



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK OCH DIDAKTIK

SKOLLEDARSKAP

Från tanke till handling

Robert Hellström

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Magisteruppsats i pedagogik, PDA 161
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT 2010
Handledare:	Inge Marie Lundborg
Examinator:	Lars Gunnarsson
Rapport nr:	VT11-IPS-02 PDA161

ABSTRACT

Arbetets art:	Examensarbete, 15 hp
Program och/eller kurs:	Magisteruppsats i pedagogik, PDA161
Titel:	Skolledarskap. Från tanke till handling
Författare:	Robert Hellström
Handledare:	Inge Marie Lundborg
Examinator:	Lars Gunnarsson
Rapport nr:	VT11-IPS-02 PDA161
Nyckelord:	Ledarskap, ledare, chef, rektor

Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur rektorer utvecklar sitt skolledarskap och vad i skolans kontext som har störst inflytande över deras ledarskap. Rektorerna har dessutom tillfrågats om hur de går tillväga för att utveckla sitt ledarskap.

Metod

För att undersöka och få svar på den valda frågeställningen har jag använt mig av en kvalitativ metod i form av djupintervjuer med sex stycken yrkesverksamma rektorer. Intervjuerna har baserat sig på en i förväg utskickad intervjumall. Urvalet av respondenter har skett utifrån att de tillfrågade är verksamma som gymnasierektorer. Tillgängligheten till respondenter har haft ett stort inflytande på urvalet. Rektorerna som valde att medverka är samtliga tidigare lärare och har varit verksamma i sin yrkesroll från ett till drygt tio år.

Resultat

Studien visade på att majoriteten av rektorerna utvecklat sina tankar om skolledarskap från i första hand sina yrkeserfarenheter som lärare och förtroendeuppdrag knutna till rektorsrollen. Flertalet av de intervjuade angav också att mentorer och förebilder haft stort inflytande över deras bild av hur man uppträder som ledare. En stor administration och tidsbrist uppfattades påverka möjligheterna att bedriva ett mer aktivt ledarskap för de flesta rektorer. Få angav att ledarskapsteorier i någon form hade haft någon inverkan på deras val av hur de väljer att leda.

Kompetensutveckling av ledarskap bedrevs i första hand genom:

- (i) Feedback via utvärderingsenkäter, medarbetarsamtal, nätverk och ”korridor möten”
- (ii) Nätverk
- (iii) Egna studier (akademiska/icke akademiska), seminarium och den Statliga Rektorsutbildningen
- (iv) Till ringa del av resultat från mätmetoder som t.ex. Balanserat styrkort

Slutsatsen av studien blir att majoriteten av respondenterna lär sig skolledarskap genom att växa in i rektorsrollen. Det finns idag ingen professionaliserad väg för lärare att lära sig ledarskap eller hur man vidareutvecklar sitt ledarskap. Hur detta påverkar kvalitén och förmågan att leda personal och skapa visioner och mål som sträcker sig över en längre tidsrymd kan vara intressant fråga för vidare forskning.

INNEHÅLL

ABSTRACT	1
1. INLEDNING.....	1
1.1 Varför en studie om skolledarskap?	1
1.2 Begreppsförklaring	2
1.3 Vad innebär det att arbeta som rektor?	3
2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	4
2.1 Syfte.....	4
2.2 Frågeställningar	4
2.3 Avgränsningar	4
3. BAKGRUND.....	5
3.1 Vägen till rektorstjänst	5
3.2 Formella och informella krav på rektor	6
3.3 Rektorsutbildning – då och nu	6
3.4 Ledarskapets ökade fokusering	8
3.5 Rektors kompetensutveckling	9
3.6. Strategisk planering och visionsarbete	11
3.6 Ledarskap ur ett historiskt och filosofiskt perspektiv.....	12
3.7 Teoretiserande av ledarskap i modern tid.....	13
3.8 Ledarskapsstilar	14
4 TIDIGARE FORSKNING OM SKOLLEDARSKAP	17
5. METOD.....	20
5.1 Kvalitativ metod	20
5.2 Halvstrukturerad intervju.....	21
5.3 Urval	21
5.4 Tillvägagångssätt och genomförande	23
5.5 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	24
6. RESULTAT.....	26
6.1 Presentation av resultat.....	26
6.2 Varifrån kommer rektorns tankar om ledarskap?.....	26
6.3 Vad i skolans kontext styr rektors ledarskap?	30
6.4 Hur har man som rektor valt att utveckla sitt ledarskap?	35
7. DISKUSSION	41
7.1 Metoddiskussion.....	41
7.2 Resultatjämförelse	41
7.2.1 Varifrån kommer rektorns tankar om skolledarskap?.....	41
7.2.2 Vilka faktorer i skolans kontext styr rektors ledarskap?.....	43
7.2.3 Hur har man som rektor valt att utveckla sitt ledarskap?	44
7.3 Slutsats.....	45
LITTERATURFÖRTECKNING	47

BILAGOR	50
Bilaga 1 – Introduktionsbrev	50
Bilaga 2 - Mall för djupintervju.....	51

1. INLEDNING

1.1 Varför en studie om skolledarskap?

Min studie har som syfte att undersöka hur rektorer utvecklar sina tankar om skolledarskap och vad i skolan som har störst inflytande över deras ledarskap. Rektorerna har dessutom tillfrågats om hur de arbetar för att utveckla sitt ledarskap. Mitt intresse för området kom av att jag har egna ambitioner att arbeta i rektorsrollen och såg det därför som både värdefullt och intressant att få ta del av rutinerade rektorers erfarenheter av ledarskap i en komplex miljö.

Skolan har sedan kommunaliseringen i början av nittioalet genomgått en dramatisk förändring. Något som också påverkar en rektors sätt att bedriva ledarskap. Alexandersson och Mården lyfte redan för ett decennium upp problematiken att kombinera och införliva en värdemaximerad pedagogisk verksamhet med normer och handlingsmönster från marknadsekonomiska styrningsmodeller vars eventuella ideal ibland är vinstmaximering (Alexandersson & Mården, 1998).

Under mina studier vid Pedagogien och i min omgivning har jag kommit i kontakt med ett flertal rektorer och intresserat lyssnat på hur de ser på hur man bäst leder en skolas personal och verksamhet för att lyckas. Att synen skiljer sig åt har inte på något sätt minskat min nyfikenhet att ta del och lära. Ledarskap har alltid intresserat mig, och för min egen del har utbildning och ledarskap gått hand i hand under övervägande delen av mitt yrkesliv efter en karriär som officer. För ett antal år sedan valde jag att lämna min karriär som pedagog och utbildningsledare inom Försvarsmakten och byta yrkesbana till gymnasielärare. En önskan att kunna vara med och påverka gjorde att jag därefter hoppade på magisterutbildningen i Pedagogiskt ledarskap.

I och med mitt byte av yrke har jag fått uppleva hur synen på ledarskap både kan variera stort och samtidigt ha många gemensamma nämnare. Det finns också en mängd modeller och teorier för att beskriva såväl grupputveckling, ledarskapsmodeller som individers utvecklingsskeden. Några av de mer omtalade är bl.a. Will Schutz FIRO-teori (Fundamental Interpersonal Relations Orientation) om gruppdynamik och Abraham Mazlows behovspyramid.

Ledarskapsutbildningar och kontinuerlig feedback har varit till stor hjälp för mig att skapa en praktisk och teoretisk plattform samt förståelse från vilket jag funnit struktur och förklaringar till att kunna agera i min roll som chef och ledare. Under min yrkesutövning har jag också träffat chefer som påverkat min syn på ledarskap. Alla har haft sin individuella och personliga stil. Vissa har varit mer eller mindre formella, vissa har haft lättare och svårare att definiera visioner och hantera konflikter.

Kvale påpekar att om man vill veta hur människor uppfattar sin värld och sitt liv är ett samtal en god början (1997, s 9) En god kunskap och förståelse om verksamheten är oftast en förutsättning för trovärdighet i sin chefsroll men räcker det med detta för att bli en duktig rektor? Hur viktigt är en rektors förmåga att leda en duktig lärarkaders arbetsinsatser i både ett kortsiktigt (operativt) och ett långsiktigt (administrativt) perspektiv? Vad kan därför vara intressantare än att få göra en studie och ta del av rutinerade rektorers tankar om ledarskap och egen kompetensutveckling i ämnet?

1.2 Begreppsförklaring

Då många begrepp använts synonymt och ibland förväxlas kan det finnas anledning att definiera flera av uttrycken som använts i studien. Jag har valt att använda mig av Hallerströms definition av vad *rektorsrollen* innebär, dvs. det nationella uppdraget till rektor innefattar ansvar för att på olika sätt se till att skolan utvecklar den pedagogiska praktiken så att målen för skolan kan uppnås (2006, s 15).

Skillnaden mellan chefskap och ledarskap är att det förra utgår ifrån en formell ledningsposition i en organisation medan ledarskap också kräver att man utövar inflytande över andra individer (Rapp, 2006), s 93). Granberg gör tilläget till ledarskap att det är en informell position – en funktion som skapas i kraft av den personen utövar ledarskapet (Granberg, 2011, s 580). Skolinspektionen beskriver *Ledarskap* som syftande på relationen där rektor skapar förutsättningar och en kultur för fördelat ansvarstagande, samarbete och delaktighet, men där rektor fortfarande har det yttersta ansvaret i enlighet med skollag och övriga styrdokument (Skolinspektionen 2010:15, s 14).

Management kontra *chefska*p. Inom Försvarsmakten skiljer man på *management*, *chefska*p och *ledarska*p. Management syftar till att skapa normativa regler, chefska

innebär att skapa förutsättningar för ett gemensamt handlande och ledarskapet bidrar till att initiera och utföra de mänskliga handlingar som behövs för att det som skall göras blir gjort. Larsen och Neergaard (citerade i Granberg, 2011) säger att management avser traditionella principer för ledarskap såsom planering, organisering, styrning, beslutsfattande, samordning, uppföljning och kontroll. Dessa har en administrativ eller ekonomisk betoning, till skillnad från ledarskap där ledaregenskaper, värderingar och etik betonas (2011, s 583-584).

Ohlson beskriver en skillnad mellan ett *administrativt* och ett *pedagogiskt ledarska*p som att ett *administrativt ledarska*p ofta förklaras utifrån en formell skapad av Henri Fayol. POLSK, vilket står för planering, organisering, ledning, samarbete och kontroll. I ett demokratiskt ledarskap handlar det administrativa arbetet till stor del om delegering. I det pedagogiska ledarskapet utövar ledaren en aktiv, synligare roll. Ohlson menar dock att dessa två är starkt integrerande (Ohlson, 2001, s 95)

Kåräng menar att *Pedagogiskt ledarska*p är svårdefinierat. Vilket till del kan bero på att olika aktörer inte vill ge begreppet samma innebörd. Den officiella synen på pedagogiskt ledarskap som kommit till uttryck i olika skolpolitiska dokument har skapats av Nestor. Nestor har utifrån sin forskning definierat begreppet pedagogiskt ledarskap som ett inflytande som skolledaren utövar i förhållande till lärare genom handlingar, som syftar till påverka dem till att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag (Kåräng, 1997, s 264). Även Rapp är inne på att det är svårt att definiera pedagogiskt ledarskap, och gör tilläget om det är skillnad att vara ledare i skolan i jämförelse med att vara ledare i andra organisationer? Är domaren juridisk ledare för sina medarbetare? Är ingenjören teknisk ledare för sina medarbetare (Rapp, 2006, s 94)?

*Didaktiskt ledarska*p innebär att rektor tar ansvar för undervisningskvalitén i sin skola och genom egna eller andra skolledares klassrumsbesök hämtar kunskaper om olika lärares undervisning som sedan tillsammans med utvärdering av elevernas resultat ligger till grund för utvecklingssamtal med lärarna (Grosin, 2010, s 4).

1.3 Vad innebär det att arbeta som rektor?

Rektorernas arbete har i likhet med lärarnas förändrats påtagligt sedan skolan kommunaliserades i början av 1990-talet. Decentraliseringen inom skolområdet har inneburit en stor lokal frihet men också ett större ansvar, inte minst för rektorerna. I ledningen av en skola ingår ansvar för skolans resultat, pedagogiskt utvecklingsarbete, personalfrågor, ekonomi, arbetsmiljö, förankringen av skolans demokratiska värdegrund samt samarbete med föräldrar och det omgivande samhället. Särskilt för ledningen av gymnasieskola och vuxenutbildning behövs också en nära kontakt med arbetslivet och samhällsutvecklingen i övrigt. Till sin hjälp finns det på många skolor en biträdande rektor. Denna yrkeskategori är inte reglerad i skollagen. En biträdande rektor har ofta ansvar för vissa delar av verksamheten, många gånger sådant som är relaterat till pedagogiska frågor (Hallerström, 2006, s 18).

Rektors roll och ansvar regleras i Sverige i skollag, läroplan och lokala bestämmelser. Men de förväntningar som finns på skolledare från omgivningen bidrar på gott och ont till vilken position rektor och vilket ledarskap som en rektor kan utöva.

Då majoriteten av rektorerna har en bakgrund som lärare innebär steget från lärarrollen till rektorsrollen rent konkret ett byte från kateder och klassrum till rektorsexpedition fylld med en mängd olika arbetsuppgifter och stort ansvar. Detta sker utan något ytterligare krav på specifik kompetens än den egna pedagogiska utbildningen och pedagogiska erfarenheter och insikt. Först när en rektor blivit anställd påbörjas arbetet med att på olika vägar skaffa den reella ledarkompetens som krävs och att få legitimitet som skolledare från omgivningen (Hallerström, 2010, s 15-16).

Statistik ifrån Sveriges Skolledarförbund visade på en hög personalomsättning bland rektorer. 2007 var endast 29 procent av 472 rektorer som följdes upp i 28 kommuner kvar samma uppdrag hösten samma år som läsåret 2001. Det innebär att 71 procent av rektorerna bytte jobb minst en gång under perioden och att väldigt många verksamheter blev utan chef under en tid (Isaksson, 2009, s 26). Hur dessa siffror rörande personalomsättningen ser ut procentuellt jämfört med chefsuppdrag i andra verksamheter är en intressant fråga. Statistiken förklarar inte varför men väl att det är stor rörlighet.

I Sveriges Skolledareförbunds arbetsmiljöenkät framkom också att två av tre rektorer upplevde att de hade för snäva ramar för att kunna utföra sitt uppdrag på det sätt som de ville och borde. Fyra av fem verkade arbeta mer än normal arbetstid under en vanlig vecka för att hinna med de viktigaste arbetsuppgifterna. Endast en av tio hinner utföra alla sina arbetsuppgifter inom ramen för arbetstiden. Varannan har ofta problem med att få tiden att räcka till. I denna grupp är kvinnorna överrepresenterade. De yngre verkar ha svårare än äldre att hinna med. Enkäten visade att de mer utvecklingsinriktade insatserna får stryka på foten när tiden inte räcker. Utvecklingssamtal, elevvårdskonferenser, föräldrakontakter och liknande ser man till att genomföra (Isaksson, 2009, s 18).

2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

2.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur rektorer utvecklar sitt skolledarskap och vad i skolans kontext som har störst inflytande över deras ledarskap. Rektorerna har också tillfrågats hur de arbetar för att utveckla sitt ledarskap.

2.2 Frågeställningar

- (i) Varifrån kommer rektorns tankar om ledarskap?
- (ii) Vad i skolans kontext styr rektorns ledarskap?
- (iii) Hur har man som rektor valt att utveckla sitt ledarskap?

2.3 Avgränsningar

Den här studien inte har för avsikt att definiera eller försöka att värdera vilken typ av ledarskap som krävs för att bli en bra rektor, utan fokuserar på hur ett antal rektorer gått till väga för att tillägna sig sitt ledarskap. Det är dock svårt att studera ledarskap utan att vara värderande. Att ledarskap är viktigt för en verksamhet torde vara allmängiltigt utan att detta påstående empiriskt behöver bevisas. Jag har dock avsiktligt undvikit att beröra exempelvis McGregors X- och Y-teori i detalj för att undvika att hamna i en värderande diskussion.

Då antalet respondenter begränsar sig till sex stycken har jag valt att bortse från eventuell betydelse av skolans huvudman, kön, ålder eller etnicitet mm. Lokala förutsättningar såsom ekonomi, miljö, popularitet, lärarkompetens mm har med stor sannolikhet påverkan på möjligheterna att verka som rektor. Hur stor denna påverkan är i jämförelse med exempelvis personlig kompetens som chef och ledare en intressant frågeställning, som tyvärr inte ryms inom denna studie. Att skolans huvudman respektive kön på respondenterna nämnts har enbart som syfte att göra läsningen mer attraktiv och mindre formell.

3. BAKGRUND

3.1 Vägen till rektorstjänst

Under sjuttio- och åttiotalen fanns en stark norm bland kommunala politiker att rektorer borde rekryteras bland den egna kommunens invånare och gärna bland de lärare som fanns inom det rektorsområde, den gymnasieskolenheten eller den komvux-enhet där tjänsten fanns. I mitten av nittioalet var förhållandet snarare det omvända då ca en tredjedel av alla skolledare från grundskola och gymnasium rekryterade utanför skolans värld (Ekholm, Blossing, Kåräng, Lindvall och Scherp, 2000, s 108). Svedberg pekar på att rektorer i regel med få undantag själva är lärare, fritidspedagoger eller förskollärare. Den egna yrkeserfarenheten är legitimitetsgrundande och anses i många fall vara näst intill nödvändigt för att kunna vara trovärdig i sin chefsposition. Den absolut vanligaste karriärvägen för en lärare till en rektorstjänst går oftast via mer och mer kvalificerade administrativa skolledningsuppgifter, gärna fackliga erfarenheter och uppdrag på lokal eller central förvaltning (Ekholm et al, 2000, s 30 – 32). Även Ekholm påpekar att lärarbakgrunden ger viktig erfarenhet av den s.k. skolverkligheten, lärarkollektivets villkor och självförståelse. Nackdelarna kan vara att rektorer som kommer ifrån de egna leden i många fall har svårt att bli accepterade och skapar ambivalenta kollegiala lojaliteter (Ekholm et al, 2000, s 30).

