågan tolkats in i någon riktning av respondenten? Pilotintervjun gav oss viktiga kunskaper om hur frågorna uppfattas i respondentens öron.

### 5.3.4 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet i kvalitativa studier definieras som ”*graden av konsistens mellan de inordnanden av enheter under samma kategori som görs av olika forskare eller av samme forskare vid olika tillfällen. Om man finner samma tendenser i en annan studie stärks tron på att resultatet är sanna*”.<sup>61</sup>

Det handlar alltså om att säkra både den interna och den externa reliabiliteten. Med intern reliabilitet menas hur man som forskare studerar det registrerade materialet, graden av *precision* och *objektivitet*.<sup>62</sup> De fyra intervjuer som genomfördes spelades in på band och transkriberades. Vi utförde därefter en gemensam sammanfattning/tolkning av det transkriberade materialet för att garantera att vi tolkat materialet på samma sätt. Om vi tolkade svaren olika diskuterade vi detta och kom överens om en gemensam ståndpunkt av vad som sagts. Inspelningarna fanns hela tiden tillgängliga om vi önskade lyssna på svaren igen.

Den externa reliabiliteten syftar till att säkerställa att undersökningen kan upprepas och att man då får samma resultat. Detta handlar då om graden av *kongruens*.<sup>63</sup> Kongruens syftar till vilken grad av likhet mellan hur frågorna ställs, vid olika tillfällen. För att undersökningen ska kunna genomföras igen och resultera i samma resultat krävs det att frågorna som ställs till de man intervjuar är lika och att det inte förekommer förklaringar och annorlunda formuleringar i vid olika intervjuer.

Vi hade en klar intervjuguide som vi hade delat upp i sex olika kategorier. Frågorna ställdes därför i samma ordning till samtliga intervjuade. Det uppkom dock tillfällen då vi fick förklara våra frågor ytterligare och be de intervjuade att vara mer konkreta i sina svar. Vi ställde också en del följdfrågor till vissa som inte andra fick, detta på grund av att respondenten i vissa fall uppfattat frågan fel. Detta kan självklart ha påverkat våra resultat och gjort att vi inte fick samma underlag att analysera. Men vi tror att dessa följdfrågor var nödvändiga för att få ut tillräckligt analysunderlag. De var dessutom frågor som var kopplade till de andra frågorna och därför har de troligtvis inte spelat så stor roll för tolkningen av svaren.

Validiteten ska säkerställa att frågorna mäter det de är avsedda att mäta.<sup>64</sup> I de kvalitativa intervjuerna är man intresserad av att veta vad den intervjuade tycker eller menar om en viss sak eller situation. Det krävs att man ställer relevanta frågor som genererar svar som säger något om det man vill undersöka. Vi ställde, som tidigare nämnts, frågor grundade i sex kategorier.

Vår intervjuguide grundas i de teoretiska definitioner som vi finns i teoridelen och ser till så att operationaliseringen av våra indikatorer (frågorna i intervjuguiden) täcker den teoretiska delen. Eftersom syftet med uppsatsen är att få fram rektorers beskrivning av sitt rektorskap behövde frågorna ställas så att det blev deras upplevda beskrivningar och alltså inte en enbart en redogörelse för hur det faktiskt ser ut.

---

<sup>61</sup> Ryen. S 139

<sup>62</sup> Trots. S. 99

<sup>63</sup> Ibid. S. 99

<sup>64</sup> Ibid. S. 99

## **5.4 Design av resultat och analys**

Svaren från rektorerna inom de fem olika kategorierna<sup>65</sup> har analyserats var för sig. Detta innebär att de olika rektorernas svar inom respektive kategori kan jämföras, med andra ord; vi kan bland annat se hur de olika rektorerna beskriver sitt pedagogiska ledarskap.

I slutdiskussionen ha vi sammanfattat resultaten från de olika kategorierna. Vi har här också haft ambitionen att koppla vår analys gentemot vår teoridel.

### **5.4.1 Hur vi har analyserat**

Vad vi har fokuserat på i analysen, vad vi har lyft fram, som är av vikt ur de svar vi fått på frågorna är sådant som kan ses som svar på frågan i relation till teorin. I många fall svävar respondenter ut och, likt politiker, besvarar någonting annat än själva frågan. Vi har valt ut de delar av resultaten som vi ser som möjligt att koppla till den tidigare forskning vi bekantat oss med. Allt resultat kommer alltså inte att analyseras, då en del data är irrelevant för frågorna och teorin.

Svaren på de olika frågorna för varje kategori passar i vissa fall in i en annan kategori. Vi har då valt att inte utesluta dessa svar, utan istället då placera de inom den kategori där de är relevanta. Vi är således inte blinda i de relationer som förekommer mellan kategorierna, vi kan alltså flytta ett svar i en kategori, till en annan kategori. Detta ser vi som nödvändigt då en rektorns arbete i praktiken inte är uppdelat i mycket strikta kategorier.

Det pedagogiska, administrativa och sociala ledarskapet har kopplats till de delar av teorin som behandlar tidigare forskning kring dessa olika delar av rektorskapet. Den del av resultatet som behandlar relationen till huvudmannen har kopplats till teorin kring det omöjliga uppdraget och korstrycket. Vi har även kopplat avsnittet kring skillnaden mellan att vara chef eller ledare till resultatdelen rörande relationen till huvudman. Den avslutande delen av intervjuguiden som bestod av två frågor har vi fört in och analyserat inom de övriga kategorierna där vi ansåg att svaren bidrog till analysen av kategorin. Det ger oss också en chans att ytterligare stärka våra analyser av övriga kategorier: pedagogiskt- socialt- och administrativt ledarskap samt relation till huvudman.

En analys av varje rektors svar under respektive kategori har gjorts med avsikten att det ska bli lättare att göra den avslutande jämförelsen i varje kategori. Vi lyfter fram relevanta kopplingar till teorin i analysen av varje rektor som vi sen kan jämföra.

#### **5.4.1.1 Pedagogiskt ledarskap**

De nyckelord som vi använts oss av, för att kunna analysera och lyfta fram jämförbara delar i de olika svaren gällande det pedagogiska ledarskapet är här understrukna. Nestor menar att det är en rektors uppdrag att leda och handleda lärare och utveckla organisationen på såväl mikro som makronivå. Ekholm problematiserar rektorns påverkansmöjlighet genom att hänvisa till lärarens erfarenhet i relation till rektorns förståelse/påverkan av situationen. Han menar då att en rektor enbart kan leda lärarna pedagogiskt om rektorn förstår de

---

<sup>65</sup> En påminnelse: Pedagogiskt, administrativt och socialt ledarskap samt beskrivning av relationen till huvudman. Den inledande kategoriens frågor har placerats ut i de övriga kategorierna, vilket vid analysen ger oss fem, istället för som tidigare sex kategorier.

förutsättningar lärarna jobbar utifrån. Ekholm menar att utveckling av lärarna är möjligt genom ett mer långsiktigt utvecklingsperspektiv. Det menas också att en effektiv rektor är en rektor som att styra/påverka lärarens undervisning. Det korstryck som rektor befinner sig i menar Ekholm är grunden för en osäkerhet gentemot att ändra lärares undervisningsmönster. Utbildningsdepartementet menar att det är en rektors uppdrag att för lärarna skapa ett utrymme för lärande. I samma utredning uttrycks rektors uppdrag också som främjande för skolutveckling i syfte att skapa utrymme för förändring i lärarens undervisning. Samtliga dessa är grundade i vår teoridel rörande det pedagogiska ledarskapet, se rubrik 4.6.

#### **5.4.1.2 Socialt ledarskap**

De nyckelord som vi har använts oss av för att, på samma sätt som i föregående rubrik, lyfta fram jämförbara delar gällande det sociala ledarskapet är hämtade från teoridelen tillhörande socialt ledarskap (rubrik 4.7).

I teorin lyfts vikten av informella relationer fram som viktigt mellan rektor och lärare, samma vikt tillskrivs begrepp som närhet. Närheten beskrivs i olika former, bland annat i direkt kontakt till ledarskap; nära ledarskap. En god psykosocial arbetsmiljö beskrivs som något vilket skall premieras av rektor, detta fungerar som en förutsättning för det ovan nämnda begreppet närhet. Som metod för att uppnå en önskvärd relation menas det att bland annat att rektor skall vara lyhörd, verka för att personalen skall känna sig delaktig och att de skall trivas. En rektor har chansen att utöva sitt sociala ledarskap, bland annat genom medarbetarsamtal, där rektor kan uttrycka sitt stöd gentemot den anställde. En annan viktig aspekt för rektor i det sociala ledarskapet menas vara dennes förmåga att visa uppskattning inför den anställde.

#### **5.4.1.3 Administrativt ledarskap**

De nyckelord som vi har använt oss av för att, på samma sätt som i föregående rubrik, lyfta fram jämförbara delar gällande det administrativa ledarskapet är hämtade från teoridelen tillhörande administrativt ledarskap (rubrik 4.8).

Teorin lyfter fram att rektorns administrativa arbete består av budgetarbete och uppgifter rörande ekonomi. Det kan också röra ansvar för lokaler och personaladministration. Det administrativa arbetet kan också bestå i att man upprättar diverse arbetsplaner och liknande dokument. Utifrån dessa, är i många fall rektor tvungen att utvärdera, genomföra uppföljning och kvalitetssäkra valda delar av organisationen. Upprättandet av arbetsplaner, utvärderingen och uppföljningen av dessa ses som synonyma med begreppet dokumentation. En avgörande del i hur stor administrativ börda en rektor har beror ofta på dess förutsättningar för att genomföra delegeringar av administrativa uppgifter.

#### **5.4.1.4 Relation till huvudman**

Teoridelen som vi har valt att använda oss av i analysen av rektorns relation till huvudmannen är de delar som berör korstrycket. Detta innebär rubrikerna 4.2 till 4.5 kommer att användas vid analysen. I jämförelse med de tidigare teoridelarna är det här svårare att lyfta fram konkreta nyckelord. Vi har istället lyft fram olika delar av vad korstrycket kan innebära och gestalta sig för de olika rektorerna.

Korstrycket beskrivs under rubrik 4.2 som en konflikt där rektor slits mellan att vara en rektor ute i organisationen, tillgänglig för sina medarbetare samtidigt som denne skall ha tid för sina administrativa uppgifter. Detta innebär för en rektor att denne måste kunna dra gränser för sin egen tillgänglighet. Det är alltså denna gränsdragning som ofta innebär en konfliktsituation

för rektor. Under rubrik 4.3 beskrivs korstrycket bland annat med fokus på skolkultur och lärarautonomi. Med detta menas att rektorn är verksam i en organisation där lärarkåren besitter stark autonomi, vilket kan innebära svårigheter vid implementering. Rektorn beskrivs också med begreppet marionettdocka, vilket i sammanhanget innebär att denne styrs av en högre ort, och har till uppgift att verka som en implementerare av politiska beslut. Rektorns verksamhet förklaras också som styrd av ramfaktorer så som juridiska lagar, i form av läroplan och skollagar. Det nämns också mer informella lagar i form av lärarkultur och skolkultur.