Vem som väljer att bli rektor är svårare att definiera. Hallerström pekar på tre förutsättningar som kan ses som en norm bland dem som blir rektorer.

- (i) Det finns en vilja och motiv i syfte att uppnå ett önskat tillstånd eller värde
- (ii) Kunskap är en viktig förutsättning för att kunna utföra professionella handlingar, lösa problem och aktivera sitt handlade i den riktning man önskar
- (iii) Möjligheter för att realisera det man både önskar uppnå och har kunskaper för att utföra.
(2006, s 47).

Enligt Isaksson har nio av tio svenska rektorer en lärarutbildning i grunden. I gruppen över 60 år är 96 procent lärarutbildade. I gruppen under 40 år är motsvarande andel 78 procent. Många har också annan akademisk utbildning. Som exempel nämns rektorsutbildning, ekonomutbildning, utbildning i specialpedagogik, officersutbildning och utbildning vid musikhögskola (2009, s 16).

Hall pekar kritiskt på att konsekvenser av internrekrytering kan leda till chefer när sin ställning därför att de arbetat bra inom andra yrkesområden och mindre för att de kanske är den mest lämpade att leda. Den framstående ingenjören befordras till chef med föga extra utbildning, den framstående läraren blir rektor. Chefsarbetets principer får de tillägna sig medan de arbetar (1990, s 56 – 57).

3.2 Formella och informella krav på rektor

De formella kraven på rektors funktion, roll och arbetsuppgifter har successivt förändrats och utvecklats under hela 1900-talet från att ursprungligen examinera och kontrollera lärare, till att vara administrativ chef och till att idag vara såväl pedagogisk ledare och administrativ chef, med uppgift att finna lösningar på problem och hur dessa skall genomföras och lösas (Hallerström, 2009, s 24, Ekholm et al, 2000, s 16).

Elisabeth Nihlfors nämner hur samhällsutvecklingen påverkar skolsituationen mer än tidigare. Enligt henne har de skolor lyckats bäst där ledaren visat störst tillit till de anställda, större uppskattning för medarbetarnas engagemang, initiativkraft och hög grad av delegering (1998, s 62 -67).

Rektors uppdrag innebär relativt stort handlingsutrymme men även begränsningar i form av formella likväl som informella krav från såväl skolans huvudman som lärare, elever, föräldrar m.fl. Forskning och utredningar visar på komplexiteten i rektors ledarskap och på svårigheterna med att vara pedagogisk ledare. Som, rektor skall man ha kunskap om, och förmåga att tolka de nationella målen. Men det är också rektorn uppgift att särskilt verka för att utbildningen utvecklas och har ansvaret för skolans resultat. I den mål- och resultatstyrda skolan är rektors ledarskap en viktig katalysator i skolans förbättringsarbete för att frigöra den potentiella kapaciteten i skolorganisationen. (Skolinspektionen, 2010:15, s 6 - 7).

De formella kraven på rektor finner vi i Skollagen och Läroplanerna där följande sägs:

”... Rektorn ska hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Rektor ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas. Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt” (Skollagen 2 kap. 2 § [1985:1100]).

”... Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektorn ansvarar för att en lokal arbetsplan upprättas... Rektorn har ansvaret för skolans resultat...” (Lpf 94, s 16).

3.3 Rektorsutbildning – då och nu

Den statliga utbildningen av rektorer har funnits i Sverige sedan 1960-talet. Då skedde utbildningen som veckokurser på frivillig grund och skolledare deltog i dessa på eget initiativ. Därefter har utbildningen fått en alltmer formell status och är idag en av de få styrinstrument för skolan som staten har kvar efter decentraliseringen till kommunerna. Ett gemensamt utbildningsprogram för landets skolledare påbörjades först som försöksutbildning 1970 vid Lärarutbildningen i Malmö (Hallerström, 2006, s 23). År 1976 lagstodgades ett nationellt utbildningsprogram för alla rektorer i det nationella skolsystemet. Efter en utvärdering 1986 beslöt riksdagen om ett bredare integrerat rektorsutbildningsprogram där staten och kommunerna gavs ett ansvar för olika delar av utbildningen. Avsikten var att ge rektorer en grundläggande och djup förståelse för skolans nationella mål och utrusta dem med ledarskapsfärdigheter för att stimulera skolutveckling (Utbildningsdepartementet, Ds 2007:34, s 24).

Med kommunaliseringen i början av nittioalet knöts utbildningen till sex universitet runt om i landet. Fokus på utbildningen blev ett demokratiskt, lärande och kommunikativt ledarskap, som också blev underlag för ett nytt måldokument för utbildningen (Hallerström, 2006, s 25). Den ansvarsfördelning mellan staten och skolhuvudmännen som infördes 1991 innebar också att rektorerna fick en central roll vad gäller ansvaret för hur skolorna når de nationella målen (Utbildningsdepartementet, Ds 2007:34, s 25).

När forskare från Förvaltningshögskolan i Göteborg utvärderade skolledarutbildningen 1998 konstaterades att den var populär bland deltagarna men att den i vissa fall ägnades åt områden som låg vid sidan om dess övergripande målområden (Svedberg, 2000, s 35).

Sedan år 2003 har Myndigheten för skolutveckling ansvaret för den statliga rektorsutbildningen. Rektorsutbildningen vänder sig idag till skolledare som innehåft sin befattning en tid. Utbildningens övergripande syfte är att stärka nyblivna rektorer i deras yrkesutövning och att göra dem skickade att leda skolorna i enlighet med nationella mål (Utbildningsdepartementet, Ds 2007:34, s 26).

Enligt Skolverket ges utbildningen till rektorer efter ungefär två år i tjänst. Den innefattar cirka 30 kursdagar under en tvåårsperiod. Syftet med den nya rektorsutbildningen är att skapa kunskap och förståelse för de nationella målen och kunskap om skolans roll i samhället, samt att utrusta rektorer med ledarskapsfärdigheter för att stimulera skolutveckling. Detta program har funnits i mer än 30 år med bara smärre förändringar. Det justerades 2007 som ett led i den borgerliga regeringens revidering av ledarskapsutbildningar. Staten erbjuder utbildningen gratis till alla skolhuvudmän i Sverige. Kommunerna beslutar sedan själva om de vill anmäla sina skolledare till utbildningen (Skolverket, s 112)

Sveriges Skolledarförbund säger sig ha stora förväntningar på den nya rektorsutbildningen. Inte minst därför att det omfattar både rektorer och biträdande rektorer, liksom att också redan verksamma rektorer och skolledare ska ges möjlighet att gå utbildningen. Det handlar alltså inte bara om att utbilda nya skolledare utan om att också stärka redan verksamma (Isaksson, 2009, s 30).

För rektorer och lärare med ambitionen att bli rektorer finns förutom den statliga rektorsutbildningen också såväl masterutbildningar i pedagogiskt ledarskap som fristående kurser inom bl.a. skoljuridik, utvärdering och ledarskap. Det finns även privata utbildningsföretag som erbjuder ledarutbildningar för bl.a. rektorer. Dessa ledarutbildningar är relativt generella och innehåller oftast inte några specifika, teoretiska eller praktiska, inslag om exempelvis skolans lagar och regler eller rektors myndighetsansvar.

Enligt en kartläggning av skolledares utbildnings- och yrkesbakgrund som genomfördes av Myndigheten för skolutveckling år 2003, angav ca 16 procent av skolledarna att de hade gått en mer omfattande – minst ett år – ledarskapsutbildning. Endast sex procent angav att de hade deltagit i både den statliga rektorsutbildningen och någon annan längre ledarskapsutbildning (Hallerström, 2006, s 28). 2008 stod 700 skolledare i Sverige i kö till den äldre statliga rektorsutbildningen, som huvudsakligen vänder sig till redan verksamma rektorer (Isaksson, 2009, s 30).

Intresset för att utbilda sig inom rektorsämbetet och ledarskap verkar finnas. Skolverket skriver i sitt nyhetsbrev (2009 – 09) att intresset för Nya Rektorsutbildningen har varit stort.

Över 1400 ansökningar hade då inkommit. Detta intresse verkar dock inte vara nytt för redan 2006 skrev Lärarnas Nyheter att den ”nya” statliga rektorsutbildningen är en framgång då – tre av fyra skolledare saknade 2003 utbildning för jobbet (<http://www.lararnasnyheter.se/chefledarskap/2006-02-01/nya-utbildningen-rektorssucce>, hämtad 2011-03-04).

Kritik mot skolledarutbildning som tidigare framkommit är att det varit ett genomgående problem vem som skall svara för utbildningen och vad utbildningen skall innehålla. Skall utbildningens tyngdpunkt ligga på handlingsorienterade kunskaper i fältet eller kritiska kunskaper om fältet? Är det främst en statlig angelägenhet att antingen via ämbetsverk, styra landets skolor genom en befattningsinriktad rektorsutbildning eller via departement uppdra åt universitet och högskolor att tillhandahålla en utbildning på akademisk grund? Eller är det främst en kommunal angelägenhet att i decentraliseringens namn själva sköta utbildningen av de kommunala cheferna? (Svedberg, 2000, s 224).

3.4 Ledarskapets ökade fokusering

Att skolledarskap är viktigt finner vi många indikationer på, men hur viktigt ledarskap är och hur det skall utövas finns det delade meningar om. De politiska blocken har olika syn på hur skolpolitiken skall utformas vilket naturligt sätter sin prägel på synen på rektorn som ledare. Bass forskning pekar på att ledarskap är att betrakta som den enskilt viktigaste faktorn för framgång eller misslyckande. Detta även när det kommer till skolans klimat och elevers prestationer (2008, s 11).

OECD:s rapport från 2009 placerar skolans ledarskap högt upp på dagordningen runt om i världen. Rapporten påtalar att det spelar stor roll för skolans resultat, i och med att det påverkar så väl lärarnas motivation och kompetens som deras arbetsmiljö och arbetsklimat. Ett effektivt skolledarskap är en förutsättning för att kunna förbättra utbildningens effektivitet och berättigande (Skolverket, 2009, s 11).

I McKinseys rapport *How the world's best-performing school systems come out on top* (citerad i Isaksson, 2009, s 12), pekar man på vikten av starkt ledarskap i skolan för att nå utveckling och förbättring av undervisningen. En tydlig internationell trend är att de bästa utbildningssystemen lägger kraft och resurser på att utveckla skolledare som är skickliga pedagogiska inspiratörer och utvecklare. Det är det mest effektiva framgångsreceptet för undervisning och kunskapsspridning. Rapporten noterar tre huvudåtgärder:

- (i) Bara rätt lärare, de mest lämpliga, ska bli rektorer.
- (ii) Varje rektor ska få fokusera på att vara pedagogisk ledare.
- (iii) Skolledaren måste ges möjlighet att ta till sig, utveckla och sprida pedagogiska färdigheter och undervisningsmetoder.

Isaksson gör tolkningen att skolans mest lämpliga ledare ska bli rektorer för att kunna koncentrera sig på pedagogisk verksamhet. Pedagogiska ledare ska inte heller sitta i kommunhuset i möten. De ska verka i skolan, se till att lärare får coachning i och utanför klassrummet, att lärare lär av varandra och att lärare utvecklas – för elevernas bästa (Isaksson, 2009, s 12).

Skolledarnas betydelse för att åstadkomma förändringar av undervisningsmönster, betonas även av stat, kommuner och fackföreningar. Enligt Hart och Bredeson (citerade i Ekholm et al) är det mycket tydligt att skolledare påverkar skolors effektivitet och elevers lärande. Det är ovanligt med framgångsrika skolor som har ”dåliga” skolledare. Framgångsrika skolor gör organisatoriska och administrativa kopplingar, så att möjligheter skapas för lärare att förverkliga visionen, samtidigt som man ser till att visionen blir en del av lärarkulturen (Ekholm et al, 2000, s 178 – 179). Men då administration tar stor del av rektorns tid har det pedagogiska ledarskapet blivit mer av ett slagord än en yrkesmässig realitet för många skolledare (2000, s 25).

Halls forskning visar att utan tydlig ledning riskerar den bästa personalen att inte kunna nyttomaximeras. De personer som leder en organisation skapar förhållanden som utformar organisationens grundstämning och som till kollegor förmedlar vilka värderingar som hyllas, vilka prioriteringar som är viktiga och vilka beteenden som tolereras (1990, s 57).

Trots att de flesta verkar vara i konsensus om vikten av ledarskap finns det enligt Skolverket ingen färdig modell för framgångsrikt skolledarskap då det är många faktorer som formar ledarskapet. Ledarskapet är tänkt att utövas utifrån en medvetenhet om nationella styrdokument och huvudmännens riktlinjer. Vanligtvis finns utifrån dessa utgångspunkter också en mer eller mindre kommunicerad vision eller målbild om vad skolan ska åstadkomma. Rektorer arbetar under olika förutsättningar, med olika ledarstrategier och ledningsstrukturer, olika stora personalgrupper och elevantal. Hur ledarskapet ser ut påverkas av i vilken fas utvecklingsarbetet på den enskilda skolan befinner sig, men också av hur rektor förhåller sig till de förbättringsbehov som finns och vilket stöd de uppfattar sig kunna få av huvudmannen i sin ledarroll (Skolinspektionen, 2010, s 7).

3.5 Rektorerers kompetensutveckling

Rektorerers väg till kompetensutveckling är inte lika självklar som exempelvis lärarnas. En orsak till detta skulle kunna vara att det inte finns en tydlig kompetensutvecklingsplan från lärare till rektor. Kompetensutveckling blir därmed oftast en dialog mellan i första hand rektorn och dess huvudman beroende på såväl individuella behov hos rektorn som huvudmannens beslut. Intrycken för nya tankar idéer liksom respons på det egna ledarskapet hämtas från olika håll. Många rektorer deltar i nätverk för information och erfarenhetsutbyte, men formen för dessa varierar.

Granberg ger exempel på hur vissa kommuner har ambitiösa chefsutvecklingsprogram. Ett exempel är Östersund, där kommunen har en tydlig strategi att cheferna är en viktig del i arbetet att nå kommunens vision. Som ett led i detta genomgår alla chefer ett Ledarprogram bestående av ca 23 dagars utbildning. Enligt Granberg sker utveckling i ett ömsesidigt samspel mellan individen och kontexten. Det lärande som sker i individens strävan att göra omgivningen begriplig är alltid relaterat till vad som kännetecknar denna omgivning. Samtidigt är individen alltid en del i sammanhanget. För att jag skall kunna förstå min omvärld krävs också att jag har förmåga att distansera mig från det bekanta, dvs. att jag går utanför mig själv och mina tolkningsramar (2011, s 631 - 632).

Andra former som underlättar en lärande resa är en yttre respons på en specifik utförd handling eller på ett skede. Denna respons kan komma från lärare, faddrar, styrgrupper, externa konsulter, handledning eller nätverk.

Hallerström pekar i sin forskning på att den egna motivationen och de värderingar som rektor bär med sig som individ och människa, är den starkaste motorn i ledarskapet. Hon menar att rektorer behöver kraft och mod att utveckla och artikulera sina personliga ställningstaganden och låta dem bli tydligare i ledarskapet och samspelet med sina medarbetare (2006, s 154). Skolinspektionen är inne på samma spår och säger att rektor i högre grad behöver hantera sin roll som aktör i ett system där rektors ansvar också innebär ett ansvar för sin egen kompetensutveckling och förmåga att skaffa sig det stöd och de nätverk som rektor behöver för att leda skolan mot ökad måluppfyllelse. Samtidigt måste huvudmannen vara lyhörd och ha respekt för de utvecklingsbehov olika rektorer har, och se sina rektorer som professionella chefer i ett komplext system. (Skolinspektionen, 2010, s 32).

I en ambition att hitta vägar för att utveckla såväl ledarskap som verksamhet används ett antal olika modeller. De kan vara organiserade som olika former av konsultationer lik de som tidigare nämndes men också vara resultat av utvärderingar. I ett antal kommuner har man valt att använda sig utav ett utvärderingssystem benämnt *Balanserat styrkort*. Systemet är hämtat från näringslivet.

Balanserat styrkort är en teknik för att mäta en organisations framgång och att kunna identifiera områden som behöver utvecklas. Idén om Balanserat styrkort kom från organisationsteoretikerna Robert Kaplan och David Norton. Metoden syftar till att hjälpa chefer att översätta sin vision till tydliga mått på framgång genom att balansera det finansiella perspektivet mot tre andra lika viktiga perspektiv: kunden, den interna processen samt förnyelse och lärande. För vart och ett av perspektiven krävs att cheferna identifierar de olika faktorerna som är avgörande för framgång. Den kritik som förs fram mot metoden är att den alltför ensidigt utgår från ledningens perspektiv på styrning. Vidare att metoden egentligen är alltför förenklad i synen på strategi men också att jakten på mätbara mått leder till mått som inte alltid är relevanta att mäta (Granberg, 2011, s 145 - 146).

Rektorer genomför också med sin personal minst en gång per år ett återkommande medarbetarsamtalet. Utöver detta har rektorn sitt eget motsvarande samtal med sin huvudman. Här delges feedback och intryck. Syftet med medarbetarsamtal oavsett nivå är att möjliggöra en planerad diskussion av resultat och behov av kompetensutveckling. Inputs av hur det egna ledarskapet fungerar kommer också via årliga enkäter och dagliga samtal med personalen. Enkäterna är ofta utformade för att svara på hur väl personalen trivs på sin arbetsplats, ge styrkor och svagheter mm. Resultatet av enkäterna skall sedan fungera som en kompass för förändrings- och utvecklingsarbete i organisation. Enligt SCB är det exempelvis nödvändigt att ha en god kunskap om medarbetarnas syn på sin arbetssituation för nå kvalité i sitt utvecklingsarbete

Andra varianter av enkäter är exempelvis NMI. NMI är en tjänst som säljs av både SCB och privata företag med inriktning på strategi- och förändringsarbete. Bland annat används NMI av Göteborgs kommun. NMI står för Nöjd Medarbetar Index och skall ge information om hur personalen uppfattar:

- Delaktighet/Information
- Arbetstillfredsställelse

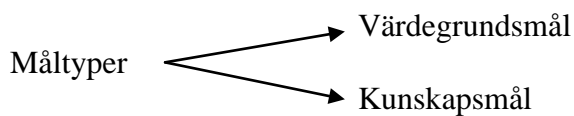
- Kompetensutveckling
- Mål/Uppföljning
- Ledarskap
- Fysisk arbetsmiljö
- Trygghet
- Öppenhet
- Arbetsbelastning

(http://www.scb.se/Pages/List____250912.aspx, hämtad 2011-03-16).