Rektorn handlar som sagt mellan överordnade politiska organ och sina medarbetare. Risken med detta menas vara att politiska beslut kan tas utan att de som fattar besluten var klart hur verksamheten ser ut eller är utformad. Risken finns då att det uppstår en konflikt mellan överordnad (huvudmannen) och rektorns underordnad (lärarna). Begreppet korseld, som används synonymt med bland annat korstryck blir i det sammanhanget ganska tydligt.

Vi har i teoridelen också behandlar den teoretiska definitionen av chef och ledare. Det man kortfattat kan säga om detta är att ett chefskap innefattar ett regelförvaltande och ledarskapet ett målorienterat ledarskap. Rektorsrollen beskrivs som en yrkesroll med egenskaper av både chefskap och ledarskap.

Rektors relation till huvudman kan också gestaltas genom rektorernas svar inom de andra kategorierna. Detta har vägts in i diskussionsdelen där vi åter närmar oss rektors relation till huvudman.

## **5.5 Generaliserbarhet**

Hur kan vi generalisera resultaten vid ett strategiskt urval? Vi vill tro att resultaten av vår undersökning kan säga något om hur det verkligen ser ut. Resultaten är självklart intressanta i sig för de säger något om hur rektorer faktiskt beskriver sin arbetssituation olika oavsett om dessa beskrivningar kan återfinnas hos andra rektorer. Samtidigt vill vi att undersökningen ska visa tendenser som vi tror kan vara generaliserbara: *”första förutsättningen för att den här typen av studier skall vara intressanta är att vi generaliserar till mer abstrakta fenomen,(...) möjliga tolkningar av världen, vi undersöker förekomsten av olika sätt att se på världen, inte hur många människor som tolkar världen på det ena eller det andra sättet”*.<sup>66</sup> De rektorer vi intervjuat för den här studien ger oss empirisk kunskap och även fast det hade krävts en större studie för att helt analysera vårt valda område ger vår undersökning en första kunskap om hur det ser ut.

För att kunna generalisera resultaten utöver just de aktuella fallen man studerar, vad som *brukar* ligga bakom ett visst studerat fenomen, behöver man skilja mellan de återkommande och de tillfälliga faktorerna som ligger bakom fenomenet.<sup>67</sup> Syftet med vår studie är att jämföra kommunala och fristående rektors beskrivningar av deras uppdrag och den återkommande faktorn blir då under vilken huvudman man arbetar. De tillfälliga faktorerna, t.ex. skillnad i resurser, ekonomi, arbetsbeskrivning, har behandlats i resultat och analys. Vi genomför på så sätt studien med bakgrund av både de återkommande och de tillfälliga faktorerna.

Den strategiska urvalsprincipen har syftat till att hitta undersökningsobjekt som inte skall skilja sig så mycket inom de tillfälliga faktorerna. Men det har varit mycket svårt att hitta

---

<sup>66</sup> Esaiasson. S. 185

<sup>67</sup> Ibid. S. 188

rektorer som delar exakt samma tillfälliga förutsättningar. Vi har varit medvetna om att största möjliga likhet mellan de tillfälliga faktorerna vore att föredra, men det extra jobb, i form av en extra studie för att kartlägga urvalet är för omfattande för vår tidsperiod.

## 6. Resultat

Huvudrubrikerna i resultatdelen är desamma som nämns i vår frågeställning; pedagogiskt, administrativt och socialt ledarskap. Även relation till huvudman blir en egen rubrik. Intervjuerna har analyserats var för sig under respektive rubrik. Varje huvudrubrik har avslutats med en jämförelse rektorerna mellan, där vi också har vägt in rektorernas huvudmannaskap.

### 6.1 Pedagogiskt ledarskap

Rektorernas svar inom kategorin pedagogiskt ledarskap är ordentligt nedkortade och är i huvudsak koncentrerade kring de nyckelord vi använder oss av i analysen (se rubrik 5.4.1.1). I den resultat- och analysdel som görs av svaren på frågorna är nyckelorden understruken. Vi har även strukit under synonymmer som vi anser tillhör dessa nyckelord.

#### 6.1.1 Resultat och analys

##### *Rektor F:1*

Ledningen av den pedagogiska verksamheten kommer till uttryck genom att F: 1 betonar vikten av delegering. F: 1 uttrycker också en tilltro till sina lärare vad gäller deras egen förmåga att leda undervisningen. *”Mitt ledarskap går inte ut på att jag ska försöka påverka så mycket direkt och gå in och peka på att du ska göra så eller du ska göra så.”* Ledarskap är för F:1 en del av en relation med lärare och rektor. Det uttrycks att det i denna relation (den goda relationen som bygger på bland annat förtroende, och att ”få med sig” kollegan...) finns en möjlighet till försiktig påverkan. Möjligheten uttrycks också att det vid felaktigheter finns, *”om något är helt gale”*, chans att direkt samtala och reda upp problematiken.

Man kan uttrycka det som så att F: 1 ger möjligheterna till pedagogisk utveckling genom att ge möjligheterna till en pedagogisk grupp på skolan. Detta förhållningssätt ger skolan ett utrymme för förändring. Det ger också ett genomsyrande utvecklingsperspektiv, vad gäller den pedagogiska utvecklingen. F: 1:s svar ger ett uttryck för att denne vill driva en pedagogisk utveckling på skolan, bland annat därför följs den konstant pågående *”följer den vetenskapliga utvecklingen på området noga, inte minst tack vara den här pedagogiska gruppen.”* Detta följer F: 1 alltså genom att skapa en pedagogisk grupp, vilket ledarskapet av blir en del av en lärares tjänst. Rektorns egna delaktighet inom denna grupp ger denne möjlighet att både leda och handleda lärarkåren i olika pedagogiska frågor. Den pedagogiska gruppen ger skolan en möjlighet till pedagogisk variation; *”På X- gymnasiet så är nog nyckelordet variation helt enkelt.”*

##### *Rektor F: 2*

Rektor F: 2 uttrycker att denne kan leda sina lärare genom såväl direktiv som utbildning. Direktiven utgörs av skolans pedagogiska koncept som redan är fastställda från koncernhåll. Detta ger lärare automatiskt direktiv om hur den pedagogiska verksamheten skall fungera. Så det är inom dessa ramar som det pedagogiska ledarskapet utövas.

F: 2 beskriver att denne har koll på vad som pågår i undervisningen, vilket sannolikt innebär att rektorn har koll på att undervisningen följer den pedagogiska idén. F:2 uttrycker att denne, i fall där det kan behövas, inte har problem att gå in och styra undervisningen; *”Så jag har*

*väldigt bra koll på vad som händer ute i organisationen. Men om jag känner att jag har ett behov av att gå in och styra så har jag inga problem med det”.*

F: 2 menar att skolan, mer än någon annan, är idéstyrd. På en skolnivå gestaltas detta genom en speciell pedagogisk metodik och individuella utvecklingsplaner, men också på en koncernnivå, bland annat genom en gemensam kunskapssyn. Rektorn menar att det finns en frihet på skolan, inom en bestämt ”regelram”. *”Vi har ju liksom ett ramverk: såhär skall en X-skola se ut. Sen finns det ju frihet inom den ramen också.”*. Frihetens innebörd definieras inte, men den menas vara tillräcklig för att F: 2 *inte* skall uttrycka att denne känner sig låst. Det uttryckes dock att det inte finns tillräckligt med tid att utveckla på grund av att det händer så mycket i det vardagliga arbetet på skolan. *”Vi har inga diskussioner om hur man skall undervisa. För tar man anställning här så är det X-metodiken som gäller.”*. Sannolikt är det detta som är bakgrunden till att rektorn inte har ett uttryckt fokus mot skolutveckling, den utvecklingen planeras och drivs på koncernnivå.

F: 2 uttrycker också att denne *”tror inte så mycket kan hindra mig här och nu”* i utövandet av pedagogiskt ledarskap, vilket rektorn menar kan bero på att denne har gott om tid till att vara en pedagogisk ledare, jämfört med hur andra rektorer har det; *”Det har att göra med hur skolan är organiserad. Jag behöver inte vara på lika många möten med stadsdelsnämnder och politiker och vad det kan vara. Och det tar väldigt mycket tid om man skall vara på alla dessa möten [...] jag har mer tid att vara pedagogisk ledare.”*. Bakgrunden till att F: 2 uttrycker att denne upplever mer tid, i jämförelse med andra rektorer kan bero på att denne inte, i det pedagogiska ledarskapet yttrar begrepp som utveckling, förändring och osäkerhet.

Sett i jämförelse med den teoretiska definitionen av pedagogiskt ledarskap, och de nyckelord vi tidigare presenterat, så kan vi se att F:2 inom ramen för pedagogiskt ledarskap inte betonar eller lyfter fram några hinder, eller osäkerhet i utövandet av ledarskapet. F:2 kan i en viss bemärkelse ses som en regelförvaltare av de av koncernen givna direktiven. Skolutvecklingen och några av de andra av teorin givna nyckelorden står inte att finna i rektorns svar inom det pedagogiska ledarskapet.

#### *Rektor K:1*

K: 1 ger inte uttryck för något som kan liknas vid direktiv eller utbildning, snarare ges uttryck för att denne leder och handleder sina lärare genom att denne försöker förankra idéer hos dem. Rektorn menar att förankringen av idéer hos lärare är nödvändigt, för att idéer om förändring skall bli accepterade. K: 1 menar att man kan påverka den pedagogiska inställningen genom övertygelse av ex lärare. *”Man kan inte komma och peka med hela handen och säga att nu ska du göra så, det gäller att övertyga dem om att detta är ett bra sätt.”*. Det uttrycks att möjligheten till påverkan skall gå genom en dialog med lärarna. I denna dialog menar rektorn att denne har möjligheten att *”sända ut signaler”* till lärarna. Detta kan ses som ett sätt att ta del av lärarnas befintliga erfarenheter, eller genom utbildning skapa nya erfarenheter. Att lärarna inte köper ens idéer menar K: 1 kan vara en något av en käpp i hjulet. Även ekonomin kan vara ett hinder; *”Så att ekonomin kan ju ställa till det. Men annars är det ju det som kan ställa till det för mig: det är ju det som jag inte lyckas övertyga dem [lärarna] om det. Så då är det ju inte så bra.”*. Rektorn uttrycker också att denne måste, vid direktiv från förvaltningen, i egenskap av tjänsteman, förmedla och diskutera dessa med lärarna. I fall som dessa fungerar K: 1 som en regelförvaltare, vilket kan verka både som främjande och som ett hinder för skolutveckling.