3.6. Strategisk planering och visionsarbete

Många gånger talar vi om att skolans måluppfyllelse måste förbättras utan att riktigt förklara vad vi avser med detta. Och vilka mål – bland de flera hundra som finns i skolans styrdokument är mest centrala att förbättra? Till detta har vi strävansmål och uppnåendemål, där målen att sträva mot anger inriktningen på skolans arbete och därmed en önskad kvalitetsinriktning. Mål att uppnå anger miniminivå av kunskaper som alla elever ska uppnå (Rapp, 2006, s 115).

Skolans målskrivning kan vidare inplaceras under två måltypen:



(Rapp, 2006, s 116).

Många skolledare vittnar om att de anser att det råder en tidsbrist som leder till en nedprioritering av det pedagogiska ledarskapet och att man inte satsar tillräcklig kraft på skolans måluppfyllelsearbete (2006, s 197).

En sak är att försöka förutse framtiden, en helt annan är att fatta beslut som baserar sig på framsynhet. Strategisk planering utgör processen att undersöka organisationens nuvarande situation och framtida bana, att upprätta mål, att utveckla en strategi för att hur dessa skall uppnås och sedan mäta resultatet. Som regel innehåller den strategiska planeringsprocessen följande steg:

- Analys av aktuellt läge, både internt och extern
- Identifiering av de nyckelaktiviteter som organisationen står inför
- Definition av organisationens grundläggande uppdrag
- Beskrivning av organisationens grundläggande mål
- Skapande av en vision – vad som utgör framgång
- Utveckling av en strategi kring hur visionen och mål ska uppnås
- Framtagning av en tidsplan för strategin
- Mätning och utvärdering av resultaten

(Granberg, 2011, s 149 – 150).

3.6 Ledarskap ur ett historiskt och filosofiskt perspektiv

Vem som blir ledare har fascinerat människor i alla tider och är ett av de mest studerade fenomen som existerar. En av anledningarna till detta är att konsekvensen av ledarskap finns överallt runt omkring oss i vårt dagliga liv – i skolan, familjen, sociala gruppbildningar, arbetsplatser, samhällets styrning och nationers ledning (Bass, 2008, s 658). Trots all forskning finns det ingen entydig beskrivning på vad som är ett bra ledarskap eller något färdigt facit hur jag blir en bra ledare. Däremot finns det en del mer eller mindre allmängiltiga förklaringar.

Synen på ledarskap och hur det skall utövas har också förändrats över tiden och är i många fall kulturellt betingat. Sett ur ett historiskt perspektiv finns det ett antal filosofer vilkas tankar haft ett stort inflytande som exempelvis Aristoteles, Sun Tzu, Konfucius och Niccolo Machiavelli, Max Weber, Fayol och Taylor m.fl.

Niccolo Machiavelli var politiker, diplomat och författare i Florens under slutet av fjortonhundratalet och början av femtonhundratalet. Hans mest kända verk är *Fursten*, en studie i ledarskap, som blivit en managementklassiker. Machiavelli hade ingen särskilt optimistisk syn på mänskligheten.

“Machiavelli was the ultimate pragmatist. He believed that leaders needed steadiness, firmness, and concern for maintenance of authority, power and order in government. It was best if these objectives could be accomplished by gaining the esteem of the populace; but if they could not, then craft, deceit threats treachery and violence were required” (Bass, 2008, s 5).

Konfucius, 551–479 f. Kr var en annan kinesisk tänkare vars idéer ligger till grund för konfucianismen. Konfucius var övertygad om att människan kan både utvecklas moraliskt och av egen kraft skapa en bättre värld. Konfucius framhållde betydelsen av att det råder överensstämmelse mellan ord och handling, liksom han anser det viktigt med en noggrant reglerad social hierarki. Med begreppet *medelvägen* förespråkar han moderation och balans; begreppet *himlen* betecknar för Konfucius den ytterst bestämmande kraften i universum, och *himlens väg* betecknar de principer enligt vilka människorna bör inrätta sina liv och som bör ligga till grund för den sociala ordningen (Konfucius. <http://www.ne.se/lang/konfucius>, Nationalencyklopedin, hämtad 2011-03-04).

Henri Fayol, 1841–1925, var en fransk gruvingenjör och författare av skrifter om företagsledning. Dessa ansågs banbrytande när han beskrev ledningens uppgifter som funktioner: planering, organisering, ordregivning, koordinering och kontroll. Ledarskap som *process* fokuserar på utförandet av dessa funktioner eller ledarens deltagande i målformulering, kommunikation och beslutsfattande. Fayol menade att hans framgång inte hade med personliga egenskaper att göra, utan i stället berodde på tillämpandet av de principer och systematiska metoder för företagsledning (fayolism) som han utvecklade i *Administration industrielle et générale* (1921). Han menade bl.a. att ansvar och befogenheter måste följas åt i en organisation och att varje anställd skall ha endast en chef. Tillsammans med F.W. Taylor blev F. en av pionjärerna för den nya syn på företagsledning och chefskap som växte fram på 1920-talet i USA. (ledarskap. <http://www.ne.se/lang/ledarskap>, Nationalencyklopedin, hämtad 2011-03-04).

F.W. Taylor, 1856 – 1915, ansåg, att fullt samförstånd mellan arbetsgivare och arbetare kan åstadkommas genom ökad arbetsintensitet, som resulterar i lägre tillverkningskostnader och möjlighet till högre löner. För att nå denna ökade arbetseffektivitet bör arbetsledningen i betydligt större utsträckning än tidigare i detalj utforma såväl arbetets planering som metoderna för dess utförande. Avsikten är i främsta rummet ett bättre utnyttjande av den mänskliga arbetsfaktorn, men även maskiner, verktyg och övriga produktionsmedel bli föremål för systematiska förbättringar (<http://svenskuppstatsbok.se/tag/rationell/> hämtad 2011-03-04).

3.7 Teoretiserande av ledarskap i modern tid

Enligt Abrahamsson och Andersen (citerade i Rapp, 2006) kan ledarskapsforskningen sorteras utifrån tre olika utgångspunkter.

1. Ledarskap och personlighet. Ledarskapet försöker man förklara med utgångspunkt i ledarens personliga egenskaper. Denna forskning vill besvara frågan vem som blir ledare.
2. Ledarskap som beteende eller handling. Denna forskning söker besvara vad ledare gör och konsekvensen av deras beteende och handlingar. Detta brukar allmänt betecknas som ledarstil.
3. Ledarskap som symbol. Ledarskap studeras med fokus på det ledningen symboliserar eller hur ledarskapet eller ledarens handlingar uppfattas (2006, s 90).

Många forskare hävdar att individen har förmåga att utveckla ledaregenskaper i rätt miljö och med rätt träning. Ohlsson hävdar att dagens forskning visar på att alla människor kan utveckla egenskaper som de inte tror de bär med sig. Med andra ord kan ledaregenskaper ligga dolda för att framträda tills de verkligen behövs eller i samband med att de tränas. De som tycks vara födda till ledare har troligtvis fostrats i en sådan miljö att deras ledaregenskaper tränats och utvecklats (Ohlsson, 2001, s 82).

Bryson och Kelly visar på liknande resonemang i sin forskning (beskriven i Bass, 2008) genom att peka på att vuxnas ledarskap går igenom stadier, precis som barns utveckling. Som vuxen växer man in i ledarrollen genom att ta emot strukturerad respons i sin ledarroll och därmed når högre nivåer av kompetent ledarskap genom sina tidigare erfarenheter och motivation till framtida prestationer (Bass, 2008, s 1061).

Haikola kopplar samman goda ledaregenskaper med karaktärsdrag och hävdar att det är detsamma som utmärker en klok människa. Även han pekar på att ledarskap inte är en medfödd förmåga, även om vissa har olika fallenhet att leda. Enligt Haikola kan de flesta bli goda ledare genom att lära sig ledarskap (Haikola, Rapport nr 99:208, s 6). Men varför vissa människor når ledningspositioner och vissa ledare är framgångsrikare än andra kan forskningen inte ge ett entydigt svar på (<http://www.ne.se/lang/ledarskap>, Nationalencyklopedin, hämtad 2011-03-04).

Inom svensk ledarskapsforskning har bland annat Sandberg och Axel Targama, båda doktorer i företagsekonomi talar om hur förändringar över tiden påverkar vad som uppfattas som ”modernt och framgångsrikt ledarskap”. De hävdar att det under det senaste decenniet skett ett doktrinsifte från synen på att utöva ledning via regler och instruktioner till att leda via visioner och idéer. En grundorsak till skiftet är insikten om att människors handlande inte direkt styrs av yttre påverkan såsom regler och instruktioner. Istället tycks våra handlingar baseras på hur vi förstår dessa regler och instruktioner (Sandberg & Targama, 1998, s 25). Även Jay Hall berör vikten av att ledarskap i första hand handlar om att motivera sin personal till samverkan, engagemang och kreativitet (1990, s 57).

Ahrenfelt menar att vi utan att behöva ta hänsyn till olika teoretiska skolor som t.ex. humanistiska eller psykoanalytiska traditionen kan konstatera att målinriktning finns biologiskt i oss människor. Vi lever i tillståndet förändring hela livet och behöver också av den anledningen mål och avsikter för att kunna hantera vardagen. Behoven är själva motorn och drivkraften. Detta gäller såväl för individen, arbetsgruppen och organisationen (2001, s 204 – 205).

3.8 Ledarskapsstilar

Ledarskap kan indelas beroende på dess officiella status i två övergripande grupper, det *informella* och det *formella* ledarskapet. *Informellt ledarskap* är inte kopplat till ansvar och inte heller nödvändigtvis till uppgifter eller mål. Det *formella ledarskapet* förutsätter däremot att uppgifter ska lösas och att mål ska nås. (<http://www.ne.se/lang/ledarskap>, Nationalencyklopedin, hämtad 2011-03-04).

Kåräng pekar på att det ofta i diskussionen om rektorns ledarskap sker en indelning i två ytterligare begrepp, administrativt respektive pedagogiskt ledarskap. Med administrativ ledning menas vanligen rektors befattning med ramar och regler för skolans verksamhet. Även om det finns en ömsesidighet mellan de två begreppen är det dock vanlig att också se en motsättning mellan administrativt och pedagogiskt ledarskap, eftersom de båda konkurrerar om skolledarens tid (Kåräng, 1997, s 263 – 264).

Novotny och Tye (1973) (citerad i Rapp, 2006) skriver att det skiljer sig mellan ledare och administratörer.

1. Administratören försöker uppnå mål och använder kända metoder.
2. Ledaren söker nya mål och uppmuntrar till användandet av nya metoder.

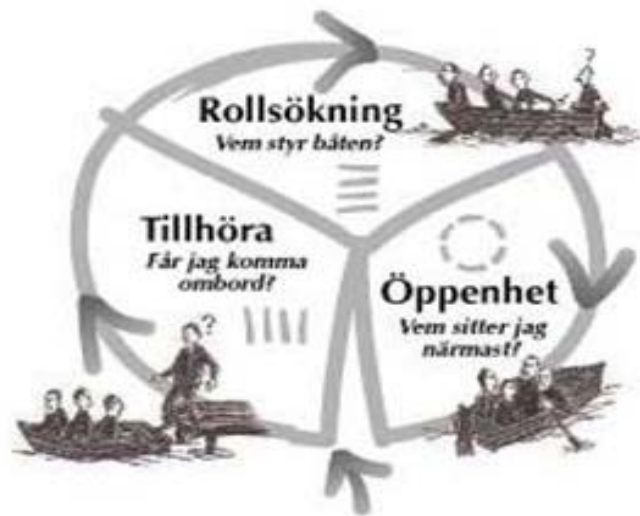
Författarna anser att fyra dimensioner är väsentliga för skolledare.

1. Målorientering: Förmågan att fokusera på uppgifter och att strukturera arbetet.
2. Människoorientering: Förmågan att skapa ett bra samarbetsklimat, att kunna arbeta med andra och att hjälpa till med att lösa konflikter.

3. **Självkännedom:** Att kunna förstå egna begränsningar som ledare och samtidigt förstå sina starka sidor, så att egna resurser kan utnyttjas och andra kan få möjlighet5 att ”komma till tals”.
4. **Perspektiv:** Att kunna orientera sig utanför det dagliga arbetet, förstå de krafter som finns i samhället, dra nytta av externa resurser och att ha förmåga att se sig själv som ledare ”uppifrån” (2006, s 90 - 91).

En skolledares karriärmöjligheter kan vara beroende på av hur omtyckt hon/han är i alla läger (bland elever, personal, förtroendevalda, föräldrar m.fl.) En allt för utmanande skolledare tar således risker och kan ”trampa på ömma tår”, något som kan leda till att möjligheterna till befordran minskar. För även om skolledaren är central i arbetet med att skapa en framgångsrik verksamhet är hon/han mycket beroende av den personal som arbetar på skolan (Rapp, 2006, s 185).

Det finns en mängd framtagna ledarskapsmodeller men en av de mest kända och använda är FIRO - Fundamental Interpersonal Relations Orientation, framtagen av Will Schutz. Teorin som presenterades 1958 bygger på att hitta en förklaringsmodell för vilken ledarskapsstil som är mest effektivt för att bistå en grupp i respektive utvecklingsfas. Målet är att med hjälp av ledarens situationsanpassade (fasanpassade) ledarskap utveckla gruppen till en effektiv och självständig enhet.



FIRO – (Fundamental Interpersonal Relations Orientation) av Will Schutz

(<http://www.mittledarskap.se/firo.php>, hämtad 2011-03-26)

De fyra vanligaste kategoriseringarna av ledarskapsstilar är:

Instruerande: Hög grad av detaljstyrning, instruktioner och tät uppföljning. Lämpligt när medarbetarna saknar erfarenhet eller kompetens för uppgiften. Arbetsgruppen kan också vara en helt ny konstellation som aldrig tidigare träffats. Ledarstilen betonar struktur och lämpar sig i en grupp där mognaden är låg.

Deltagande: Du och dina medarbetare fattar beslut tillsammans. Hur arbetet utförs bygger i hög grad på konsensus mellan dig och dina medarbetare. Lämplig ledarstil när uppgifterna bygger på samarbete och medarbetarna har hög mognad. Din ledarstil kännetecknas av ett stödjande beteende där behov av struktur är litet.

Delegerande: Du delegerar beslutsfattande och genomförande till gruppen/individerna. Lämpligt när du leder medarbetare som är helt självgående, erfarna och kunniga inom områden som kräver självständigt arbete och mindre behov av samarbete.

Rådgivande: Här är det du själv som tar besluten, informerar dina medarbetare och stöttar dem genom att ge konkreta råd. Stilen är lämplig i det fall du har medarbetare som är oerfarna eller satta i ett nytt sammanhang, men som du vet har kompetens för uppgifterna. Här ger du ramar och strukturer tills dess medarbetare funnit sin roll och blivit mer varm i kläderna. (http://www.ledarna.se/web/showpage.do?path=%2Fopenguide%2Fledarskap%2Fsituationsanpassat_ledarskap, hämtad 2011-03-04).

4 TIDIGARE FORSKNING OM SKOLLEDARSKAP

Den första svenska akademiska avhandlingen om skolledning kom sent och skrevs av Bert Stålhammar (citerad i Svedberg, 2000) 1984 och bar titeln *Rektorsfunktionen i grundskolan. Vision – Verklighet*. Han konstaterade att utredningar från staten och från skolledarnas egna organisationer liksom rapporter från Skolledarutbildningen visserligen fanns men att någon egentlig forskning kring begreppet skolledning, med utgångspunkt i en teoretisk modell och med förankring i ledningsforskning i allmänhet knappast förekommit i Sverige (Svedberg, 2000, s 37).

Även Hallerström säger att forskning kring skolledares arbete och rektors roll förekom i mycket begränsad omfattning inom svensk pedagogisk forskning fram till början av 1990-talet. Ett tangerande forskningsprojekt kring befattningsanalyser i skolan, där skolans rektorer och studierektorer ingick, genomfördes i början på 1970. Projektet genomfördes på uppdrag av dåvarande Skolöverstyrelsen och bidrog till planeringen av den statliga skolledarutbildningen som startade 1976 (2006, s 33).

I slutet av 1980-talet kom de första svenska doktorsavhandlingarna om skolledare och därtill ett stort forskningsprojekt om skolans ledning benämnt *SLAV-projektet* vid Uppsala universitet. Sedan dess har forskning om skolledares arbete ökat i omfattning både nationellt och internationellt. Skolverkets forskningsöversikt "*Forskning om rektor*" samt flera svenska skolledarforskare ger en god allmän överblick av det aktuella forskningsläget om rektorers uppdrag och skolledarskapet både i Sverige och internationellt. Internationellt har Michael Fullans forskning med fokus på skolförändring och skolledarskap haft stor betydelse även för svensk skolforskning (2006, s 32).

Bergs forskning pekar på att svensk skolutveckling mer inriktat sig på specifika frågor eller problem. Han visar på att behovet av kompetensutveckling ofta kommer ur tillstånd som kännetecknas av kris eller social turbulens. Det är i sådana tillstånd det ter sig mest naturligt att ifrågasätta och utmana traditionstyngda och invanda handlingsmönster. (Berg, 2003, s 45).