K: 1 menar att skolans ide är att inte ha någon pedagogisk ide; ”På så sätt att vi inte vill låsa oss vid någon pedagogisk idé.”. K: 1 menar att eleverna skall möta så många olika pedagogiska arbetssätt som möjligt. En tanke finns dock att jobba för att bättra på elevernas förutsättningar för fortsatta studier; ”vi vill jobba på liknande sätt man gör på högskolan, det innebär att jobba i projekt och redovisningar.”. En idé finns alltså, men ingen utarbetad modell, och öppenheten för nya idéer kan vara ett uttryck för ett utrymme för förändring.

*Rektor K: 2*

K: 2 lyfter fram vikten av att ”lärarna får tid för reflektion. Tid att mötas. I ämnesgrupper och kolleger emellan.”. Rektorn uttrycker att ”Jag som person inte kan säga: gör så här. Det är ju lärarna som kan, inte jag.”. Schemat lyfts fram som ett av det kraftigaste styrmedlet i rektorns pedagogiska ledarskap. K: 2 menar att denne inte direkt kan gå in och påverka men uttrycker heller inte hur han kan påverka. Vi kan se att rektorn vill ge utrymme för lärarnas lärande då han uttrycker att lärarna får tid för reflektion i ämnesgrupper.

K: 2 uttrycker att skolan inte har någon pedagogisk idé men att de håller på att utveckla en vision för skolan. Det menas istället att för en gemensam grundidé ska ”alla ska jobba på det sätt som de är bäst på.”. Rektorn menar också att så länge de når målen ”så spelar det inte så stor roll på vilket sätt de nått målen.”. K: 2 lyfter fram att lärare kan ha katederundervisning och menar att det är ”trams” att emotsätta sig det: ”det finns ju massor med grejer som, inte minst ur rationalitetssynpunkt är bra.”. Rektorn menar att dennes möjlighet att påverka lärarna finns, men det är inget denne gör; ”Vi lägger oss inte i hur man undervisar bara man når målen för kursen. Så det får ju lärarna göra hur de vill.”. Det är endast i händelse av problem som rektorn går in och styr. K: 2 uppger att denne har mycket stor tillit till sina lärare och uttrycker att ”jag vet vad de gör.”.

Vi tycker att rektorn ger uttryck för ett nästintill abdikerat pedagogiskt ledarskap då denne uttrycker att lärarna får göra som de vill bara eleverna uppfyller målen. K: 2 nämner inte organisationsutveckling eller skolutveckling inom ramen för pedagogiskt ledarskap och menar att möjligheterna till förändring är begränsade. Vi tror att det kan bero på en pedagogisk osäkerhet, tillsammans med en vilja att inte inkräkta på lärarnas autonomi.

K: 2 anger att det som kan hindra ett utövande av pedagogiskt ledarskap är det ”allmänna motståndet mot förändring inom lärargruppen.”. K: 2 tillskriver lärarkåren och skolan en egenskap av att inte vara ”särskilt utvecklingsbenäget.”.

### **6.1.2 Jämförelse**

Samtliga rektorer uttrycker en respekt för lärarnas profession genom att påpeka att de inte önskar att genom direkta direktiv påverka den pedagogiska verksamheten i klassrummet. Samtliga menar dock att möjligheten till det finns.

Det man skall vara medveten om, när man ser till de olika rektorernas möjlighet att leda och handleda lärare, är att de olika rektorerna har olika förutsättningar för att kunna genomföra detta. En av rektorerna har en pedagogisk grupp till vilka rektorn kan delegera delar av sitt pedagogiska ledarskap. Rektor F: 2 betonar att denne har ett pedagogiskt ramverk att förhålla sig till, något som också genomsyrar lärarkåren och gör att F: 2 själv inte i samma utsträckning behöver leda den pedagogiska utvecklingen. Istället för att lärarna leds av ett pedagogiskt ledarskap från rektor, leds de av ett pedagogiskt centralt instiftat ramverk. Rektor K: 1 betonar att möjligheter till att leda finns i rektorns förmåga att förankra och övertyga

lärarna i specifika frågor. K: 2 menar däremot att han inte har någon möjlighet att handleda lärarna i deras pedagogiska gärningar, detta menas bero på bristande insyn i lärarnas arbete.

Vi har kunnat, kopplat till nyckelordet *utveckling*<sup>68</sup>, se en ganska stor likhet mellan rektor F: 1 och K: 1. Dessa båda uttrycker en öppenhet för nya idéer och utrymme för förändring och utveckling. De andra två rektorerna F: 2 och K: 2 har det gemensamt att de inte omnämner ett utvecklingsperspektiv inom ramen för pedagogiskt ledarskap.

Sett till osäkerhet som ett hinder i utövandet av pedagogiskt ledarskap är det endast rektor K: 2 som uttrycker osäkerhet kring att pedagogiskt leda lärarna. Detta kan bero på att K: 2 ger uttryck för att det pedagogiska ledarskapet inte ligger på dennes bord; lärarna är pedagogerna som kan pedagogiken. K: 2 uttrycker dock vikten av att lärarna får mötas. Sannolikt kan då tänkas att K: 2, i egenskap av pedagogisk ledare, uppmuntrar till samtal och möten lärare emellan.

En skillnad vi ser är att rektor K: 1 problematiserar det pedagogiska ledarskapet satt i relation till huvudman, detta då denne menar att man blir tvungen att föra ut en förvaltnings direktiv när de kommer. Detta ser dock K: 1 inte som hindrande för denne i sitt ledarskap. Denna problematiserande bild ger ingen av de andra rektorerna sken av inom ramen för pedagogiskt ledarskap.

Ett syfte med uppsatsen är att söka skillnader mellan kommunal och friskola. Men det är svårt att direkt särskilja de två skolformerna grundat i det pedagogiska ledarskapet. Att dra sådana slutsatser med detta hittills tunna underlag är svårt. Det vi dock ser som lite anmärkningsvärt är rektor F: 2:s uttryck för pedagogisk bundenhet. Denne rektor är den enda som egentligen inte kan leda, utveckla och förnya den pedagogiska utvecklingen på skolan. Rektor K: 2 verkar tillsynes heller inte ha några möjligheter till att leda, utveckla och förnya den pedagogiska utvecklingen på skolan. Men detta beror inte på en pedagogisk bundenhet, utan snarare en osäkerhet inför lärarnas erfarenhet och dess relation till eleverna.

## **6.2 Socialt ledarskap**

Rektorernas svar inom kategorin socialt ledarskap är ordentligt nedkortade och är i huvudsak koncentrerade kring de nyckelord vi har använt oss av i analysen (se rubrik 5.4.1.2). I den resultat- och analysdel som görs av svaren på frågorna är nyckelorden understrukna. Vi har även strukit under synonymer som vi anser tillhör dessa nyckelord.

### **6.2.1 Resultat och analys**

#### *Rektor F: 1*

F: 1 bedriver ett socialt ledarskap som kännetecknas av att denne tar stor del i de beslut som tas. Detta gör rektorn bland annat genom att verka i en skyddskommitté som finns på skolan, Rektor F: 1 har här ett nära samarbete med övrig personal och elever. Detta kan också ses som ett sätt att uttrycka ett ledarskap som ska innefatta alla i skolan och en vilja att få sin personal delaktig i den psykosociala situationen och för att bedriva en gemensam process mot ökad trivsel. Denna skyddskommitté består av både elever och lärare. Det är rektorns ambition att skapa ”*skapa bra förutsättningar*”, för sin personal så att de trivs i skolan och gör ett bra

---

<sup>68</sup> I sammanhanget ett samlingsnamn för nyckelorden; *utveckla organisationen, utrymme för förändring, skolutveckling, utvecklingsperspektiv.*

arbete. Det F: 1 uttrycker är alltså att denne lägger stor vikt vid sin personal och värderar ett nära förhållande till denna.

Det som genomsyrar rektorns svar är att denne bedriver ett socialt ledarskap, men känner sig begränsad med hänsyn till rådande resurser. Uttryck ges för att rektorn sitter i knäet på kommunen och egentligen inte styr över möjligheterna till att utveckla sin personalpolitik. Detta gäller dennes möjligheter att styra över de resurser som skolan får i form av skolpengen, *"det är som allting annat, begränsade resurser, vi har skolpengen att leva på, that's it liksom, Och där är vi lite i händerna på kommunen."*

Det sociala ledarskap som ändå ges uttryck för ser ut att fint korrelera med det sociala framgångsrika ledarskapskoncept som teoridelen vill lyfta fram, med nyckelord som; lyhördhet, delaktighet, närhet, uppskattning, trivsel och en ambition att bedriva ett nära ledarskap.

#### *Rektor F: 2*

Rektor F: 2 bedriver ett socialt ledarskap som kännetecknas av en liten påverkan på de beslut som tas kring personalpolitiken. Denne har till exempel ingen möjlighet att påverka lönesättningen. Rektorn säger sig kunna *"anpassa och balansera"* om någon ligger för lågt men det framgår inte i vilken utsträckning detta sker. Vi kan se en önskan från rektorn att vilja visa uppskattning gentemot sin personal, bland annat med lönen som verktyg. Det verkar således inte som om F: 2 är speciellt ledande av personalpolitiken på skolan. Däremot kan denne *"inte ser några hinder"* i ledandet av personalpolitiken.

Rektorn ger heller ingen problematisk syn på sin upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön; *"jag tycker vi har en god psykosocial arbetsmiljö på den här skolan. [...] Vi har inga, väldigt få konflikter på den här skolan. Vi kan prata med varandra på ett väldigt bra sätt."* Om man ser till rektorns svar på frågorna kring det sociala ledarskapet kan man se att det uttrycks mycket lite hur de formella kontakterna med lärarna ser ut. Rektorn ger heller inte uttryck för vad dennes egenskap av att vara rektor är i sammanhanget psykosocialt ledarskap.

F: 2 menar att dennes förhållande till sin personal sker mycket genom att rektorn ibland går in och täcker upp för de lärare som är borta. Vi tror att detta kan ses som ett uttryck för ett nära ledarskap, för att som rektor kunna gå in och täcka upp för frånvarande lärare menar vi att det krävs en lyhördhet och kännedom om hur lärarna arbetar. Vi tror dock att detta sker genom informella kontakter i mycket högre utsträckning än formella vilket som nämnts tidigare och som rektorn inte uttrycker att det finns. Teorin tillskriver dock informella kontakter som viktigt i att utöva ett socialt ledarskap.

Rektorn ägnar mest tid åt att befinna sig ute i verksamheten, för att få möjligheten att skapa en närhet till elever och lärare; *"jag har som mål att vara en närvarande rektor, en närvarande chef."* Rektorn önskar kunna erfara spontana elevmöten genom att möta dessa såväl vid kafé som under lektionsbesök. Något som kan ses som ytterligare uttryck för informella kontakter med elever och lärare.

Vi kan ändå se tendenser till att rektorn vill utöva ett nära ledarskap och att denne anser att det är viktigt att både personal och elever trivs i skolan. Rektor F: 2 gestaltar sitt nära ledarskap genom att befinna sig mycket ute i verksamheten. Om vi skall koppla rektorns svar till de teoretiska nyckelord som vi använder oss av blir det snart uppenbart att det ofta inte finns möjlighet att koppla svaren kring socialt ledarskap till teorin. Detta beror på att rektorn inte

ger uttryck för att det skulle finnas någon plan för arbetet med den psykosociala arbetsmiljön, i den bemärkelsen att man reflekterar över hur man vill genomföra förbättringar

#### *Rektor K: 1*

K: 1 uttrycker att ledningen av det sociala ledarskapet är till stor del dennes ansvar eftersom denne i egenskap av att vara rektor är den som ”*har den direkta kontakten med lärarna, det är vi som känner till deras verksamhet bäst*”. Det finns goda möjligheter att påverka lönesättningen. K: 1 är med och ”*bestämmer lönerevision, hur mycket de ska få vid löneökning vid varje tillfälle*”. Rektorns svar visar att denne främst ser lön och medarbetarsamtal som ett sätt att påverka den psykosociala miljön och visa uppskattning. Det finns också en möjlighet för lärarna att tala om för rektorn vad de vill ska förbättras eller förändras. Detta görs genom olika formella samtal med rektor. Dessa formella samtal är medarbetarsamtal och lönesamtal som K: 1 uppger att denne har med lärarna. Vi ser detta som ett uttryck för ett nära ledarskap vilket möjliggörs genom medarbetarsamtalen. Genom att denne uttryckligen anger medarbetarsamtalen som ett sätt att påverka, visar rektorn på en lyhördhet gentemot sin personal. Då rektorn lyfter fram medarbetarsamtalen som ett sätt att skapa närhet visar det att denne inte ser informella relationer som en kanal för att bedriva ett nära ledarskap och som teorin tillskrivit stor vikt.

För K: 1 är det kontakten med såväl elever som lärare är det som är tjusningen med rektorsrollen. Rektorn uttrycker att denne har ”*oerhört mycket kontakt med elever som kommer hit. Lärarna kommer ju också hit*”. Denne erfar alltså sina kontakter med den pedagogiska verksamheten också delvis genom möten på dennes kontor.

K: 1 uttrycker att det är viktigt med goda kontakter med lärarna så att denne kan påverka lärarna; ”*vi vill skicka ut en signal: så bör man jobba, det är bra för skolan, det är bra för eleverna*”. Den goda kontakten menar rektorn består i stor del av att kunna påverka den lön som lärarna får. Det uttrycks samtidigt en begränsning i resurser som kan hindra rektorn från att sätta den lön man egentligen tycker att en lärare förtjänar, ”*löneförändring är alltid en kompromiss [...] vi får inte igenom det vi vill och facket får inte igenom det dem vill*”.

#### *Rektor K: 2*

K: 2:s ledarskap inom det sociala ledarskapet präglas av liten möjlighet att påverka personalpolitiken. Rektorn ger här uttryck för att personalpolitiken inte ligger på dennes bord, det är kommunen som styr genom sin personalchef på förvaltningen, vilka styr personalpolitiken för Göteborgs stad. Detta har kommit till uttryck genom att rektorn menar att personalpolitiken styrs på annat håll. Detta kan vi se är ett uttryck för en begränsning av rektorns möjlighet att kunna utöva socialt ledarskap. Den enda påverkansmöjlighet som denne rektor verkar besitta är lönesättningen av lärarna. K: 2 uttrycker att denne är en ekonomisk fördelare, ”*Då är det jag som säger vem som skall ha vad och hur mycket*”. Det framkommer dock inga uttryck för hur rektorn arbetar med formella kanaler för att hålla kontakten med sina lärare samtidigt som denne verkar ha god insikt i vad lärarna gör. Vi får anta att dennes ledarskap präglas av närhet då rektorn uttrycker att denne har insikt i vad lärarna gör, bland annat inför en lönesättning, som nämnts ovan. Det kan vara ett uttryck för att K: 2 bedriver ett nära ledarskap. Detta är ett ledarskap som vi får anta grundas mycket i informella kontakter. I teorin lyfts vikten av just informella kontakter mellan rektor och lärare.

Det ges heller inte uttryck för att K: 2 kan påverka den psykosociala arbetsmiljön i sitt arbete, det framgår i alla fall inget sätt denne arbetar med att förbättra arbetsmiljön.

K: 2 kopplar sitt svar rörande psykosocial arbetsmiljö och lärarnas trivsel till den fysiska miljön på skolan och de yttre förväntningar som finns. Dessvärre så redogör K: 2 inte för hur man kan arbeta mot dessa parametrar inom den psykosociala arbetsmiljön.

### **6.2.2 Jämförelse**

Begreppet närhet har uttryckts hos alla rektorer men det gestaltas dock olika, och med olika tydlighet. Rektor K: 1 och K: 2 uttrycker båda att de har närhet till sin personal men en skillnad dem emellan är att K: 1 uttryckligen anger medarbetarsamtal som ett verktyg för att skapa den närhet som behövs. Rektor K: 2 uttrycker att denne har koll på lärarna men det framgår inte hur denne skapar närhet. F: 2 menar att sitt nära ledarskap utgörs av en frekvent kontakt med lärarna genom att befinnas sig ute i verksamheten. F: 1 skapar närhet till sin personal genom den skyddskommitté där denne ingår. Skyddskommittén ger också utrymme för en lyhörddhet och delaktighet för lärarna. Det kan också ses som en plattform genom vilken man kan ha ambitionen att skapa en ökad trivsel. Den bild som F: 1 målar upp av sitt sociala ledarskap är ett ledarskap som blir verksamt genom skyddskommittén.

Vi kan se en likhet i att F: 1 och K: 1 ger uttryck för att ha ett instrument för att bedriva ett socialt ledarskap medan de andra rektorerna inte redogör för sina instrument. Men vi ska för den sakens skull inte anta att de inte har några instrument för att bedriva socialt ledarskap. Vi tror att dessa består i stor del av informella kontakter och det är ett viktigt sätt för rektorer att skapa närhet till sina medarbetare. Det som kan anses problematiskt att endast tillskriva informella kontakter som viktigt i ett nära ledarskap, då det finns risk att dessa inte bygger på professionella diskussioner.

Lönen som ett redskap för att bedriva socialt ledarskap lyfter rektor K: 1 och F: 1 fram tydligt genom att de vill använda den för att styra och uppmuntra ett visst arbete. Å andra sidan kan vi anta att F: 2 och K: 2 uttrycker liknande tendenser, dock inte alls lika tydligt. Möjligheten att styra över personalpolitiken uppges av samtliga rektorer vara dålig dels på grund av bristande resurser och del på grund av att de inte känner en närhet till beslutsfattningen inom personalpolitiken. Det är K: 2 och F: 2 som ger uttryck för att det beslutsfattandet ligger på en högre nivå medan F: 1 och K: 1 anser att det är bristande resurser som hindrar dem.

Vi inser att svaren på frågan om obehöriga lärare inte ger oss några möjligheter att koppla dessa till våra teoretiska nyckelord. Vi ser också att frågan är olyckligt formulerad då svaren på den är relativt förutsägbara. Skolan kan ha obehöriga lärare dock inte tillsvidareanställa obehöriga. Således faller det tillbaka på vilken innebörd man lägger i ordet anställa.

Om man ska anta ett perspektiv där vi jämför de kommunala skolorna med friskolor kan vi genast se att en uppdelning mellan kommunal och friskola inte går att göra genom perspektivet socialt ledarskap. Vi ser istället skillnader inom det kommunala och inom det privata. I vissa avseende är likheterna större över gränserna som utgörs av rektorns huvudman.

### **6.3 Administrativt ledarskap**

Rektorernas svar inom kategorin administrativt ledarskap är ordentligt nedkortade och är i huvudsak koncentrerade kring de nyckelord vi har använt oss av i analysen (se rubrik 5.4.1.3). I den resultat- och analysdel som görs av svaren på frågorna är nyckelorden understruken. Vi har även strukit under synonymer som vi anser tillhör dessa nyckelord.

### 6.3.1 Resultat och analys

#### *Rektor F: 1*

Rektorn ser dennes budgetansvar både som en möjlighet och en begränsning. Det menas att *"ekonomin i sig inte är målet med verksamheten, skolans mål är inte att gå med vinst."* Budgeten menar F: 1 är grunden för allt arbete på skolan, det är en förutsättning att man har *"grepp om den för att kunna göra nå't."* Denne ger också uttryck för att inom budgetansvaret kunna delegera i den meningen att denne har en ekonomichef till sin hjälp, men även studierektor och lärare finns tillgängliga som respondenter vid budgeteringar.

Rektorn menar att sin yrkesroll går ut på ett pendlande mellan olika nivåer. Det är nivåer denne kallar mikro, makro och mellannivåer. Det är mellannivån som F: 1 menar består av betungande administrativa uppgifter där det ingår schemaläggning, logistik, rapporter och liknande. F: 1 menar att denne har byggt upp en organisation som tillåter delegering av dessa uppgifter på mellannivån vilket innebär att denne har mer tid att färdas mellan de olika nivåerna. Rektorn vill koppla det administrativa ledarskapet till något som kan likna ett verkställande verktyg. Denne menar att *"administration krävs för att verkställa de beslut du tagit och de idéer du har."*

Rektorn betonar pedagogiskt och socialt ledarskap som det vilket denne tycker bäst om att jobba med. F: 1 uttrycker att denne inte tror att det finns många rektorer som brinner för det administrativa ledarskapet, men det betonas ändå vara en *"viktig del av vår verksamhet så man behöver ha en känsla för det hela."* Det uttrycks att rektorn ägnar mycket tid åt det sociala och pedagogiska men betonar återigen att det ligger en *"administration bakom detta för att få det att fungera."*

Rektorn uttrycker en stor möjlighet till att kunna påverka. Bland annat så lyfts möjligheten att ändra saker tillsammans med en rektorsgrupp och administrationen, även genom en skyddskommitté finns möjlighet att driva utveckling i lokalfrågor, arbetsmiljöfrågor och kvalitetssäkring. Detta menar vi är ytterligare tecken på ett delegerande administrativt ledarskap. F: 1 menar att denne omges av självgående medarbetare som kan ta beslut utan att det behöver gå genom F: 1. Det som det ges uttryck för vara påverkan på administrativa rutiner lutar mot att gälla de förutsättningar som finns för dessa, inte hur de i praktiken, till vardags handläggs.

F: 1 menar att denne har ett delansvar i resursfördelningen, ansvaret är delat med den ekonomichef som finns på annan ort. I det mötet så betonas det att denne representerar skolan och dess personal. Det lyfts också fram att anställda alltid har en möjlighet att invända mot den budget som läggs. Detta menar vi ger sken av ytterligare tendens till delegering.

Vi kan se att rektorns administrativa ledarskap präglas av att denne har en organisation som byggs upp på förtroende, vilket gestaltas av ett delegerat ansvar inom många administrativa frågor. Således består mycket i F: 1:s administrativa ledarskap i att delegera dessa uppgifter, att se till att de inte översvämmar dennes arbete, vilket enligt teorin ofta är fallet. Alltså kan F: 1 helt eller delvis delegera ut administrativt arbete som exempelvis rapportskrivande, kvalitetssäkring, lokalansvar och utvärderingar.