Scherp (citerad i Kåräng, 1997) har i sin undersökning av framgångsrika skolor funnit att två ledningsmönster tonar fram; ett aktivt och ifrågasättande samt ett avvaktande, ödmjukt och serviceinriktat. Det förra, ett utmanande ledarskap, kännetecknas av initiativkraft, tydlighet, målinriktning och påverkan, medan det senare, ett serviceinriktat ledarskap präglas av att skolledaren lyssnar, stödjer, berömmar, delar med sig av makten samt garanterar lärarnas professionella autonomi. I sin forskning arbetar Scherp utifrån hypotesen att ett utmanande ledarskap i större utsträckning än ett serviceinriktat ger möjligheter till förändringar av skolans undervisningsmönster (Kåräng, 1997, s 265). Ekholm et al konstaterar att ledarskapets utformning är en av tolv faktorer som är av största betydelse för en skolas effektivitet. De konstaterar att skolledare på effektiva skolor var inbegripna i diskussioner om verksamhetens inriktning och påverkade utformningen av arbetsplaner, utan att helt ta över. De påverkade även enskilda lärares undervisningsmönster när de bedömde det som nödvändigt (Ekholm et al, 2000, s 178).

Grosin är en av dem som under senare år gjort omfattande studier om skolledarskapets betydelse för att skapa ett pedagogiskt och socialt klimat. Grosin har utifrån internationell forskning om vad som kännetecknar effektiva skolor arbetat fram ett bedömningsinstrument för att undersöka skolors pedagogiska och sociala klimat. Hans forskning har utförts på

rektorer i grundskolan. Resultatet av hans forskning pekar på att för att nå hög effektivitet krävs ett kraftfullt men demokratiskt ledarskap inriktat mot skolans kunskapsmål, höga förväntningar på elever, klara och tydliga normer beträffande rättigheter och skyldigheter etc. (Svedberg, 2000, s 53 – 55). I jämförelse med den anglosaxiska skolledarforskningen och då i synnerhet den amerikanska, är den svenska tämligen blygsam till sin omfattning (Isaksson, 2009, s 12).

Två brittiska rapporter som fortfarande har stor auktoritet är bland annat den brittiska Coleman-rapporten som genomfördes under mitten av sextioalet och berör skillnader mellan högstadieskolor i USA, och Plowden-rapporten (citerad i Ekholm et al, 2000). Båda dessa rapporter pekar på att elevers studieresultat starkt är relaterat till deras hemförhållanden och socioekonomiska bakgrund (Ekholm et al, 2000, s 72). Enligt Grosin finns det knappast någon mer översiktlig redogörelse för forskningen om skoleffekter och de mest effektiva skolorna som inte tar sin avstamp i den s.k. Colemanrapporten (Grosin, Rektorer i effektiva skolor, *Kritisk Utbildningstidskrift nr 139-140*, s 43).

Grosin har i sin forskning inte velat förringa den socioekonomiska betydelsen men valt att påvisa vikten av skoledarskapet. Han har i sin forskning funnit att det på de mest effektiva skolorna finns ett tydligt och kraftfullt skolledarskap, men också en delaktighet och samsyn på mål och vision, korta beslutsvägar och lärare som bedriver kontinuerlig och långsiktig kompetensutveckling (<http://web.ped.su.se/PESOK/>, hämtad 2011-01-17). Amerikanen Wilbur Brookover och engelsmannen Michael Rutter är viktiga föregångare inom den forskningstradition där Lennart Grosin arbetar. De tonade redan på 1970-talet ner idén att det skulle vara föräldrarnas eller den sociala miljöns fel att det gick dåligt för vissa elever. De började i stället undersöka vad skolan kunde göra. I stället för att gräva i eländet i skolor där rektorn hade anställt vakter för att skydda lärarna mot eleverna började Wilbur Brookover och Michael Rutter granska det pedagogiska och sociala klimatet i lyckade skolor, de som utgjorde lysande undantag i slummen. Rektorns sätt att arbeta är helt avgörande, enligt denna forskning. En effektiv skolledare är kraftfull och beslutsmässig, men också lyssnande och demokratisk. Han eller hon har tydliga visioner för skolans utveckling där den ökande kunskapen hos eleverna är det främsta målet. Rektorn måste också vara duktig på att rekrytera kompetenta och hängivna medarbetare, och det gäller att ständigt dra in lärarna i en levande diskussion om pedagogiken. Alla behöver inte göra likadant. Men alla ska vara överens om vart skolan strävar (<http://www.dn.se/insidan/insidan-hem/bra-larare-tander-elevens-gnista>, hämtad 2011 – 03 – 16).

Skolinspektionen genomförde 2010 en kvalitetsgranskning av rektorers ledarskap vid 30 grundskolor med tio olika huvudmän. I studien framkom att hur ledarskapet ser ut påverkas av i vilken fas utvecklingsarbetet på den enskilda skolan befinner sig, men också av hur rektor förhåller sig till de förbättringsbehov som finns och vilket stöd de uppfattar sig kunna få av huvudmannen i sin ledarroll. När rektors ledning av utvecklingsarbetet är otydlig och en gemensam vision saknas, ger det utrymme för informella ledare bland lärarna och informella grupper som får stor tyngd i de frågor de driver. På dessa skolor blir utvecklingsarbetet spretigt och avhängigt enskilda lärares intressen. Informella ledare kan naturligtvis också fungera som en positiv kraft, men en sådan roll innehåller ofta ett mått av konkurrens med rektorns ledarskap och skapar förvirring bland medarbetarna om vem som bestämmer (Skolinspektionen 2010:15, s 26).

Det finns enligt Skolinspektionen ingen färdig modell för framgångsrikt skolledarskap, men det finns mycket kunskap om ledarskap i skolan som rektorerna behöver ta vara på för att

kunna utforma sitt ledarskap. Varje rektor måste sedan skapa sitt ledarskap utifrån de förutsättningar och det sammanhang som skolan befinner sig i. Forskning och utredningar visar enligt Skolinspektionen på komplexiteten i rektors ledarskap och på svårigheterna med att vara pedagogisk ledare (2010:15, s 16 - 18).

5. METOD

I detta kapitel ges en motivering till det metodval som använts för att genomföra undersökningen, samt en beskrivning av praktiska tillvägagångssättet. Efter att jag valt ämne och arbetat fram lämplig frågeställning för min studie kom funderingar vilken metodologisk ansats jag skulle välja. Valet kom främst att stå mellan en kvantitativ metod i form av enkätstudie till ett större antal rektorer, och en kvalitativ metod i form av ett mindre antal djupintervjuer.

Då mina forskningsfrågor inte har en avsikt att kvantifiera eller skapa generella teorier utan snarare söka förstå samband och tolka fenomen kopplade till respondenternas svar föll mitt val på en kvalitativ metod. Kvale beskriver att genom samtal lär vi känna andra människor, vi får veta något om deras erfarenheter, känslor och förhoppningar och om den värld de lever i (1997, s 13). Jag såg därför att djupintervjuer där respondenterna ges möjlighet att delvis fritt utveckla sina tankar från mina frågor i högre grad en enkätstudie ger svar på den gjorda frågeställningen.

Nackdelen med mitt val är att ett ringa antal intervjuer har svårare att generera statistiskt säkerställda svar, vilket i högre grad hade varit möjligt att få med en kvantitativ metod. Men Kvale menar att det går att få generaliserbara resultat även från en begränsad undersökningsgrupp (Kvale, 1997, s 35).

5.1 Kvalitativ metod

Kvalitativa metoder ställs ofta i motsats till kvantitativa. Ändå kan man säga att det är nästan omöjligt att undvika mängdangivelser och siffror även i kvalitativa forskningsrapporter. Att kvantifiera är så centralt i det mänskliga tänkandet att det är svårt att undvika (Repstad, 2007, s 9-10). Patel och Davidsson påtalar också att det inte finns någon fastslagen metod eftersom det måste avgöras från fall till fall. Syfte, tillgång till tid och resurser påverkar forskarens val av lämplig metod (2003, s 101).

Fördelen i mitt specifika fall med att välja en kvalitativ metod är att den kvalitativa intervjun är en unikt känslig och kraftfull metod för att fånga erfarenheter och innebörder ur undersökningspersonernas vardagsvärld (Kvale, 1997, s 70). Därmed blir det också viktigt att intervjun löper som en normal konversation med ett specifikt syfte. Kvale påtalar vikten av rätt antal informanter. I många undersökningar tenderar antalet ofta att vara antingen för stort eller för litet. Där för få informanter resulterar i svårigheter i att nå generaliserbarhet. Samtidigt som att allt för många informanter gör det svårt att tolka intervjuerna ingående (Kvale, 1997, s 97). Jag fann därför att sex respondenter var en lagom grupp att intervjua för att nå svar på den gjorda frågeställningen.

5.2 Halvstrukturerad intervju

Intervjuerna av respondenterna kan genomföras antingen som strukturerade, halvstrukturerade eller som ett ostrukturerat samtal. Samtliga metoder har sina för- respektive nackdelar. Exempelvis kan en helt ostrukturerad intervju ge fördelen att verkligen fånga respondentens tankar om ett tema eller en specifik fråga men samtidigt skapa vissa svårigheter för mig som intervjuare att veta vart samtalet kommer att bära iväg och hur jag sedan skall genomföra en jämförelse och analys av mina sex intervjuer. Motsatsen till den ostrukturerade intervjun skulle vara en hårt strukturerad intervju som är standardiserad och minimerar respondentens frihet. En av nackdelarna med detta är att det kan vara lätt för en orutinerad intervjuställare ifall jag som intervjuare är låst vid den gjorda frågeställningen och inte uppmärksammar vad respondenten vill berätta. Kvale nämner att en intervju varken skall vara låst vid standardiserade frågor eller totalt ostrukturerad. Intervjun skall snarare fokusera kring ett visst tema (1997, s 350).

Av ovan resonemang föll en halvstrukturerad intervju ut baserad på en i förväg utskickad intervjumall. Jag såg mitt introduktionsbrev med mål och syfte med studien samt den utskickade intervjumallen som en möjlighet för respondenten att i god tid mentalt förbereda sig. Frågorna och dess lämplighet arbetades tillsammans fram med min handledare för att bära mot den gjorda frågeställningen.

Generellt för kvalitativ forskning finns få regler vilket ökar kraven på intervjuaren att undvika teoretisk naivitet och metodologisk spontanitet (Kvale, 1997, s 19). Kraven på mig som intervjuare blir därför höga avseende kunskap och färdigheter i ämnet. Som intervjuare registrerar jag och tolkar vad som sägs och hur det sägs. Förförståelsen är därför viktig för att inte missa det subtila (Kvale, 1997, s 66). Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att jag som forskare bär med mig ett perspektiv på vad som undersöks och riskerar att tolka intervjuerna ur detta perspektiv (1997, s 182). För att göra mig själv medveten om tendens i min tolkning har jag försökt att jämföra mina analyser med tidigare forskning.

Detta innebar att ibland tangerades frågor och ordningsföljden blev inte alltid densamma vid de olika intervjutillfällena. Ett harmoniskt flöde och att ge respondenten möjlighet att utveckla sina svar låg i fokus i varje intervju.

5.3 Urval

Samtliga sex respondenter är verksamma som rektorer på gymnasieskolor i en stad i södra Sverige. Min ambition var intervju ett jämnt antal rektorer från kommunala gymnasieskolor i centrala delarna av staden, från kommunala gymnasieskolor i ytterområdena och från gymnasiala friskolor. I slutändan blev det tre rektorer från friskolor och en rektor från en skola i ett förortsområde samt två rektorer från centralt belägna skolor.

Det var inte fullt lika lätt att hitta intresserade respondenter som jag hade trott. För att uppnå sex stycken respondenter har ett tjugofemtal förfrågningar genomförts via telefon och e-post. En personlig presentation och syftet med uppsatsen samt intervjumallen skickades ut till

samtliga rektorer som blivit tillfrågade. De som inte deltog var i stort sett jämt fördelade på följande kategorier med en viss övervikt för den sistnämnda gruppen:

- (i) Avböjde på brist på tid
- (ii) Bad att få återkomma utan att specificera närmare när
- (iii) Svarade inte på vare sig e-post eller telefon

Intresset för att delta i en intervju får betraktas som lågt. Om det sedan innebär att de rektorer som deltog i undersökningen har ett större eller mindre intresse av att diskutera ledarskap är en intressant aspekt som det tyvärr inte ges något svar på.

En garanti om anonymitet utgick i samband med förfrågan till dem som hade intresse att delta. Därför presenteras deltagarna utifrån ett taget alfabetiskt namn. Min bedömning är att ca hälften av respondenterna uppfattade det som viktigt att få förbli anonyma av en eller annan anledning.

Jag utgick ifrån skolverkets krav att det inte finns någon grundläggande skillnad i ledarkunskaper för att driva en gymnasieskola oavsett huvudman. Därför har jag tagit med både rektorer från kommunalt gymnasium likväl som friskolor. Sökningen av respondenter skedde genom att jag skickade ut ett tjugofemtal förfrågningar till verksamma rektorer i en större stad om intresse att delta i studie om ledarskap. I e-brevet presenterade jag mig och avsikten med min studie samt bifogade den tänkta intervjumallen. Detta följdes sedan upp med telefonsamtal till dess jag fick fram sex stycken intressenter.

Urvalet av respondenter kom att påverkas av tillgänglighet där frivilligheten att delta avgjorde vem som blir respondent. Om detta inneburit att generaliserbarheten minskat på grund av att de som deltagit har mer eller mindre intresserade till frågeställningen är svårt att säga.

Här följer en kort presentation av respektive respondent:

Anders

Anders arbetar på en central kommunal skola. Han har något års erfarenhet som skolledare och drygt ett tiotal år som lärare. Han fick tidigt i sin lärarroll förtroendeuppdrag som genererat god inblick i rektorstjänsten. Anders bedömer att de generella förutsättningarna att verka i rollen som rektor på hans skola är goda men måste balanseras mot en stark lärarkår.

Berit

Berit dubblar sin rektorsroll på en kommunal skola i en förort med nedläggningsbeslut och ett rektorsuppdrag på en centralt belägen gymnasieskola med specialprofil för högrepresterande elever. Hon har arbetat som rektor i drygt tio år. Skolan i förorten har haft nedläggningshot hängande över sig en längre tid och det gör att Berit tvingas vara mycket engagerad och aktiv i sitt ledarskap för att bl.a. kunna motivera skolans lärare. Berit anser att det är stor skillnaden mellan de olika uppdragen då rutiner, skolkultur, ekonomi och framtidsutsikter skiftar stort.

Carina

Carina är rektor på en relativt nyetablerad centralt belägen friskola. Med en liten skola och därtill antal lärare ger detta stor närhet mellan elever, lärare och rektor. Carina har arbetat som rektor i drygt tre år efter att tidigare ha arbetat som lärare. Hennes mångåriga lärarbana har inneburit flera förtroendeuppdrag och hon har också fackligt arbete bakom sig. Hon trivs mycket bra i rektorsrollen och anser sig ha stora möjligheter att påverka såväl personalsammansättning som skolans vision. Carina har varit med sedan skolan startade och hon har därigenom varit den som anställt den nuvarande personalen. En klar fördel enligt henne själv och som bidragit till en god harmoni och en samsyn på skolans vision.

Dagny

Dagny är rektor på en medelstor friskola i de centrala delarna av staden. Hon har varit rektor i totalt sju år varav tre år på den nuvarande skolan. Inkörsporsten till rektorstjänsten var via lärarbanan där hon blev ansvarig för ett internationellt program. Dagny påpekar att hon som rektor också ser sig som VD med ett resultatansvarig gentemot ett aktiebolag. Detta innebär för Dagny att det inte i traditionell mening inte är hennes skola utan hon har ett uppdrag att utföra, och därigenom måste anpassa sig till vad arbetsgivaren har för ståndpunkt i vissa frågor. Resursmässigt och socioekonomiskt är skolan väl rustad. Trots detta dyker det i bland upp problem och diskussioner om hur skolan skall drivas. Dagnys inställning är att hantera problem och finna lösningar följer med positionen. Dagny genomför för närvarande den statliga rektorsutbildningen.

Elin

Elin rektor på en kommunal gymnasieskola i de centrala delarna av staden. Hon har arbetat mer än tre år som rektor men har dessförinnan vikarierat i rektorsrollen på halv- och kvartstid under ca tio års tid vid andra skolor. Elins karriärväg till rektorsyrket var traditionell och gick via förtroendeuppdrag. Hon säger själv att fallenhet fanns för organisation och att hon tycker om att plocka med rutor. *”Det blev en del av min tjänst och plötsligt är man den som vet mest om organisationen för man har kontakt med alla i personalen”*. Detta ledde till att steget till att bli rektor på heltid inte var långt. För ca 10-12 år sedan blev Elin tillfrågad om hon ville gå en rekryteringsutbildning för skolledare.

Fredrik

Fredrik är rektor med lärarbakgrund på en relativt centralt belägen gymnasieskola som har ett stort antal sökanden. Han har varit på rektor skolan i drygt ett år men har säger sig haft olika typer av skolledaruppgifter under i stort sett hela sin yrkeskarriär. Han känner sig trygg i rollen som rektor och anser att skolans goda rykte och höga antagningspoäng är en sorts kvittens på att han sköter sitt jobb som rektor.

5.4 Tillvägagångssätt och genomförande

Intervjuerna genomfördes på den intervjuade rektorns arbetsplats. Fördelarna med detta var bland annat att det underlättade för respondenten och resulterade i en minimal tidsspillan. Troligtvis underlättade detta också intresset att delta för rektorer med späckade scheman. En

van och trygg miljö ökar också möjligheten för respondenterna att i lugn och ro analysera och reflektera över de ställda frågorna.

Efter intervjuerna, som bandades, har dessa avlyssnats, granskats och utforskats för att finna respondenternas erfarenhet, beteende, tankar och känslor. Min strävan att i möjligaste mån att följa ordningsföljden i mallen för att underlätta analyskedet fungerade tillfredsställande som tidigare nämnts. Vissa respondenter hade lättare att hålla sig till frågan medan andra ville brodera ut och sätta svaren i ett sammanhang. Samtalen löpte dock smidigt och kändes naturliga. Varje intervju blev unik beroende på den personkemi som uppstått mellan mig och respondenten. Relationen är också en garant för respondenten att det som sades under intervjun inte förvrängs eller subjektivt misstolkas.

För att analysera svaren från respondenterna har jag använt mig av ad hoc metoden. Ad hoc metoden är troligen en av de vanligaste sätten att genomföra intervjuanalys. Till skillnad ifrån koncentrerad och kategorisering av en mening används vid ad hoc ingen standardmetod utan ger mig som intervjuare möjlighet att växla fritt mellan olika tekniker. Som forskare kan jag således först läsa igenom intervjuerna och skaffa mig ett allmänt intryck, sedan gå tillbaka till särskilda avsnitt för att kanske göra vissa kvantifieringar som att exempelvis räkna yttranden som anger olika attityder till fenomenen (Kvale, 1997, s 184).

Enligt Miles och Huberman (beskrivna i Kvale, 1997) går det att beskriva och förklara genom att lägga märke till teman, se rimligheten, ställa samman men också genom att skapa kontraster, att göra jämförelser (1997, s 184-185).

5.5 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Enligt Kvale handlar validera om att kontrollera. Det handlar om att förhålla sig kritisk genom att fråga När, Var och I vilken kontext som det sagda görs (2003, s 85). Enligt Kvale kännetecknas validitet av huruvida man undersöker det man tror att man faktiskt undersöker. Det handlar om trovärdigheten i undersökningen – att man kontrollerar och ifrågasätter sina svar (1997, s). En del i detta handlar också om att kunna bedöma den gjorda intervjun med ”friska ögon”. Man bör därför för att undvika misstolkningar i bearbetningen skriva ut materialet så snart som möjligt efter intervjun.

Men kontrollen handlar inte bara om vilka metoder en forskare har använt utan också vilket trovärdighet forskaren har i omvärldens ögon. Kvale nämner tre aspekter som bör betraktas – kontroll, ifrågasättande och teoretisering (Kvale, 1997, s 218).

Jag har för att skapa trovärdighet i mitt utförande försökt i möjligaste mån att tydliggöra och beskriva där jag sett svagheter i mitt genomförande. Genomförandet ger upphov till ett antal dilemman att hantera. För att kunna dra slutsatser av undersökningsresultatet skall hänsyn tas till bl.a.

- (i) Lågt antal respondenter
- (ii) Urval, tillgång och frivillighet att låta sig intervjuas
- (iii) Grad av uppriktighet i intervjuer
- (iv) Min förförståelse som intervjuarens med förmåga och förståelse att tolka det sagda

- (v) Respondentens erfarenhet och kompetens som chef och ledare
- (vi) Genus- och åldersaspekter
- (vii) Regionala skillnader och skolkulturer mm

Reliabilitet eller tillförlitlighet hos en mätmetod handlar om att utvärdera användbarheten i studien. När det kommer till reliabilitet och generaliserbarhet är det naturligtvis svårt att dra stora slutsatser av en liten studie.

Patel och Davidsson nämner tre tumregler att utgå ifrån och eftersträva för att uppnå hög trovärdighet. Hög reliabilitet är ingen garanti för hög validitet, låg reliabilitet ger däremot låg validitet och fullständig reliabilitet är en förutsättning för fullständig validitet (2003, s 99).

Reliabilitet å andra sidan är att en mätning skall frambringa samma resultat vid separata tillfällen där det råder liknande förhållanden (Ejvegård, 2009, s 67 -69). För att uppnå reliabilitet genomfördes intervjuerna på så snarligt sätt som möjligt.

Generaliserbarheten torde vara svårbedömd då antalet respondenter är relativt litet vilket ger att enstaka personers val av svar kan påverka resultatet i endera riktningen. Kvale nämner tre mål med generaliserbarhet (1997, s 215).

- (i) Att fastställa det som är typiskt, allmänt och vanligt
- (ii) Generalisera det som kommer att finnas
- (iii) Generalisera till det som kan komma att finnas

6. RESULTAT

6.1 Presentation av resultat

Vid sammanställningen av resultatet ifrån intervjuerna har jag valt en narrativ strukturering, dvs. en berättande form som skapar en sammanhängande känsla (Kvale, 1997, s 174). Med hänsyn det låga antalet respondenter är syftet med detta att i möjligaste mån visa på likheter snarare än olikheter i hur rektorernas tillägnat sig ledarskapskompetens och hur de ser på utveckling och kvalitet av ledarskap. Likheter i deras svar kommer vara den signalbärande informationen som kan bidra till generaliserbarhet i svaren ifrån respondenterna.

6.2 Varifrån kommer rektorns tankar om ledarskap?

Anders

Anders har precis blivit antagen till den Statliga rektorsutbildningen. Men har dessförinnan under ett antal år genomfört ett flertal av kurserna som ingår i magisterutbildning i pedagogiskt ledarskap. Han ser teorier som nyttiga men säger sig ha få tillfällen där han kan renodlat tillämpar dem i sitt dagliga arbete.

”Mina akademiska studier har inte varit till någon nackdel men har inte heller förändrat min syn på ledarskap då fokus i de flesta fall legat vid sidan av målet”.

Han berättar samtidigt att de akademiska studierna vid Statliga rektorsutbildningen och Magisterutbildningen i pedagogiskt ledarskap är viktiga för att kunna reflektera över sina handlingar och göra analyser och åtgärdsplaner. Det som han speciellt lyfter fram är framförallt nyttan med skoljuridiken ifrån den statliga rektorsutbildningen.

Det som haft störst betydelse för Anders tankar om ledarskap är hans livserfarenhet. Anders berättar också att han tagit intryck av karismatiska personer och rektorer som han träffat under sin yrkesutövning som lärare. En del bra andra mindre bra. Han nämner sin yrkeserfarenhet, men också att han tycker om att arbeta med människor. *”Jag har varit scoutledare, gjort FN-tjänst i Bosnien på nittiotalet, jag har alltid blivit ledare där jag har varit från det jag var 10-11 år. Jag har alltid fått förtroendeuppdrag”.*

Berit

Berit deltog för ett antal år sedan i den Statliga rektorsutbildningen och efter det deltagit i ett antal seminarium och kortare kurser i ledarskap. När Berit arbetade som lärare fanns enligt henne ingen Statlig rektorsutbildning. Regionen ”snickrade” därför ihop en egen rektorsutbildning bestående av kurser i bl.a. skoljuridik, ledarskap, kommunikation och juridik. Hon betonar att det är viktigt att man som rektor behärskar skoljuridiken, men har i övrigt en viss skepsis mot skolledarutbildningen.

Karriärvägen till rektorstjänsten gick via lärarerbefarenhet där *"viljan att förändra gjorde att jag valde rektorsyrket"*. Berit berättar att hon liksom flera kollegor rekryterades till rektorstjänster genom att lärare kontaktades utifrån lämplighet och intresse.

Berit ser "Rektor" som ett begrepp på ledarfunktioner i väldigt skilda verksamheter. *"Man lär sig uppdraget, man lär sig inte ledarskapsteorier och hur de tillämpas"*. Själv ser hon sig mer som en "Pedagogisk ledare". *"Jag är chef för 52 lärare, lönesätter och har utvecklingssamtal men jag träffar dem inte på det sättet"*. Berit syftar på att ledningen går via arbetslagen och att finnas till hands när det finns ett behov snarare än det dagliga mötet.

Det som haft störst inverkan på hennes ledarskap är erfarenheter från läraryrket och idrottsledning samt inspiration från bra chefer. Hon säger att *"Jag och många med mig, har lärt sig på egen hand eftersom det inte har funnits någon skolledarutbildning"*. Hennes dåvarande verksamhetschef hade erfarenhet och var en mycket god handledare vilket var mycket värt i början av hennes karriär. Hon har också varit facklig företrädare med flera utvecklingsuppdrag

Carina

Carina har precis genomfört den Statliga rektorsutbildningen samt har även bakom sig en ofullständig magisterutbildning i pedagogiskt ledarskap. Utöver detta har hon också deltagit i ledarskapsseminarium. Carina ser sina akademiska studier som nyttiga men har svårt att bedöma hur mycket de har påverkat hennes tankar om ledarskap i förhållande till erfarenheter hon fått som lärare. Hon säger att *"det är väl bra med ledarskap" men hur mycket eller lite jag använder mig av den av det jag lärt mig på universitetet, har jag svårt att bedöma"*.

Det som Carina anser format hennes syn om hur ledarskap bör utföras är framförallt tiden som lärare vid en kommunal skola. Hon ser det dagliga mötet som en av de viktigaste inspirationskällorna i hennes ledarskap. *"Här arbetar vi med öppna dörrar för såväl lärare som för mig som rektor. Just för att kunna skapa närhet"*. Hon berättar att närheten till eleverna är det som fortfarande ger arbetsglädje. Carina berättar att det var en hel del problem på hennes tidigare skola. Skolverksamheten fungerade dåligt av flera anledningar, bland annat för att rektorn inte vågade eller ville ta tag i problem. Dessutom fanns det inga tydliga idéer om hur skolan skulle möta elevernas behov. *"Rektorn var helt enkelt dålig och gav mig många skäl att fundera på om jag inte kunde göra rektorsjobbet bättre själv"*.

Dagny

Dagny har tidigare ingen akademisk utbildning i just skolledarskap, men genomför för närvarande den Statliga rektorsutbildningen. Via sin lärarutbildning har hon fått ledarskapsutbildning samt deltagit i en UGL-kurs (Utbildning av Grupp och Ledare, förf. anm). Dagny nämner att hon haft stor nytta av just UGL-utbildning och säger *"Om jag inte hade gått UGL hade jag inte kunnat klara av flera av de problem jag stött på."*

Hon nämner att hon är positiv till ledarskapsteorier som ett sätt att hänga upp och strukturera verkligheten för att hantera problem. Hon är nöjd med den statliga rektorsutbildningen som hon nu genomgår och lyfter speciellt fram juridiken och myndighetsutövningen. Hon

värdesätter också möjligheterna att nätverka och träffa andra oavsett om det är ifrån kommunala eller ifrån friskolor.

Det som haft allra störst inflytande på hennes syn på ledarskap är dock mötet med den mentor hon fick möjlighet att välja i början av sin rektorskarriär. Via mentorn fick hon bl.a. hjälp till att kunna reflektera och utvärdera sitt ledarskap. Dagny nämner också att hon haft stor nytta av att se andra rektorer utföra sitt arbete. Både de som utfört ett gott ledarskap likväl som personer som tjänat som varnande exempel på dåligt ledarskap.

Elin

Elin hade ingen akademisk ledarutbildning med sig in i jobbet som rektor och har därför fått utgå ifrån yrkeserfarenheter och självkänedom. Det sistnämnda ser hon som en av de viktigaste förutsättningarna för det egna ledarskapet och att förstå andra.

”Det är viktigt att få perspektiv på sig själv, distans till sig själv och kunna ta kritik. Jag tror inte att man måste gå en kurs innan man börjar ett sådant här jobb. Men man har behov av utbildning under tiden man jobbar”.

Hon säger att utbildning underlättar att kunna sätta ord på tankar. Samtidigt är hon skeptisk till många utbildningar. Främst därför att många utbildningar fokuserar för mycket på formalia som är forskningsförberedande istället för renodlat ledarskap. Hon säger att många rektorer är naturliga ledare med en intuitiv känsla för hur grupper och människor fungerar och hävdar att detta borde vara den största gemensamma egenskapen bland rektorer. *”Man väljer sällan att bli chef om man inte kan hantera människor. Men har man en idé med sig i ryggmärgen om att en sån här ledare ska jag vara, så lyser det igenom, antingen du vill eller inte. Har du ingen idé lyser det också igenom”.*

Elin har även varit ledare i scoutrörelsen under drygt 10 år vilket gett henne många nyttiga erfarenheter av att arbeta med människor.

Fredrik

Fredrik har via sin arbetsgivare men även i privat regi deltagit ett flertal kurser och utbildningar som varit relaterade till ledarskap. De som betytt mest för honom är bl.a. utbildning i systemiskt ledarskap och systemteorier - kommunikation och människor. Hur man möter och kommunicerar – *”liten utbildning som hade stor inverkan”*

Han har också hunnit med den Statliga rektorsutbildningen, som han ansåg bra och givande. Fredrik anser att han haft mest nytta av juridiken. Han säger: *”Skoljuridik kan vara svårt”.*

Utöver detta så har han erfarenhet ifrån två år i Försvarmakten med värnpliktsutbildning, tre år som lärare och ca fem år som pedagogisk utvecklingsledare och lärare, arbetslagssamordnare, biträdande rektor mm. Fredrik säger att utbildningarna har varit givande för att få struktur på sitt ledarskap, men det som betytt allra mest är alla drivna och kompetenta individer som han stött på under hans tidiga lärarbana som fungerat som inspirationskällan. Han anser själv att han haft möjligheten att växa in i rektorsrollen genom stort antal förtroendeuppdrag.

På frågan vad som varit till störst hjälp vid utvecklandet av sin syn på ledarskap svarar Fredrik att hans yrkeserfarenheter betytt mest. *"Redan min första lärarupplevelse gav mig massor"*.

Mitt uppdrag är att organisera en miljö för utveckling och pedagogik. Du måste vara delaktig i den miljön. Lärarna ska utföra uppdraget för att nå målet. Mitt jobb är att ordna förutsättningarna för detta. *"Effektiv ledare - McGregor mitt i"*.

Sammanfattning

Livs- och yrkeserfarenhet:

Samtliga respondenter ansåg i högre grad att tidigare lärarerfarenheter hade varit den viktigaste påverkansfaktorn i deras uppfattning om vad som var ett positivt ledarskap. Till detta hade flertalet haft förtroendeuppdrag inom rektorsämbetet, vilket skulle kunna jämföras med en Trainee roll. Berit berättade:

"Man lär sig uppdraget, man lär sig inte ledarskapsteorier och hur de tillämpas".

Flera av respondenterna hade/har praktiserat ledarskap i andra sammanhang så som idrottsrörelse, fackföreningsombud, militär verksamhet mm. Vilket lyftes fram som nyttiga erfarenheter de hade kunnat ta med sig in i rektorsrollen.

Mentorer och förebilder:

För majoriteten hade mentorer och förebilder haft en stor betydelse för att skapa sig sin norm av en ledare. För vissa hade även negativa erfarenheter av tidigare chefer fungerat som sinnesbild eller tankeställare till vad som fungerar respektive inte fungerar.

Utbildning:

Alla tillfrågade rektorer utom en hade genomgått eller genomgår den statliga rektorsutbildningen. Två av respondenterna hade ofullständiga magisterutbildningar i pedagogiskt ledarskap bakom sig medan samtliga respondenter hade deltagit i flera eller färre kurser eller seminarier som berört ledarskap.

Flertalet av respondenterna uppfattade resultatet av deras utbildning i ledarskap som positivt men ansåg samtidigt att det var svårt att omsätta akademiska studierna i ledarskap till konkreta handlingsplaner. Anders exemplifierar:

"Mina akademiska studier har inte varit till någon nackdel men har inte heller förändrat min syn på ledarskap då fokus i de flesta fall legat vid sidan av målet"

Värdet av utbildningen log enligt majoriteten av respondenterna framförallt i att få kunskap om myndighetsutövning och skoljuridiken.

Personliga ambitioner:

Av respondenterna svarade hälften att viljan att kunna påverka ansågs betydelsefull som drivkraft att bli ledare. Elin uttryckte det som att *"Man väljer sällan att bli chef om man inte kan hantera människor"*. Berit var inne på samma linje *"viljan att förändra gjorde att jag valde rektorsyrket"*.

6.3 Vad i skolans kontext styr rektors ledarskap?

Anders

Anders lägger stor vikt vid att personalen skall trivas. Han uttrycker att det är viktigt att alla känner att de får vara delaktiga. Att alla trivs och mår bra är en viktig förutsättning för att kunna prestera.

Via "korridorssamtal" där han pratar med såväl elever som lärare, försöker han känna av stämningar och håller sig uppdaterad om hur det förlöper. Men han upplever allt som oftast att tiden är knapp för klassrumsbesök eller att sitta ner för eftertanke och reflektion. Det mesta snurrar på och han tvingas prioritera. Anders säger att han försöker anpassa ledarskapet efter den rådande kulturen då skolan har en tydlig vision om vilket ledarskap som efterfrågas. Anders säger *" Jag styr båten och måste få alla att vilja ro åt samma håll och i samma hastighet. Det krävs inte så många för att skutan ska gå åt fel håll. Skolan är inget självspelande piano."*

Därtill kommer en kommunal vision uppifrån och en vision på skolan som alla skall beakta. För Anders blir det som han uttrycker, *"en gyllene medelväg för att maximera styrkor och minimera svagheter och ta sig fram i det här träsket."*

Anders anser det svårt att separera administration ifrån ledarskap. Men genom ett effektivt hanterande av administrationen försöker han skapa tid och förutsättningarna för att ge lärarna möjlighet att ge god utbildning.

Hans syn på ledarrollen är att *"om du ska lyckas som ledare så är det viktigt att vara stöttande för personalen, att få dem att utveckla sina goda sidor för det är personalen som för verksamheten framåt"*. Han fortsätter *"genom att vara stabil och stöttande uppnår du frihet som tillåter egna initiativ"*. Det är därför viktigt för Anders att han och personalen strävar åt samma håll.

Anders ger intryck av att vara till övervägande delen mycket nöjd med sina lärare och anser sig ha få konflikter. Men han pekar på att han verkar under en stram ekonomisk situation där 90 % av hans budget är personalkostnader. Anders har också känt av den övertaligheten som finns i kommunen som förhindrar att han kan nyanställa den han skulle vilja ha.