#### *Rektor F: 2*

Vi kan se att F: 2 har ett mycket stort ansvar för delar av de administrativa uppgifterna. Detta genom att många av de administrativa delarna inte är delegerade till andra inom organisationen. Rektorn har till exempel fullt ansvar för lokalerna; *"jag har ansvar för allt*

*här, jag är typ fastighetsansvarig.”* Ansvaret återfinns också för studieplanering av elever, detta då det inte finns någon studierektor, vilka enligt F: 2 vanligtvis sköter sådana administrativa sysslor. Vi kan dock se att skolan har en inneboende organisationsfunktion som lägger visst administrativt ansvar både på koncernnivå och på lärarnivå. Detta innefattar då en av organisationen given avgränsad delegering, dock ingen delegering som F: 2 står som upphovsman till. Lärarnivån gestaltas i form av att lärarna delvis ansvarar för schemaläggning; *”Jag får ta en del administrativt. Även pedagogerna får ta en del administrativt.”* Koncernnivån å andra sidan, syns i den ekonomiska budgeteringen som genomförs. F: 2 lägger budget med hjälp från koncernen och får återkoppling till sitt budgetarbete under läsårets gång. Den budget som skolan har att verka utifrån menar F: 2 vara styrande över; *”det är faktiskt så att jag är ganska styrande vad gäller detta.”* Inom den ekonomiska fördelningen på skolan ger F: 2 inte uttryck för någon form av delegering. F: 2 ger avslutningsvis uttryck för att denne saknar administrativa rutiner *”men tycker att vi kommit en bra bit på vägen.”*

Rektorn anser att de administrativa uppgifterna samtidigt inte är så roliga att arbeta med. *”det är klart att det är pedagogiska frågor och sociala frågor. För jag har väldigt nära kontakt med eleverna. Jag har ju mitt arbetsrum här va, har ju pojkar som kommer hit in och vill reda upp sina kärleksproblem, jag delar ut plåster och gör det ena med det andra.”*

Att F: 2 endast ger uttryck för att besparingar, vid ett eventuellt elevbortfall ska genomföras på lärarsida; *”man får titta på sin personal, då är det ju personal som får gå naturligtvis, det är ju den största kostnaden.”* Vi ställer oss frågande till vad som händer vid ett elevbortfall som inte i storlek motsvarar en lärartjänst. Är lärartjänster den enda posten där besparingar kan göras?

#### *Rektor K. 1*

K: 1 har en begränsad möjlighet till att delegera delar av sitt administrativa ansvar. Detta kan sannolikt bero på att det inom organisationen finns en relativt klar arbetsfördelning gällande de administrativa delarna. Denna arbetsfördelning finns inneboende i organisationen vilket således innebär att denne inte behöver fundera över vem som skall göra vad, den tydliga arbetsfördelningen ersätter här det administrativa ledarskapets delegering. För K: 1 innebär detta i praktiken, bland annat, att denne inte *”sitter och räknar så mycket pengar”*. Rektorn uttrycker att det är positivt att budget inte upptar stor del av det administrativa ledarskapet. Det uttrycks att budgetarbetet vilar på en högre nivå ovanför K: 1, således verkar K: 1 med de pengar han blir tilldelad av verksamhetschefen. Samma sak gäller lokalansvaret på skolan, där denne uttrycker att det *”ser inte alls ut, för jag har inget ansvar alls”* utan det faller på högre nivå. Man kan alltså se att rektorn har ett begränsat administrativt ledarskap i sin tjänst. Mycket utav det administrativa inkluderas i andra delar av organisationen, däribland mycket av skolans budgetarbete.

K: 1 menar att denne har möjlighet att påverka de administrativa uppgifterna som finns inneboende i dennes tjänst. Det ges inte något uttryck för att K: 1 kan genomdriva förändringar på en mer strukturell nivå, endast i sitt eget arbetes form och innehåll. K: 1 ger inte uttryck för någon delegering av sitt administrativa ledarskap.

Rektorn uttrycker att det inte går att särskilja det administrativa från det sociala och pedagogiska; *”det administrativa blir också roligt på så sätt att det blir en del av det pedagogiska samtalet med eleven.”*

Denne betonar pedagogiskt ansvar för verksamheten. K: 1 nämner här studieplaner som en viktig del av det administrativa arbetet. Det uttrycks att uppföljning av studieplaner tar mycket av tiden. K: 1 vill betona kopplingen mellan dessa administrativa uppgifter och det pedagogiska ledarskapet, genom att påvisa att bland annat studieplanerna är en bas för det pedagogiska ledarskapet.

*Rektor K: 2*

Det som teorin lyfter fram som rektorns administrativa ledarskap innebär; bland annat budgetarbete, ansvar för ekonomi och lokaler. Detta är något som K: 2 inte har något övergripande ansvar för. Rektorn betonar att allt ”*praktiskt sådant där som rör skolan rör jag inte.*”. Det ansvaret ligger istället hos rektorns chef, verksamhetschefen. Den budget som rektorn ändå ansvarar för är den som är avgränsad till de program som denne ansvarar inför, men K: 2 uttrycker att detta inte är något som denne kan styra något vidare över och syftar till för låga budgetanslag och tryckande besparingar, de tär alltså en begränsad ekonomisk resursfördelning inom det program denne ansvarar för.

Rektorn lyfter fram administrativa uppgifter så som ansvar för lönesystem, föräldra- och sjukpenning. Det finns även ett ansvar för vikarier. Det förklaras att detta tidigare sköttes av en administratör men att denne inte finns kvar inom organisationen. Det finns således ingen möjlighet att delegera ut dessa administrativa uppgifter för rektorn. Delegeringen menar också K: 2 begränsas av att de är underbemannade på den administrativa sidan, vilket påverkar möjligheterna för skolan att implementera direktiv från exempelvis förvaltningen. Vad gäller de administrativa uppgifterna uttrycker K: 1 att denne har ”*fria händer, i den bemärkelsen att det inte är någon som säger vad jag ska göra.*”. Men K: 2 uttrycker samtidigt att denne har en ytterst liten möjlighet att påverka resursfördelningen. Detta eftersom K: 2 menar redan hälften försvinner i fasta kostnader: ”*Det finns en massa sådana strukturer som vi sitter fast i som kostar en massa pengar.*” *Som vi inte kan förhandla bort så att säga.*”. Med fasta strukturer menar rektorn olika tjänster som styrs av förvaltningen och verksamhetschefen.

Det uttryck inget ansvar för utvärdering, kvalitetssäkring eller uppföljning inom ramen för administrativt ledarskap. Det finns dock en viss personaladministration. Möjligheterna till delegering är begränsade då det redan finns en inneboende delegering inom organisationen som rektorn inte råder över.

K: 2 menar att det administrativa går bort. Det betonas också att denne får för lite administrativt stöd för att kunna vara en pedagogisk ledare. Samtidigt uttrycks det att denne är osäker på ”*vad nu det pedagogiska innebär.*”. Rektorn uttrycker också att denne aldrig skulle gå in och lägga sig i lärarnas arbete. Rektorn menar att denne inte uppskattar den frekventa kontakten med lärarna som yrket nu innefattar; ”*fokus har flyttats från eleven till läraren. Och det gillar inte jag.*”. Denna förskjutning har inneburit mer administration, och man kan tyda att K: 2 uttrycker att relationen gentemot elever präglas av ett pedagogiskt ledarskap och relationen med lärarna av ett administrativt ledarskap.

Det ägnas mest tid åt det administrativa ledarskapet. Saker som händer i vardagen betonas som tidskrävande, och innebär för K: 2 att det är mycket svårt att planera sin arbetsdag.

### **6.3.2 Jämförelse**

När det gäller ansvar för budgeten kan vi se att rektor F: 1 och F: 2 har ett större ansvar för budget än vad vi tycker oss kunna skönja hos svaren från K: 1 och K: 2. Rektorerna K: 1 och



K: 2 uttrycker att de har ett begränsat budgetansvar då det huvudsakliga budgetansvaret ligger hos huvudmannen. De beskriver sig själva som mer av en fördelare av de pengar de får från verksamhetschefen som sitter på skolan. Vad gäller ansvar för lokaler ser vi en stor skillnad mellan de olika rektorerna. Vi kan se att K: 1 och K: 2 inte har något som helst ansvar för lokaler medan F: 2 uttrycker däremot att denne har fullt ansvar för lokalerna. F: 1 hamnar däremot någonstans mellan dessa då denne uttrycker att ansvaret ligger på den skyddskommitté som F: 1 ingår i. Dock är F: 1 den som i juridisk mening har ansvaret.

Vad gäller personaladministration så betonar rektorerna inte denna typ av administrativt ledarskap i sina svar. Det kan bero på diffus frågeformulering men också att det faktiskt inte har så stort ansvar för personaladministration till skillnad från de andra sakerna de lyfter fram. Alla rektorer uttrycker ett vikarieansvar, men inte nödvändigtvis under kategorin administrativt ledarskap. K: 2 är den enda som i sitt svar uttrycker att denne har ansvar för viss personaladministration.

F: 1 och K: 1 menar båda att det är svårt att särskilja de olika delarna av rektorskapet från varandra och att det administrativa arbetet måste ligga till grund för de övriga delarna. F: 2 uttrycker inte att de administrativa uppgifterna inverkar på dennes förmåga att vara pedagogiska ledare. K: 2 menar däremot att de administrativa uppgifterna inverkar på dennes förmåga att kunna vara en pedagogisk ledare. K: 2 uttrycker samtidigt en osäkerhet över vad det pedagogiska arbetet innebär.

Det är anmärkningsvärt att ingen av rektorerna nämner utvärdering, uppföljning och kvalitetssäkring som centrala administrativa uppgifter då det är uppgifter som i teorin ska innefatta en rektors administrativa ledarskap.

De olika rektorernas förmåga eller möjlighet att delegera ut ansvar för de administrativa uppgifterna är olika. F: 1 är den av rektorerna som själv styr delegeringen av det administrativa ansvaret medan de övriga har en administrationsfördelning inom organisationen. Detta innebär för F: 2 att ett större administrativt ansvar läggs på lärarna. Medan både K: 2 och K: 1 ger uttryck för att ingår i en organisation och därför större möjligheter att fördela det administrativa ansvaret. Kan vi då se några skillnader mellan kommunalt och privat anställda? Vi kan se att det skiljer sig i budgetansvar där de privat anställda rektorerna ger uttryck för ett större ansvar för budget. De kommunala lägger ett större budgetansvar på verksamhetschefen.

#### **6.4 Relation till huvudman**

Rektorernas svar inom kategorin relation till huvudman är ordentligt nedkortade och är i huvudsak koncentrerade kring de begrepp vi har använt oss av i analysen (se rubrik 5.4.1.4). I resultatdelen där vi analyserar svaren på frågorna är de begrepp och innebörder som berör korstrycket, vilka vi hänvisar till i teorin, understrukna. Vi har även att strukit under synonymer som vi anser tillhör dessa begrepp.