Berit

Berit markerar vid ett flertal tillfällen att budgeten är den övergripande faktorn som styr hela hennes verksamhet. Hon säger bl.a. *"Pengar påverkar mest av allt - HELA TIDEN. Om min"*

sektor inte går med vinst måste jag dra in resurser från matte och engelska". Berit pekar på de signaler som kommer ifrån kommunen där hon verkar är att: *"Vi får väldigt tydliga signaler - endast budgetmålen gäller - gillar man inte läget eller tror något annat får man leta annan sysselsättning. Vi ägnar oss extremt mycket åt administration, särskilt under de senaste åren"*.

Berit lever med sina två rektorsuppdrag i skilda världar. Skillnaden för henne att bedriva ett positivt och uppskattat ledarskap blir väldigt påtagliga då de ekonomiska förutsättningarna mellan hennes två skolor skiljer sig stort och därmed påverkar klimatet. Även hennes andra rektorsuppdrag finns hårda krav på ordnad budget men här är ekonomin inte ett problem. Hon säger: *"programmet på min andra skola är hårt styrt vilket ger en mycket mer administrativ roll."*

Berit nämner att kommunen arbetat för att få in mer pedagogiskt ledarskap i rektorsrollen. För att öka möjligheterna för rektorer att utöva detta pedagogiska ledarskap inrättades för ett tag sedan ett administrativt stöd med en ekonom på enheten. Förutom detta uppdaterades kansliet och expeditionen. Men, lite kritiskt uttryckte hon att: *"men det blev inte riktigt som de tänkt - som vanligt"*.

Själv ser hon sig mer som en "Pedagogisk ledare". *"Jag är chef för 52 lärare, lönesätter och har utvecklingssamtal men jag träffar dem inte på det sättet"*. Berit syftar på att ledningen går via arbetslagen och att finnas till hands när det finns ett behov snarare än det dagliga mötet.

Carina

För Carina som arbetar på en relativt liten och nyetablerad friskola är tiden det som bekymrar henne mest, eller snarare bristen på tid. Carina säger att hon är medveten om de krav som finns ifrån koncernen när det gäller att se till att ekonomin går ihop med antal elever och antal tillgängliga platser. Men i dagsläget finns det inga ekonomiska orosmoln på himlen för skolan när det gäller antalet sökande elever till skolan. Dessutom har skolan expanderat under hennes tid som rektor och gått ifrån en till tre klasser. Intresset för skolan ser dessutom ut att öka allt eftersom.

Carina berättar att de administrativa göromålen tar stor tid. *Jag hoppas att jag snart kan anställa en person som avlastar mig i en del av administrationen"*. Detta skulle ge henne mer tid att kunna vara närmare sina lärare och stötta mer direkt. Hennes ledarskap utövas idag främst genom att styra arbetslagen. Hon uppfattar inte att skolkulturen på skolan skapar begränsningar för hennes ledarskap, tvärtom. Men då har hon också varit starkt involverad i rekryteringen av samtliga lärare. Det finns en samsyn om det mesta till skillnad ifrån hennes tidigare skola, vilket är positivt.

Dagny

För Dagny har skolpolitiken från kommunen ett stort inflytande över hennes skolledarskap. Hon säger *"man är aldrig trygg i dessa beslut eftersom de ändras hela tiden. Det kommer också nationella beslut - men det är normalt i skolans värld."*

Dagny ser framförallt mötet med eleverna och deras behov och problem som styrande för hennes arbete. Men som hon säger, *"Jag är både VD och rektor. Det finns moment där jag är mer VD än rektor. Alla beslut man tar har att göra med ledarskapet och administration. Ibland är den administrativa uppgifterna 25 % och ibland 75 %, beroende på vilken tid på året det är."*

På skolan finns en ekonom som tar hand om vissa delar av de administrativa uppgifterna vilket underlättar. Men hon pekar på att arbetsmiljö, rutiner mm tar tid. *"Jag är med i verksamheten, har samtal, medarbetarsamtal etc. Delarna går in i varandra och jag ser inget problem med det"*.

Mötet i arbetsgruppen kan ibland försvåra utövandet av det ledarskap hon önskar. Dagny säger att *"Skolan har starka traditioner och en stark skolkultur, men jag sökte jobbet och då accepterar jag dessa saker. I förhållandet till pedagogik är vi inte alltid överrens om vad som ger bäst resultat."* Dagny ser det som nödvändigt att ibland tvingas acceptera andra uppfattningar om hur skolan skall ledas. *"Jag är här för ett uppdrag och då kanske jag inte kan göra som jag vill. Mötet i arbetsgruppen kan ibland försvåra utövandet av det ledarskap jag önskar"*.

Men, som hon betonar, i övrigt så är det få problemområden på skolan

Elin

För Elin är det viktigt att i hennes pedagogiska ledarskap kunna hantera administrationen. Det går enligt henne inte att separera dessa två. Hon kunde i början av sitt rektorsuppdrag ställa frågan till sig själv *"vad har jag gjort idag? Det här kan ju inte vara "att vara rektor"*, när administration och möten tog mesta delen av hennes arbetsdag

Med tiden har det blivit enklare att få en bredare bild av vad rektorsarbetet innebär. Ledarskap innebär för henne att fatta beslut om hur den dagliga vardagen skall organiseras och att hantera de dagliga frågor och situationer som ständigt inträffar. Hon exemplifierar detta med: *"t.ex. hur gör jag för att instruera schemaläggaren, hur gör jag när jag gör uppdragsfördelning, hur jag när jag vill eleverna vill byta studieväg - vad har jag för linje i dessa och andra frågor?"*

Det svåraste som rektor är enligt Elin att prioritera och bestämma vad som är viktigt eller mindre viktigt och vad som måste skjutas på eller väljas bort. Elin säger sig kunna fylla sin kalender med nätverksmöten och möten på utbildningsförvaltningen. Tid är därmed en bristvara. Hon fortsätter: *"Bara bra saker som borde göras eller som är jätteintressanta., Jag skulle använda min tid väl, men jag är tvungen att välja och prioritera"*.

De yttre faktorerna som påverkar hennes upplevelse hon i övervägande del negativt. Elin anser sig ha gott stöd i skolans ledningsgrupp när det gäller att dryfta problem. Hon är däremot mer reserverad mot skolpolitikernas agerande där det ständigt kommer nya prioriteringar utan att det gamla prioriteras bort. *"Det läggs på mer hela tiden"* Elin nämner exempelvis korta ställtider. Hon säger: *"Jag gillar inte att gnälla uppåt på förvaltning och politiker, men i en sådan här organisation kan det komma snabba order som förändrar allting. Nu är det här som gäller!!"*.

Elin har en pragmatisk syn på sitt ledarskap. Hon säger att man måste tro att människor är förändringsbenägna för att kunna driva igenom förändringar. Inte genom att jag plockar ihop rätt människor utan att jag tror och kan uppmuntra människorna i min närhet att de kan förändra och förändras.

Fredrik

Fredrik anser det viktigt att ha kunskaper i ledarskap. Han påpekar att medvetenheten om vad som sker och erfarenheten gör att han kan tolka situationen och anpassa sitt ledarskap. Han eftersträvar att kunna göra lektionsbesök när det finns ett syfte till det. Men som han påpekar, det måste finnas en tanke bakom att vara ute i verksamheten - det går inte bara att gå omkring, ”lektionsbesök *måste ha som mål att utveckla personalen*”.

Han lägger mycket tid på administration. ”*God ordning kräver bra administration*”. Fredriks skola har en stark skolkultur som präglas av drivna och ambitiösa lärare. Fredriks förhållningssätt är att i första hand upprätthålla och inte bekämpa skolkulturen. Men han nämner att det kommer tillfällen när att intressen krockar. Fredrik nämner att det finns tillfällen när han tycker att jobbet ger honom en hög anspänning. Han nämner att han i stort sett ständigt är beredd att släppa allt om något händer. I sitt planerande och tänkande försöker han ha både kort- och långsiktiga strategier.

Han försöker arbeta med tydlighet. Fredrik ser som sin främsta uppgift att skapa och ordna de bästa förutsättningarna för lärarna att utföra sina uppdrag och nå de uppsatta målen. De ekonomiska faktorerna sätter gränser liksom de statliga styrdokumenterna men i det stora hela ser inte Fredrik några direkta hinder för att kunna utöva det ledarskap han vill ”*Styrdokumentet från staten ger reglerna, men de ger stort utrymme att skapa vår organisation och verksamhet*”. Samtidigt säger han att han inte önskar mer regler och strukturer från ovan.

Sammanfattning

Administration och tid:

Samtliga rektorer ansåg att administration hade en påverkan på deras ledarskap. Flera av respondenterna uttryckte att det inte går att separera administration och ledarskap då dessa var i symbios med varandra. Dagny uttryckte att:

”Alla beslut man tar har att göra med ledarskapet och administration. Ibland är den administrativa uppgifterna 25 % och ibland 75 %, beroende på vilken tid på året”

Häftet av respondenterna nämnde tid som en stor bristvara vilket tvingade fram val av prioriteringar som inte alltid gick i linje med rektorernas egna önskemål. Många önskade få mer tid att vara ute i verksamheten. Bristen på tid kopplades hos flertalet av respondenterna ihop med den stora mängd administrativa uppgifter. Någon respondent nämnde att hon skulle kunna fylla hela sin arbetstid med administration och möten men att det handlade om att prioritera för att få en balans med övrig verksamhet. Hos flera av respondenterna hade

huvudmannen försökt att avlasta rektorn med att anställa personal för ex hantering av ekonomiska frågor.

Ekonomi:

Fyra av sex respondenter nämnde budget som en påverkansfaktor. Budget som kan uppfattas ingå i de administrativa uppgifterna ansågs av två av respondenterna vara den enskilt absolut viktigaste faktorn. Ekonomin var gränssättande för framförallt två av de kommunala rektorerna. Två friskolerektorer angav att ekonomin styrde men såg i dagsläget inga problem då antalet elever var tillräckligt för att inte påverka ekonomiska prognoser negativt.

Att hålla budgeten var som en av rektorerna uttryckte det:

”Vi får väldigt tydliga signaler - endast budgetmålen gäller - gillar man inte läget eller tror något annat får man leta annan sysselsättning. Vi ägnar oss extremt mycket åt administration, särskilt under de senaste åren”.

Skolkultur och kommunala direktiv:

Skolkulturen var något som flertalet rektorer ansåg sig behöva ta hänsyn till i en form eller annan. Två av respondenterna nämnde skolkultur ur ett problemperspektiv där det handlade om att tvingas ta gyllene medelväg. Anders uttryckte det lite ambivalent om att det dels handlade om att kunna vara *”stöttande för personalen, att få dem att utveckla sina goda sidor för det är personalen som för verksamheten framåt”*, men han liksom för flertalet var arbetslagen kontaktytan där man som chef kunde få ut sin syn på hur verksamheten skulle organiseras. Han gav en målande beskrivning:

”Jag styr båten och måste få alla att vilja ro åt samma håll och i samma hastighet. Det krävs inte så många för att skutan ska gå åt fel håll. Skolan är inget självspelande piano.”

Fredrik svarade att deras skola visserligen hade en stark skolkultur men att det gällde för honom att upprätthålla och inte bekämpa skolkulturen då lärarna var engagerade och ambitiösa. Dagny var mer pragmatisk och sa: *”Skolan har starka traditioner och en stark skolkultur, men jag sökte jobbet och då accepterar jag dessa saker”.*

Motsatsen till detta var som Berit uttryckte att hon hade fått arbeta hårt med vissa lärargrupper på förortskolan där nerläggningen stod för dörren.

Häften av rektorerna såg kommunala visioner och statliga direktiv som något som antingen var negativt eller orsakade merarbete. Elin uttryckte det som: *”Jag gillar inte att gnälla uppåt på förvaltning och politiker, men i en sådan här organisation kan det komma snabba order som förändrar allting. Nu är det här som gäller!!!”.*

Dagny berättade:

”Jag är både VD och rektor. Det finns moment där jag är mer VD än rektor. Men jag är här för ett uppdrag och då kanske jag inte kan göra som jag vill. Mötet i arbetsgruppen kan ibland försvåra utövandet av det ledarskap jag önskar”.

6.4 Hur har man som rektor valt att utveckla sitt ledarskap?

Anders

Anders anser att han får kompetensutveckling inom ledarskap genom dels rektorsutbildningen och diverse andra kurser. I övrigt säger han att *”Staden har utbildningar där du kan vidareutbilda dig”*.

Som rektor får Anders en mängd feedback och inputs om hur verksamheten fungerar och därigenom hans ledarskap. Något som han ser som övervägande positivt. Förutom den dagliga kontakten med elever och lärare sker medarbetarsamtal. Han säger:

”Vi har haft medarbetarenkäter där vissa frågor gäller ledarskapet. Min chef genomför inventering och utvärdering. Dessutom tar närmaste chef och medarbetare fram ens styrkor och svagheter. Dessa skall sedan ligga till förslag till fortbildning”.

På Anders skola använder man sig av NMI. Resultatet av NMI har sina enligt Anders fördelar men också nackdelar. Till exempelvis är det svårt att ibland tolka resultatet. Anders berättar att då han är relativt ny på sin befattning har det tagit lite tid att sätta sin prägel på verksamheten, och till skillnad ifrån resultatet av den första NMI, är det först nu efter ett år som Anders känner det befogat att ta till sig av feedbacken.

För Anders har det fram tills nu varit: *”resultatet av de dagliga möten som sker med lärare och elever som talar om för honom om han ligger rätt i sitt sätt att leda snarare än medarbetarenkäter”*.

Berit

Berit strävar efter att vara nytänkande – *”För min egen del handlade det om att få in nya grepp, nya sätt att tänka kring undervisningen. Inte bara fortsätta som man alltid gjort.”* Hon nämner exempelvis förändrade arbetsuppgifter för arbetslagen för att skapa mer eget ansvar. Men nya grepp har också sina baksidor. *”Det finns ett fackligt motstånd mot detta - man tycker att det är ledaruppgift. Man ser att ansvaret kommer ut men inte resurserna.”* Synsätt-är den del som jag stängas mest med. Därför blir det mycket större del administration än ledarskap”.

Hon mäter av vad personalen tycker genom årliga NMI-enkäten. Berit säger att få verkar förstå hur resultatet ifrån enkäten skall användas. Kommunen verkar inte heller gett några tydliga anvisningar mer än att tala om att resultatet kommer ut på kommunens hemsida. Vilket hon mer ser som ett underförstått hot än som ett effektivt och fungerande verktyg att hantera utvecklingsarbetet. Med NMI som grund har hon utvecklingssamtal med sin chef och får då feedback på sitt utövande. Impopulära men ibland nödvändiga beslut ger låga siffror från lärarna. Detta uppfattar dock Berit inte som något stort problem då hon anser sig ha en bra relation uppåt. Berit tar också upp själva förutsättningarna att verka som ledare och chef genom att poängtera att:

”Många lärare blir internrekryterade som rektorer på sin egen skola, vilket jag anser är värdelöst. Dina f.d. kollegor ser dig som sin representant in i skolledningen, vilket du inte är - du är deras arbetsgivare med allt vad det innebär”.

Berit pekar på att hon skulle vilja ha ett bättre administrativt stöd t.ex. i form av en bra och duktig expedition. Detta skulle kunna frikoppla henne från administration och ger mer tid till annat. En förbättring av det administrativa stödet har det i och för sig blivit då skolan nyss genomfört en omorganisering av ledningsgruppen. Men enligt Berit hade det varit bättre att i stället för att ta in en till rektor skaffat en administrativ chef. Ett officiellt nätverk hade också varit givande där olika erfarenhet från olika skolor skulle kunna diskuteras och förmedlas. Hon betonar att det är svårt att utvecklas ensam.

Berit nämner personalen och att det är viktigt att hon kan stå upp för sin organisation. Utan en engagerad personal blir det svårt att nå den uppsatta visionen. Det framstår också som viktigt att lärarna uppfattar henne som en naturlig ledare. Hon har utvecklingssamtal både med sin egen personal men också med sin chef, där hon får feedback. Därtill kommer respons ifrån engagerade föräldrar. Hon pekar på att hon med sin stora erfarenhet märker hon av när det är kvalitet i det hon gör, dvs. när personalen är nöjd, och när det inte gör det.

Förutsättningarna är väldigt olika på hennes två skolor och kräver olika typer av ledarskap. Något som hon uppfattar gör att hon tvingas ta tuffa och impopulära beslut vid en av skolorna som står inför nedläggning. Berit säger att: *”impopulära beslut behöver inte vara tecken på dåligt ledarskap”*. Men hon menar att med sin långa yrkeserfarenhet lärt sig att förstå olika reaktioner.

Carina

Carina ser *”utbildning som viktigt förutsättning för att kunna ha en större förståelse för hur man skapar ett positivt arbetsklimat”*, men hon betonar också vikten av närhet till personalen.

Dörrarna på skolan är öppna så att alla kan nås. *”På så sätt får man en temperaturmätare på stämningen på skolan”*.

Carina nämner också hur hon kunnat få egna idéer om vad ett bra ledarskap innebär av att uppleva tidigare chefers sätt att arbeta som rektorer. Några av cheferna var enligt Carina så dåliga att förestå hur deras ledarskap påverkade lärarna att de inspirerade Carina till att själv försöka bli rektor. Hon sa: *”jag tänkte att det här kan jag göra bättre själv”*.

Med denna erfarenhet var steget att anmäla sig till magisterutbildningen i pedagogiskt ledarskap inte långt. Inom koncernen finns det också ett officiellt nätverk för rektorer där man kan vända sig beroende på vilken typ av problem som man har. Tanken är att man skall kunna stötta varandra i exempelvis tekniska och juridiska frågor. Utöver detta har Carina skapat egna kanaler till rektorskollegor för att kunna hantera och utbyta mer personliga erfarenheter om exempelvis hur kollegor valt att lösa olika problem.

På Carinas skola använder man sig av en årlig medarbetarenkät. Carina anser att enkäten fungerar bra och har än så länge fått positiv respons av sin personal. Positiva omdömen gör att jag upplever att jag fattar rätt beslut säger Carina.