##### **6.4.1 Resultat och analys**

###### *Rektor F: 1*

Rektorn kan påverka sin skolas utveckling och driva igenom förändringar på det sättet att denne ingår i en rektorsgrupp där alla beslut kring detta tas. Denna grupp tar även in åsikter från övrig personal och från elever. Samtidigt omges F: 1 av vissa ramfaktorer som gör att denne inte kan ta beslut helt själv. Det man kan se är att rektor F: 1 har möjligheten att *påverka* övergripande och strukturella förändringar men är styrd på det sättet att denne inte kan ta beslut som inte först godkänns av styrelse och skolverket. Samtidigt är F: 1 inte helt i

händerna på politiska eller bolagsbeslut då denne uttrycker att beslut delvis kan tas med rektorsgruppen. Man kan ändå se att F: 1 befinner sig i en korstryckssituation här när denne måste ta hänsyn till rådande strukturer som F: 1 inte kontrollera.

Rektorn anser att denne genom sitt deltagande i olika grupper (ledningsgrupp, skyddskommitté och rektorsgrupp) kan påverka utvecklingen skolan, dock inte inom vilka områden. Samtidigt menar F: 1 att skolutvecklingsfrågor är stora frågor i sig och att dessa frågor behandlas kontinuerligt i de grupper som denne deltar i. Det är ett ansvar att se till att utveckling sker på skolan, detta betonar F: 1 genom att säga att *"det är ju ett ansvar, jag ställ ju till svars om något inte fungerar."* F: 1 uttrycker också att denne har som uppgift att se helheten och att denne aldrig kan släppa någon del för då kan denne inte se helheten. Det F: 1 uttrycker är att denne är *"spindeln i nätet"*, detta ger intrycket av att F: 1 inte är en marionettdocka men att denne kan tänkas befinna sig i ett korstryck, en konfliktsituation som utgörs av olika aktörers viljor. Dessa viljor kan komma från alla håll, från ledning, huvudman eller lärare.

Det uttrycks att rektorn känner ett stort stöd från ledningsgruppen och VD:n. Det menas finnas möjlighet för F: 1 att diskutera eventuella problem med sin VD. Inom ledningsgruppen skall man finna läsningar på problem och stötta varandra. F: 1 menar att stödet ifrån huvudman aldrig brustit med ser att det finns en risk att så kan ske. Främst syftas då till att man inte vet var ett ärende skall tas upp, att det *"kan falla mellan stolarna"*.

Rektorn ger sken av ett förhållande till sin huvudman som inte är problematiskt. Det uttrycks ändå att denne i dagsläget får för lite styrning/reglering från huvudman. Men F: 1 är samtidigt noga med att betona att denne inte önskar en för stor styrning. Man får en känsla av att F: 1 vill ha någon form av guidning och att denne vill att en del av ansvaret för skolutveckling ska lyftas från dennes axlar. *"Jag ser en stor fördel med att huvudmannen lämnar så öppet så fritt som möjligt för oss som är i verksamheten att skapa vår framtid."*, men F: 1 uttrycker att *"man vill ha lite intentioner."* Detta kan vara ett uttryck för att F: 1 önskar tydligare ramfaktorer.

#### *Rektor F: 2*

Rektorn beskriver att denne med stöd från lärare utgör ett ledningsteam. Det betonas att det är denne som är chef och som skall leda skolan framåt. F: 2 uttrycker också att denne har en gymnasiechef som kan *"stötta och ge mig lite tips och råd."* F: 2 uttrycker således att denne har en mycket bra relation till sin huvudman och inte känner sig styrd. F: 2 uttrycker att *"jag har ett jättebra samarbete med min huvudman."*

Rektorn uttrycker också att denne får stort stöd av sin chef, som kommer till skolan var sjätte vecka. Det finns alltså ett stöd från huvudmannen vid problematiska situationer. Stödet kan vara av olika art, allt från hjälp med mediekontakt till budget- juridiska och personalfrågor. Det uttrycks att ett stöd finns av specialister på dessa områden. F: 2 uttalar också att stödet kan brista då det kommer till kompetensutveckling av rektorsrollen. F: 2 har enbart fått en internutbildning från koncernen som syftar till att utbilda denne till skolchef. Man kan anse det intressant att denna organisation väljer att likställa rektorsrollen med begreppet skolchef, i synnerhet då med tanke på den teoretiska definitionen av ledare och chef.

När det kommer till rektorn arbetsbeskrivning så uttrycker denne att det är i form av en handlingsplan som har utarbetats tillsammans med gymnasiechefen. Denne består av ett antal mål vilka skall uppfyllas under läsåret. F: 2 betonar att detta följs upp *"det kollas ju upp sedan"*

[...] *Men jag kan inte säga att jag känner mig kontrollerad. Så länge allt flyter på får jag egentligen göra hur jag vill.*”. F: 2 ger alltså uttryck för att en styrning från huvudman finns, men att denna inte på något sätt är begränsande eller kontrollerande.

Vid frågan hur stor påverkan rektorn har på övergripande förändringar uttrycks det att denne inte ser ett behov av övergripande förändringar och har därför inte funderat över frågan. F: 2 uttrycker en dock en önskan om att utveckla det administrativa och metodiken. Vi kan ändå anta att denne har ett visst inflytande över övergripande förändringar då F: 2 uttrycker att det kan *”komma eventuellt att bli en idrottsprofil på skolan [...] det är ju jag som håller i det.”*. Detta uttalande visar att F: 2 inte upplever att denne befinner sig i ett korstryck som hindrar F: 2 att genomdriva förändringar som denne anser behövas.

Om man analysera svaren från rektorn kan man hitta mycket lite som talar för att denne befinner sig i ett korstryck. Att rektorn inte problematiserar sina svar gör att det blir svårt för oss att hitta konflikter i arbetsfördelningen. Vad detta beror på vet man inte, det kan vara så att det inte finns ett behov för F: 2 att problematisera då denne anser att de problem som vår teori beskriver inte existerar. Om man ska våga ge sig på ett antagande så är det att F: 2 inte vill ge sken av några områden som är i behov av att problematiseras. F: 2:s bristande problematisering kan härledas till att dennes egenskap av rektor på många sätt är att likställa med ett chefskap i synnerhet då det kopplas till begrepp som regelstyrning och implementering av på förhand givna direktiv. Detta är möjligt på denna skola där man från centralt håll tillhandahåller ett på förhand givet skolkoncept, klara ramfaktorer rörande skol- och lärarkultur.

#### *Rektor K: 1*

Rektorn befinner sig i en organisation där denna har en chef i form av en verksamhetschef som finns på skolan. Verksamhetschefen har i sin tur en kommunalt central skolchef över sig.

K: 1 menar att det är utbildningsnämnden som denne ser som sin huvudman. Sedan menar rektorn att denne har ett förhållande till utbildningsförvaltningen som präglas av envägskommunikation. Men att det i vissa sammanhang kan finnas en dialog/kommunikation. Det finns inga uttryck av K: 1 som kan liknas vid förväntningar varken från huvudmannens sida eller från dennes sida. Det verkar som om rektorn känner sig relativt fri i det här avseendet.

Vid övergripande förändringar är det detaljerna K: 1 kan påverka och inte de övergripande strukturerna. Rektorn beskriver skolan som en föränderlig organisation där förändringsarbete som sker från verksamhetschefen ner på läarnivå är något denne kan påverka genom dialog. Man kan här se att rektorn på ett visst sätt sitter fast i ett korstryck där K: 1 styrs av ramfaktorer i den meningen att denne begränsas av politiska strukturer. Dessa politiska strukturer kan innebära direktiv som K: 1 som tjänsteman måste följa. Detta kan kopplas till begreppet marionettdocka och implementerare. Rektorn ger inte uttryck för att denna position skulle innebära en konflikt.

Snarare betonas det stöd som finns att tillgå hos huvudmannen. K: 1 känner att denne har stöd både från verksamhetschef och från skolchef (förvaltningen). K: 1 upplever att denne kan söka stöd hos både ovan nämnda, beroende på frågans storlek och på vems bord frågan passar bäst. Dock uttrycks det att detta stöd i viss mån kan kännas diffust, på grund av att det är för långa avstånd mellan rektor och huvudman. Det K: 1 ger uttryck för är ett såväl geografiskt som organisatoriskt avstånd. Det kan också vara så att avståndet upplevs som långt då

kontakten med huvudman, i form av tidigare stöd varit begränsad. Huvudmannens stödfunktion har kanske inte efterfrågats. Man kan anta kontakten med huvudmannen sköts av verksamhetschefen. Att K: 1 beskriver en dubbelhet i relationen till huvudmannen kan kännas igen i teorins beskrivning av rektorsrollen som dels ett chefsuppdrag, dels ett ledarskapsuppdrag.

Vid frågan om rektorn kan påverka utvecklingen i skolan avgränsar sig denne till att här tala om det pedagogiska ledarskapet. Där menas att man vid arbetsplatsträffar för ut tankar som kommer uppifrån utbildningsförvaltningen och ”*som skall ut*” och implementeras i lärarnas undervisning. Rektorn uttrycker att det som förmedlas inte är direkt bindande, utan att det mer är i form av allmänna förhållningssätt i vissa frågor. K: 1 menar att det som kommer från förvaltningen är beslut man som tjänsteman måste följa, ”*vare sig man vill eller inte*”. K: 1 tillägger dock att en möjlighet finns att försöka påverka innan ett eventuellt beslut fattas. Man kan se det som att K: 1 uttrycker en ganska klar koppling till bland annat det som i teorin beskriver rektorn som en marionettdocka.

#### *Rektor K: 2*

Rektorn befinner sig i en organisation där denne har en politiskt vald utbildningsnämnd. Direkt ovanför rektorn sitter en verksamhetschef och ovanför denne en förvaltningschef. Det uttrycks att organisationen har förändrats över tid och att detta har inneburit en förändring av K: 2: s arbetsuppgifter. Denne menar att man nu ”*ska vara en pedagogisk ledare, vilket alla inte tycker om. Förvaltningschefen har uttryckt att den som administrerar gör fel*.”

Rektorn menar att de övergripande förändringarna i botten är politiska beslut och det tar sitt uttryck i direkta direktiv från förvaltningen. Man får här intrycket av K: 2 som en marionettdocka då denne uttrycker att denne ska implementera direkta direktiv från förvaltningen i skolan. K: 2 menar att förvaltningen har en utvecklingsavdelning som arbetar med att utveckla gymnasieskolan. Utvecklingsavdelningen uttrycks det att denne inte har någon personlig förhållning till. Det är alltså klart uttryckt att rektorn stys av en högre ort, nämligen av politiska beslut, när det kommer till övergripande förändringar.

Det bör dock betonas att trots en roll som marionettdocka så upplever K: 2 att denne har stor frihet i att inte behöva fråga förvaltningen K: 2 uttrycker ”*stor frihet*” i den meningen att denne inte behöver fråga förvaltningen innan beslut tas. ”*Så länge ekonomin inte spricker eller går mot nya förordningar, så tror jag väl att vi har ganska goda möjligheter att göra vad vi vill*”. Det vi här kan utläsa är att rektorn känner en trygghet och möjlighet uppåt, mot huvudman.

Även när det kommer till vem som skriver K: 2: s arbetsbeskrivning framgår det att denne känner sig fri. K: 2 beskriver att det finns en övergripande generell beskrivning men i det dagliga fortlöpande arbetet är det K: 2 själv som avgör vad denne skall jobba med och prioritera. ”*Verksamhetschefen pratar aldrig om sådant. [...] jag har en massa grejer jag måste göra, men när och hur jag gör dom spelar ingen större roll. Jag känner att jag gör precis som jag vill*”.

Rektorn uttrycker inget direkt stöd från huvudmannen, utan uttrycker istället ett stöd som i praktiken innebär hjälp med ekonomi- personal- lokal- tekniker och syokonsulenter. Detta kan förvisso också ses som ett stöd från huvudmannen, då det är denne som ser till att dessa resurser finns tillgängliga. Dock erbjuds detta stöd i form av tjänster som skolan måste betala.

K: 2 menar att ansvaret på huvudmannen har ökat vad gäller att tillgodose skolan med de resurser som nämns ovan. Rektorn menar att man tidigare på lokal skolnivå löste dessa frågor.

Det uttrycks att rektorn har en möjlighet att påverka, genom den ledningsgrupp som finns på skolan. Rektorn vill dock ytterligare betona läraernas O-inskränkbara autonomi, så länge de når målen. Detta kan ses som ett hinder för rektorn i sitt ledarskap, man skall som rektor ha respekt för sina lärare, men inte sådan respekt att man drar sig för att leda. Vi kan se att K: 2 inte upplever sig vara inne i ett korstryck. Däremot påverkas rektorn i sitt ledarskap av den autonomi som denne tillskriver lärarna. Det verkar som om lärarkulturen är stark på K: 2: s skola och det ger denne små möjligheter att styra lärarna, dock uttrycker inte K: 2 att denne vill styra lärarnas arbete. Samtidigt uttrycks det att rektorn känner att denne vill utöva auktoritet gentemot lärarna och eleverna.

#### 6.4.2 Jämförelse

Både K: 1 och K: 2 befinner sig i en situation där de beskriver sig som en marionettdocka men där ingen av dem upplever denna situation som problematisk. Stödet från huvudmannen anges enbart som positivt från K: 1: s sida medan K: 2 uttrycker att det finns ett stöd men som denne måste betala för. F: 1 uttrycker också att denne är styrd, men uttrycker det på en mer strukturell nivå och hänvisar till lagar och förankring i skolverket. F: 1 uttrycker att denne är dubbel i sin inställning till hur mycket styrning från huvudman denne önskar. Det menas att en viss fingervisning om vilken riktning huvudmannen vill att skolan skall utvecklas i önskas. F: 2 däremot uttrycker att denne inte alls känner sig styrd. Detta tycker vi är anmärkningsvärt, då denne i tidigare svar gett uttryck för ett mycket starkt pedagogiskt styre från huvudmannen. Att F: 2 inte lyfter fram det som något som är styrande är underligt, men det kanske ges en förklaring i och med att denne i och med acceptandet av tjänsten också, på samma sätt som lärarna gör, binder sig att helt driva koncernens linje.

Rektor F: 1 ger uttryck för att vara spindeln i nätet. Med detta kan menas att denne försöker behärska de olika delar som ett korstryck innefattar. F: 1: s förklaring, symboliserad genom spindeln, kan ses som dennes ambition att dra gränser gentemot de olika bud som ges, från olika ort. Ingen av de andra rektorerna ger något liknande uttryck för hur de arbetar med de olika önskemålen från över- respektive underordnad.

K: 2 är den enda som ger direkt uttryck för att en stark ramfaktor, i form lärarkultur på skolan hindrar dennes arbete. De övriga ger ett annat, dock liknande uttryck då de talat om förankring hos lärarna. Detta tror vi kan vara ett subtilt uttryck för samma ramfaktor.

Det kan ses som mycket motsägelsefullt att de svar vi fått ger en bild av fyra rektorer som inte alls känner sig utsatta för ett korstryck. Istället ger de en mer eller mindre stark bild av hur fria de är. Detta kan härledas, antingen till att våra frågor inte förmår att få fram det som teorin visar, alternativt att de rektorer vi intervjuat faktiskt inte känner igen sig i den bild som teorin målar upp. Även om vi inte har kunnat spåra stora delar av teorin kring korstrycket i kategorin, relation till huvudman, tror vi att detta kanske kan göras i den avslutande diskussionen där vi kan applicera korstrycksbegrepp på den övriga empirin.

## 7. Diskussion och slutsats

Vårt syfte att jämföra privat och kommunalt anställda rektorers beskrivning och upplevelse av rektorsrollen har genom undersökningen gett oss en bild av de olika rektorerna i relation till det korstryck som teorin beskriver. Vår slutsats är kortfattat att:

Vi kan inte särskilja de kommunala och privata rektorernas beskrivning och upplevelse av rektorsrollen sett i relation till huvudman.

Att vi inte tydligt kan särskilja de kommunalt och privat anställda rektorerna visar att det som ges uttryck för i artikeln, att friskolorna är mer fria, är alldeles för generaliserande. Detta kan vi påvisa genom de privat anställda rektorernas förhållande till huvudman i jämförelse med kommunalt anställda rektorer. Vi kan alltså inte se att de kommunalt anställda rektorerna uttrycker en känsla av att vara mindre fria än vad de privat anställda rektorerna uttrycker.

Vi kan se att frihet inom de fristående skolorna definieras olika. Artikeln i vår inledning uttrycker, att rektorerna i friskolorna är mer fria än rektorerna i kommunala skolor. Den ena privat anställda rektorn (F: 1) ger uttryck för att denne känner sig fri gentemot huvudmannen, men denne önskar att huvudman ska förmedla en ökad styrning när denne vill att huvudman ska visa i vilken riktning verksamheten skall utvecklas. Den andra friskolorektorn (F: 2) ger uttryck för samma frihet. Samtidigt kan vi se att denna rektor är styrd<sup>69</sup> då denne omges av ett av huvudmannen instiftat pedagogiskt ramverk som inte går att ändra. De kommunalt anställda rektorerna uttrycker också att de känner sig fri gentemot deras huvudman. Någon egentlig skillnad mellan friskolornas rektorer och de kommunala rektorernas beskrivning och upplevelse av frihet inför huvudmannen ser vi inte. Detta innebär att ett uttalande likt det i artikeln blir för generaliserande. Rektorerna menar alltså att de inte känner sig hindrade eller styrda sett i relation till huvudmannen. Det vi dock kan se, men som nödvändigtvis inte från rektorerna uppfattas som problematiskt (i bemärkelsen ofri), är att de alla på olika sätt omges av organisationer som på olika sätt begränsar deras frihet. Detta gestaltas tydligt i svar där rektorer menar att de kan få direktiv från huvudman, men inte upplever dessa som hindrande eller problematiskt i sin rektorsroll. Det är just den upplevda beskrivningen av rektorsrollen som vi efterlyser.

I andra sammanhang där vi heller inte tydligt kan särskilja de olika rektorerna från varandra med avseende på huvudman är vid frågor som rör socialt ledarskap och lön som ett redskap för att utöva det ledarskapet. Vi kan här se att K: 1 och F: 1 vill se möjligheterna med att använda lönen i syfte att styra och uppmuntra ett visst arbete. Däremot uttrycker varken K: 2 eller F: 2 detta lika tydligt. De betonar istället att de upplever att beslutsfattandet rörande lön ligger på en högre nivå. De upplever också bristande resurser som ett hinder i deras personalpolitik. Här kan vi se att K: 2 och F: 2 ger uttryck för en begränsning medan K: 1 och F: 1 ger uttryck för en möjlighet.

De skillnader vi dock kan se mellan friskolornas rektorer och de kommunala är att friskolornas rektorsuppdrag innefattar ett bredare och större ansvarsområde. Detta är skillnader vi kan se, men som i rektorernas svar inte menas vara någon grund för att se en skillnad i relation till huvudmannen. Alltså trots denna skillnad, vilken vi kan se, så uttrycker rektorerna liknande förhållanden till huvudmannen, med fokus på hur fri man känner sig.

---

<sup>69</sup> Vi menar att begreppet styrd står i motsats till begreppet frihet som skrivs i artikeln, i inledningskapitlet, då bristen på frihet sägs finnas i kommunala skolor där man är styrd.

Vi kan se att rektorerna har olika stort ansvar vad gäller bland annat lokal- och budgetansvar. Vad är då effekten av detta bredare ansvar kan man fråga sig, är det en större frihet eller en större arbetsbörda? Ger det en större möjligheter till att vara en ledare av skolans pedagogiska utveckling, vilket är något som enligt läroplaner skall vara en av rektorns primära uppgifter? Svaret på denna fråga tror vi är beroende på vilka möjligheter rektorn har att delegera ut ansvar i organisationen. Det vi kan se då är att de privat anställda rektorerna uttrycker en större möjlighet till delegering än vad de kommunalt anställda rektorerna har, och borde således inte uppleva sitt ökade ansvar för lokaler, administration och budget som betungande och inkräktande på andra delar av rektorsskapets innebörd. Det vi tror är anledningen till att de kommunala rektorerna inte delegerar uppgifter i samma utsträckning som de privat anställda rektorerna är att de kommunala rektorerna ingår i en organisation där det redan finns en arbetsfördelning inbyggd i organisationen. Med detta menar vi att det i de kommunala skolorna finns en verksamhetschef som tar stort ansvar för olika arbetsuppgifter som det inte finns i de fristående skolorna. Det artikeln lyfter fram som exempel på frihet, att kunna styra över sin budget, att sköta budgetarbetet själv, är det inte en större frihet, och bättre korrelerande med läroplan, att som rektor ägna sig åt att bedriva pedagogiskt ledarskap? Det vi kan se i undersökningen är att de kommunala rektorerna ger uttryck för att budgetarbete är betungande, och att det är något som stjäl tid från att bedriva ett pedagogiskt ledarskap.