Carina anser att hon för en ständig dialog med elever, föräldrar samt med koncernens ledningsgrupp. Skolan har som princip att alla skall vara nära varandra för att kunna hantera konflikter. Här får hon feedback och synpunkter som hon tar till sig. Carina verkar både trygg och nöjd med vad hon presterat i sin rektorsroll hittills och hänvisar till att under hennes ledning har skolan gått ifrån en klass till tre, samt fortsatt ha höga siffror på antal elever per plats. Hur väl visionen uppnås stäms av regelbundet i arbetslagen.

Dagny

Dagny säger att det alltid finns ett konstant behov av utbildning för att utvecklas. *”Jag får det nu genom den utbildning jag går”*(Statliga Rektorsutbildningen, förf. anm.) Men hon påpekar att trots att teorier är viktiga måste de kompletteras med att *”möta andra”*. Skolan är en komplex miljö där det många gånger finns flera typer av svar.

Det är därför viktigt att höra hur andra löser sina situationer. Hon har egna privata nätverk där hon känner sig trygg och kan bolla idéer och få respons. Feedback kommer också ifrån medarbetarsamtal.

Hon anser sig ha en viktig uppgift i att försöka skapa en miljö som ger möjlighet till en rak och uppriktig kommunikation. Hon nämner att förutom det dagliga mötet med elever och lärare, sker möten med studierektorer, styrelse, föräldragrupper m.fl. Dagny ser sig själv som en reflekterande person och säger att det finns alltid flera typer av svar på ett problem och det är därför intressant och viktigt att höra vad andra tycker

På skolan genomförs också årligen en enkät om den psykosociala miljön som personalen får fylla i. *”Enkäten är bra men ger ingen fullständig bild av hur personalen mår och uppfattar miljön”* säger Dagny. Det är därför viktigt att hålla sig nära verksamheten för att ta till sig av det som sker runt omkring. *”För att kunna leda är viktigt att prata med så väl lärare som elever, då allt kännetecknas av dynamik, d.v.s. att inget är statiskt”*. På det hela taget så är Dagny nöjd med stödet när det gäller kompetensutveckling ifrån sin arbetsgivare.

Elin

För Elin är det viktigt att våga vara chef. Hon betonar att det viktigt att man är modig och vågar ta risken att göra misstag. Att inte vara rädd och att kunna hålla fast vid sin linje i kritiska situationer är en förutsättning för att lära sig något nytt. Hon hävdar att vissa rektorer är modigare än andra. *”Att våga göra saker fastän man inte vet om man reder ut dem, och att våga stå upp och riskera att bli osams med folk fastän man inte mår bra av det - fastän det kan vara nödvändigt att bli det p.g.a. att något annat kräver det”*.

Elin spekulerar i att den som väljer att bli chef nog har ett behov av bekräftelse. Det handlar om att man vill bli sedd. Lite utav en tävlingsmänniska som vill stå på pallen och i den rollen måste man utsätta sig för saker som är obekväma. Härigenom blir responsen ifrån lärare och elever viktig för Elin. Om inte hennes ledarskap avspeglar sig i hur eleverna och lärare har det och vad de sprider till sina kompisar och kollegor, då är det inte meningsfullt att vara chef. *”Det är ofta fall med enskilda elever och lärare som gör mig glad, då jag ser att mitt ledarskap är framgångsrikt”*.

Den årlig medarbetarenkät har för Elin ett begränsat värde. Elin säger: *”Medarbetarsamtalen ger mer men nackdelen är att det finns lärare som håller igen och inte vågar tala om vad som ligger dem nära”*. Därigenom blir det främst i det dagliga mötet i korridorer som det stora utbytet sker.

Elin pekar på att det är i första hand i relation med andra som hon märker och får reflektioner och respons på kvalitén i sitt ledarskap. Hon tillhör den grupp som aktivt söker feedback ifrån sina lärare och kollegor, även om det är jobbigt att få negativ sådan. *”Men jag vill att de skall göra det ändå. Det är inte roligt för en tävlingsmänniska att höra negativ kritik. Man får tåla konsekvenserna”*.

Men som hon påpekar, det finns vissa personer som hon lyssnar till mer än andra. Elin utvecklar *”Feedback från personer man respekterar är positiv och utvecklande men feedback från personer man inte respekterar kan ses som gnäll, man väljer själv”*.

Elin känner stöd i ledningsgruppen, men ser annars sitt jobb som ganska ensamt. I ledningsgruppen kan ge feedback men hon lyssnar också på vänner som är ledare i andra verksamheter. *”Sanningssägare är bra. Att omge sig med ja-sägare som delar ens egna åsikter är mindre bra och utvecklande”*.

Fredrik

Fredrik anser att alla teorier och utbildningar är bra för att ha kunskap att orientera sig i den grå komplexa skolmiljön där ingenting är svart eller vitt. Fördelen med teorier är att han anser sig kunna ta olika delar och använda efter behov, det går inte att bara använda sig av en teori.

Fredrik eftersträvar att försöka ha ett öppet sinne mot kritik men medger att det inte alltid är så lätt. När det finns ett behov rör han sig i korridoren eller gör klassrumsbesök men ser inget självändamål att vara där. *”Lektionsbesök är till för att utveckla personalen, inte kontrollera.”*

Han tycker att det är viktigt att som chef ha högt i tak trots att man kan ha motsatta åsikter. Fredrik har några lärare som han hyser stort förtroende för och som han använder att bolla idéer mot innan beslut skall sjösättas. I detta inofficiella nätverk känner Fredrik sig trygg och litar stort på dessa lärare. *”Sanningssägare är bra värdemätare”* säger han.

De officiella nätverken där han får feedback består av två ledningsgrupper med biträdande rektorer samt en arbetslagsgrupp. Där stöts och blöts mycket som handlar om verksamheten i stort. Men säger Fredrik *”Jag vill inte träda fram som mer än de andra och i diskussionen är alla åsikter lika mycket värda lika”*. För mig, säger Fredrik innebär detta att *”jag kan få intryck från många olika håll både formellt och informellt”*..

Även på Fredriks skola har man en årlig medarbetarenkät för att lyssna av vad personalen tycker i olika frågor. Resultatet brukar inte vara någon överraskning men påverkar hans uppfattning om vilket sätt han skall försöka leda sin personal för att uppnå trivsel och arbetsglädje.

Fredrik berättar att skolan har 45 uppsatta personalmål som utvärderas varje år vilket blir en värdemätare hur personalen uppfattar Fredriks sätt att leda. Det fungerar också som en del i visionsarbetet. Därtill kommer två medarbetarsamtal varje år, anonyma utvärderingsenkäter mm, allt för att förebygga konflikter och skapa ett bra klimat för lärarna. Fredrik bollar också mycket med kompisar som är ledare i andra verksamheter. Fredriks ståndpunkt är att nöjda lärare levererar nöjda elever.

Sammanfattning

Förståelse för verksamheten:

Övervägande delen av respondenterna uttryckte att för att kunna utveckla sitt ledarskap krävdes det en närhet till verksamheten. Att hålla sig aktuell med hur elever och lärare upplevde sin vardag ansågs som en av de viktigaste förutsättningarna för att kunna fatta rätt beslut och kunna leda verksamheten framåt. Anders uttryckte det som att det är *”resultatet av de dagliga möten som sker med lärare och elever som talar om för honom om han ligger rätt i sitt sätt att leda snarare än medarbetarenkäter”*.

Officiella och inofficiella nätverk:

Merparten av respondenterna hade tillgång till officiella och inofficiella nätverk där situationer och beslut kunde ventileras. Berit var en av de som uttryckte det som att *”det är svårt att utvecklas ensam”*. De inofficiella nätverken bestod av allt ifrån lärare som rektorerna hade handplockat och utvecklat en närmare relation till, andra rektorskollegor, vänner i chefsbefattningar i andra verksamheter mm. Det som var likheten var att det var en för rektorn trygg miljö där idéer, tankar och problem kunde ventileras i en begränsad miljö innan beslut blev offentliggjorda.

Utbildning och medvetenhet om ny forskning:

Utbildning i olika former sågs av flera av rektorerna som en visserligen viktig del i att få kunskap om nya grepp, men inget som direkt avgjorde utfallet. Majoriteten såg inte utbildning som en av de viktigaste faktorerna för att finna kvalitet i ledarskapet.

Dagnys syn var att teorier är viktiga men de måste kompletteras med att ”möta andra”. Skolan är en komplex miljö där det många gånger finns flera typer av svar. Även Fredrik var inne på att skolans miljö är komplex. Han sa ”*alla teorier och utbildningar är bra för att ha kunskap att orientera sig i den grå komplexa skolmiljön där ingenting är svart eller vitt*”. Fördelen med teorier ansåg han vara att han kunde ta olika delar och använda efter behov, men det går inte som han uttryckte det att bara använda sig av en teori.

Mod att leda:

Just att förändra var det flera som lyfte fram som en påfrestande ansvarsfördelning som låg i rektorsrollen. En av respondenterna uttryckte det: *Att våga göra saker fastän man inte vet om man reder ut dem, och att våga stå upp och riskera att bli osams med folk fastän man inte mår bra av det - fastän det kan vara nödvändigt att bli det p.g.a. att något annat kräver det*”.

Berit som hade ett kommande nedläggningshot över hennes ena av två rektorsuppdrag var inne på samma linje och sa att: *”impopulära beslut behöver inte vara tecken på dåligt ledarskap”*.

Feedback via medarbetarsamtal och enkäter:

De två officiella verktygen i form av utvecklingssamtal och enkäter som ett officiellt utvecklingsverktyg fick blandad respons. Elin uttryckte det som att

”Medarbetarsamtalen ger mer (än enkäter, förf. anm.). men nackdelen är att det finns lärare som håller igen och inte vågar tala om vad som ligger dem nära”.

NMI var den enkätmodell som var vanligast. Uppfattningen om värdet av enkäterna som värdemätare på det utförda ledarskapet varierade mellan ytterligheterna. Den som var negativ konkritiserade detta med att impopulära men ibland nödvändiga beslut ger låga siffror från lärarna. Samma rektor nämnde också att de flesta rektorer inte hade fått utbildning att kunna hantera resultatet av enkäten, och att resultatets rubricering i den aktuella kommunens hemsida mer sågs som ett hot än som något positivt.

Med olika viktning nämnde samtliga rektorer feedback från chefer kollegor och elever som viktig i utvecklandet av det egna ledarskapet.. De flesta hade byggt vidare på samma tema genom att bygga informella nätverk gentemot andra rektorer, handplockade lärare och personer utanför den egna verksamheten. Här kunde man ventilera problem och öppna sig i större omfattning utan att riskera att blotta sig inför personalen.

7. DISKUSSION

7.1 Metoddiskussion

Metoden att intervjua sex rektorer för att få en bild av hur synen på deras ledarskap uppstår, formas och utvecklas kändes relevant utifrån den aktualitet och det fokus som skolledarskap ådragit sig under de senaste åren. Tidsaspekten för studien medgav inte ett större antal respondenter då frivillighetsaspekten får betraktas som låg. Min bedömning är att metoden och genomförandet omständigheterna fungerat till fylles och efter den tänkta planen.

Var respondenterna ett representativt urval och kan man därmed dra några generella slutsatser? Nej, urvalet var inte representativt så till vida att det var mindre än trettio procent av de tillfrågade som var intresserade av att delta i undersökningen som respondenter. Studien har därför mer ett värde som grund för ytterligare forskning. Hur ifall de som deltog som respondenter var mer eller mindreskickade i ledarskap går inte att säga. Därav låter jag var och en med insyn i ämnet dra sina egna slutsatser.

En svårighet vid den här typen av studier är att det finns en mängd felkällor som måste beaktas och reduceras i möjligaste mån. Dessa är som tidigare nämnts bland annat hur väl jag som intervjuare kan uttrycka och tolka vad jag önskar få svar på, respondentens förmåga att förstå frågan och viljan att ge ett objektivet svar. Därför har en liten studie som min ett värde mer som en indikation för ytterligare fördjupad och mer omfattande forskning. För att få ett så objektivet resultat som möjligt hade observation av en större mängd rektorer under en längre tid varit det optimala. Sett ur perspektivet att jag inte har någon egen erfarenhet av skolledarskap på gymnasienivå så skulle det ur ett förförståelseperspektiv innebära att min tolkningsförmåga är låg. Ser man däremot på att jag har ca 20 års erfarenhet av ledarskap, utbildning och utbildningsansvar i skiftande miljöer bedömer jag min förförståelse som stor. Jag låter respektive läsare göra sin egen bedömning.

7.2 Resultatjämförelse

7.2.1 Varifrån kommer rektorns tankar om skolledarskap?

Respondenten har under intervjun själv fått stå för sin egen definition av vad skolledarskap innebär för honom eller henne. Syftet med detta är att fånga erfarenheter ur respondentens vardag (Kvale, 1997, s 70) och ge respektive respondent möjlighet att fylla ut med sina egna definitioner. Om det berodde på den gjorda frågeställningen eller andra orsaker är ovisst men majoriteten av respondenterna kom att beskriva ledarskap ur ett operativt perspektiv snarare än ur ett strategiskt.

Isakssons forskningsrapport redovisade att nio av tio svenska rektorer en lärarutbildning bakom sig. Vilket kan jämföras med att det i mitten av nittioalet var ca en tredjedel av alla skolledare från grundskola och gymnasium som rekryterades utanför skolans värld (Ekholm et al, 2000, s 108). Av mina respondenter hade samtliga en kortare eller längre lärarkarriär bakom sig innan de påbörjade sitt arbete som rektor. De flesta hade också som Svedberg

påvisat innehaft kvalificerade administrativa arbetsuppgifter på vägen (Svedberg, 2000, s 30-32).

Av de intervjuade ansåg samtliga i mer eller mindre hög grad att deras tidigare lärarkarriär var det som varit stilbildande i deras syn på skolledarskap. Svedbergs forskning påvisar också att rektorns tidigare lärarkarriär i många fall är legitimitetsgrundande och anses vara näst intill nödvändigt för att kunna vara trovärdig i sin chefsposition hos lärarna (Svedberg, 2000, s 30 – 32). För majoriteten av rektorerna hade mentorer och förebilder haft en stor betydelse för att skapa sig sin norm av hur en ledare agerar i olika situationer. De flesta använde också nätverk av rektorskollegor och f.d. chefer som ”bollplank för att dryfta ledarskapsproblem.

Samtliga rektor utom en hade genomfört eller genomgick den Statliga rektorsutbildningen. Av respondenterna hade ca trettio procent påbörjat men ännu inte avslutat en mer omfattande - minst ett år lång – ledarskapsutbildning. Detta kan jämföras med siffror från Myndigheten för skolutvecklings uppföljning 2003, då ca 16 procent angav att de hade deltagit i både den statliga rektorsutbildningen och någon annan längre ledarskapsutbildning (Hallerström, 2006, s 28).

Majoriteten av respondenterna såg positivt på ledarskapsutbildning i allmänhet men ansåg samtidigt att de haft mer nytta av Statens Rektorsutbildning ur ett juridiskt och myndighetsutövnings perspektiv snarare än i ledarskapsavseende. De flesta respondenter ansåg att det var svårt att omsätta akademiska studier i ledarskap till konkreta handlingsplaner då skolans miljö är specifik. Berit var den som varit rektor längst hävdade att *Jag och många med mig, har lärt sig på egen hand eftersom det inte har funnits någon skolledarutbildning*”.

Av respondenterna svarade hälften att viljan att kunna påverka ansågs betydelsefull som anledning till att de valde att bli rektor. Ahrenfelt beskrev att det finns ett inre behov och drivkraft som behöver fyllas, men enligt forskning finns det inga entydiga svar på varför vissa väljer att bli ledare. Hallerström pekar i sin forskning på att den egna motivationen och de värderingar som rektor bär med sig som individ och människa, är den starkaste motorn i hur ledarskapet slutligen utövas (Hallerström, 2006, s 154). Berits beskrev det som: *”viljan att förändra gjorde att jag valde rektorsyrket*”. Anders var inne på att han alltid hade haft förtroendeuppdrag. Elin sa: *”Man väljer sällan att bli chef om man inte kan hantera människor. Men har man en idé med sig i ryggmärken om att en sån här ledare ska jag vara, så lyser det igenom, antingen du vill eller inte. Har du ingen idé lyser det också igenom*”.

Majoriteten av rektorerna hade också innehaft ledaruppdrag i olika former och organisationer från idrottsrörelse, militär verksamhet, scoutrörelse, fackligt aktiva mm. som de framhöll hade påverkat deras syn på ledarskap.

7.2.2 Vilka faktorer i skolans kontext styr rektors ledarskap?

Samtliga rektorer ansåg att ledarskap och administration hade en relation och var svåra att separera. Dagny beskrev det som att *alla* hennes beslut *har att göra med ledarskapet och administration. Ibland är den administrativa uppgifterna 25 % och ibland 75 %, beroende på vilken tid på året*".

Elin beskrev hur administrationen påverkade hennes ledarskap: *"t.ex. hur gör jag för att instruera schemaläggaren, hur gör jag när jag gör uppdragsfördelning, hur jag när jag vill eleverna vill byta studieväg - vad har jag för linje i dessa och andra frågor?"*

Majoriteten av respondenterna uttryckte att de ansåg administrationen som både krävande och tidslukande. En uppfattning som stämmer överens med Skolledarnas enkätundersökning om att varannan rektor ofta har problem med att få tiden att räcka till (Isaksson, 2009, s 18). Utifrån den reella eller uppfattade tidsbristen angav majoriteten av rektorerna en vilja att vara mer "ute i verksamheten" för att delta i verksamheten. Önskemål fanns på flera håll om ökat administrativt stöd i olika former för att frigöra sig. Ekholm et al är kritisk och säger att administrationen tar så pass stor del av rektorns tid att det pedagogiska ledarskapet blivit mer av ett slagord än en yrkesmässig realitet för många skolledare (2000, s 25). Om möjligt en förklaring till varför det operativa ledarskapet i högre omfattning än det strategiska diskuterades.

En rektor beskrev det som att nya arbetsuppgifter läggs på utan att någon gammal tas bort vilket leder till ökat tidsuttag för administration syftandes på en brist på möjligheten att i högre grad leda. Enligt Kåräng är det vanligt att se en motsättning mellan administrativt och pedagogiskt ledarskap, eftersom de båda uppgifterna konkurrerar om skolledarens tid (1997, 264).