Vi vill lyfta fram att K: 1 och K: 2 är rektorer som har strukturellt sett samma förutsättningar för ledarskap. Deras skolor och huvudmän är organiserade på samma sätt. Detta gör det anmärkningsvärt att de ger så olika intryck av vad de arbetar med och vad deras rektorskap innebär. K: 2 ger uttryck för att pedagogiskt ledarskap är något som denne bedriver riktat mot eleverna, inte mot lärarna. Vilket inte går hand i hand med den teoretiska definitionen av pedagogiskt ledarskap, där det för rektor handlar om att vara en pedagogisk ledare för lärarna. K: 2 menar då istället att relationen till lärarna är av administrativ karaktär, inte i huvudsak pedagogisk. Vi är osäkra på vad rektor K: 2:s arbetsuppgifter egentligen består i. Dennes beskrivning av sin rektorsroll är svår att passa in i någon annan roll än den administrativa. Att K: 2 inte är en pedagogisk ledare för lärarna beror på att denne inte vill inkräkta på lärarnas autonomi och att denne känner en osäkerhet i att leda det pedagogiska arbetet, vilka är uttryck som känns igen ifrån beskrivningarna av vad delar av ett rektorsskap kan bestå av.

Att rektorerna ger olika svar på frågorna inom de olika kategorierna kan bero på att man har olika uppfattningar om vad administrativt- socialt- och pedagogiskt ledarskap innebär; vad som sorterar under respektive kategori. Detta är givetvis ett problem för oss i jämförelsen då svaren kan vara svar på olika saker. Det finns en mening med att inte ge dem för direkta frågor då vi vill ha deras beskrivningar och upplevelser av deras rektorsuppdrag. Vi tror att för riktade frågor ger för tillrättalagda och riktade svar. Det sätt som vi ställt frågorna ger större utrymme för respektive rektor, att när frågan ställs värdera och välja vad man lyfter fram. Genom att använda denna metod blottas en skillnad i vad respektive rektor väljer att lyfta under de respektive rubrikerna. De väljer alltså själva vilken bild av rektorsskapet de vill lyfta fram.

Undersökningens resultat skiljer sig ganska markant mot den bild av rektorsskapet som den tidigare forskningen målar upp. Sannolikt är det så att teoridelen, och dess diskussion kring rektorsskapet, i högre utsträckning syftar till de strukturer som omger rektorsrollen; vad som kan hindra en rektor i utförandet av olika handlingar, det som vi ofta beskriver som ett rektorsskap. Teorin lyfter alltså inte fram den enskilde rektorn, på samma sätt som vi gör, man pratar inte i samma utsträckning om rektorsrollens beskrivningar och upplevelser av rektorsrollen. Fokus ligger, som sagt, istället på de förutsättningar som omger yrket och dess organisation.

Detta tror vi kan ses som en av anledningarna till att det blottas en stor diskrepans mellan vår undersökning och det vilket den tidigare forskningen tillsammans med artikeln i inledningen ger uttryck för. Det finns en risk att vi, i syftet att jämföra rektorernas beskrivningar och upplevelser av rektorsrollen, får svar från rektorer som accepterat den situation, vilken teorin beskrivit som problematisk. Effekten av det kan bli en rektor som oproblematiskt beskriver sin situation och sina arbetsuppgifter.

I artikeln som återfinns i inledningen uttrycks att det är engagerade lärare och drivande rektorer som gör skillnad i skolan. En förutsättning för detta är en organisation där det finns möjlighet att skapa engagerade lärare och drivande rektorer. Enligt artikeln utgörs en sådan organisation av rektorns möjligheter att själv styra över sin organisation. Alltså, ett "fritt" förhållande mellan rektor och huvudman, kan alltså antas generera alltså drivande rektorer. Drivande rektorer i sin tur genererar engagerade lärare enligt artikeln. Det vi kommit fram till är att de olika rektorerna, oavsett huvudman inte ger sken av någon skillnad i hur fri man känner sig gentemot huvudmannen och det påverkar då inte hur drivande de är. Alltså, konsekvensen eller effekten för läraren blir liten, sett med våra resultat, till vilken huvudman man arbetar under. Om det då inte är rektorns huvudman som påverkar hur drivande rektorn är, vad är det då? Rektorn som person, eller kanske den rådande skol- och lärarkulturen?

En av frågorna som vi tar med oss från denna undersökning rör begreppet frihet och den problematik som finns inneboende i det. Innebär frihet för rektor att vara den som får ta *alla* beslut, att ingen huvudmannastyrning hindrar, eller innebär frihet att vara befriad från beslutsfattande? Frågan kanske präglas av en aning svart-vitt tänkande, men vi menar att den ändå är relevant sett till den rådande diskussionen om *friskolor*. Vi misstänker att artikeln i inledningen av uppsatsen vill betona begreppet frihet i nämnd kontext som frihet från kommunalt och tillika kommunpolitiskt styre av skolor. Vår tanke kring begreppet frihet, kopplat till rektorsskapet är att en rektor sannolikt kan uppleva sig som mer eller mindre styrd, det är inte vem som är huvudmannen det beror på. Vi tror att *fri* i begreppet friskola är uttryck för en något fiktiv frihet gentemot huvudman och stat. Hur *fri* kan en friskolas rektor bli, som verkar under samma lagar och förordningar som en kommunal rektor?



## 8. Referenslista

### *Tryckta källor*

Axiö, Annika M.fl. (2000) *utveckla ledarskapet i skolan*. Stockholm: Liber

Dahlin, Per (1994) *Skolutveckling teori*. Liber utbildning AB: Stockholm

Ekholm, Mats M.fl. (2000) *Forskning om rektor. En forskningsöversikt*. Liber: Kalmar

Ellmin, Roger & Levén, Sören (1993) *Har det gått troll i rektorns nya roll?* Lärarförbundets skolledarförening, Sveriges skolledarförbund och Svenska kommunförbundet: Stockholm

Enquist, Staffan (1996) *Skolledarboken*. Stockholm: Nordstedts Juridik

Esaiasson, Peter (M.fl.) (2005) *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Andra upplagan. Nordstedts: Stockholm

Hård Af Segerstad (Red.) (1995) *Skola med styrfart. En antologi om styrning och ledning av skolans verksamhet*. Uppsala: Mellansvenska regionen

Johansson & Kallós (Red.) (1995). *Skola med styrfart. En antologi om styrning och ledning av skolans verksamhet*. Uppsala: Mellansvenska regionen

Maltén, Arne (2000) *Det pedagogiska ledarskapet*. Studentlitteratur: Lund

Nytell, Ulf. (1994) *Styra eller styras*. Stockholm: Almqvist & Wiksell

Ryen, Anne (2004) *Kvalitativ intervju* Liber: Malmö

Sigfridsson, Birgitta (2003) *Rektor i skolans frirum: delrapport kring reformen "Utan timplan i grundskolan"*. Växjö Universitet: Institutionen för pedagogik

Stålhammar, Bert (1993) *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg: Gothia

Stålhammar, Bert (Red.) (1996) *Begripa ledningen*. Stockholm: Gothia

Stålhammar, Bert (1998) *Att vara rektor i gymnasieskola: en studie av mångdimensionellt ledarskap*. Högskolan i Örebro: Örebro

Svedberg, Lars (2000) *Rektorsrollen: Om skolledarskapets gestaltning*. HLS: Stockholm

Trots, Jan (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur: Lund

Utbildningsdepartementet (2001) *Lärande ledare. Ledarskap för dagens och framtiden skola*. Utbildningsdepartementets skriftserie rapport nummer 4.

Utbildningsdepartementet (2004) *Skolans ledningsstruktur. Om styrning och ledning i skolan*. Statens offentliga utredningar: 2004:116

Viggósson, Haukur (1998) *I fjärran blir fjällen alltid blå. En komparativ studie av isländska och svenska grundskolor samt fallstudier om närhet som en förutsättning för pedagogiskt ledarskap*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International

*Lagar och styrdokument*

Friskoleförordningen 1996:1206. *Förordning om fristående skolor*.

Förordning 1997:702. *Om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.*

Läroplanen för de frivilliga skolformerna; *Lpf: 94*

Skollagen 1985:1100

*Internetkällor:*

[www.chefochledarskap.net](http://www.chefochledarskap.net)

[www.mediarkivet.se](http://www.mediarkivet.se), Göteborgs-Posten 2008-05-24, Författare: Eva-Lis Preisz,  
Förbundsordförande Lärarförbundet, M.fl.

[www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)

## Bilaga 1, intervjuguide

### *Inledande fråga:*

- Beskriv din plats i Er organisation<sup>70</sup>
- Tycker du att du har möjlighet att direkt påverka det dagliga arbetet, när det kommer till:<sup>71</sup>
  - den enskilde lärarens arbete i klassen, undervisningens innehåll och upplägg.
  - skolans administrativa rutiner
  - resursfördelningen inom skolan
  - den psykosociala arbetsmiljön
  - övergripande förändringar
- Inom vilka områden känner du dig besitta starkast auktoritet?

### *Pedagogiskt ledarskap*

- Om du skulle önska påverka dina medarbetare, hur skulle du då låta det gå tillväga. Direkta direktiv, eller genom utbildning??
- Vad kan tänkas hindra dig i ditt utövande av pedagogiskt ledarskap?
- Har din skola en grundpedagogisk idé att vila på?

### *Administrativt ledarskap*<sup>72</sup>

- Hur upplever du ditt budgetansvar?
  - Överskott?
  - Underskott?
- Hur ser ditt ansvar för lokalerna ut?
- Vilka andra administrativa uppgifter medför ditt uppdrag?

### *Socialt ledarskap*

- Hur upplever du möjligheten att leda skolans personalpolitik.
- Vilka hinder kan du se i ledandet av personalpolitik?
- Hur ställer ni er till att anställa obehöriga lärare?

### *Relation till huvudman*

- Beskriv din plats i Er organisation<sup>73</sup>
- Tycker du att du har möjlighet att direkt påverka det dagliga arbetet, när det kommer till:<sup>74</sup> övergripande förändringar
- Vilka förväntningar känner du gentemot din huvudman?
- Vilket stöd har du som skolledare av din huvudman?<sup>75</sup>
  - Vad finns det för styrkor med det stödet? - Vart kan stödet brista?
- Anser du att du som rektor kan påverka utvecklingen i skolan inom olika områden. I så fall vilka?
- Vem skriver din arbetsbeskrivning? Vem har ansvaret för hur du arbetar/ hur din situation ser ut?
- Inom vilka områden känner du dig besitta starkast auktoritet?

### *Avslutning*

- Vad tycker du är bäst om att arbeta med, pedagogiskt, administrativt eller socialt ledarskap?
- Vad ägnar du mest tid åt i arbetet? Varför gör du det?

<sup>70</sup> Frågan grundad i ett resonemang från: Ellmin & Levén (1993) *Har det gått troll i rektorns nya roll?* S. 12 ff

<sup>71</sup> Stålhammar, Bert (1998) *Att vara rektor i gymnasieskola.* S. 47ff

<sup>72</sup> Stålhammar, Bert (1993) *Skolledare i en föränderlig omvärld.*

<sup>73</sup> Ellmin & Levén, (1993) *Har det gått troll i rektorns nya roll?* S. 12 ff

<sup>74</sup> Stålhammar, Bert (1998) *Att vara rektor i gymnasieskola.* S. 55ff

<sup>75</sup> Ellmin & Levén (1993) *Har det gått troll i rektorns nya roll?* S. 12 ff