Flera rapporter liksom Skollagen pekar samtidigt på vikten av att rektorn håller sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Även i Bass forskning framkommer vikten av att hantera såväl administration som det reella ledarskapet då det är kombinationen som avgör en skolas effektivitet och förmåga till utveckling och förändring (2008, s 658).

En del av administrationen är ekonomin. Flera av respondenternas beskrev ekonomin som den prioriterade och övergripande uppgiften. Två kommunala rektorer beskrev ekonomin som mycket viktig medan två friskolerektorer angav att ekonomin styrde, men såg i dagsläget detta som någon gränssättande effekt.

Majoriteten av respondenterna uppfattade att de har att hantera såväl kommunala direktiv som skolkultur utifrån en negativ aspekt vid utövandet av sitt ledarskap. Skolinspektionen pekar på att många rektorer har att balansera de formella och informella kraven från såväl skolans huvudman som lärare och elever (Skolinspektionen, 2010:15, s 6-7). Skolinspektionen visade också i sin forskning om vikten av att rektorn skapar en skolkultur tillsammans med personalen. Starka informella ledare kan fungera som en positiv kraft, men också skapa en diffus konkurrens situation om vem som fattar beslut (Skolinspektionen 2010, s 26).

7.2.3 Hur har man som rektor valt att utveckla sitt ledarskap?

De flesta av respondenterna fokuserade under intervjuerna på att förklara hur deras utveckling och kvalitet sker utifrån respons på deras operativa ledarskap, dvs. kvalitén av de dagligt fattade besluten. För att göra så ansåg en majoritet av respondenterna att det krävdes en närhet till verksamheten. Det går inte att utvecklas ensam som en av rektorerna uttryckte det. Att hålla sig aktuell med hur elever och lärare upplevde sin vardag ansågs som en av de viktigaste förutsättningarna för att kunna fatta rätt beslut och därmed på sikt kunna leda verksamheten framåt. Reflektionerna från ”korridor möten” låg till grund för en del av de beslut som påverkade rektorernas ledarskap.

Hallerström pekar på att det är den egna motivationen och de värderingar som rektorn bär med sig som individ som är den starkaste motorn för hur ledarskapet utövas och utvecklas (2006, s 154). Ahrenfelt är inne på samma spår när han betonar att målinriktning finns biologiskt i oss människor, behovet är själva drivkraften (2001, 204 – 205).

För att få feedback och reflektioner söker sig rektorerna till officiella och/eller inofficiella nätverk där rektorerna känner sig trygga och kan lita på de bedömningar och svar som ges av individer rektorerna respekterar. Skolinspektionen är inne på samma spår och säger att rektor i högre grad behöver hantera sin roll som aktör i ett system där rektors ansvar också innebär ett ansvar för sin egen kompetensutveckling och förmåga att skaffa sig det stöd och de nätverk som rektor behöver för att leda skolan mot ökad måluppfyllelse. Samtidigt måste huvudmannen vara lyhörd och ha respekt för de utvecklingsbehov olika rektorer har, och se sina rektorer som professionella chefer i ett komplext system. (Skolinspektionen, 2010, s 32).

Berg menar att behovet av kompetensutveckling sker ut tillstånd av kris eller social turbulens. Det är vid dessa tillfällen mest naturligt att ifrågasätta och utmana invanda handlingsmönster (Berg, 2003, s 45). Berits situation på den nedläggningsbeslutade skolan skulle kunna jämföras med Bergs beskrivning som en miljö präglad av ”kris eller social turbulens”. Berit angav också att hennes ledarskap hade satts på betydligt hårdare prov där jämfört med hennes andra rektorsuppdrag. Även Skolinspektionen pekar på hur ledarskapet varierar utifrån utvecklingsarbetet på skolan. Skolinspektionen går också ett steg längre och pekar på kopplingen och vikten av att rektorn har stöd i beslutade om förbättringsbehov från huvudmannen (Skolinspektionen, 2010, s 7)

Vissa av rektorerna var mer beskrivande än andra i att koppla ihop skolans vision med det egna ledarskapet. Ekholm betonar att i det utvecklande ledarskapet fokuserar skolledaren mindre på att arbeta med läroplaner och kursplaner tillsammans med lärarna, utan man koncentrerar sig mer på att få den lokala organisationens medlemmar att samla sig kring gemensamma mål och att hitta adekvata metoder att nå dessa med beaktande av den realitet som finns i skolan (Ekholm et al, 2000, s 179). Flera av rektorerna lyfte fram det påfrestande i att bedriva ett förändringsarbete. En av respondenterna uttryckte det: *Att våga göra saker fastän man inte vet om man reder ut dem, och att våga stå upp och riskera att bli osams med folk fastän man inte mår bra av det - fastän det kan vara nödvändigt att bli det p.g.a. att något annat kräver det”*.

Berit som hade ett kommande nedläggningshot över hennes ena av två rektorsuppdrag tangerade vad som skulle kunna uppfattas som vision och sa att: *”impopulära beslut behöver inte vara tecken på dåligt ledarskap”*.

Flertalet respondenterna angav att kompetensutvecklingen av ledarskapet främst sker via olika former av utbildningar och seminarium. Flertalet såg positivt på utbildningar, kurser och seminarium som en väg till att nå nya kunskaper om ledarskap. Fredrik var inne på att skolans miljö är komplex. Han sa *"alla teorier och utbildningar är bra för att ha kunskap att orientera sig i den grå komplexa skolmiljön där ingenting är svart eller vitt"*. Fördelen med teorier ansåg han vara att han kunde ta olika delar och använda efter behov, men det går inte som han uttryckte det att bara använda sig av en teori. Flera andra rektorer ansåg också att mycket av den utbildning de träffat på varit *"för akademisk"*. Vilket resulterat i att rektorerna i vissa fall haft svårt att tillämpa utbildningen direkt i den fortlöpande verksamheten.

7.3 Slutsats

Skolans utveckling går hand i hand med rektorns förmåga att leda sin personal och klara ut hur verksamheten utvecklar sig och ta fram verktyg för att kunna hantera problemområden.

Idag ställer vi krav på att lärarna skall vara yrkeslegitimerade för att försäkra oss om att de klarar av att ge studenter en kvalitet i undervisningen. Samtidigt är kraven på rektorns förmåga att fungera som en chef och ledare som kan ta tillvara sin personals potential diffusa. Forskning visar på att såväl ledning som ledarskap är nödvändiga verksamheter i en så komplex verksamhet som skolan. Haikola pekar på just att ledarskap inte är en medfödd förmåga även om olika fallenhet för att vara ledare kan föreligga. Utbildning och utveckling för ledning och ledarskap skall vara det främsta instrumentet för att förstärka och tydliggöra lednings- och ledarskapsfunktioner (Haikola, s 9).

Studien visade på att majoriteten av rektorerna utvecklat sina tankar om skolledarskap från i första hand sina yrkeserfarenheter som lärare och förtroendeuppdrag knutna till rektorsrollen. Intervjuerna visar på att mentorer oftast hittas och skapades via respondenternas eller mentorernas egna initiativ. Detta sätt kan jämföras med att det inom många andra branscher finns ett mer organiserat sätt att ge nya chefer stöd i sin chefsträning via mentorskap, nestor, faddrar, coaching, konsultation, nätverk mm. Ingen av rektorerna angav att detta hade förekommit i någon nämnvärd omfattning.

En stor administration och tidsbrist uppfattades påverka möjligheterna att bedriva ett mer aktivt ledarskap för de flesta rektorer. Få angav att ledarskapsteorier haft någon större inverkan på deras val av hur de väljer att leda.

Utveckling av ledarskap kommer inte av sig själv. Som flera av respondenter påpekade sker en utveckling av rektorns förmåga i gemenskap med sin personal. Kompetensutveckling av ledarskap bedrevs i första hand genom:

- (i) Feedback via utvärderingsenkäter, medarbetarsamtal, nätverk och "korridor möten"
- (ii) Nätverk
- (iii) Egna studier (akademiska/icke akademiska), seminarium och den Statliga Rektorsutbildningen
- (iv) Till ringa del av utvärdering av resultat från mätmetoder som ex. Balanserat styrkort

Generellt sätt pratade majoriteten av respondenterna i hög grad om det operativa ledarskapet där det handlade om att lösa de dagliga frågorna. Det strategiska ledarskapet hamnade till stor del i skymundan. Ekholm et al skriver om att stor del av skolledarnas tid, kraft och energi går åt till att sköta skolans dagliga administration. Man ägnar sig enligt Ekholm et al i mindre utsträckning åt långsiktig planering. En ledning som saknar en klar bild av hur skolans vision skall gå från tanke till handling har troligtvis problem att nyttomaximera personalens fulla potential. Risken är också övervägande att visionen blir en "hyllvärmare" utan fast förankring i verkligheten som snarare misskrediterar rektorns trovärdighet som ledare.

Slutsatsen blir av studien att majoriteten av respondenterna, lär sig skolledarskap genom att växa in i rektorsrollen. Steget från läraryrket till rektor torde vara som störst under den inledande delen av individens karriär.

Att olika aspekter av ledarskap är ett observerat fenomen som tilldragit sig ett ökat intresse skulle kunna antas av att utbildningsminister Jan Björklund gett i uppdrag åt Utbildningsdepartementet att utarbeta förslag avseende den statliga rektorsutbildningen. En slutsats och ett förslag de kom fram till var att rektorsutbildningen skulle vara obligatorisk och att det skulle läggas krav på att huvudmans ansvar var att tillse att en rektor påbörjar utbildningen snarast möjligt efter det att anställningen har tillträtts och att den skulle vara genomförd inom fyra år efter tillträdesdagen.

Studien har inte haft till syfte att klargöra eventuella utbildningsbehov hos rektorer utan snarare skapa en bild av hur rektorer går tillväga i sin utveckling av ledarskap. Min respekt har avsevärt ökat för de intervjuade rektorerna som synes kunna bli duktiga ledare med relativt ringa ledarskapsutbildning bakom sig.

Min uppfattning är dock att den statliga rektorsutbildningen försöker råda bot på ett utbildningsbehov men att denna ser ut att komma in sent och i liten omfattning i rektorernas kompetensutveckling. En mer grundläggande ledarskapsutbildning skulle kunna ligga som en naturlig del, alternativt som en valbar utbildning, för blivande lärare. Den statliga rektorsutbildningen skulle därmed bli en naturlig påbyggnadskurs.

LITTERATURFÖRTECKNING

- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur
- Alexandersson, M & Mården, B. (1998). Det ambivalenta ledarskapet, *Kritisk Utbildningstidskrift nr 88-89* (4/97 – 1/98)
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. New York: Free Press
- Berg, G. (2003). *Att förstå skolan*. Stockholm: Förlagshuset Gothia.
- Ejvegård, R. (2001). *Förändringen som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur
- Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Ekholm, M., Blossing, U., Kåräng, G., Lindvall, K., Scherp, H-Å. (2000). *Forskning om rektor*. Skolverket/Liber
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan* Norstedts
- Granberg, O. *PAOU – Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & kultur
- Grosin, L. (2003). Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling. I Berg & Scherp. *Skolutvecklingens många ansikten*. Myndigheten för skolutveckling. Forskning i fokus, nr 15
- Hall, J. (1990). *Kompetens i organisationen*. (1990). Lund: Studentlitteratur
- Haikola, L. (1999). *Att dirigera solister – Om ledning och ledarskap vid Lunds universitet*. Rapport nr 99:208. Lunds universitet
- Hallerström, H. (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Sociologiska institutionen, Lunds universitet
- Hallerström, H. (2010). Många hinder i vägen för rektorers arbete med skolutveckling, *Kritisk Utbildningstidskrift* (nr 139-140), (3-4/2010).
- Isaksson, C. (2009). *Pedagogik istället för byråkrati – Om flykten från ledarskapet*. Sveriges Skolledarförbund
- Kåräng, G. (1997). *Pedagogiskt ledarskap*. Pedagogisk forskning i Sverige, Årg. 2 Nr 4 s. 263 - 278

- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Nihlfors, E. (1998). *Mod att leda: en skola i utveckling*. Stockholm: Förlagshuset Gothia
- Ohlson, L. (2001). *Pedagogiskt ledarskap*. Stockholm: Liber AB
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur
- Patton, M. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur
- Skolinspektionen (2010:15). *Rektors ledarskap - En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse*, Diarienummer 40-2010:71
- Skolverket (2009). *Förbättrat skolledarskap*. Volym 1: Politik och Praktik. Stockholm: Fritzes
- Skolverket (2006). *Läroplan för de frivilliga skolformerna Lpf94*. Stockholm: Fritzes
- Rapp, S. (2006). *Är skolan för alla – En handbok om skolutveckling och ökad måluppfyllelse*. Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Utbildningsdepartementet. (2007). *Tydligare ledarskap i skolan och förskolan – förslag till ny rektorsutbildning*. Ds 2007:34

Elektroniska källor

- <http://www.dn.se/insidan/insidan-hem/bra-larare-tander-elevens-gnista>, hämtad 2011-03-16
- <http://www.lararnasnyheter.se/chefledarskap/2006-02-01/nya-utbildningen-rektorssucce>, hämtad 2011-03-04
- <http://www.ne.se/lang/konfucius>, Nationalencyklopedin, hämtad 2011-03-04).
- http://www.ledarna.se/web/showpage.do?path=%2Fopenguide%2Fledarskap%2Fsituationsanpassat_ledarskap, hämtad 2011-03-04
- <http://www.mittledarskap.se/firo.php>, hämtad 2011-03-26
- <http://www.ne.se/lang/ledarskap>, Nationalencyklopedin, hämtad 2011-03-04
- http://www.scb.se/Pages/List____250912.aspx, hämtad 2011-03-16

http://www.skolverket.se/content/1/c6/01/58/08/Rektors_ansvar090819.pdf, hämtad 2011-04-11

<http://www.skolverket.se/sb/d/777>, hämtad 2011-04-11

<http://svenskuppslagsbok.se/tag/rationell/> hämtad 2011-03-04).

BILAGOR

Bilaga 1 – Introduktionsbrev

Hej!

Mitt namn är Robert Hellström och jag läser sista terminen på en magisterutbildning i pedagogiskt ledarskap vid Göteborgs universitet. Som ett led i min utbildning har jag valt att skriva ett examensarbete om komplexiteten kring skolledarskap.

Då jag själv har ambitionen att bli rektor ser jag det som värdefullt att kunna få ta del av erfarna rektorers livserfarenhet och syn på möjligheter och svårigheter att bedriva ett målrelaterat ledarskap. Att rektorsrollen kräver mycket av den enskilde visar bl.a. siffror ifrån Sveriges Skolledarförbund. Statistiken pekar på att en stor andel rektorer väljer att sluta sin anställning för att de inte orkar med jobbet.

Studiens syfte är förutom att ta reda på rektorers förutsättningar att kunna bedriva ett aktivt ledarskap, också att söka svaret på hur rektorerna utvecklat sin syn på ledarskap.

Jag skulle uppskatta stort om du ville delta som respondent. Om det passar så genomför jag gärna intervjun på lämplig plats vid din skola för att inte behöva uppta mer av din tid än nödvändigt. Intervjun kommer att spelas in på band och beräknas ta ca en timma.

Samtliga respondenter som deltar kommer att garanteras att vara helt anonyma. Det bör också påpekas att min studie inte har avsikt att värdera ert ledarskap utan endast undersöka er syn på förutsättningarna att verka i rollen som rektor. Jag bifogar intervjumallen så att ni kan ta del av de frågor jag avser ställa.

Med vänliga hälsningar

Robert Hellström

Tel: 0761 277589

Bilaga 2 - Mall för djupintervju

- **Bakgrund:**

1a	Hur länge har du varit anställd som rektor?
1b	Hur ser din karriärväg ut till rektorstjänsten?
1c	I vilken omfattning har du genomgått någon rektorsutbildning eller annan akademisk utbildning som genererat kunskaper i ledarskap?
1d	Hur bedömer du svårighetsgraden av att leda din skola utifrån ex rådande ledningsorganisation, skolkultur, socioekonomiska förutsättningar, personalresurser mm?

- **Varifrån kommer rektorns tankar om ledarskap?**

2a	Vad har varit till störst hjälp i utvecklandet av ditt pedagogiska ledarskap?
2b	Hur viktig är en skolledarutbildning eller annan utbildning för att utveckla en rektors ledarskap?
2c	Vad har haft störst inflytande på din uppfattning om vad som är ett bra skolledarskap?
2d	Hur värderar du möjlighet att tillämpa ledarskapsteorier i din rektorsroll, ex gruppdynamik, gruppprocesser och situationsanpassat ledarskap?
2e	Hur viktigt anser du att goda kunskaper i ledarskap är för att klara av rektorsrollen?

- **Vad i skolans kontext styr rektorns ledarskap?**

3a	Hur ser förhållandet ut mellan administration och ledarskap ut i din rektorstjänst, motivera
3b	Nämn tre faktorer som har störst inflytande på ditt dagliga ledarskap.
3c	Vad försvårar din möjlighet att bedriva det ledarskap du önskar?

- **Hur har man som rektor valt att utveckla sitt ledarskap?**

4a	Vad anser du är de viktigaste förutsättningarna för att kunna utveckla ditt ledarskap?
4b	Hur får du feedback på ditt ledarskap från olika personalkategorier, och hur hanterar du den?
4c	Har du fått kompetensutveckling inom ledarskap och hur ser du på behovet?
4d	Hur ser du på möjligheterna att påverka ditt ledarskap utifrån rådande skolkultur?
4e	Vad innebär kvalitet i ledarskap för dig?
4f	I vilken omfattning styr ditt ledarskap kvaliteten på skolans verksamhet?
4g	Hur kommer du fram till vilka styrkor respektive svagheter som finns i ditt ledarskap?
4h	Hur kan du få stöd i bedömningen av svagheter/styrkor i ditt ledarskap?